

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH ANALISIS JABATAN DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BUNGO**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**S U M I N I**

**NIM. 018545619**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

**ABSTRAK****PENGARUH ANALISIS JABATAN DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN BUNGO**

Sumini/018545619  
[sumini.setda@gmail.com](mailto:sumini.setda@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Dalam era keterbukaan dan globalisasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang merupakan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi bukan hanya sekedar alat mencapai target organisasi semata, tetapi juga merupakan aset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo baik secara parsial maupun secara simultan. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan kuantitatif. Populasi penelitian sebanyak 161 pegawai, teknik penarikan sampel dalam penelitian ini dengan tabel Krejcie didasarkan atas kesalahan 5%, sehingga sampel dalam penelitian menjadi 114 pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda dan diteruskan dengan menguji R Square dan pengujian hipotesis secara parsial dan simultan dengan uji t dan F. Dari persamaan uji regresi linear berganda yang dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwasanya Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji t (parsial) dan uji F (Simultan) menunjukkan bahwasanya Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan dan positif. Hal ini menjelaskan bahwasanya pelaksanaan analisis jabatan yang baik dan didukung oleh pelaksanaan pengembangan karir dalam rangka perbaikan atau peningkatan individu mempunyai pengaruh positif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

*Kata kunci: Analisis Jabatan, Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai*

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ANALYSIS AND CAREER DEVELOPMENT POSITION ON THE EMPLOYEES PERFORMANCE IN THE BUNGO SECRETARIAT REGENCY

Sumini

[sumini.setda@gmail.com](mailto:sumini.setda@gmail.com)

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

In the era of globalization and the open era civil servants (PNS), which are human resources within the organization are not just as means of achieving the organizational goals itself, but also the organization asset that must be maintained and developed. The purposes of this study are to evaluate the effect of job analysis and career development on the employee performance at the District Secretariat Bungo either partially or simultaneous. This study used a descriptive method and quantitative analysis. The study population is as many as 161 employees, sampling technique in this research is based on a table Krejcie error of 5%, resulting the study sample is 114 employees. The techniques of data collection is using questionnaires. The analysis techniques are using multiple linear regression analysis and testing continued with R Square and hypothesis testing partial and simultaneous with the t test and F test of linear regression equations were conducted, the results show that the analysis of Office and Career Development have influenced on the employee performances. Where based on the results of t-test (partial) and F test (simultaneous) show that the analysis of Office and Career Development has had a significant and positive influence. This results explain that the implementation of job analysis and supported by the implementation of the career development in order to improve or increase the individual job performance has a positive effect in order to improve the performance of employees at the District Secretariat Bungo.

*Keywords: Job Analysis, Career Development and Performance Officer*

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.” Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jambi, 2014

Yang Menyatakan



NIM. 018545619

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Sumini  
 NIM : 018545619  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu/14 Desember 2014  
 Waktu : 10.00 s.d 12.00

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji  
 Dr. Sofjan Arifin, M.Si



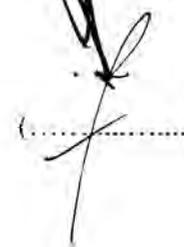
Penguji Ahli  
 Prof. Prihatin Lumbanraja, M.Si



Pembimbing I  
 Dr. Muazza, M.Si



Pembimbing II  
 Dr. Sri Listyarini, M.Ed

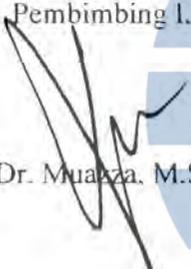


## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

Penyusun TAPM : Sumini  
 NIM : 018545619  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Hari/Tanggal : Minggu/14 Desember 2014

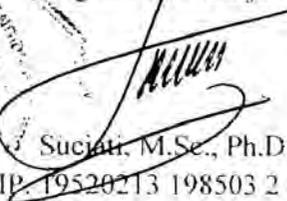
Menyetujui:

|   |   |
|---|---|
| Pembimbing I,<br><br>Dr. Muakza, M.Si | Pembimbing II,<br><br>Dr. Sri Listyarini, M.Ed |
|---|---|

Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu  
 Program Pascasarjana  
  
 Mohamad Nasoha, SE, M.Sc  
 NIP. 19781111 200501 1 001



Direktur  
 Program Pascasarjana  
  
 Suciati, M.Sc., Ph.D.  
 NIP. 19520213 198503 2 001

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat terselesaikan . Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk dibangku kuliah dalam situasi dunia nyata. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Ibu Dr. Muazza, M.Si, selaku dosen pembimbing I Tesis dan Ibu Dr. Sri Listyarini, M.Ed. selaku dosen pembimbing II Tesis yang penuh kesabaran telah memberikan dorongan dan bimbingan selama penyelesaian tesis ini. Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku Ketua Bidang Ilmu Program Magister Manajemen.
3. Seluruh Dosen dan staf administrasi pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
4. Ketua, Seluruh Staf Administrasi dan Karyawan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi.
5. Seluruh pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.

6. Semua pihak yang tidak peneliti sebutkan namanya satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Selain kepada pribadi-pribadi di atas, penulis ingin pula menorehkan catatan dan terima kasih khusus kepada: Ayah dan Ibu, Suami tercinta, dan anak-anakku tersayang yang telah memberikan semangat, dorongan moral dan material kepada penulis dalam membantu menyelesaikan studi ini, serta Saudara dan teman-teman sekalian. Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikannya. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Akhirnya semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jambi,

2014



SUMINI

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418  
Telp. 021 7415050, Fax. 021 7415588

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Sumini  
 NIM : 018545619  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Tempat/Tanggal Lahir : Magetan, 07-04-1977

Riwayat Pendidikan : Lulus SDN III Bulgunung, Magetan  
 Lulus SMP 1 Plaosan, Magetan  
 Lulus SMEA Setih Setio, Muara Bungo  
 Lulus SI Universitas Muhammadiyah Malang

Riwayat Pekerjaan : Pelaksana pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo  
 (2006-2011)  
 Kasubbag Kepegawaian Bagian Organisasi Setda  
 Kabupaten Bungo (2011 – Sekarang)

Alamat Tetap : RT. 02 RW. 01 Kelurahan Bungo Taman Agung,  
 Kecamatan Bathin III, Kabupaten Bungo, Provins  
 Jambi

Jambi, .....2014



**SUMINI**  
 NIM. 018545619

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| Abstrak .....   | i    |
| Pernyataan .....  | iii  |
| Lembar Layak Uji .....  | iv   |
| Pengesahan .....  | v    |
| Persetujuan TAPM .....  | vi   |
| Kata Pengantar .....  | vii  |
| Riwayat Hidup .....   | ix   |
| Daftar Isi .....  | x    |
| Daftar Gambar .....   | xiii |
| Daftar Tabel .....  | xiv  |
| Daftar Lampiran .....   | xv   |
| <br>  |      |
| <b>BAB I    PENDAHULUAN</b>                                     |      |
| A. Latar Belakang .....   | 1    |
| B. Identifikasi Masalah .....                                   | 17   |
| C. Rumusan Masalah .....  | 18   |
| D. Tujuan Penelitian .....                                      | 18   |
| E. Manfaat Penelitian .....                                     | 19   |
| <br>  |      |
| <b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>                               |      |
| A. Kajian Teori .....   | 20   |
| 1. Kinerja .....  | 20   |
| a. Pengertian Kinerja .....                                     | 20   |
| b. Tujuan dan Sasaran Kinerja .....                             | 21   |
| c. Metode Penilaian Kerja .....                                 | 22   |
| d. Indikator Kinerja .....                                      | 23   |
| 2. Analisis Jabatan .....                                       | 24   |
| a. Definisi Analisis Jabatan .....                              | 24   |
| b. Tahap-tahap yang Dilakukan dalam proses Analisis Kerja ..... | 26   |
| c. Manfaat Analisis Pekerjaan .....                             | 36   |
| d. Pengukuran Analisis Jabatan .....                            | 37   |
| 3. Pengembangan Karir .....                                     | 38   |
| a. Pengertian Pengembangan Karir .....                          | 39   |
| b. Faktor Penentu Karir .....                                   | 40   |
| c. Bentuk Pengembangan Karir .....                              | 42   |
| d. Indikator Pengembangan Karir .....                           | 44   |
| e. Tujuan Pengembangan Karir .....                              | 45   |

|   |    |
|---|----|
| B. Penelitian Terdahulu.....                          | 47 |
| C. Kerangka Berpikir .....                            | 49 |
| D. Hipotesis.....                                     | 55 |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>                  |    |
| A. Desain Penelitian.....                             | 56 |
| B. Populasi dan Sampel .....                          | 57 |
| 1. Populasi .....                                     | 57 |
| 2. Sampel .....                                       | 58 |
| C. Jenis dan Sumber Data .....                        | 59 |
| 1. Data Primer.....                                   | 59 |
| 2. Data Sekunder .....                                | 60 |
| D. Teknik Pengumpulan Data.....                       | 60 |
| 1. Kuesioner.....                                     | 60 |
| 2. Studi Dokumentasi .....                            | 61 |
| E. Instrumen Penelitian dan Definisi Operasional..... | 61 |
| F. Uji Kualitas Data .....                            | 65 |
| 1. Uji Validitas.....                                 | 65 |
| 2. Uji Reliabilitas.....                              | 70 |
| G. Uji Asumsi Klasik .....                            | 71 |
| 1. Uji Normalitas .....                               | 71 |
| 2. Uji Heterokedastisitas.....                        | 74 |
| H. Metode Analisis .....                              | 75 |
| 1. Analisis Deskriptif.....                           | 75 |
| 2. Analisis Verivikatif (Kuantitatif) .....           | 78 |
| a. Persamaan Regresi Linear Berganda .....            | 78 |
| b. Koefisien Determinasi ( $r^2$ ).....               | 79 |
| c. Uji t (Parsial).....                               | 80 |
| d. Uji F (Simultan).....                              | 81 |
| I. Rancangan Uji Hipotesis .....                      | 82 |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>         |    |
| A. Profil Responden.....                              | 84 |
| 1. Jenis Kelamin.....                                 | 84 |
| 2. Usia Responden.....                                | 85 |
| 3. Golongan Responden .....                           | 86 |
| 4. Pendidikan Responden .....                         | 86 |
| B. Hasil Penelitian .....                             | 87 |
| 1. Analisis Deskriptif .....                          | 87 |
| a. Analisa Deskriptif Variabel Kinerja .....          | 87 |

|                             |   |     |
|-----------------------------|---|-----|
| b.                          | Analisa Deskriptif Variabel Analisis Jabatan .....  | 98  |
| c.                          | Analisa Deskriptif Variabel Pengembangan Karir..... | 105 |
| 2.                          | Analisis Verivikatif (Kuantitatif) .....            | 115 |
| a.                          | Persamaan Regresi Linear Berganda .....             | 115 |
| b.                          | Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....     | 117 |
| c.                          | Hasil Uji-t (Parsial).....                          | 118 |
| d.                          | Hasil Uji F (Simultan).....                         | 121 |
| C.                          | Pembahasan Penelitian.....                          | 123 |
| 1.                          | Pembahasan Pertama.....                             | 123 |
| 2.                          | Pembahasan Kedua .....                              | 126 |
| 3.                          | Pembahasan Ketiga .....                             | 129 |
| <br>                        |   |     |
| <b>BAB V</b>                | <b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>                         |     |
| A.                          | Kesimpulan .....                                    | 131 |
| B.                          | Saran .....   | 132 |
| 1.                          | Secara Praktis.....                                 | 132 |
| 2.                          | Secara Akademis.....                                | 133 |
| <br>                        |   |     |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> ..... |   | 134 |



**DAFTAR GAMBAR**

| <b>No. Gambar</b>                  | <b>Halaman</b> |
|------------------------------------|----------------|
| 2.1. Kerangka Berpikir.....        | 54             |
| 3.1. Uji Normalitas Data .....     | 72             |
| 3.2. Uji Heterokedasatisitas ..... | 75             |



## DAFTAR TABEL

| No. Tabel   | Halaman |
|---|---------|
| 1.1. Realisasi Program Kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo Periode 2009-2013 .....    | 3       |
| 1.2. Daftar Urut Kepangkatan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo Tahun 2014 .....              | 13      |
| 2.1. Penelitian Terdahulu .....   | 47      |
| 3.1. Tabel Krejcie .....  | 59      |
| 3.2. Operasional Variabel Y .....   | 63      |
| 3.3. Operasional Variabel $X_1$ .....   | 64      |
| 3.4. Operasional Variabel $X_2$ .....   | 65      |
| 3.5. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) .....                  | 67      |
| 3.6. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) .....                | 68      |
| 3.7. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Y) .....                                 | 69      |
| 3.8. Reliabilitas Variabel Penelitian .....   | 71      |
| 3.9. Hasil Uji Normalitas .....   | 73      |
| 3.10. Skala Likert .....  | 77      |
| 3.11. Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal .....                            | 78      |
| 4.1. Jenis Kelamin Responden .....  | 84      |
| 4.2. Usia Responden .....   | 85      |
| 4.3. Golongan Responden .....   | 86      |
| 4.4. Pendidikan Responden .....   | 87      |
| 4.5. Frekuensi jawaban responden dimensi pertama variabel Kinerja (Y) .....                   | 88      |
| 4.6. Frekuensi jawaban responden dimensi kedua variabel Kinerja (Y) .....                     | 90      |
| 4.7. Frekuensi jawaban responden dimensi ketiga variabel Kinerja (Y) .....                    | 91      |
| 4.8. Frekuensi jawaban responden dimensi keempat variabel Kinerja (Y) .....                   | 92      |
| 4.9. Frekuensi jawaban responden dimensi kelima variabel Kinerja (Y) .....                    | 94      |
| 4.10. Rangkuman Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo ..                    | 95      |
| 4.11. Frekuensi jawaban responden dimensi pertama variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) .....   | 99      |
| 4.12. Frekuensi jawaban responden dimensi kedua variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) .....     | 100     |
| 4.13. Rangkuman Analisis Jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo ..                   | 102     |
| 4.14. Frekuensi jawaban responden dimensi pertama variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) ..... | 106     |
| 4.15. Frekuensi jawaban responden dimensi Kedua variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) .....   | 107     |

|   |     |
|---|-----|
| 4.16. Frekuensi jawaban responden dimensi Ketiga variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ).....   | 108 |
| 4.17. Frekuensi jawaban responden dimensi Keempat variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ). .... | 109 |
| 4.18. Frekuensi jawaban responden dimensi Kelima variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ).....   | 110 |
| 4.19. Rangkuman Pengembangan Karir pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.....               | 112 |
| 4.20. Tabel Coefficients.....   | 116 |
| 4.21. Uji R dan dan R Square.....   | 117 |
| 4.22. Hasil Uji F Secara Simultan.....  | 121 |



## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

|   |     |
|---|-----|
| 1. Kuesioner Penelitian .....                               | 138 |
| 2. Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Penelitian..... | 144 |
| 3. Hasil Perhitungan Uji Kualitas Data.....                 | 156 |
| 4. Hasil Uji Asumsi Klasik .....                            | 164 |
| 5. Hasil Pengujian Statistik Persamaan Regresi.....         | 166 |



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif menjadi tuntutan di era global seperti saat ini, yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidang. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya aparatur/pegawai negeri sipil dalam pelaksanaan urusan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan. Tuntutan terhadap profesionalisme pegawai negeri sipil disebabkan peranannya yang sangat sentral yaitu sebagai ujung tombak yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Dengan kondisi tersebut memaksa pegawai negeri sipil harus mampu meningkatkan profesionalisme. Upaya untuk mewujudkan kondisi seperti itu secara terus menerus telah dilakukan dengan pembenahan kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian.

Kepegawaian Daerah adalah suatu sistem dan prosedur yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Sekurang-kurangnya meliputi perencanaan, persyaratan, pengangkatan, penempatan, pendidikan, dan pelatihan (Lakip Sekretariat Daerah, 2013). Disamping itu ada penggajian, pemberhentian, pensiun, pembinaan, kedudukan, hak, kewajiban, tanggung jawab, larangan, sanksi, dan penghargaan. Bagian tersebut merupakan subsistem dari sistem kepegawaian secara nasional. Dengan demikian, kepegawaian daerah merupakan suatu kesatuan jaringan birokrasi dalam kepegawaian nasional.

Sistem kepegawaian secara nasional, memiliki posisi yang sangat penting. Karena dapat menyelenggarakan pemerintahan dan difungsikan sebagai alat pemersatu bangsa. Sejalan dengan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka ada sebagian kewenangan yang harus dilaksanakan. Kewenangan tersebut di bidang kepegawaian, dan akan diserahkan kepada daerah yang dikelola dalam sistem kepegawaian daerah.

Dalam era keterbukaan dan globalisasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang merupakan sebagai sumber daya manusia yang ada dalam organisasi bukan hanya sekedar alat mencapai target organisasi semata, tetapi juga merupakan sebagai aset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan (Shinta, Hakim dan Noor, 2012). Sumber daya manusia tidak lagi hanya sebagai pelengkap dalam jaringan mata rantai kegiatan pencapai tujuan, tetapi sebagai penentu keberhasilan aktifitas yang dilakukan. Organisasi membutuhkan orang yang bersemangat, manajemen partisipatif dan tim kerja yang terarah dan terpadu ditempat kerja, memaksimalkan potensi pegawai tergantung pada sisi manajemen yang lunak, bagaimana individu diperlakukan, diberi inspirasi dan tantangan untuk menghasilkan prestasi kerja terbaik mereka serta bimbingan oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Tak terkecuali pula dengan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dalam pelaksanaannya saat ini kinerja PNS sering kali dipertanyakan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Bupati Nomor 10 Tahun 2011. Dimana tugas pokoknya yaitu membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga

teknis daerah. Sedangkan fungsinya yaitu penyusunan kebijakan pemerintahan daerah; pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah; pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah; pembinaan administrasi dan aparatur pemerintahan daerah; serta pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya (Lakip Sekretariat Daerah, 2013).

Melihat begitu pentingnya peranan Sekretariat Daerah pada pemerintah daerah sebagai koordinator pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah oleh lembaga teknis daerah, maka disini penulis tertarik untuk mengangkatnya menjadi sebuah penelitian, karena dengan melihat begitu pentingnya peranan Sekretariat Daerah tentu harus didukung pula dengan sumber daya manusia yang memiliki etos kerja yang tinggi, yang berkaitan dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama serta inisiatif dari diri sendiri dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun yang berhubungan dengan kualitas dan kuantitas kerja yaitu masih kurangnya pemahaman aparatur terhadap tupoksi dan akuntabilitas kinerja. Berikut ini merupakan laporan kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo Periode 2009-2013 dalam bentuk Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
Realisasi Program Kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo  
Periode 2009-2013

| No | Jenis Kegiatan                            | Persentase Realisasi Program Kegiatan |        |        |        |        |
|----|---|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|    |   | 2009                                  | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
| 1  | Penyusunan Tupoksi Lembaga Daerah         | 51.89%                                | 73.36% | 75.48% | 63.19% | 38.48% |
| 2  | Penyusunan Laporan Kinerja Lembaga Daerah | 71.91%                                | 83.28% | 75.52% | 72.53% | 67.38% |

| No | Jenis Kegiatan   | Persentase Realisasi Program Kegiatan |        |        |        |        |
|----|--|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|    |  | 2009                                  | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
| 1  | 2  | 3                                     | 4      | 5      | 6      | 7      |
| 3  | Pembinaan dan Koordinasi Bidang Kesejahteraan Rakyat (KESRA) | 71.36%                                | 83.53% | 75.72% | 78.39% | 75.00% |
| 4  | Penataan Aset SKPD   | 57.89%                                | 61.34% | 84.79% | 59.71% | 79.40% |
| 5  | Pengembangan e-Government                                    | 92.72%                                | 95.72% | 88.64% | 91.13% | 89.55% |

Sumber: LAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwasanya realisasi lima program kegiatan kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo periode 2009-2013 tampak belumlah sepenuhnya seperti yang diharapkan. Untuk jenis kegiatan Penyusunan Tupoksi Lembaga Daerah pada tahun 2013 tampak sangat kecil sekali hanya terealisasi 38,48% menurun dari tahun-tahun sebelumnya, hal ini dikarenakan belum optimalnya kualitas dan kemampuan SDM dalam menganalisa penyusunan Tupoksi kelembagaan. Untuk jenis kegiatan Penyusunan Laporan Kinerja Lembaga Daerah hanya terealisasi sebesar 67,38% cenderung menurun dari tahun-tahun sebelumnya, ini dikarenakan belum optimalnya dari setiap SKPD untuk menyampaikan laporan ke Sekretariat Daerah. Untuk Pembinaan dan Koordinasi Bidang Kesejahteraan Rakyat (KESRA) terealisasi sebesar 75%, Penataan Aset SKPD 79,40% dan untuk Pengembangan e-Government terealisasi sebesar 89,55% yang cenderung dari tahun sebelumnya, hal ini dikarenakan kurangnya SDM yang memahami IT, sehingga apabila terjadi kerusakan membutuhkan waktu lama guna perbaikan, selain itu tidak tercapai realisasi 100% dikarenakan masih rendahnya kualitas bandwidth jaringan, sehingga sering menggunakan proses pengadaan (Lakip Sekretariat Daerah, 2013).

Selain itu pula tidak tercapainya target realisasi program kegiatan kerja tersebut juga sebagai akibat dari sistem rekrutmen PNS yang telah berlangsung saat ini, pada umumnya PNS hanya dibekali hal-hal yang umum mengenai tugas dan tanggung jawab PNS. Begitu pula halnya dengan ketika ditempatkan pada suatu unit kerja, PNS hanya mengandalkan ilmu, pengetahuan dan pengalaman yang telah dimilikinya untuk melaksanakan tugas awalnya sebagai PNS. Sehingga untuk menunjang tugas pokok dan fungsi yang melekat pada PNS dalam unit kerja tersebut pada umumnya dilakukan secara otodidak sesuai dengan kehendak sendiri yang tentunya memakan waktu yang lama sehingga membuat hasil pekerjaan menjadi tidak efektif dan efisien (Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, 2014).

Selain itu masih kurangnya tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang tampak dari masih kurangnya inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, 2014), hal ini terlihat bahwa tugas yang dilakukan hanya terfokus berdasarkan perintah atasan, bukan atas pemahaman dan kesadaran mengenai tupoksi. Keadaan seperti ini telah berlangsung lama, dan hampir merata pada pada seluruh unit kerja. Sehingga tekad organisasi untuk terus meningkatkan kinerja menjadi terkendala.

Belum lengkapnya sistem prosedur dan mekanisme kerja aparatur, karena pada umumnya setiap PNS memiliki kecenderungan melaksanakan tugas berdasarkan perintah atasan, dan kehadiran pada jam kerja dianggap sebagai suatu rutinitas biasa. Keadaan seperti inilah yang menyebabkan mobilitas PNS rendah.

Walaupun tidak seluruhnya demikian, namun secara kasat mata memang hal ini mudah dijumpai, dan yang membahayakan sifat-sifat seperti ini dapat mempengaruhi PNS yang disiplin dan PNS yang baru direkrut. Hal tersebut dikarenakan belum adanya sistem dan prosedur kerja yang mengarah pada dilaksanakannya akuntabilitas personal atas pekerjaan yang dibebankan, sudah dilaksanakan baru sebatas meminta laporan pelaksanaan kegiatan dari kepada bagian sampai sub bagian itupun belum ditindaklanjuti dengan umpan baliknya.

Melihat dari permasalahan yang ada sebenarnya pemerintah daerah telah melakukan berbagai upaya agar kinerja PNS dapat melaksanakan pekerjaannya secara optimal. Beberapa upaya yang dilakukan pemerintah dalam meningkatkan kinerja pegawainya yaitu dengan melakukan analisis jabatan dan pengembangan karir sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan di bidang kepegawaian telah dilaksanakan. Dasar yang digunakan sebagai acuan dalam penataan kepegawaian diantaranya adalah :

1. Peraturan Pemerintah Nomor 97 tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan pemerintah Nomor 54 tahun 2003,
2. Keputusan Menteri Negara PAN nomor: Kep74/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai negeri sipil
3. Permendagri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja

4. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan reformasi Birokrasi No. 26 tahun 2011 tentang Pedoman perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai negeri Sipil Untuk Daerah.
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 33 tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan.

Dengan analisis jabatan sekaligus menganalisis beban kerja diharapkan dapat tercipta efisiensi dan efektifitas serta profesionalisme pegawai negeri sipil yang memadai, pada setiap instansi untuk mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini adalah merupakan keniscayaan, sebab dalam organisasi pemerintahan tentu membutuhkan orang-orang yang memiliki kompetensi untuk dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang ada di dalam suatu pemerintahan.

Dengan Analisa Jabatan akan diperoleh data yang menunjukkan macam, jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan. Dan hasil analisa jabatan tersebut juga akan digunakan sebagai standar bagi semua program kepegawaian yang meliputi: penerimaan pegawai, seleksi, latihan dan pendidikan, pemindahan dan kenaikan pangkat, penyusunan peraturan gaji, penyusunan struktur organisasi, memperbaiki kondisi-kondisi kerja.

Dengan demikian, kebijakan yang diambil terkait dengan kepegawaian akan lebih efektif dan akuntabel. Sedangkan dengan Analisis Beban Kerja akan diperoleh informasi mengenai; standar norma waktu kerja, jumlah beban kerja jabatan dan jumlah beban kerja unit, jumlah kebutuhan pegawai/pejabat, prestasi

kerja jabatan dan prestasi kerja unit, efektifitas dan efisiensi jabatan serta efektifitas dan efisiensi unit kerja. Lebih jauh, analisis beban kerja dapat digunakan pula sebagai (Perbup Bungo No. 33 Tahun 2012):

1. Instrumen penataan atau penyempurnaan struktur organisasi.
2. Instrumen penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit.
3. Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja
4. Sarana peningkatan kinerja kelembagaan.
5. Penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan structural.
6. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi.
7. Program mutasi pegawai dari unit yang berlebih ke unit yang kekurangan.
8. Program promosi pegawai.
9. Reward and punishment terhadap unit ataupun pejabat.
10. Bahan penyempurnaan program diklat.
11. Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia

*Job analysis* atau analisis jabatan adalah suatu pernyataan tentang kemampuan, ketrampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang dibutuhkan agar dapat bekerja secara efektif, lengkap dengan kualifikasi khusus, pengalaman atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki oleh seseorang sebelum menduduki pekerjaan tertentu. Spesifikasi pekerjaan sangat berguna dalam mencocokkan seseorang dengan posisi atau pekerjaan tertentu, dan

mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan (Robbin 2006:139).

*Job description* (uraian jabatan) merupakan suatu pernyataan tertulis yang berisi uraian atau gambaran tentang apa saja yang harus dilakukan oleh si pemegang pekerjaan (*jobholder/incumbent*), bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan. Uraian tersebut berisi tentang hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya di dalam dan di luar organisasi dan ruang lingkup pekerjaan dimana si pemegang pekerjaan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh divisi/unit kerja atau tujuan organisasi secara keseluruhan (Robbin, 2006:139).

Informasi dasar dan penting mengenai jabatan ini diperlukan oleh banyak pihak, mulai dari pemegang jabatan (agar ia mengerti apa yang dituntut dari jabatan tersebut), perekrut (agar mengerti orang seperti apa yang sesuai untuk mengisinya), atasan (supaya memahami apa yang iauntut dari pekerjaan bawahannya dan menjadi dasar yang objektif untuk mengkomunikasikan ekspektasi organisasi terhadap bawahannya, serta dasar untuk pengukuran kinerja), hingga bagi pengelola pelatihan (agar mengerti kompetensi apa yang perlu dimiliki oleh setiap pemegang jabatan). Penyusunan uraian jabatan harus dilakukan dengan baik agar mudah dimengerti. Untuk itulah diperlukan suatu proses yang terstruktur pula, yang dikenal dengan analisis jabatan (Khotimah, 2012).

Analisis jabatan yang dilakukan dengan baik akan menghasilkan uraian jabatan yang baik pula, dan kemudian dapat dijadikan bahan baku yang baik untuk proses pengelolaan SDM yang lain (evaluasi jabatan, rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, penyusunan kompetensi, pelatihan). Ada sejumlah prinsip penting yang harus dipegang dalam melakukan proses analisis jabatan.

Pertama, proses analisis dilakukan untuk memahami apa tanggung jawab setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi. Dengan analisis ini, maka nantinya uraian jabatan akan menjadi daftar tanggung jawab, bukan daftar tugas atau aktivitas. Kedua, yang dianalisis adalah jabatan, bukan pemegang jabatan yang saat ini kebetulan sedang memangku jabatan tersebut. Ini penting untuk menghindari bias kita menganalisis jabatan berdasarkan kemampuan, kinerja, gaya atau metoda kerja dari pemegang jabatan saat ini. Yang perlu kita analisis adalah standar desain jabatan tersebut berdasarkan struktur organisasi yang ada saat ini. Ketiga, kondisi jabatan yang dianalisis dan akan dituangkan dalam uraian jabatan adalah kondisi jabatan saat ini berdasarkan fakta yang ada sesuai rancangan strategi dan struktur organisasi (Sugih, 2008).

Prinsip-prinsip ini penting untuk dipahami karena sering terjadi di banyak organisasi, uraian jabatan dibuat berdasarkan “selera” masing-masing atasan, atau bahkan diserahkan untuk dibuat oleh pemegang jabatan (Shinta, Hakim dan Noor, 2012). Ini membuat tidak adanya standar batasan jabatan yang sebenarnya diinginkan oleh organisasi. Jika hal ini terjadi, maka akan mudah untuk diperkirakan munculnya banyak masalah mengenai tumpang-tindih tanggung

jawab antarjabatan, atau rangkap-merangkap tanggung jawab oleh karena ada beberapa tanggung jawab yang ternyata tidak tercakup di jabatan apapun. Juga akan dapat terjadi adanya jabatan yang beban tanggung jawabnya sangat besar/luas, sementara jabatan lain terlihat sangat sempit dan ringan, sehingga tidak ada perimbangan cakupan pekerjaan, yang dapat menimbulkan banyak masalah seperti kecemburuan dan demotivasi.

Selain itu dalam mendukung analisis jabatan tersebut diperlukan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2008:130). Pengembangan karir dan pemanfaatan sumber daya manusia merupakan kebutuhan organisasi, menyatakan bahwa pegawai mereka adalah asset yang paling berharga. Meskipun demikian pegawai yang ditempatkan diposisi yang tidak tepat dan mengalami frustrasi untuk tumbuh dan berkembang merugikan organisasi.

Ada banyak kekuatan yang mengakibatkan pembentukan karir, sehingga seorang pegawai untuk mencapai karirnya harus belajar dari pengalaman yang terjadi dalam organisasi tersebut. Dari pengalaman-pengalaman inilah individu mengembangkan suatu gagasan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Kebutuhan, keinginan dan ketidakpuasan yang ditunjukkan dalam pengembangan karir merupakan suatu masalah bagi organisasi kecuali bila organisasi dapat memberikan pekerjaan dan karir yang lebih menarik serta memberi tantangan. Oleh karena itu tidak mengherankan jika pengembangan dan

perencanaan karir menjadi persoalan besar dalam organisasi selama beberapa tahun terakhir. Beberapa penyebabnya adalah (Simamora, 2004:507).

- ✓ Meningkatnya perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja dan perencanaan kehidupan.
- ✓ Peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama.
- ✓ Pertumbuhan ekonomi yang rendah dan mengurangi kesempatan promosi.

Pentingnya perencanaan karir karena ada hubungannya dengan pengembangan karir yang terkait erat dengan keberhasilan dan kegagalan karir individu melalui konsep diri, identitas, kepuasan individu terhadap karir dan kehidupannya. Karena tidak mungkin suatu itu akan berkembang dengan baik tanpa rencana yang matang.

Pengembangan karir mempunyai kaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia. Dimana dalam pengembangan karir mengarah pada perbaikan atau peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jalur karir untuk mencapai tujuan tersebut. Seperti yang terjadi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, senioritas masih sering menjadi acuan, disamping itu juga ada yang disebut dengan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dikenal dengan DP3. Padahal jika dilihat dari DP3 tolak ukurnya kurang jelas. Meskipun senioritas masih digunakan dalam penentuan karir, sepertinya organisasi pemerintah sekarang sudah melihat potensi individu. Karena di zaman globalisasi ini apabila suatu organisasi tidak fleksibel maka akan mengalami kemunduran dan kalah bersaing dengan organisasi lainnya.

Dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah No. 8 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan dan pendudukan serta Pemberhentian PNS terdapat beberapa hal-hal yang perlu dikaji kembali. Dengan lahirnya suatu peraturan baru biasanya ada dua kelompok kepentingan, yang satu kelompok yang diuntungkan dan kelompok yang dirugikan. Dalam kelompok yang diuntungkan peraturan itu dianggap adil, karena kelompok ini menikmati beberapa kenaikan pangkatnya dengan mudah mereka peroleh manakala menduduki jabatan eselon.

Tapi bagi kelompok yang kurang beruntung, meskipun pangkatnya memenuhi syarat untuk menduduki jabatan, namun karena untuk menduduki seseorang sebagai pejabat merupakan hak prerogatif pengambil kebijakan maka tidak secara otomatis ia dapat jabatan sehingga kepangkatannya masih tetap jalan di tempat, kelompok ini menganggap peraturan itu tidak adil. Realitas ini hampir terjadi di setiap instansi pemerintah sehingga kadang-kadang terjadi pengkaburan asal-usul perolehan kenaikan pangkat. Hal ini dapat terlihat pada penempatan jabatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki seperti yang terlihat pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
Klasifikasi Penempatan Pegawai Setda Kabupaten Bungo Tahun 2014

| No. | Nama Jabatan                      | Tingkat Pendidikan Pejabat Yang Menduduki Saat Ini | Tingkat Pendidikan Yang Seharusnya |
|-----|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| 1   | 2                                 | 3  | 4                                  |
| 1   | Kasubbag Pertanahan dan Batas     | SMA  | S1 Pertanahan                      |
| 2   | Kasubbag Kemasyarakatan           | S1 Pendidikan                                      | S1 Sosial                          |
| 3   | Kasubbag Pendidikan dan Kesehatan | S1 Ilmu Agama Islam                                | S1 Pendidikan                      |

| No. | Nama Jabatan       | Tingkat Pendidikan Pejabat Yang Menduduki Saat Ini | Tingkat Pendidikan Yang Seharusnya |
|-----|--------------------|--|------------------------------------|
| 1   | 2                  | 3  | 4                                  |
| 4   | Kasubbag Keagamaan | SI Ilmu Sosial                                     | SI Ilmu Agama Islam                |
| 5   | Kasubbag Kehutanan | SI Pendidikan                                      | SI Kehutanan                       |

*Sumber: Bagian Organisasi Setda Kabupaten Bungo 2014.*

Dari Tabel 1.2 dapat terlihat bahwasanya tingkat pendidikan pegawai pemegang jabatan dari lima jabatan tersebut tidaklah sesuai dengan latar belakang pendidikannya, dimana untuk jabatan Kasubbag Pertanian dan Batas seharusnya diisi oleh pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan SI Pertanian, malah diisi oleh pegawai yang latar belakang pendidikannya SMA, begitu pula empat jabatan yang lainnya. Hal ini tentu saja membuat timbulnya kecemburuan sosial di antara pegawai lain yang semestinya dapat menempati posisi tersebut, namun dikarenakan tidak adanya kedekatan emosional dengan pimpinan, sehingga mereka tidak dapat menempati posisi yang semestinya.

Selain dalam melaksanakan analisis jabatan hal yang paling penting pula dalam meningkatkan kinerja pegawai yakni dengan melaksanakan pelaksanaan pengembangan karir bagi pegawainya dalam upaya meningkatkan kegairahan kerja bagi pegawai. Pengembangan karir yang baik pada dasarnya adalah pengembangan karir yang mengacu pada pendidikan, pelatihan, mutasi, seleksi dan penempatan. Bukanlah pada senioritas ataupun berdasarkan pada hak prerogatif pengambil kebijakan, karena hal tersebut justru banyak merugikan sebagian pihak yang memiliki kompetensi yang baik.

Di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dalam mengembangkan pegawainya melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh organisasi juga mengadakan seleksi dalam rangka meningkatkan potensi pegawai untuk kemajuan karir dan pekerjaannya dengan menyekolahkan pegawai ke jenjang lebih tinggi dengan program beasiswa. Boleh dikatakan manajemen karir yang dilakukan sudah cukup baik. Namun yang menjadi persoalan disini, seperti halnya instansi pemerintah lainnya senioritas menjadi tolak ukur. Disamping itu loyalitas terhadap pekerjaan dan tidak ketinggalan juga loyalitas kepada pimpinan, hal ini memang sudah tidak diragukan lagi sehingga sering menimbulkan ketidakpuasan bagi pegawai.

Sedangkan apabila dilakukan terobosan dengan pengangkatan PNS yang professional, usia muda, berprestasi tinggi dan mempunyai kemampuan teknis dan manajerial dalam memimpin/menduduki suatu jabatan structural yang didalamnya terdapat PNS senior pangkatnya lebih tinggi maka hal demikian sudah melanggar dan menyalahi prinsip pembinaan PNS. Tidak menutup kemungkinan pegawai lebih menyukai jalur karir kesamping dari pada keatas (jabatan fungsional). Dengan pengembangan karir kesamping mereka akan merasa lebih variatif dalam melakukan pekerjaan. Mereka lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right the job*).

Organisasi mempunyai peranan dalam pengembangan karir pegawai. Disamping itu pegawai mengambil peranan dalam merencanakan dan

mengembangkan dirinya. Jadi tidak secara keseluruhan tergantung pada organisasi. Maksudnya individu yang merencanakan organisasi yang mengontrol dan mengarahkan. Dengan cara ini para karyawan akan merasa lebih diberi dorongan/dukungan untuk lebih maju dan mengembangkan diri dengan potensi yang dimiliki.

Pengembangan karir sebaiknya tidak hanya mengacu pada peraturan tetapi juga pada kemampuan individu maupun kemampuan organisasi untuk mengembangkan karir pegawainya (Rivai, 2006:279). Pegawai cenderung lebih terbuka luas untuk lebih maju dan mengembangkan diri (mempelajari bidang lainnya) untuk mempersiapkan diri apabila sewaktu-waktu menempati posisi ke bidang yang berbeda. Disamping itu pegawai akan merasa siap menempati posisi yang baru.

Berdasarkan dari uraian tersebut di atas melihat betapa pentingnya analisis jabatan dan pengembangan karir dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi guna untuk memahami apa tanggung jawab setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi serta untuk menganalisis jabatan berdasarkan kemampuan, kinerja, gaya atau metoda kerja dari pemegang jabatan saat ini. Maka penulis tertarik untuk mengangkatnya menjadi sebuah penelitian yang berjudul ***“Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo”***.

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan penulis rendahnya kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo ini diindikasikan oleh:

1. Pegawai belum begitu faham dengan tugas pokok dan fungsi dengan uraian tugas, sehingga tidak tahu apa yang mesti dikerjakan sehingga harus menunggu perintah dari atasan.
2. Belum lengkapnya sistem prosedur dan mekanisme kerja aparatur, karena pada umumnya setiap PNS memiliki kecenderungan melaksanakan tugas berdasarkan perintah atasan, dan kehadiran pada jam kerja dianggap sebagai suatu rutinitas biasa.
3. Belum adanya sistem dan prosedur kerja yang mengarah pada dilaksanakannya akuntabilitas personal atas pekerjaan yang dibebankan
4. Masih adanya beban kerja yang menumpuk kepada salah satu orang pegawai saja, dikarenakan belum adanya tugas pokok dan fungsi yang jelas, sehingga pencapaian kerja menjadi tidak tercapai.
5. Tidak adilnya dalam pengangkatan pegawai dalam organisasi dikarenakan wewenang untuk pengangkatan pegawai berdasarkan atas hak prerogatif pengambil kebijakan dan bukan dikarenakan atas kinerja dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai tersebut
6. Senioritas masih menjadi tolak ukur dalam pengembangan karir pegawai.

### C. Rumusan Masalah

Dari penjabaran diatas maka peneliti dalam hal ini ,mengemukakan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan analisis jabatan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo secara parsial?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo secara parsial?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan analisis jabatan dan pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo secara simultan?

### D. Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini dimaksudkan ntuk memenuhi beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui adakah pengaruh signifikan analisis jabatan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo secara parsial.
2. Untuk mengetahui adakah pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo secara parsial.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh signifikan analisis jabatan dan pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah

Kabupaten Bungo secara Simultan.

### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi kepentingan akademis, praktis dan tempat dilakukannya penelitian:

#### **1. Dari segi Akademik**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah atau memperluas pemahan mengenai teori analisis jabatan dan pengembangan karir dalam hubungannya dengan kinerja pegawai. Serta diharapkan mampu Memberikan masukan kepada para akademisi sebagai bahan pertimbangan untuk menyempurnakan hasil kajian.

#### **2. Dari segi Praktis**

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan praktis bagi para pimpinan organisasi atau manajemen organisasi umumnya, khususnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo untuk mengembangkan perangkat manajemen yang diperlukan guna meningkatkan kinerja pegawai sehingga diharapkan apa yang dikerjakan pegawai sesuai dengan apa yang menjadi target yang ingin dicapai sesuai dengan visi dan misi Kabupaten Bungo.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi.

##### a. Pengertian Kinerja

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu :

Hasibuan (2008:94) bahwa :

“Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.”

Mangkunegara (2006:67) bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Menurut Sedarmayanti (2008:174) bahwa :

“Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

#### **b. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidakhanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal –hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2006:552), Pada dasarnya meliputi:

- 1) Meningkatkan etos kerja.
- 2) Meningkatkan motivasi kerja.
- 3) Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
- 4) Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- 5) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
- 6) Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.

- 7) Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
- 8) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- 9) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- 10) Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- 11) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
- 12) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
- 13) Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- 14) Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

### **c. Metode Penilaian Kerja**

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Rivai (2006:163), Teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

- 1) Skala peringkat (*Rating Scale*).
- 2) Daftar pertanyaan.

- 3) Metode catatan prestasi.
- 4) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*).
- 5) Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).
- 6) Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).
- 7) Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).
- 8) Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).
- 9) Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Menurut Rivai (2006:173), Adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu :

- 1) Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*).
- 2) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*).
- 3) Penilaian secara psikologis.
- 4) Pusat penilaian (*Assesment Center*).

#### **d. Indikator Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2006:91), Kinerja karyawan dapat dinilai dari :

##### **1) Kualitas kerja**

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

## 2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

## 3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

## 4) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

## 5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

## 2. Analisis Jabatan

### a. Definisi Analisis Jabatan

Banyak Pengertian analisis kerja yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Dessler (2011:114) analisis kerja adalah Prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus diperkerjakan untuk pekerjaan tersebut. Analisis kerja

memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Menurut Robbin (2006:107) mengungkapkan bahwa Secara umum analisis pekerjaan merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci tugas-tugas (*duties*) dan persyaratan dari suatu pekerjaan tertentu. Robbin mendefinisikan analisis pekerjaan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu pekerjaan, penentuan hubungan dari satu pekerjaan dengan pekerjaan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

*“Job analisis is involves developing a detailed description of the tasks involve in a job, determining the relationship of a given job to other jobs, and ascertain the knowledge, skills, and abilities necessary for an employee to successfully perform the job” (Robbin, 1993:23).*

Menurut Sugih (2008:10) analisa Pekerjaan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing pekerjaan secara sistematis dan teratur, yaitu: Apa yang dilakukan pekerja pada pekerjaan tersebut, Apa wewenang dan tanggung jawabnya, Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan, Bagaimana cara melakukannya. Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya, Besarnya upah dan lamanya jam bekerja, Pendidikan, pengalaman dan latihan yang dibutuhkan Keterampilan, sikap dan

kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut dan lain-lain. Menurut Haryono (2008:2) menyatakan secara umum analisis pekerjaan merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci tugas-tugas (*duties*) dan persyaratan dari suatu pekerjaan tertentu.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa analisis pekerjaan merupakan suatu proses pengumpulan dan pencatatan informasi terpercaya dan sah dengan suatu prosedur tertentu terhadap suatu pekerjaan tertentu dan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh si pemegang pekerjaan. Termasuk disini adalah : (1) Semua tugas, kegiatan dan tanggungjawab (2) Pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan karakter-karakter lain yang dibutuhkan oleh si pemegang pekerjaan agar dapat bekerja dengan efektif (3) Alasan terhadap adanya suatu pekerjaan tertentu dan apa yang membuatnya berbeda dari pekerjaan yang lain (4) Standard kerja atau target yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur kinerja.

#### **b. Tahap-tahap yang Dilakukan dalam proses Analisis Kerja**

Berikut ini tahap-tahap dalam melakukan proses analisis jabatan berdasarkan peraturan Bupati Bungo Nomor 33/Tahun 2012, yaitu :

##### **1) Pengumpulan data**

- a) Pada tahap ini, Tim Penyusun Analisis Jabatan (TPAJ) melakukan pengumpulan data untuk mendapatkan fakta-fakta dan keterangan dari pemegang jabatan, para pimpinan unit kerja, narasumber, serta sumber data lainnya seperti catatan harian pemegang jabatan, rencana kerja dan

- laporan pelaksanaan pekerjaan, visi dan misi organisasi, struktur organisasi dan tata kerja serta informasi kepegawaian lainnya.
- b) Sebagai landasan untuk melaksanakan analisis jabatan, perlu memperhatikan visi dan misi organisasi, struktur organisasi, tata kerja, tugas pokok, dan fungsi, serta sumber data lainnya seperti rencana kerja, laporan pelaksanaan pekerjaan, dan informasi kepegawaian lainnya sebagai sumber data yang berperan dalam penyusunan uraian jabatan dan syarat jabatan.
- c) Apabila visi dan misi belum terdokumentasi secara tertulis, maka TPAJ dapat memperoleh dari pimpinan instansi tentang arah kebijakan instansi di masa yang akan datang.
- d) Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan formulir analisis jabatan sebagaimana tersebut dalam lampiran I Peraturan Bupati ini.
- e) Para pemegang jabatan yang ditunjuk menjadi responden dalam pengisian formulir analisis jabatan adalah pegawai yang:
- ✓ Menguasai pekerjaan di unit kerjanya;
  - ✓ Dapat menjelaskan program-program unit kerjanya; dan
  - ✓ Mengerti tentang proses kerja di unit kerjanya.
- f) Untuk mempermudah pengisian formulir analisis jabatan sebagaimana dimaksud pada huruf d, dapat memperhatikan tabel-tabel dan dibuat menurut contoh dan sebagaimana tersebut dalam lampiran I peraturan Bupati ini.
- Untuk melaksanakan analisa jabatan, perlu diperhatikan:

### (1) Data

Dalam menganalisa jabatan diperlukan sebagai macam data. Data yang utama adalah pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai. Pekerjaan dimaksud adalah pelaksanaan tugas sehari-hari oleh setiap pegawai.

### (2) Sumber data

Sumber data adalah:

- ✓ Para pimpinan unit kerja
- ✓ Para pegawai
- ✓ Surat-surat keputusan tentang organisasi
- ✓ Laporan pelaksanaan pekerjaan
- ✓ Literatur atau referensi lain yang berkaitan dengan misi atau fungsi organisasi

## 2) Penyusun informasi jabatan

Untuk menyusun informasi jabatan diperlukan data tentang:

### a) Uraian jabatan

(1) Untuk menyusun uraian jabatan perlu dilakukan tahapan pengumpulan data dengan menggunakan formulir analisis jabatan dan/atau dengan melakukan pengamatan langsung, wawancara, dan/atau penyebaran kuisioner kepada pemegang jabatan struktural dan fungsional di lingkungan instansi.

(2) Data-data yang meliputi nama jabatan, kode jabatan, ikhtisar jabatan, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, dan resiko

bahaya dituangkan ke dalam formulir analisis jabatan. Untuk mempermudah dalam pelaksanaan penyusunan uraian jabatan dijelaskan aspek-aspek sebagai berikut :

(a) Nama jabatan

1. Nama jabatan atau nomenklatur jabatan merupakan sebutan yang bersifat ringkas untuk mengidentifikasi suatu jabatan. Perumusan nama jabatan berdasarkan pada tindak kerja, bahan kerja, perangkat kerja, dan hasil kerja. Syarat untuk merumuskan nama jabatan adalah:

- ✓ Ringkas artinya tidak boleh panjang.
- ✓ Bersifat substantife, yaitu menggunakan kata benda.
- ✓ Menggunakan huruf capital setiap huruf pertama pada setiap kata, kecuali kata sambung seperti dan.
- ✓ Jelas, artinya dapat memberikan pengertian yang tepat bagi pembaca atau yang diajak bicara.
- ✓ Rumusan kata diambil dari kata-kata dalam hakekat analisis jabatan tersebut diatas.

2. Untuk jabatan structural nama jabatan sesuai dengan yang tercantum dalam struktur organisasi dan tata kerja unit organisasi yang bersangkutan.
3. Untuk jabatan fungsional tertentu nama jabatan sesuai dengan ketentuan yang telah berlaku, seperti Peneliti, Widyaiswara, Pustakawan, dan sebagainya.

4. Untuk jabatan fungsional umum nama jabatan mencerminkan pekerjaan atau tugas-tugas yang dilaksanakan, seperti Pengadministrasi Keuangan, Penganalisis Kompetensi Jabatan, Penyusun Laporan Keuangan, Caraka, dan sebagainya.

(b) Kode Jabatan

Kode jabatan merupakan kode yang dibuat untuk memudahkan pengadministrasian jabatan.

(c) Ikhtisar Jabatan

Ikhtisar jabatan merupakan ringkasan dari uraian tugas yang disusun dalam satu kalimat yang mencerminkan pokok-pokok tugas jabatan. Penyusunan ikhtisar jabatan harus memenuhi kriteria:

1. Apa yang dikerjakan, sebutkan pula obyek yang dikerjakan.
2. Bagaimana cara mengerjakan.
3. Mengapa tugas itu harus dikerjakan.

(d) Uraian tugas

Uraian tugas merupakan suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi tertentu, ditulis dengan singkat dan jelas, serta disusun secara berurutan dari yang paling berat sampai dengan yang paling ringan.

Penyusunan uraian tugas harus memenuhi kriteria:

1. Apa yang dikerjakan dan sebutkan pula objek yang dikerjakan.

2. Bagaimana caramengerjakan.
3. Mengapa tugas itu harus dikerjakan

(e) Bahan kerja

Bahan kerja terdiri atas data, orang, benda yang berwujud atau tidak berwujud merupakan suatu masukan untuk diproses menjadi hasil kerja

(f) Perangkat kerja

Sarana atau peralatan yang dipergunakan untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja. Perangkat kerja dapat berupa mesin, perkakas, perlengkapan, dan alat kerja bantu lainnya.

(g) Hasil kerja

Hasil kerja adalah suatu produk berupa barang, jasa, dan informasi yang dihasilkan dari suatu proses pelaksanaan tugas dengan menggunakan bahan kerja dan peralatan kerja dalam waktu dan kondisi tertentu, dapat bersifat manajerial maupun non manajerial. Hasil manajerial dapat berupa petunjuk kerja, pembagian tugas, koordinasi kerja sedangkan hasil non manajerial diperoleh dalam pelaksanaan tugas teknis atau tugas lain yang tidak berhubungan dengan dengan bawahan.

(h) Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan tuntutan jabatan terhadap kesanggupan seorang PNS untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik baiknya dan tepat pada

waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukanya, selain itu bertanggung jawab terhadap bahan kerja yan diolah, alat kerja yang digunakan, hasil kerja yang diperoleh, lingkungan kerja, dan kepada orang lain.

(i) Wewenang

Wewenang merupakan hak dan kekuasaan pemegang jabatan untuk memilih, mengambil sikap, atau tindakan tertentu dalam melaksanakan tugas, dan mempunyai peranan sebagai penyeimbang terhadap tanggung jawab, guna berhasilnya pelaksanaan tugas. PNS hanya dapat memikul tanggung jawab apabila diberikan wewenang yang memadai.

(j) Korelasi jabatan

Korelasi jabatan adalah hubungan kerja antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lainnya ataupun orang lain yang berhubungan dengan jabatan tersebut. Hubungan tersebut dapat dilakukan secara vertical, horizontal, dan diagonal baik di dalam maupun di luar instansi.

(k) Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan kondisi di dalam dan sekitar PNS dalam melaksanakan tugas-tugas jabatan mengolah bahan kerja dengan peralatan kerja menjadi hasil kerja yang meliputi

aspek keadaan tempat kerja, udara, suhu, cahaya, suara, getaran, dan letak.

(l) Resiko bahaya

Resiko bahaya adalah kejadian atau keadaan yang mungkin dialami PNS sehubungan dengan keberadaanya dalam lingkungan pekerjaan.

b) Syarat jabatan

Syarat jabatan merupakan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh PNS untuk dapat melakukan pekerjaan atau memangku jabatan. Syarat jabatan terdiri atas pangkat/golongan ruang, pendidikan, kursus/diklat, pengalaman kerja, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, bakat kerja, tempramen kerja, minat kerja, upaya fisik, kondisi fisik dan fungsi jabatan.

1) Pangkat/Golongan ruang

Pangkat dan Golongan ruang minimal yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan.

2) Pendidikan

Pendidikan formal minimal yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan.

3) Kursus/diklat

Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan non manajerial, seperti kemampuan di bidang manajerial, teknis tertentu, dan teknis lainnya.

#### 4) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan pengembangan pengetahuan, keterampilan kerja, sikap mental, kebiasaan mental dan fisik yang tidak diperoleh dari masa kerja sebelumnya dalam kurun waktu tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan jabatan saat ini.

#### 5) Pengetahuan kerja

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan formal atau informal yang dimanfaatkan oleh PNS dalam pemecahan masalah, daya cipta serta dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

#### 6) Keterampilan kerja

Keterampilan merupakan tingkat kemampuan dan penguasaan teknis operasional PNS dalam suatu bidang tugas pekerjaan tertentu.

#### 7) Bakat Kerja

Bakat kerja merupakan kapasitas khusus atau kemampuan potensial yang di isyaratkan bagi seorang untuk dapat mempelajari, memahami beberapa tugas atau pekerjaan.

#### 8) Temperamen kerja

Temperamen kerja merupakan syarat kemampuan penyesuaian diri yang harus dipenuhi oleh PNS sesuai dengan sifat pekerjaan

#### 9) Minat Kerja

Minat kerja merupakan kecenderungan memiliki kemampuan, keinginan, dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki.

#### 10) Upaya Fisik

Upaya fisik merupakan penggunaan organ fisik meliputi seluruh bagian anggota tubuh dalam pelaksanaan tugas jabatan.

#### 11) Kondisi Fisik

Kondisi fisik tertentu yang diperlukan oleh pemangku jabatan agar dapat melakukan tugas jabatan dengan baik, syarat kondisi fisik terdiri dari:

- a) Jenis kelamin yang diperbolehkan untuk memangku jabatan;
- b) Umur tertentu yang disyaratkan;
- c) Tinggi badan tertentu;
- d) Berat badan tertentu;
- e) Postur tubuh
- f) Penampilan, faktor lain seperti sikap ramah, suara merdu, tegas, lemah lembut, pendiam, dan lain-lain.

#### 12) Fungsi jabatan

Fungsi jabatan adalah tingkat hubungan PNS dengan data, orang dan benda.

#### c) Peta Jabatan

Peta jabatan dibuat sesuai dengan struktur organisasi dari setiap unit kerja. Peta jabatan terdiri atas susunan nama dan tingkat jabatan structural dan fungsional yang tergambar dalam struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Peta jabatan menggambarkan seluruh jabatan yang ada dan kedudukan dalam unit organisasi serta

memuat jumlah pegawai, pangkat/golongan ruang, kualifikasi pendidikan, dan beban kerja unit organisasi.

### c. Manfaat Analisis Pekerjaan

Pada dasarnya analisis jabatan memberikan manfaat bagi organisasi menurut Dessler (2011:127)

1. Perekrutan dan penyeleksian. Analisis pekerjaan memberikan formasi mengenai kebutuhan pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas ini. Informasi ini dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang digunakan untuk membantu manajemen menentukan jenis orang yang akan direkrut dan diperkerjakan.
2. Kompensasi. Informasi analisis pekerjaan sangat penting untuk memperkirakan nilai dari setiap pekerjaan dan kompensasi yang tepat. Kompensasi (seperti gaji dan bonus) biasanya bergantung pada ketrampilan dan tingkat pendidikan yang diperlukan oleh pekerjaan itu, tingkat bahaya dari pekerjaan itu, tingkat tanggung jawab, dan lain-lain.
3. Penilaian prestasi. Penilaian prestasi dilakukan dengan membandingkan prestasi dari setiap karyawan dengan standar prestasi perusahaan. Para manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk menentukan aktivitas pekerjaan itu dan standar prestasinya.
4. Pelatihan. Deskripsi pekerjaan harus memberi gambaran tentang aktivitas, ketrampilan, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu.
5. Menentukan kewajiban yang tidak ditugaskan. Analisis pekerjaan juga dapat membantu mengungkapkan kewajiban yang belum ditugaskan.

6. Memenuhi Equal Employment Opportunity (EEO). Analisis pekerjaan juga memainkan peran besar dalam memenuhi EEO. Pedoman seleksi karyawan yang seragam dalam kantor federal menetapkan bahwa analisis pekerjaan adalah langkah penting dalam memvalidasi semua aktivitas personel.

#### **d. Pengukuran Analisis Jabatan**

Dalam usaha mencari individu yang tepat dan sesuai untuk pekerjaan tertentu maka pihak manajemen harus melakukan pengukuran (*assessment*) terhadap tuntutan-tuntutan (*demands*) dan persyaratan-persyaratan (*requirements*) dari pekerjaan tersebut. Proses pengukuran kegiatan-kegiatan yang ada dalam suatu pekerjaan tersebut dinamakan Analisis Pekerjaan (Robbin, 2006:137).

##### **1) Deskripsi pekerjaan (*Job description*).**

Adalah suatu pernyataan tertulis yang berisi uraian atau gambaran tentang apa saja yang harus dilakukan oleh si pemegang pekerjaan (*jobholder/incumbent*), bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan. Uraian tersebut berisi tentang hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya di dalam dan di luar organisasi dan ruang lingkup pekerjaan dimana si pemegang pekerjaan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh divisi/unit kerja atau tujuan organisasi secara keseluruhan.

##### **2) Spesifikasi pekerjaan (*Job specification*).**

Adalah suatu pernyataan tentang kemampuan, ketrampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang dibutuhkan agar dapat bekerja secara efektif, lengkap

dengan kualifikasi khusus, pengalaman atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki oleh seseorang sebelum menduduki pekerjaan tertentu. Spesifikasi pekerjaan sangat berguna dalam mencocokkan seseorang dengan posisi atau pekerjaan tertentu, dan mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.

Dua unsur pokok dalam job analisis (analisis Pekerjaan) adalah "*Deskripsi Pekerjaan*" dan "*Spesifikasi pekerjaan*". Deskripsi pekerjaan adalah wewenang, tanggung jawab, kondisi pekerjaan, fasilitas pekerjaan dan Standar hasil kerja. Sedangkan Spesifikasi pekerjaan adalah Daftar persyaratan tenaga kerja untuk pekerjaan, yaitu pendidikan, pelatihan, kompetensi dan seterusnya. (Dessler, 2011:116)

### **3. Pengembangan Karir**

Setiap pegawai umumnya menginginkan keberhasilan dan kepuasan dalam karirnya, mereka tidak mau terperangkap dalam pekerjaan tanpa pengembangan karir. Dengan tidak adanya kepastian bagi masa depan karir akan mengakibatkan berkurangnya atau **menurunnya** produktivitas kerja pada pegawai sehingga sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Flippo yang dialih bahasakan oleh Wahyudi (2007:160) berpendapat bahwa: "Suatu karir terdiri dari serangkaian pengalaman peran yang menuju kepada peningkatan tanggung jawab, status, kekuasaan dan ganjaran. Peningkatan keempat aspek karir ini mempunyai arti penting bagi harga diri dan karir seseorang". Berdasarkan uraian teoritik diatas dapat disimpulkan bahwa karir

adalah suatu rangkaian posisi, jabatan, atau pekerjaan yang dipegang karyawan selama masa bekerjanya yang meliputi gerakan/mobilitas dalam organisasi.

#### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir yang menjadi keinginan setiap pegawai, semuanya berhubungan dengan upaya-upaya yang mendorong produktivitas mereka, sehingga mereka dapat memelihara kinerjanya dalam melakukan setiap aktivitas operasional. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan perlu menyediakan kesempatan dan fasilitas pengembangan karir. Disamping berguna untuk meningkatkan pengetahuan pegawai, juga dapat menghasilkan pegawai yang terampil.

Beberapa ahli mengemukakan definisi dari pengembangan karir, diantaranya adalah sebagai berikut:

Simamora, (2004:392), mengatakan “pengembangan karir (career development) adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat yang dibutuhkan”. Hasibuan, (2005:69) mendefinisikan pengembangan karir sebagai berikut: “pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”. Flippo yang dialih bahasakan oleh Wahyudi (2007:162) yaitu: “deretan kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang”. Sedangkan pengembangan karir menurut Rivai (2006:290) adalah: “Proses

peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses perubahan suatu keadaan atau kondisi tertentu ke arah yang positif melalui serangkaian posisi. Pekerjaan atau jabatan, mencakup struktur aktivitas formal yang ditawarkan perusahaan maupun instansi pemerintahan kepada pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan kerja yang efektif serta menunjang peningkatan karir pegawai. Hal ini diikuti dengan meningkatnya tanggungjawab, status, kekuasaan, dan ganjaran.

#### **b. Faktor-Faktor Penentu Karir**

Tohardi (2005:281) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi karir seorang karyawan adalah :

##### **1) Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan.**

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan dapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karir berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.

##### **2) Pengalaman**

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang karyawan, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan

para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

### 3) Pendidikan

Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kemulusan karir seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang yang berpendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.

### 4) Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang. Walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

### 5) Nasib

Nasib turut menentukan, walaupun porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan.

### c. Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap instansi disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karir menurut Rivai (2006:291), yaitu :

#### 1) Pengembangan karir pribadi

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

#### 2) Pengembangan karir yang didukung departemen SDM.

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

#### 3) Peran pimpinan dalam pengembangan karir.

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung baik.

#### 4) Peran umpan terhadap pengembangan karir.

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa

memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir karyawan, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan berikut alasannya

Pengembangan karir seorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun di dalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada siapa yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada pegawai tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal. Hal ini akan memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya, kesempatan pengembangan karir serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan instansi diwaktu mendatang dan juga keinginan para pegawainya.

Moekijat (2006:41) menyatakan tentang pengembangan karir menunjukan aspek-aspek pekerjaan yang diperlukan khusus oleh orang-orang untuk mengetahui kebutuhan pribadi mereka, dan faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk mendapat kesempatan dalam pengembangan karir adalah:

- ✓ Untuk meningkatkan kemampuan manajerial dalam memikul tanggung jawab.
- ✓ Untuk meningkatkan berbagai kemampuan teknis secara lebih mendalam.
- ✓ Keinginan untuk memperoleh adanya jaminan dan kestabilan dalam perusahaan.
- ✓ Keinginan untuk berbuat yang lebih besar dalam kehidupan.
- ✓ Keinginan untuk bekerja lebih mandiri, sehingga lebih besar kesempatan mengembangkan potensi diri.

#### d. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Rivai (2006:291) adalah sebagai berikut:

##### 1) Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja pegawai. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang. Karena dengan latar belakang pendidikan seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

##### 2) Pelatihan

Pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan kemampuan, keterampilan dan perubahan sikap individu dalam perusahaan agar dalam melaksanakan tugas yang dilakukannya menjadi lebih baik lagi. Dengan kata lain setiap pegawai membutuhkan suatu pelatihan untuk meningkatkan dirinya.

##### 3) Mutasi

Merupakan suatu perubahan posisi atau jabatan atas pekerjaan atau tempat kerja dari seorang pegawai yang dilakukan baik secara vertical maupun horizontal.

##### 4) Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang dapat melalui proses perekrutan.

## 5) Penempatan

Penempatan pegawai merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru yang berada.

### e. Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh beberapa ahli.

Rivai (2006:291) bahwa “pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan”.

Mangkunegara (2006:77), mengemukakan beberapa tujuan pengembangan karir sebagai berikut :

#### 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi

Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja yang sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

#### 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

5) Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan/organisasi agar tujuan perusahaan tercapai.

7) Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian

Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

#### 10) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang, hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

### B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang pernah dilakukan pihak lain, yaitu tentang penelitian yang serupa yang memiliki tujuan yang sama dengan yang dinyatakan dalam judul penelitian. Berikut ini ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Analisis Jabatan, Pengembangan karir, dan kinerja pegawai yang dirangkum dalam Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| 1 | 2                          | 3  | 4   | 5   |
|---|----------------------------|--|---|---|
| 1 | Shinta, Hakim, Noor (2012) | Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang)               | Penelitian ini menggunakan metode penelitian explanatory research dengan pendekatan kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diusulkan diterima. Artinya analisis jabatan yang terdiri dari uraian jabatan dan spesifikasi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. |
| 2 | Khotimah (2012)            | Penerapan Analisis Jabatan Sebagai Upaya Meningkatkan Efektifitas Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat | Kualitatif dan Kuantitatif, dengan menggunakan alat penelitian Regresi sederhana                | Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis jabatan dapat meningkatkan efektifitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.  |

| 1 | 2              | 3   | 4  | 5   |
|---|----------------|---|--|---|
| 3 | Naibaho (2006) | Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Alandick Indonesia di Jakarta Selatan | Kualitatif dan Kuantitatif, dengan menggunakan alat penelitian Regresi Linear Berganda | Hasil penelitian ini adalah lingkungan kerja dan pengembangan karir secara serempak mempunyai pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap prestasi kerja karyawan sedangkan secara parsial lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan sangat signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dan pengembangan karir mempunyai pengaruh yang positif dan sangat signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Alandick Indonesia |
| 4 | Ekayadi (2012) | Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Rimbajitiraya Citrakarya                 | Kualitatif dan Kuantitatif, dengan menggunakan alat penelitian Regresi Linear Berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan pengembangan karir secara bersama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan secara parsial hanya variabel pengembangan karir yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di mana variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan adalah variabel pengembangan karir  |

| 1 | 2                 | 3  | 4   | 5   |
|---|-------------------|--|---|---|
| 5 | Harlie (2010)     | Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemeintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan | Metode Penelitian dengan menggunakan metode survey. Persamaan regresi digunakan untuk mengukur masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent | Dari persamaan regresi linear berganda yang dilakukan diperoleh hasil penelitian bahwa variabel independent yang terdiri dari Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan |
| 6 | Vonbora, F (2010) | Pengaruh Analisis Jabatan Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru  | Metode Penelitian dengan menggunakan metode survey. Persamaan regresi digunakan untuk mengukur masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent | Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis jabatan dan penempatan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.  |
| 7 | Bagus, D (2009)   | Pengaruh Program Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan   | Metode Penelitian dengan menggunakan metode survey. Persamaan regresi digunakan untuk mengukur masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent | Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.  |

### C. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besa alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan merepresentasikan

suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut. Komponen utama pada kerangka pemikiran adalah *independent variabel* (variabel bebas) dan *dependent variabel* (variabel terikat). Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari peneliti (argumentasi peneliti) yang dilandasi dengan konsep-konsep dan teori yang relevan guna memecahkan masalah penelitian. Kerangka pemikiran akan melahirkan asumsi-asumsi yang dapat digunakan dalam membangun hipotesis.

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Agar aktivitas kinerja dapat berjalan dengan baik, organisasi/instansi tentu harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi dengan optimal. Dari beberapa teori kinerja yang telah dipaparkan oleh beberapa para ahli sebelumnya, dalam penelitian ini penulis menggunakan teori dan dimensi kinerja menurut Mangkunegara. Hal ini dikarenakan teori dan dimensi yang dikemukakan tersebut sesuai dengan fenomena yang ada pada objek penelitian. Mangkunegara (2006:67) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan dimensi yang dipaparkan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja pegawai yang terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama serta inisiatif (Mangkunegara, 2006:91)

Pada dasarnya setiap organisasi/instansi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya yaitu dengan analisis jabatan dan pengembangan karir.

Penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif menjadi tuntutan di era global seperti saat ini, yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidang. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya aparatur/pegawai negeri sipil dalam pelaksanaan urusan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan. Tuntutan terhadap profesionalisme pegawai negeri sipil disebabkan peranannya yang sangat sentral yaitu sebagai ujung tombak yang bersentuhan langsung dengan masyarakat.

Dengan kondisi tersebut memaksa pegawai negeri sipil harus mampu meningkatkan profesionalisme. Upaya untuk mewujudkan kondisi seperti itu secara terus menerus telah dilakukan dengan pembenahan kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian. Berbagai model analisis jabatan dan pengembangan karir sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan di bidang kepegawaianpun dilaksanakan.

Banyak Pengertian analisis kerja yang dikemukakan oleh para ahli. Diantara yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, penulis menggunakan teori dikemukakan oleh Dessler (2011:114) yang mengemukakan bahwa analisis kerja adalah Prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus

diperkerjakan untuk pekerjaan tersebut. Analisis kerja memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Selanjutnya Dessler, (2011:116) juga mengungkapkan Dua unsur pokok dalam job analisis (analisis Pekerjaan) adalah "*Deskripsi Pekerjaan*" dan "*Spesifikasi pekerjaan*". Deskripsi pekerjaan adalah daftar tentang pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, dan tanggung jawab penyeliaan. Sedangkan spesifikasi pekerjaan adalah daftar persyaratan tenaga kerja untuk pekerjaan, yaitu syarat pendidikan, ketrampilan, kepribadian dan seterusnya

Analisis pekerjaan pada dasarnya memberikan informasi mengenai kebutuhan pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas. Informasi ini dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang digunakan untuk membantu manajemen menentukan jenis orang yang akan direkrut dan diperkerjakan, agar tidak salah dalam melakukan perekrutan dan menentukan posisi.

Pada dasarnya analisa jabatan sangat penting untuk dilaksanakan dalam menentukan dan mengetahui kompetensi yang dimiliki pegawai mengenai keterampilan dan tingkat pendidikan yang dimiliki seorang pegawai. Sehingga bila analisa jabatan dilakukan dengan dengan diharapkan akan mampu memberikan kinerja yang baik untuk instansi kedepannya.

Banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai analisa jabatan, salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Khotimah (2012) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa analisis jabatan dapat meningkatkan efektifitas kerja

pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Artinya apabila analisa jabatan dilakukan dengan baik maka akan mampu menciptakan pegawai yang mempunyai kinerja yang lebih baik pula.

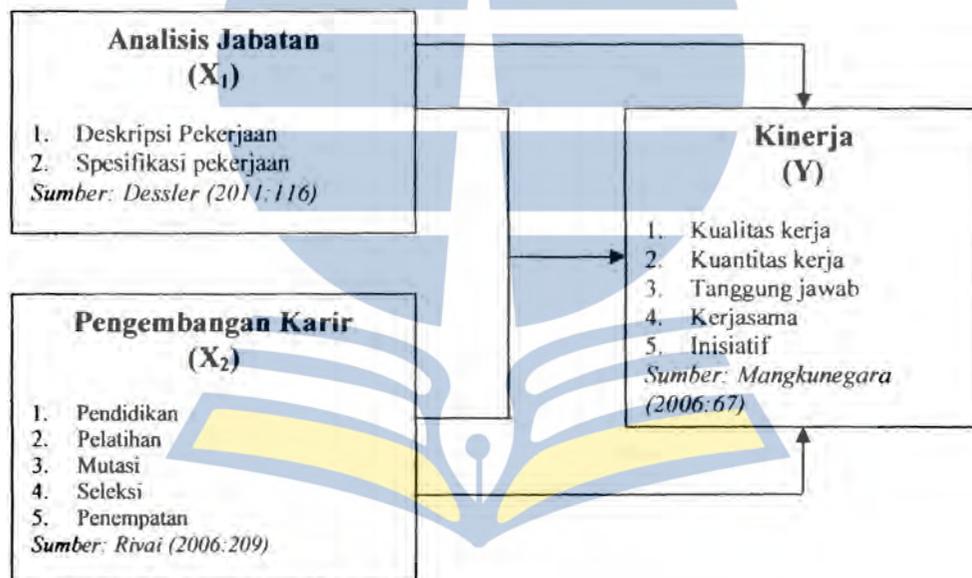
Selain analisis jabatan yang perlu diperhatikan oleh instansi dalam meningkatkan kinerja pegawainya yaitu dengan melakukan pengembangan karir pegawai. Pengertian Karir adalah perbaikan dan persiapan yang dilakukan seseorang atau pegawai didalam meningkatkan kemampuan, baik secara langsung maupun melalui pelatihan, demi terciptanya keinginan seseorang atau perusahaan. Untuk variabel pengembangan karir teori yang digunakan yaitu menurut Rivai (2006:290) yang mengungkapkan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Hal ini dikarenakan penulis menganggap bahwa teori tersebut sangat cocok digunakan oleh penulis dalam rangka mengungkapkan dan mencari solusi dari fenomena permasalahan yang terjadi pada objek penelitian.

Pengembangan karir mempunyai kaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia. Dimana dalam pengembangan karir mengarah pada perbaikan atau peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jalur karir untuk mencapai tujuan tersebut. Apabila pengembangan karir dapat dilaksanakan dengan baik maka akan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja yang baik

Hal ini senada seperti yang diungkapkan oleh Naibaho (2006) dalam penelitian dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Alandick Indonesia di Jakarta Selatan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Artinya pengembangan karir mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Dari pendapat para ahli dan penelitian yang dilakukan sebelumnya tampak bahwa analisis jabatan dan pengembangan karir mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan paradigma mengenai pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:

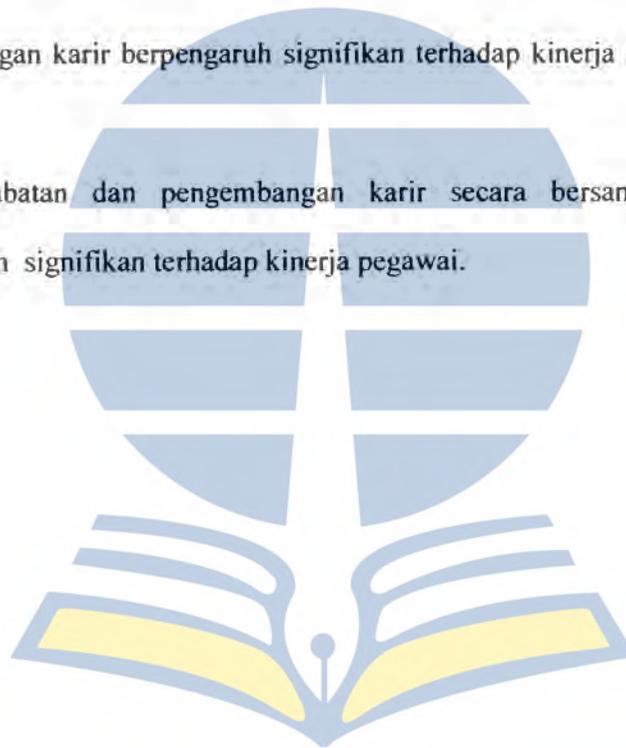


**Gambar 2.1**  
Kerangka Berpikir

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah dan beberapa asumsi yang telah dikemukakan terdahulu dapat dirumuskan hipotesis yang merupakan dugaan sementara. Penulis merumuskan hipotesis berkenaan dengan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial.
2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial.
3. Analisis jabatan dan pengembangan karir secara bersama-sama dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan bersifat deskriptif dan verivikatif dimana penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran atau deskripsi mengenai variabel penelitian (Ferdinand, 2006:39), dalam penelitian ini tentang analisis jabatan, pengembangan karir dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Sedangkan penelitian verivikatif adalah untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis hipotesis berdasarkan data yang dikumpulkan di lapangan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individual, yaitu para pegawai yang bekerja di lingkungan Setda Kabupaten Bungo. Pengamatan menggunakan cakupan waktu bersifat *cross section/one shoot*, yang berarti informasi atau data yang diperoleh adalah hasil pengumpulan data yang dilakukan pada satu waktu tertentu (Sugiyono, 2008:16).

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sensus lapangan dengan membuat kuesioner kemudian memberikan tanggung jawab kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan serta memberikan tanggapan atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh partisipan baik mengenai tujuan survey itu sendiri atau pertanyaan-pertanyaan yang sekiranya kurang dipahami oleh responden. Pengertian kuesioner itu sendiri yaitu mengumpulkan data melalui daftar pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu sesuai dengan penelitian yang ditujukan kepada responden.

Kuesioner dalam penelitian ini dibuat bersifat tertutup yaitu pertanyaan dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban dengan skala 1 sampai 5 sesuai dengan menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR) dengan spesifikasi sangat setuju (5), setuju (4), kurang setuju (3), tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1).

Penelitian ini merupakan penelitian yang menguji analisis jabatan dan pengembangan karir sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian *survey* untuk membuktikan hipotesis yang telah disusun terhadap variabel-variabel yang akan diteliti. Penelitian ini mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Penelitian ini dilakukan pada lingkup yang tidak terlalu luas, sehingga kuesioner dapat diantarkan langsung dalam waktu yang tidak lama. Dengan adanya kontak langsung antara peneliti dengan responden akan menciptakan suatu kondisi yang cukup baik, sehingga responden dengan sukarela akan memberikan data yang obyektif dan cepat (Sugiyono, 2008:199).

## **B. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi adalah sejumlah keseluruhan individu dari unit analisa yang cirinya akan diduga. Menurut Sugiyono (2008:115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian

ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil di lingkungan Setda Kabupaten Bungo. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 161 orang pegawai dengan keadaan tahun 2014.

## 2. Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu dibentuk perwakilan populasi (Ferdinand, 2006:223). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Setda Kabupaten Bungo yang berjumlah 161 (seratus enam puluh satu) orang dengan keadaan tahun 2014.

Adapun teknik penarikan sampel dalam penelitian menggunakan teknik Simple random sampling. Teknik ini digunakan karena teknik ini yang paling sederhana (*simple*). Sampel diambil secara acak, tanpa memperhatikan tingkatan yang ada dalam populasi.

Sugiyono (2008:116) mengemukakan adapun cara menentukan ukuran sampel yang sangat praktis, yaitu dengan tabel Krejcie. Dengan cara tersebut tidak perlu dilakukan perhitungan yang rumit. Krejcie dalam melakukan perhitungan sampel didasarkan atas kesalahan 5%. Jadi sampel yang diperoleh itu mempunyai kepercayaan 95% terhadap populasi.

Tabel 3.1. Tabel Krejcie

| N   | S   | N     | S   | N       | S   |
|-----|-----|-------|-----|---------|-----|
| 10  | 10  | 220   | 140 | 1.200   | 291 |
| 15  | 14  | 230   | 144 | 1.300   | 297 |
| 20  | 19  | 240   | 148 | 1.400   | 302 |
| 25  | 24  | 250   | 152 | 1.500   | 306 |
| 30  | 28  | 260   | 155 | 1.600   | 310 |
| 35  | 32  | 270   | 159 | 1.700   | 313 |
| 40  | 36  | 280   | 162 | 1.800   | 317 |
| 45  | 40  | 290   | 165 | 1.900   | 320 |
| 50  | 44  | 300   | 169 | 2.000   | 322 |
| 55  | 48  | 320   | 175 | 2.200   | 327 |
| 60  | 52  | 340   | 181 | 2.400   | 331 |
| 65  | 56  | 360   | 186 | 2.600   | 335 |
| 70  | 59  | 380   | 191 | 2.800   | 338 |
| 75  | 63  | 400   | 196 | 3.000   | 341 |
| 80  | 66  | 420   | 201 | 3.500   | 346 |
| 85  | 70  | 440   | 205 | 4.000   | 351 |
| 90  | 73  | 460   | 210 | 4.500   | 354 |
| 95  | 76  | 480   | 214 | 5.000   | 357 |
| 100 | 80  | 500   | 217 | 6.000   | 361 |
| 110 | 86  | 550   | 226 | 7.000   | 364 |
| 120 | 92  | 600   | 234 | 8.000   | 367 |
| 130 | 97  | 650   | 242 | 9.000   | 368 |
| 140 | 103 | 700   | 248 | 10.000  | 370 |
| 150 | 108 | 750   | 254 | 15.000  | 375 |
| 160 | 114 | 800   | 260 | 20.000  | 377 |
| 170 | 118 | 850   | 265 | 30.000  | 379 |
| 180 | 123 | 900   | 269 | 40.000  | 380 |
| 190 | 127 | 950   | 274 | 50.000  | 381 |
| 200 | 132 | 1.000 | 278 | 75.000  | 382 |
| 210 | 136 | 1.100 | 285 | 100.000 | 384 |

Sumber: Sugiyono (2008:63)

Berdasarkan tabel Krejcie adapun jumlah sampel dalam penelitian ini dari total populasi 161 orang menjadi 114 orang. Kemudian 114 orang inilah yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

### C. Jenis dan Sumber Data

#### 1. Sumber Primer

Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khusus yang diperoleh secara langsung di lapangan yang bersumber dari hasil pengamatan langsung di lokasi penelitian yaitu melalui Metode Survey, melakukan penyebaran kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan yang diberikan kepada responden, kemudian responden

sepenuhnya diberikan tanggung jawab untuk memberikan jawaban atas pernyataan-pernyataan yang diberikan.

## 2. Sumber Sekunder

Data sekunder yaitu data pendukung bagi data primer yang diperoleh dari bahan-bahan literatur seperti dokumen-dokumen serta laporan-laporan dan kepustakaan lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

### D. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dilakukan guna untuk memperoleh temuan-temuan yang relevan yang ditemukan peneliti saat melakukan penelitian dilapangan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dokumentasi:

#### 1. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh dari jawaban yang diberikan responden berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Pada penelitian ini digunakan kuesioner dengan skala *Likert* dimana pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan nilai 1 sampai dengan 5 untuk mewakili pendapat responden seperti "Tidak Pernah" sampai dengan "Selalu", "Sangat Rendah" sampai dengan "Sangat Puas", dan sebagainya (Idriantono dan Supomo 2007:147). Dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden yang terpilih sebagai sampel dalam penelitian. Kuesioner berisi daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden

untuk diisi. Dengan demikian, peneliti akan memperoleh data atau fakta yang bersifat teoritis yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.

## 2. Studi Dokumentasi

Studi Dokumentasi merupakan cara yang dilakukan dengan menelaah dan mengkaji catatan/laporan dan dokumen-dokumen lain dari berbagai organisasi yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti, yang dalam hal ini adalah analisis jabatan, pengembangan karir dan kinerja pegawai. melalui kajian teori yang diperoleh melalui internet dan kunjungan ke pustakaan, serta data yang diperoleh dari Lakip Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

## E. Instrumen Penelitian dan Definisi Operasional

Metode penelitian yang dilakukan oleh penulis bersifat metode *survey* dengan membuat angket kepada responden (Pegawai) yang akan menjawab pernyataan-pernyataan tentang pengaruh analisis jabatan, pengembangan karir dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Angket atau kuesioner yang dirancang merupakan pengembangan dari teori yang telah dibahas pada BAB II sebelumnya, yang merupakan pengembangan dari masing-masing indikator tiap variabel dan di sesuaikan dengan pokok permasalahan pada objek penelitian. Adapun langkah awal yang dilakukan dalam pembuatan kuesioner ini yaitu dengan menyusun pernyataan-pernyataan berdasarkan masing-masing indikator dalam bentuk operasional variabel; membuat kisi-kisi angket/kuesioner dengan cara menentukan indikator yang akan diteliti; serta mengkonsultasikan butir-butir angket yang telah disusun dengan pembimbing.

Menurut Singarimbun & Effendi (2007:46), definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel dapat diukur. Menurut Azwar (2006:74), definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati. Variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati dan memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu obyek atau fenomena. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

Variabel bebas pertama analisis jabatan (X1) adalah Prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus diperkerjakan untuk pekerjaan tersebut. Analisis kerja memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Variabel bebas kedua Pengembangan karir (X2), secara umum pengertian pengembangan karir adalah perbaikan dan persiapan yang dilakukan seseorang atau pegawai didalam meningkatkan kemampuan, baik secara langsung maupun melalui pelatihan, demi terciptanya keinginan seseorang atau perusahaan. Selain itu Veithzal Rivai (2006:290) juga mengungkapkan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan

Variabel terikat kinerja (Y), Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa perusahaan pada

pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi.

Setelah kita membicarakan beberapa pengertian dasar tentang beberapa definisi variabel dalam penelitian ini, berikut dapat kita lihat operasional variabel yang di rancang untuk kuesioner dan skala data adalah seperti yang disajikan pada table berikut:

### 1. Variabel Terikat (*Dependent*)

Untuk variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah Kinerja pegawai. Indikator yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, Tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif (Mangkunegara, 2006:67). Untuk lebih rinci variabel *dependent*, dimensi dan indikator-indikator dibuat dalam Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Operasional Variabel Y

| No                 | Konsep Variabel  | Dimensi         | Indikator  | Skala   | No Item |
|--------------------|--|-----------------|--|---------|---------|
| 1                  | 2  | 3               | 4  | 5       | 6       |
| 1                  | Kinerja Pegawai (Y) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. | Kuantitas Kerja | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan                  | Ordinal | 1,2     |
|                    |  |                 | Ketepatan waktu                                    | Ordinal | 3,4     |
|                    |  | Kualitas Kerja  | Tingkat kerapihan mengerjakan tugas.               | Ordinal | 5       |
|                    |  |                 | Tingkat ketelitian mengerjakan tugas               | Ordinal | 6,7     |
|                    |  |                 | Tingkat kesuaian hasil kerja dengan perintah       | Ordinal | 8,9     |
|                    |  | Kerjasama       | Menjalin kerja sama dengan rekan kerja dan atasan. | Ordinal | 10,11   |
| Tingkat kekompakan | Ordinal  |                 | 12,13  |         |         |

| 1 | 2 | 3              | 4  | 5       | 6     |
|---|---|----------------|--|---------|-------|
|   |   | Tanggung jawab | Bekerja sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab | Ordinal | 14,15 |
|   |   |                | Bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan       | Ordinal | 16,17 |
|   |   | Inisiatif      | Tingkat semangat dalam melaksanakan tugas            | Ordinal | 18,19 |
|   |   |                | Tingkat kemampuan melaksanakan tugas                 | Ordinal | 20,21 |

Sumber: Mangkunegara (2006:9)

## 2. Variabel Bebas (*Independen*)

Variabel independent, variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, antecedent. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel independent dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel sebagaimana pada Tabel 3.3 dan Tabel 3.4 sebagai berikut:

Tabel 3.3. Operasional Variabel  $X_1$

| No | Konsep Variabel  | Dimensi               | Indikator                | Skala     | No Item  |
|----|--|-----------------------|--------------------------|-----------|----------|
| 1  | 2  | 3                     | 4                        | 5         | 6        |
| 1  | Analisis kerja ( $X_1$ ) atau yang sering disebut sebagai analisis kerja adalah Prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus diperkerjakan untuk pekerjaan tersebut. | Deskripsi Pekerjaan   | Wewenang                 | Interval  | 1,2,3    |
|    |  |                       | Tanggung jawab           | Interval  | 4,5,6    |
|    |  |                       | Kondisi pekerjaan        | Interval  | 7,8      |
|    |  |                       | Fasilitas Kerja          | Interval  | 9,10     |
|    |  | Spesifikasi Pekerjaan | Standar Hasil Kerja      | Interval  | 11,12    |
|    |  |                       | Pendidikan dan Pelatihan | Interval  | 13,14,15 |
|    |  | Kompetensi            | Interval                 | 16 s.d 23 |          |

Sumber: Dessler (2006:114)

Tabel 3.4. Operasional Variabel X<sub>2</sub>

| No         | Konsep Variabel   | Dimensi                | Indikator                        | Skala       | No Item |
|------------|---|------------------------|----------------------------------|-------------|---------|
| 1          | 2   | 3                      | 4                                | 5           | 6       |
| 2          | Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> ) adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. | Pendidikan             | Dorongan untuk melanjutkan studi | Interval    | 1,2,3   |
| Pelatihan  |   | Metode Pelatihan       | Interval                         | 4,5,6       |         |
|            |   | Prinsip Pembelajaran   | Interval                         | 7,8         |         |
| Mutasi     |   | Pengembangan potensi   | Interval                         | 9,10        |         |
|            |   | Meningkatkan kemampuan | Interval                         | 11,12       |         |
| Seleksi    |   | Penilaian kinerja      | Interval                         | 13,14,15,16 |         |
| Penempatan |   | Kemampuan              | Interval                         | 17,18,19    |         |
|            |   | Pengetahuan            | Interval                         | 20,21,22    |         |

Sumber: Rivai (2006:290)

## F. Uji Kualitas Data

Untuk mengetahui bahwa instrument yang digunakan sudah valid sehingga akan menghasilkan data yang akurat sesuai dengan kebutuhan penelitian maka perlu dilakukan pengujian.

### 1. Uji Validitas

Menurut Cook dan Campbell dalam Sugiyono (2008) validitas adalah "kondisi yang mendekati kebenaran atau kesalahan yang terdapat dalam inferensi, proposisi, atau kesimpulan". Menurut Mahren dan Lehman dalam Sugiyono (2008) validitas adalah "berkaitan dengan kebenaran, maksudnya: apakah pengukuran test digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dan sejauh mana inferensi dapat dibuat dari nilai-nilai hasil pengujian atau pengukuran lainnya". Menurut Worthen *et al* dalam Sugiyono (2008) validitas adalah "tingkatan dimana

pengukuran mencapai tujuan utama dimana pengukuran tersebut digunakan” (Sarwono, 2012:84).

Pengujian validitas tipe butir digunakan dengan analisis item yang mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien ( $r$ ) maka item mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Butir pernyataan valid bila  $r$  hitung  $>$   $r$  table ( $df = n - 2$ ) Sugiyono (2008:182), untuk menguji menggunakan rumus statistika untuk mengukur validitas adalah *person moment correlation* sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

- $r_{xy}$  = Validitas instrument
- $N$  = Jumlah instrument
- $X$  = Skor rata-rata dari X
- $Y$  = Skor rata-rata dari Y

Menurut Sugiyono (2008:124), apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang diuji lebih besar dari 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan atau pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid. Pengujian statistik mengacu pada kriteria :

- 1).  $r$  hitung  $<$   $r$  kritis maka tidak valid
- 2).  $r$  hitung  $>$   $r$  kritis maka valid

Pengujian validitas konstruk dengan SPSS 20.0 adalah menggunakan Korelasi. Kriterianya, instrumen valid apabila nilai korelasi (*pearson correlation*) adalah positif, dan nilai probabilitas korelasi [*sig. (2-tailed)*] < taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Berikut ini merupakan hasil uji validitas variabel penelitian.

**Tabel 3.5**  
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ )

| Item-Total Statistics |   |         |          |
|-----------------------|---|---------|----------|
| Pertanyaan            | Corrected Item Total Correlation (r-korelasi) | r valid | Kriteria |
| 1                     | 2   | 3       | 4        |
| X1_1                  | 0.804   |         | Valid    |
| X1_2                  | 0.788   |         | Valid    |
| X1_3                  | 0.81  |         | Valid    |
| X1_4                  | 0.795   |         | Valid    |
| X1_5                  | 0.798   |         | Valid    |
| X1_6                  | 0.778   |         | Valid    |
| X1_7                  | 0.761   |         | Valid    |
| X1_8                  | 0.841   |         | Valid    |
| X1_9                  | 0.836   |         | Valid    |
| X1_10                 | 0.776   |         | Valid    |
| X1_11                 | 0.851   |         | Valid    |
| X1_12                 | 0.875   | 0.184   | Valid    |
| X1_13                 | 0.636   |         | Valid    |
| X1_14                 | 0.775   |         | Valid    |
| X1_15                 | 0.844   |         | Valid    |
| X1_16                 | 0.809   |         | Valid    |
| X1_17                 | 0.821   |         | Valid    |
| X1_18                 | 0.756   |         | Valid    |
| X1_19                 | 0.572   |         | Valid    |
| X1_20                 | 0.776   |         | Valid    |
| X1_21                 | 0.888   |         | Valid    |
| X1_22                 | 0.826   |         | Valid    |
| X1_23                 | 0.68  |         | Valid    |

Sumber data: Output SPSS 20.0

Dari hasil uji validitas pada variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total Correlation* ( $r_{hitung}$ )  $>$   $r_{tabel}$ , hal ini menjelaskan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yang berarti bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian maka 23 item pernyataan dari variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Tabel 3.6  
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ )

| Item-Total Statistics |   |             |          |
|-----------------------|---|-------------|----------|
| Pernyataan            | Corrected Item-Total Correlation ( $r_{hitung}$ ) | $r_{tabel}$ | Kriteria |
| 1                     | 2   | 3           | 4        |
| X2_1                  | 0.597   |             | Valid    |
| X2_2                  | 0.703   |             | Valid    |
| X2_3                  | 0.623   |             | Valid    |
| X2_4                  | 0.79  |             | Valid    |
| X2_5                  | 0.755   |             | Valid    |
| X2_6                  | 0.695   |             | Valid    |
| X2_7                  | 0.665   |             | Valid    |
| X2_8                  | 0.732   |             | Valid    |
| X2_9                  | 0.704   |             | Valid    |
| X2_10                 | 0.715   |             | Valid    |
| X2_11                 | 0.705   |             | Valid    |
| X2_12                 | 0.399   | 0.184       | Valid    |
| X2_13                 | 0.765   |             | Valid    |
| X2_14                 | 0.761   |             | Valid    |
| X2_15                 | 0.525   |             | Valid    |
| X2_16                 | 0.736   |             | Valid    |
| X2_17                 | 0.825   |             | Valid    |
| X2_18                 | 0.816   |             | Valid    |
| X2_19                 | 0.767   |             | Valid    |
| X2_20                 | 0.829   |             | Valid    |
| X2_21                 | 0.749   |             | Valid    |
| X2_22                 | 0.794   |             | Valid    |

Sumber data: Output SPSS 20.0

Dari hasil uji validitas pada variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total Correlation* ( $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ ), hal ini menjelaskan bahwa  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  yang berarti bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian maka 22 item pernyataan dari variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Tabel 3.7  
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Y)

| Item-Total Statistics |  |                    |          |
|-----------------------|--|--------------------|----------|
| Pernyataan            | Corrected Item-Total Correlation ( $r_{\text{hitung}}$ ) | $r_{\text{tabel}}$ | Kriteria |
| 1                     | 2  | 3                  | 4        |
| Y_1                   | 0.839  |                    | Valid    |
| Y_2                   | 0.624  |                    | Valid    |
| Y_3                   | 0.835  |                    | Valid    |
| Y_4                   | 0.86   |                    | Valid    |
| Y_5                   | 0.867  |                    | Valid    |
| Y_6                   | 0.86   |                    | Valid    |
| Y_7                   | 0.842  |                    | Valid    |
| Y_8                   | 0.842  |                    | Valid    |
| Y_9                   | 0.674  |                    | Valid    |
| Y_10                  | 0.81   |                    | Valid    |
| Y_11                  | 0.806  | 0.184              | Valid    |
| Y_12                  | 0.923  |                    | Valid    |
| Y_13                  | 0.856  |                    | Valid    |
| Y_14                  | 0.895  |                    | Valid    |
| Y_15                  | 0.838  |                    | Valid    |
| Y_16                  | 0.878  |                    | Valid    |
| Y_17                  | 0.879  |                    | Valid    |
| Y_18                  | 0.84   |                    | Valid    |
| Y_19                  | 0.75   |                    | Valid    |
| Y_20                  | 0.843  |                    | Valid    |
| Y_21                  | 0.815  |                    | Valid    |

Sumber data: Output SPSS 20.0

Dari hasil uji validitas pada variabel Kinerja (Y) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total Correlation* ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ), hal ini menjelaskan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yang berarti bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian maka 21 item pernyataan dari variabel Kinerja (Y) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas secara umum dikatakan adanya konsistensi hasil pengukuran hal yang sama jika dilakukan dalam konteks waktu yang berbeda. Menurut Mehrens dan Lehman dalam Sugiyono (2008) Uji Reabilitas sendiri maksudnya adalah untuk mengetahui apakah skala yang dibuat pada kuesioner sudah konsisten atau belum, untuk itu dilakukan pengujian konsistensi skala dengan menggunakan uji reabilitas skala yang akan memberikan koefisien alpha yang bernilai antara 0 – 1. Apabila koefisien alpha nilainya mendekati satu maka dapat dipastikan bahwa skala yang digunakan pada kuesioner secara internal konsisten. Menurut Nurgiantoro dalam Kountur (2007:332) butir-butir pernyataan reliable bila  $r$  alpha  $> 0,600$ . Sedangkan *Alpha Cronbach*, diformulasikan sebagai berikut:

$$r = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( \frac{1 - \sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

- $r$  = Koefisien reliabilitas yang dicari
- $k$  = Jumlah butir pernyataan (soal)
- $\sigma b^2$  = varian butir pernyataan (soal)
- $\sigma t^2$  = varian skor tes

**Tabel 3.8**  
Reliabilitas Variabel Penelitian

| Variabel           | Kronbach's Alpha | Batas Pengukuran | Jumlah Items | Kepercayaan |
|--------------------|------------------|------------------|--------------|-------------|
| Analisis Jabatan   | 0.971            | 0.6              | 23           | Reliable    |
| Pengembangan Karir | 0.950            | 0.6              | 22           | Reliable    |
| Kinerja            | 0.977            | 0.6              | 21           | Reliable    |

Sumber data: Output SPSS 20.0

Hasil reliability statistics menunjukkan angka Cronback's Alpha dari tiga variabel penelitian menunjukkan bahwasanya  $> 0.6$ . Hal ini menyatakan bahwasanya kriteria seluruh N variabel dinyatakan reliable. Artinya terdapat konsistensi jawaban responden atas pernyataan kuesioner yang diajukan dari tiga variabel dalam penelitian ini.

#### G. Uji Asumsi Klasik

Model regresi (Algifari, 2008:89) yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Squares/OLS*). Merupakan model regresi yang menghasilkan estimator linier tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*), akan dibahas pada bab 4 berikutnya. Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhinya beberapa uji asumsi klasik sebagai berikut:

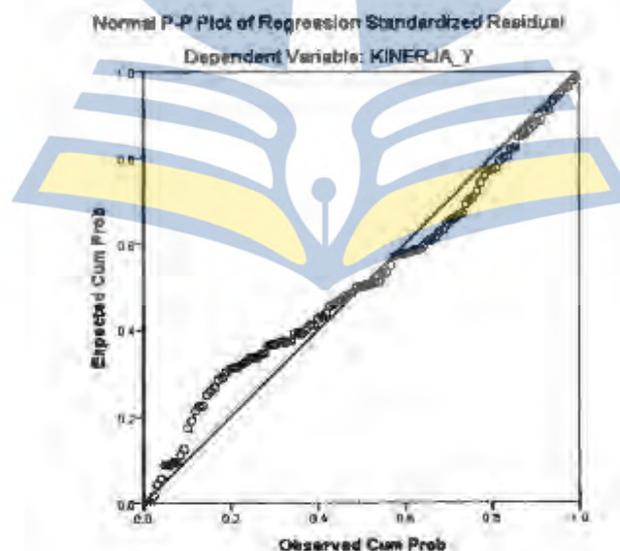
##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2009:110). Ada 2 cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan analisis statistik (Ghozali, 2009:110). Adapun untuk menguji normalitas dengan analisis statistik yaitu menguji normalitas menggunakan *One*

*Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dapat dikatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05 (Priyatno, 2012:83). Sedangkan untuk menguji suatu data berdistribusi normal dengan menggunakan grafik normal plot (Ghozali, 2009:112). Pada grafik normal plot, dengan asumsi:

- a. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Apabila data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi uji asumsi normalitas.

Berikut ini merupakan output hasil uji normalitas dengan analisis grafik dan analisis statistic dalam penelitian ini.



**Gambar 3.1**  
Uji Normalitas Data

Sesuai dengan asumsi diatas untuk menguji analisis uji normalitas dengan menggunakan grafik, maka garis gambar 3.1 diatas menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi linier berganda, atau datanya berdistribusi normal.

Pada dasarnya uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistik dapat terjadi sebaliknya. Oleh sebab itu disini penulis juga melengkapinya dengan uji stastistik sebagai berikut.

**Tabel 3.9**  
Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 114                     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0E-7                   |
|                                  | Std. Deviation | .65013519               |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .117                    |
|                                  | Positive       | .065                    |
|                                  | Negative       | -.117                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | 1.249                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .088                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Output pada Tabel 3.9 menjelaskan tentang hasil uji normalitas dengan menggunakan metode One Sample Kolmogorov Smirnov. Untuk menentukan normalitas dari data tersebut cukup membaca pada nilai signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed). Jika signifikansi kurang dari 0,05, maka kesimpulannya data tidak berdistribusi normal. Tapi jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka data tersebut berdistribusi normal (Priyatno, 2012:39).

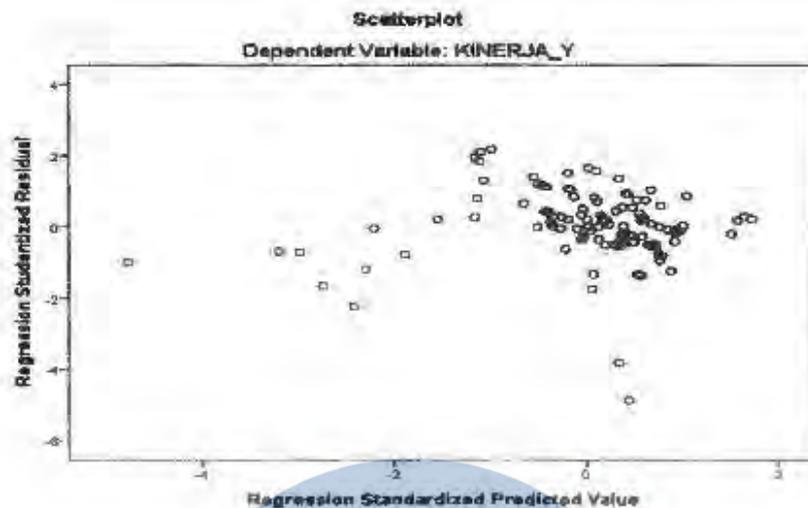
## 2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *homokedastisitas*. Sebaliknya, apabila berbeda disebut *heterokedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang *homokedastisitas* atau tidak terjadi *heterokedastisitas*.

Cara untuk mengetahui ada tidaknya *heterokedastisitas* adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan *residualnya* (SRESID). Deteksi terhadap *heterokedastisitas* dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y dan sumbu X yang telah diprediksi, sumbu X adalah residual (Y prediksi- Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. Dasar analisisnya adalah sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi *heterokedastisitas*.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi *heterokedastisitas*.

Berikut ini merupakan output hasil uji Heterokedastisitas yang ditampilkan dalam bentuk gambar Scatterplot sebagai berikut.



**Gambar 3.2**  
Uji Heterokedastisitas

Sesuai dengan dasar analisis diatas, maka dari gambar 3.2 menunjukkan tidak ada pola yang jelas serta titik-titiknya menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi baik karena tidak terjadi heterokedastisitas.

## H. Metode Analisis

### 1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendiskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2008:21). Analisis statistik *deskriptif* bertujuan untuk menyajikan informasi profil responden seperti demografi responden, yang terdiri dari: nama, usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir,

pekerjaan. Uji statistic deskriptif ini bertujuan untuk menyajikan informasi seperti rata-rata, minimum, maksimum dan lainnya.

Suatu objek mempunyai ciri atau sifat. Jika kita mengukur suatu objek, yang diukur sebenarnya bukanlah objek tersebut, bukan pula sifatnya tetapi yang diukur adalah indikan dari sifat tersebut. Indikan maksudnya adalah sesuatu yang menunjukkan pada sesuatu yang lain. Angka diberikan kepada indikator dari sifat perilaku. Kemudian mengadakan pengamatan terhadap indikator-indikator, angka-angka disubsitusikan dengan indikator, dan kemudian dianalisis secara statistik (Nazir, 2005:128-129). Terdapat 4 jenis skala pengukuran dalam penelitian, yaitu skala nominal, ordinal, interval dan rasio. Skala nominal digunakan untuk mengklasifikasi objek, individual atau kelompok yang ada dalam variabel ke dalam kategori yang berbeda. Skala ordinal memberikan informasi tentang kehadiran karakteristik tertentu serta peringkat *relative* karakteristik berbeda yang dimiliki oleh obyek atau individu. Skala interval mempunyai karakteristik seperti yang dimiliki oleh skala nominal dan ordinal dengan ditambah karakteristik lain, yaitu berupa adanya interval tetap. Sedangkan skala ratio mempunyai semua karakteristik yang dimiliki oleh skala nominal, ordinal, interval dengan kelebihan skala ini mempunyai nilai 0 empiris absolute atau mempunyai titik awal nol yang berkaitan dengan ketidakhadiran variabel yang sedang diukur (Sarwono, 2012:68).

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui sikap para responden terhadap tanggapan yang mereka berikan, penulis menggunakan skala *likert* dengan skor 1-5 yang diekspresikan mulai dari yang paling negative, netral sampai ke yang paling positif, seperti di bawah ini.

Tabel 3.10. Skala Likert

| Skala Likert        | Kode | Nilai |
|---------------------|------|-------|
| Sangat Tidak Setuju | STS  | 1     |
| Tidak Setuju        | TS   | 2     |
| Cukup Setuju        | CS   | 3     |
| Setuju              | S    | 4     |
| Sangat Setuju       | SS   | 5     |

Sumber: Sugiyono (2008)

Menurut Umar (2010:225) : perhitungan skor setiap komponen yang diteliti adalah dengan mengalikan seluruh frekuensi data dengan nilai bobot. Skor terendah dapat diperoleh dari bobot terendah dikali dengan jumlah sampel, sedangkan skor tertinggi dapat diperoleh dari bobot tertinggi dikalikan dengan jumlah sampel.

$$RK = \frac{n (m - 1)}{m}$$

Keterangan:

RK : Rentang Skala

n : Jumlah sampel/populasi

m : Jumlah alternatif item jawaban

Berdasarkan formula tersebut maka diperoleh rentang skala dalam penelitian ini diperoleh untuk 114 responden dan skor 1 sampai 5:

$$RK = \frac{114 (5-1)}{5} = 91,2$$

Hasil perhitungan rentang skala yang diperoleh selanjutnya dikontribusikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.11 :Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal

| No. | % Jumlah Skor   | Kriteria                                      |
|-----|-----------------|---|
| 1   | 114,00 - 205,19 | Sangat Tidak Bermanfaat / Sangat Tidak Setuju |
| 2   | 205,20 - 296,39 | Tidak Bermanfaat / Tidak Setuju               |
| 3   | 296,40 - 387,59 | Cukup Bermanfaat / Cukup Setuju               |
| 4   | 387,60 - 478,79 | Bermanfaat / Setuju                           |
| 5   | 478,80 - 570    | Sangat Bermanfaat / Sangat Setuju             |

Sumber: Umar (2010:225)

Berdasarkan Tabel 3.11, setiap satu rentang skala mewakili tiga variabel yaitu  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$ .

## 2. Analisis Verifikatif (Kuantitatif)

Narimawati (2007:61) metode Verifikatif ialah "Pengujian hipotesis penelitian melalui alat analisis statistik". Analisis Kuantitatif menurut Rosgandika (2005:8) adalah: Analisis kuantitatif merupakan metode ilmiah untuk pencapaian validitas yang tinggi reabilitasnya dan mempunyai peluang kebenaran ilmiah yang tinggi, sifat kuantitatif memberi bobot (*rating*), peringkat (*ranking*), atau skor (*scoring*).

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan dengan cara melakukan pengukuran secara cermat terhadap fenomena tertentu dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik.

### a. Persamaan Regresi Linear Berganda

Untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja ( $Y$ ) di lingkungan Setda Kabupaten Bungo, persamaan regresi linier berguna untuk melihat pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dituliskan dengan menggunakan pendekatan *Ordinary Least Square* (OLS)

Menurut Sugiyono (2008:96) Pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dituliskan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e \quad (1)$$

Keterangan:

- $X_1$  = Analisis Jabatan
- $X_2$  = Pengembangan Karir
- $Y$  = Kinerja
- $a$  = Konstanta
- $e$  = Standar error

#### **b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2010:68). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent sangat terbatas. Koefisien determinasi disebut koefisien penentu, karena varian yang terjadi pada varian dependent dapat dijelaskan melalui varian yang terjadi pada varian independent (Sugiyono, 2008:216).

Koefisien determinasi yang besarnya adalah kuadrat dari koefisien korelasi ( $R^2$ ). Korelasi yang digunakan adalah korelasi ganda yaitu korelasi untuk dua variabel independent dan satu variabel dependent. Rumus korelasi ganda (untuk uji R). Dari hasil uji R maka  $R^2$  adalah koefisien determinasinya. Dan untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan tersebut besar atau kecil.

Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Bila  $R = 0$  berarti diantara variabel bebas (*independent variabel*) dengan variabel terikat (*dependent variable*) tidak ada hubungannya, sedangkan bila  $R = 1$  berarti antara variabel

bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependent variable*) mempunyai hubungan kuat. Dalam penelitian ini, untuk mengolah data digunakan alat bantu SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Atau secara matematis dapat ditulis dengan formula sebagai berikut:

$$r^2 = 1 - \left( \frac{\sum(Y - Y^{\wedge})}{\sum(Y - Y^{-})} \right)^2$$

Dimana:

$r^2$  = Besarnya koefisien determinasi

$Y$  = Nilai variabel  $Y$

$Y^{\wedge}$  = Nilai estimasi  $Y$

$Y^{-}$  = Nilai rata-rata  $Y$

### c. Uji t (Parsial)

Uji-t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2009:117). Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat secara parsial dengan  $\alpha=0,05$  dan juga penerimaan atau penolakan hipotesis.

Uji parsial (Uji t) untuk menjawab hipotesis satu dan dua. Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka variabel bebasnya ( $X$ ) memberi pengaruh terhadap terikat ( $Y$ ). Sebaliknya Apabila nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka variabel bebasnya ( $X$ ) tidak memberikan pengaruh terhadap terikat ( $Y$ ). Adapun formula yang digunakan dalam uji t sebagai berikut:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\left(\frac{SD}{\sqrt{N}}\right)}$$

Dimana:

- $t$  = Nilai t hitung  
 $\bar{X}$  = Rata-rata sampel  
 $\mu$  = Nilai parameter  
 $SD$  = Standar deviasi sampel  
 $N$  = Jumlah sampel

Kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Sebagai berikut:

- ✓ Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  atau  $\alpha < 5\%$  (0,05) maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$   
Artinya hipotesis diterima, Variabel X mempunyai pengaruh terhadap Y
- ✓ Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  atau  $\alpha > 5\%$  (0,05) maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_1$   
Artinya Hipotesis ditolak, variabel X tidak mempunyai pengaruh terhadap Y.

#### d. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat apakah model *regresi* dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Tingkat probabilitas  $< 0,05$  dianggap signifikan atau model *regresi* tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2009:125).

Uji simultan atau uji F adalah untuk menjawab hipotesis tiga. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai  $F_{hitung} >$  dari nilai  $F_{tabel}$ , berarti bahwa beberapa variabel bebas Analisis jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan karir ( $X_2$ ) secara simultan atau bersama-sama memberikan pengaruh terhadap variabel terikat Kinerja ( $Y$ ). Apabila nilai

$F_{hitung} <$  dari nilai  $F_{tabel}$ , berarti bahwa beberapa variabel bebasnya ( $X$ ) secara simultan tidak memberikan pengaruh terhadap variabel terikatnya ( $Y$ )

Uji F dapat juga dilakukan dengan melihat alphanya, apabila  $\alpha < 0.05$  berarti beberapa variabel bebas Analisis jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan karir ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja ( $Y$ ). Sebaliknya apabila  $\alpha > 0.05$  berarti beberapa variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikatnya.

Langkah-langkah pengujian hipotesis secara simultan untuk menentukan nilai signifikan dapat dengan melihat nilai F-hitung dan nilai  $\alpha$  dengan ketentuan sebagai berikut:

- ✓ Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , atau  $\alpha < 0.05$ , maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$   
Artinya hipotesis diterima bahwa Variabel independent  $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan mempunyai pengaruh terhadap  $Y$ .
- ✓ Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , atau  $\alpha > 0.05$ , maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_1$ .  
Artinya Hipotesis ditolak bahwa variabel independent  $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan tidak mempunyai pengaruh terhadap  $Y$ .

### I. Rancangan Uji Hipotesis

Hipotesis didefinisikan sebagai dugaan atas jawaban sementara mengenai sesuatu masalah yang perlu diuji secara empiris, untuk mengetahui apakah pernyataan (dugaan/jawaban) itu diterima atau tidak. Rancangan ujihipotesis untuk deskriptif (Hipotesis 1) berdasarkan rentang skala diatas. Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh Analisis jabatan ( $X_1$ ) dan

Pengembangan karir ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat Kinerja ( $Y$ ) dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji berdasarkan perumusan hipotesis, yaitu:

1. Analisis jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

$H_0$  : Analisis jabatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

$H_1$  : Analisis jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

$H_0$  : Pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_1$  : Pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Analisis jabatan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

$H_0$  : Analisis jabatan dan pengembangan karir secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_1$  : Analisis jabatan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Responden

Berikut ini akan dijelaskan profil dari responden berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Golongan dan Pendidikan. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada para pegawai yang dijadikan sebagai responden, maka dapat diketahui karakteristik setiap responden dengan harapan dapat dijadikan informasi dalam melakukan penelitian ini. Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, akan diuraikan sebagai berikut.

##### 1. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin pada dasarnya dapat menentukan aktivitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, jumlah responden pria lebih banyak dari wanita, untuk lebih jelasnya persentase data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
Jenis Kelamin Responden

| No           | Jenis Kelamin | Frekuensi  | Persentase  |
|--------------|---------------|------------|-------------|
| 1            | Pria          | 73         | 64.04%      |
| 2            | Wanita        | 41         | 35.96%      |
| <b>Total</b> |               | <b>114</b> | <b>100%</b> |

*Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner*

Dari Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa karakteristik responden menurut jenis kelamin pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo diperoleh informasi jumlah responden pria lebih mendominasi dibanding wanita, dimana

jumlah responden pria sebanyak 73 orang atau jika di persentasekan sebesar 64.04% dan wanita sebanyak 41 orang atau jika di persentasekan sebesar 35.96%. Dengan tidak membedakan jenis kelamin, usia serta tingkat pendidikan, pegawai dapat menekuni dan memiliki tanggungjawab atas pekerjaannya dan cukup memahami dalam melaksanakan pekerjaan, sebagaimana Ruky (2005:49), menyatakan bahwa jenis kelamin tidak dibedakan dalam penilaian kinerja.

## 2. Usia Responden

Berdasarkan usia pegawai, responden yang diikut sertakan dalam penelitian ini 18-55 tahun. Hal ini dikarenakan instansi membutuhkan pegawai yang berumur produktif yang mampu memberikan kontribusi kerja yang baik untuk instansi. Tabel 4.2 menunjukkan usia produktif yang mendominasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Untuk lebih mudah membaca persentase responden penelitian berdasarkan usia disajikan dalam bentuk Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
Usia Responden

| No           | Tingkat Usia | Frekuensi  | Persentase  |
|--------------|--------------|------------|-------------|
| 1            | 18-25        | 11         | 9.65%       |
| 2            | 26-35        | 28         | 24.56%      |
| 3            | 36-45        | 39         | 34.21%      |
| 4            | 46-55        | 36         | 31.58%      |
| <b>Total</b> |              | <b>114</b> | <b>100%</b> |

*Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner*

Tabel 4.2 memperlihatkan karaktersitik responden berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa usia pegawai yang menjadi responden pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, relatif termasuk usia produktif yakni berkisar antara 26–45 tahun sebesar 58.77%. Idealnya dalam usia tersebut merupakan masa-masanya

bagi para pegawai yang bersangkutan menyenangi bidang-bidang pekerjaan yang cukup menantang dalam mengaplikasikan idealismenya. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2007:33) yang menyatakan bahwa kinerja tidak tergantung pada usia pegawai selama masih aktif bekerja.

### 3. Golongan Responden

Golongan pegawai yang diambil menjadi sampel dalam penelitian ini adalah semua golongan yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, yang disajikan dalam bentuk Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
Golongan Responden

| No           | Tingkat Golongan | Frekuensi  | Persentase  |
|--------------|------------------|------------|-------------|
| 1            | Satu             | 0          | 0.00%       |
| 2            | Dua              | 7          | 6.14%       |
| 3            | Tiga             | 89         | 78.07%      |
| 4            | Empat            | 18         | 15.79%      |
| <b>Total</b> |                  | <b>114</b> | <b>100%</b> |

*Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner*

Pada Tabel 4.3 diperlihatkan karakter responden berdasarkan tingkat golongan dengan hasil sebagai berikut: responden dengan golongan dua adalah sebanyak 7 orang atau 6.14%, responden dengan golongan tiga adalah sebanyak 89 orang atau 78.07%, dan responden dengan golongan empat adalah sebanyak 18 orang atau 15.79%.

### 4. Pendidikan Responden

Pendidikan biasanya akan mencerminkan kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, mampu atau tidak dalam menjalani pekerjaan yang dilaksanakan baik pola pikir, keterampilan serta pengetahuan. Untuk lebih mudah

membaca latar belakang pendidikan pegawai yang menjadi responden pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo akan disajikan dalam Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
Pendidikan Responden

| No           | Tingkat Pendidikan | Frekuensi  | Persentase  |
|--------------|--------------------|------------|-------------|
| 1            | Strata Dua         | 6          | 5.26%       |
| 2            | Strata Satu        | 85         | 74.56%      |
| 3            | DIPLOMA            | 16         | 14.04%      |
| 4            | SMA                | 7          | 6.14%       |
| <b>Total</b> |                    | <b>114</b> | <b>100%</b> |

*Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner*

Tabel 4.4 mengelompokkan responden berdasarkan Pendidikan, dan ternyata sebagian besar responden lulusan Strata satu (S1) yaitu sebesar 74.56% atau sebanyak 85 orang responden, kemudian untuk Diploma sebanyak 14.04% atau sebanyak 16 orang responden, SLTA sebanyak 6.14% atau sebanyak 7 orang, sedangkan untuk Magister sebanyak 5.26% atau hanya 6 orang. Menurut Siagian (2007:76) yang menyatakan bahwa pendidikan akan menunjang prestasi kerja, namun tidak menutup kemungkinan dengan pendidikan kurang tinggi dapat mencapai prestasi puncak apabila memiliki etos kerja yang tinggi dan tujuan yang jelas.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Analisis Deskriptif**

#### **a. Analisa Deskriptif Variabel Kinerja**

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya

kinerja instansi. Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan swasta ataupun instansi pemerintah, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan suatu organisasi tersebut.

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Agar aktivitas kinerja dapat berjalan dengan baik, organisasi/instansi tentu harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi dengan optimal.

Sebelum lebih lanjut membahas gambaran kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, terlebih dahulu penulis akan mengemukakan penilaian untuk setiap pernyataan yang diajukan kepada responden dimana skor tertinggi dan terendah dari variabel kinerja yaitu skor tertinggi  $5 \times 114 = 570$ , sedangkan skor terendah  $1 \times 114 = 114$ , skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kinerja dengan rentang skor 91,2. Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

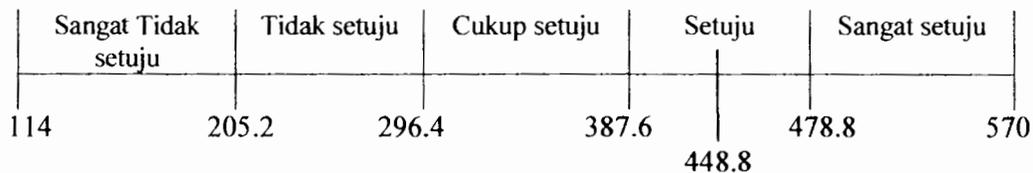
**Tabel 4.5**  
Frekuensi jawaban responden dimensi pertama variabel Kinerja (Y).

| No. | Pernyataan  | Persepsi |    |    |    |    | Total Skor |
|-----|---|----------|----|----|----|----|------------|
|     |   | STS      | TS | CS | S  | SS |            |
| 1   | Mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik                  | 2        | 7  | 8  | 63 | 34 | 462        |
| 2   | Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan | 1        | 7  | 37 | 56 | 13 | 415        |
| 3   | Mampu bekerja lebih cepat pada saat dibutuhkan                                  | 2        | 9  | 11 | 59 | 33 | 454        |

| No.                                   | Pernyataan   | Persepsi   |            |             |             |             | Total Skor   |
|---------------------------------------|--|------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|                                       |  | STS        | TS         | CS          | S           | SS          |              |
| 4                                     | Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu                  | 4          | 4          | 9           | 60          | 37          | 464          |
| 5                                     | Senantiasa untuk selalu rapi dalam menyelesaikan pekerjaan | 5          | 6          | 6           | 71          | 26          | 449          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 1</b>    |  | <b>2.8</b> | <b>6.6</b> | <b>14.2</b> | <b>61.8</b> | <b>28.6</b> | <b>448.8</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 1</b> |  | <b>2%</b>  | <b>6%</b>  | <b>12%</b>  | <b>54%</b>  | <b>25%</b>  |              |

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.5, diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi variabel kinerja adalah sebagai berikut:



Dari Tabel 4.5 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari lima pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 25%, yang menyatakan setuju sebesar 54%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 12%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 6% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 2%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari lima pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 448.8, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau komit atas pernyataan dimensi “kuantitas kerja”.

Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu Mangkunegara (2006:91). Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu

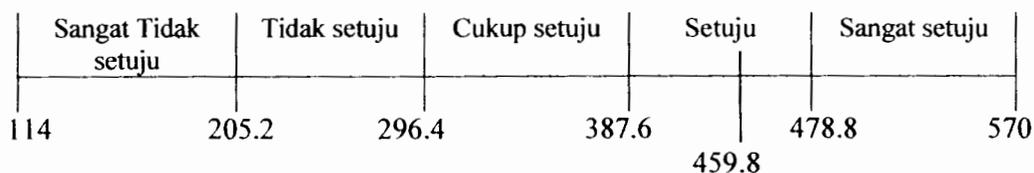
adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Yakni yang berhubungan dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik; kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan; mampu bekerja lebih cepat pada saat dibutuhkan; Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; serta Senantiasa untuk selalu rapi dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2006:91) yang menyatakan bahwa kuantitas kerja menunjukkan jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

**Tabel 4.6**  
Frekuensi jawaban responden dimensi kedua variabel Kinerja (Y).

| No.                                   | Pernyataan   | Persepsi    |             |            |             |             | Total Skor   |
|---------------------------------------|--|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|
|                                       |  | STS         | TS          | CS         | S           | SS          |              |
| 1                                     | Memahami dengan baik pekerjaan yang dilaksanakan                                 | 3           | 6           | 1          | 64          | 40          | 474          |
| 2                                     | Menguasai dengan baik pekerjaan yang dilaksanakan                                | 1           | 7           | 7          | 64          | 35          | 467          |
| 3                                     | Senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan             | 1           | 7           | 1          | 68          | 37          | 475          |
| 4                                     | Senantiasa selalu berupaya untuk dapat menyesuaikan hasil kerja dengan perintah. | 4           | 13          | 9          | 74          | 14          | 423          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 2</b>    |  | <b>2.25</b> | <b>8.25</b> | <b>4.5</b> | <b>67.5</b> | <b>31.5</b> | <b>459.8</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 2</b> |  | <b>2%</b>   | <b>7%</b>   | <b>4%</b>  | <b>59%</b>  | <b>28%</b>  |              |

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.6, diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi dua variabel kinerja adalah sebagai berikut:



Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari lima pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 28%, yang menyatakan setuju sebesar 59%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 4%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 7% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 2%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 459.8, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau komit atas pernyataan dimensi “kualitas kerja”. Hal ini senada seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2006:91) yang menyatakan bahwa kualitas kerja pada dasarnya menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yakni yang berhubungan dengan tingkat pemahaman yang baik dengan pekerjaan yang dilaksanakan; Menguasai dengan baik pekerjaan yang dilaksanakan; Senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan; serta Senantiasa selalu berupaya untuk dapat menyesuaikan hasil kerja dengan.

**Tabel 4.7**  
Frekuensi jawaban responden dimensi ketiga variabel Kinerja (Y).

| No.                                   | Pernyataan  | Persepsi    |             |             |              |              | Total Skor   |
|---------------------------------------|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       |   | STS         | TS          | CS          | S            | SS           |              |
| 1                                     | Kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan                     | 6           | 6           | 12          | 58           | 32           | 446          |
| 2                                     | Kemampuan memberikan bimbingan dan penjelasan pada pegawai lain | 4           | 7           | 11          | 71           | 21           | 440          |
| 3                                     | Mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja                | 3           | 7           | 10          | 53           | 41           | 464          |
| 4                                     | Mampu mendiskusikan permasalahan dalam pekerjaan secara bersama | 6           | 5           | 9           | 61           | 33           | 452          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 3</b>    |   | <b>4.75</b> | <b>6.25</b> | <b>10.5</b> | <b>60.75</b> | <b>31.75</b> | <b>450.5</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 3</b> |   | <b>4%</b>   | <b>5%</b>   | <b>9%</b>   | <b>53%</b>   | <b>28%</b>   |              |

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.7, diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi tiga variabel kinerja adalah sebagai berikut:

|                     |              |              |        |               |
|---------------------|--------------|--------------|--------|---------------|
| Sangat Tidak setuju | Tidak setuju | Cukup setuju | Setuju | Sangat setuju |
| 114                 | 205.2        | 296.4        | 387.6  | 478.8         |
|                     |              |              | 450.5  | 570           |

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 28%, yang menyatakan setuju sebesar 53%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 9%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 6,25% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 4%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 450.5, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau komit atas pernyataan dimensi “Kerjasama”. Kerjasama yang dimaksud pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo yaitu berhubungan dengan Kemampuan menjalin komunikasi dengan sesama rekan kerja serta mampu mendiskusikan permasalahan kerja. Hasil penelitian ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2006:91) yang menyatakan bahwa kerjasama merupakan Kesiediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

**Tabel 4.8**

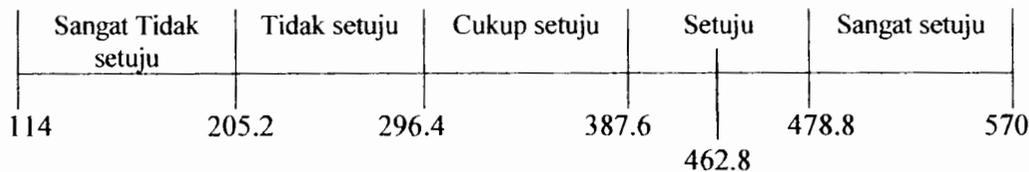
Frekuensi jawaban responden dimensi keempat variabel Kinerja (Y).

| No. | Pernyataan  | Persepsi |    |    |    |    | Total Skor |
|-----|---|----------|----|----|----|----|------------|
|     |   | STS      | TS | CS | S  | SS |            |
| 1   | Mampu bekerja sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja           | 2        | 7  | 7  | 58 | 40 | 469        |
| 2   | Mampu menyelesaikan beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. | 5        | 8  | 6  | 71 | 24 | 443        |

| No.                                   | Pernyataan   | Persepsi    |             |           |             |             | Total Skor   |
|---------------------------------------|--|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
|                                       |  | STS         | TS          | CS        | S           | SS          |              |
| 3                                     | Senantiasa bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan | 5           | 8           | 1         | 54          | 46          | 470          |
| 4                                     | Mampu bertanggung jawab atas hasil kerja yang dilaksanakan | 3           | 6           | 2         | 67          | 36          | 469          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 4</b>    |  | <b>3.75</b> | <b>7.25</b> | <b>4</b>  | <b>62.5</b> | <b>36.5</b> | <b>462.8</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 4</b> |  | <b>3%</b>   | <b>6%</b>   | <b>4%</b> | <b>55%</b>  | <b>32%</b>  |              |

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.8, diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi ke empat variabel kinerja adalah sebagai berikut:



Dari Tabel 4.8 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 32%, yang menyatakan setuju sebesar 55%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 4%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 6% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 3%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 462.8, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau komit atas pernyataan dimensi “Tanggung Jawab”, yaitu yang berhubungan dengan Mampu bekerja sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja; Senantiasa bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan; serta Mampu bertanggung jawab atas hasil kerja yang dilaksanakan. Hal ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2006:91) yang menyatakan bahwa tanggung jawab menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan

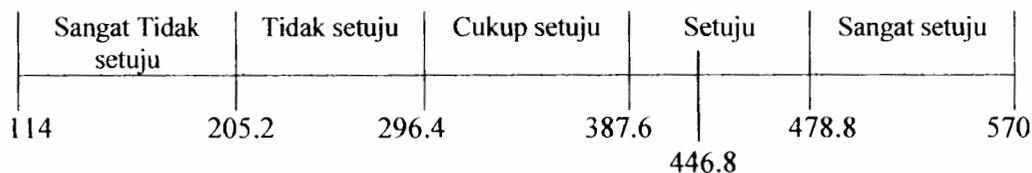
pekerjaannya mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

**Tabel 4.9.** Frekuensi jawaban responden dimensi kelima variabel Kinerja (Y).

| No.                                   | Pernyataan   | Persepsi    |             |            |            |             | Total Skor   |
|---------------------------------------|--|-------------|-------------|------------|------------|-------------|--------------|
|                                       |  | STS         | TS          | CS         | S          | SS          |              |
| 1                                     | Mampu bekerja atas inisiatif sendiri, tanpa harus menunggu perintah dari atasan      | 3           | 4           | 19         | 51         | 37          | 457          |
| 2                                     | Memiliki inisiatif pribadi dalam mengambil tindakan dalam bekerja                    | 2           | 10          | 27         | 54         | 21          | 424          |
| 3                                     | Memiliki kemampuan untuk memberikan ide-ide ataupun gagasan dalam melaksanakan tugas | 1           | 5           | 17         | 64         | 27          | 453          |
| 4                                     | Memiliki semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru                                | 5           | 4           | 5          | 75         | 25          | 453          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 5</b>    |  | <b>2.75</b> | <b>5.75</b> | <b>17</b>  | <b>61</b>  | <b>27.5</b> | <b>446.8</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 5</b> |  | <b>2%</b>   | <b>5%</b>   | <b>15%</b> | <b>54%</b> | <b>24%</b>  |              |

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.9, diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi lima variabel kinerja adalah sebagai berikut:



Dari Tabel 4.9 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 24%, yang menyatakan setuju sebesar 54%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 15%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 5% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 2%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 446.8, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau komit atas pernyataan dimensi "Inisiatif". Yaitu yang berhubungan dengan

Mampu bekerja atas inisiatif sendiri, tanpa harus menunggu perintah dari atasan; Memiliki inisiatif pribadi dalam mengambil tindakan dalam bekerja; Memiliki kemampuan untuk memberikan ide-ide ataupun gagasan dalam melaksanakan tugas; serta Memiliki semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru. Hal ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2006:91) yang menyatakan bahwa inisiatif merupakan dorongan dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

Secara umum kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini.

**Tabel 4.10.** Rangkuman Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

| No                                | Indikator Variabel  | Skor | Keterangan |
|-----------------------------------|---|------|------------|
| <b>Dimensi 1: Kuantitas Kerja</b> |   |      |            |
| 1                                 | Mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik                  | 462  | Baik       |
| 2                                 | Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan | 415  | Baik       |
| 3                                 | Mampu bekerja lebih cepat pada saat dibutuhkan                                  | 454  | Baik       |
| 4                                 | Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu                                       | 464  | Baik       |
| 5                                 | Senantiasa untuk selalu rapi dalam menyelesaikan pekerjaan                      | 449  | Baik       |
| <b>Dimensi 2: Kualitas Kerja</b>  |   |      |            |
| 6                                 | Memahami dengan baik pekerjaan yang dilaksanakan                                | 474  | Baik       |
| 7                                 | Menguasai dengan baik pekerjaan yang dilaksanakan                               | 467  | Baik       |
| 8                                 | Senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan            | 475  | Baik       |

| No                               | Indikator Variabel  | Skor        | Keterangan |
|----------------------------------|---|-------------|------------|
| 9                                | Senantiasa selalu berupaya untuk dapat menyesuaikan hasil kerja dengan perintah.      | 423         | Baik       |
| <b>Dimensi 3: Kerjasama</b>      |   |             |            |
| 10                               | Kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan   | 446         | Baik       |
| 11                               | Kemampuan memberikan bimbingan dan penjelasan pada pegawai lain                       | 440         | Baik       |
| 12                               | Mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja                                      | 464         | Baik       |
| 13                               | Mampu mendiskusikan permasalahan dalam pekerjaan secara bersama                       | 452         | Baik       |
| <b>Dimensi 4: Tanggung Jawab</b> |   |             |            |
| 14                               | Mampu bekerja sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja           | 469         | Baik       |
| 15                               | Mampu menyelesaikan beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. | 443         | Baik       |
| 16                               | Senantiasa bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan                            | 470         | Baik       |
| 17                               | Mampu bertanggung jawab atas hasil kerja yang dilaksanakan                            | 469         | Baik       |
| <b>Dimensi 5: Inisiatif</b>      |   |             |            |
| 18                               | Mampu bekerja atas inisiatif sendiri, tanpa harus menunggu perintah dari atasan       | 457         | Baik       |
| 19                               | Memiliki inisiatif pribadi dalam mengambil tindakan dalam bekerja                     | 424         | Baik       |
| 20                               | Memiliki kemampuan untuk memberikan ide-ide ataupun gagasan dalam melaksanakan tugas  | 453         | Baik       |
| 21                               | Memiliki semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru                                 | 453         | Baik       |
| <b>Total Skor</b>                |   | <b>9523</b> |            |

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 20.0

Berdasarkan tabel 4.10, skor total nilai kumulatif variabel kinerja mencapai 9523. Dengan jumlah skor tertinggi adalah  $5 \times 21 \times 114 = 11.970$ , dan jumlah skor terendah adalah  $1 \times 21 \times 114 = 2394$ . Klasifikasi skor jawaban pegawai dari variabel kinerja dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor

dengan rentang skor 1.915,2 sebagai berikut :

| Sangat Rendah | Rendah  | Cukup Tinggi | Tinggi  | Sangat Tinggi |
|---------------|---------|--------------|---------|---------------|
| 2.394         | 4.309,2 | 6.224,4      | 8.139,6 | 10.054,8      |
|               |         |              | 9452    | 11.970        |

Berdasarkan bobot skor total variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo tergolong tinggi yaitu sebesar 9452, artinya kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dikategorikan baik, dimana skor tertinggi berada pada pernyataan “Senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan”. Hal ini mendiskripsikan bahwasanya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo memiliki ketelitian yang baik saat dan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, sehingga mampu memberikan hasil kerja yang baik. Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan “Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan”. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo kurang begitu bisa untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan kepada mereka, dan cenderung hanya mau menjalani tugas pokok saja. Hal ini dikarekan kurang adanya dorongan dari diri pegawai berupa motivasi untuk dapat melaksanakan pekerja melebihi dari apa yang ditugaskan kepada mereka. Seperti yang diungkapkan oleh Hariandja (2006:321) seseorang senantiasa akan mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan untuk melakukan sesuatu kegiatan jika mereka bisa memperoleh yang mereka inginkan.

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Agar aktivitas kinerja dapat berjalan dengan baik, organisasi/instansi tentu harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi dengan optimal. Secara umum berdasarkan hasil survey yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo kinerja pegawai sudah baik. Kinerja pada dasarnya dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut (Hasibuan, 2008:93). Diharapkan kedepannya hasil kinerja yang baik ini dapat dipertahankan dan tingkatkan lagi guna untuk memberikan hasil kerja yang optimal dalam pencapaian visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

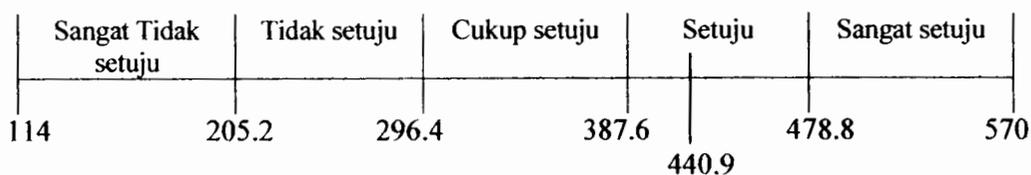
#### **b. Analisa Deskriptif Variabel Analisis Jabatan**

Sebelum lebih lanjut membahas gambaran analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, terlebih dahulu penulis akan mengemukakan penilaian untuk setiap pernyataan yang diajukan kepada responden dimana skor tertinggi dan terendah dari variabel analisis jabatan yaitu skor tertinggi  $5 \times 114 = 570$ , sedangkan skor terendah  $1 \times 114 = 114$ , skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kinerja dengan rentang skor 91,2. Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.11.** Frekuensi jawaban responden dimensi pertama variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ).

| No.                                   | Pernyataan   | Persepsi    |             |              |              |              | Total Skor   |
|---------------------------------------|--|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       |  | STS         | TS          | CS           | S            | SS           |              |
| 1                                     | Kewenangan terdefiniskan dengan jelas  | 4           | 5           | 14           | 77           | 14           | 434          |
| 2                                     | Tidak mengambil bidang pekerjaan lain/kesesuaian wewenang dengan posisi      | 1           | 9           | 13           | 81           | 10           | 432          |
| 3                                     | Kesesuaian wewenang dengan posisi  | 1           | 4           | 15           | 88           | 6            | 436          |
| 4                                     | Memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab yang diemban secara keseluruhan | 1           | 7           | 11           | 70           | 25           | 453          |
| 5                                     | Arah pertanggungjawaban jelas  | 1           | 9           | 13           | 59           | 32           | 454          |
| 6                                     | Kompensasi yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan             | 1           | 12          | 13           | 54           | 34           | 450          |
| 7                                     | Peraturan atau kebijaksanaan perusahaan dapat dipahami                       | 2           | 5           | 19           | 74           | 14           | 435          |
| 8                                     | Adanya kejelasan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan                     | 2           | 9           | 11           | 69           | 23           | 444          |
| 9                                     | Kelengkapan fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan                   | 3           | 8           | 10           | 63           | 30           | 451          |
| 10                                    | Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan                              | 1           | 9           | 10           | 67           | 27           | 452          |
| 11                                    | Kejelasan mengenai target yang diharapkan                                    | 2           | 9           | 16           | 73           | 14           | 430          |
| 12                                    | Kesesuaian target dengan bidang pekerjaan                                    | 6           | 7           | 13           | 79           | 9            | 420          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 1</b>    |  | <b>2.08</b> | <b>7.75</b> | <b>13.17</b> | <b>71.17</b> | <b>19.83</b> | <b>440.9</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 1</b> |  | <b>2%</b>   | <b>7%</b>   | <b>12%</b>   | <b>62%</b>   | <b>17%</b>   |              |

Berdasarkan tabel diatas, maka diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi pertama analisis jabatan adalah sebagai berikut:



Dari Tabel 4.11 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari dua belas pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 17%, yang menyatakan setuju sebesar 62%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 12%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 7% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 2%. Berdasarkan

bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 440.9, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau komit atas pernyataan dimensi “deskripsi pekerjaan”. Hasil penelitian ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Robbin (2006:137) yang menjelaskan bahwa deskripsi pekerjaan merupakan suatu pernyataan tertulis yang berisi uraian atau gambaran tentang apa saja yang harus dilakukan oleh si pemegang pekerjaan (*jobholder/incumbent*), bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan. Uraian tersebut berisi tentang hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya di dalam dan di luar organisasi dan ruang lingkup pekerjaan dimana si pemegang pekerjaan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh divisi/unit kerja atau tujuan organisasi secara keseluruhan.

**Tabel 4.12.**  
Frekuensi jawaban responden dimensi kedua variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ).

| No. | Pernyataan   | Persepsi |    |    |    |    | Total Skor |
|-----|--|----------|----|----|----|----|------------|
|     |  | STS      | TS | CS | S  | SS |            |
| 1   | Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan       | 2        | 13 | 17 | 64 | 18 | 425        |
| 2   | Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pengalaman kerja | 1        | 10 | 26 | 61 | 16 | 423        |
| 3   | Efektivitas pelatihan dalam menunjang pekerjaan                            | 1        | 9  | 16 | 65 | 23 | 442        |
| 4   | Kesesuaian pekerjaan dengan pengetahuan                                    | 2        | 9  | 23 | 66 | 14 | 423        |
| 5   | Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian                                       | 5        | 9  | 29 | 45 | 26 | 420        |
| 6   | Kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan                                   | 3        | 9  | 32 | 49 | 21 | 418        |
| 7   | Kesesuaian pekerjaan dengan minat  | 5        | 18 | 37 | 48 | 6  | 374        |
| 8   | Pengetahuan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif         | 2        | 9  | 17 | 69 | 17 | 432        |
| 9   | Keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif            | 1        | 9  | 14 | 70 | 20 | 441        |

| No.                                   | Pernyataan  | Persepsi     |              |            |              |            | Total Skor   |
|---------------------------------------|---|--------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
|                                       |   | STS          | TS           | CS         | S            | SS         |              |
| 10                                    | Keterampilan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif | 1            | 8            | 17         | 69           | 19         | 439          |
| 11                                    | Minat yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif        | 3            | 15           | 25         | 64           | 7          | 399          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 2</b>    |   | <b>2.364</b> | <b>10.73</b> | <b>23</b>  | <b>60.91</b> | <b>17</b>  | <b>421.5</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 2</b> |   | <b>2%</b>    | <b>9%</b>    | <b>20%</b> | <b>53%</b>   | <b>15%</b> |              |

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel 4.12, maka diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi kedua analisis jabatan adalah sebagai berikut:

| Sangat Tidak setuju | Tidak setuju | Cukup setuju | Setuju | Sangat setuju |
|---------------------|--------------|--------------|--------|---------------|
| 114                 | 205.2        | 296.4        | 387.6  | 478.8         |
| 421.5               |              |              |        |               |

Dari Tabel 4.12 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari sebelas pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 15%, yang menyatakan setuju sebesar 53%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 20%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 9% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 2%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 421.5, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau komit atas pernyataan dimensi "Spesifikasi Pekerjaan". Hal ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Robbin (2006:137) bahwa Spesifikasi pekerjaan (*Job specification*) adalah suatu pernyataan tentang kemampuan, ketrampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang dibutuhkan agar dapat bekerja secara efektif, lengkap dengan kualifikasi khusus, pengalaman atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki oleh seseorang sebelum

menduduki pekerjaan tertentu. Spesifikasi pekerjaan sangat berguna dalam mencocokkan seseorang dengan posisi atau pekerjaan tertentu, dan mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.

Secara umum analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini.

**Tabel 4.13.** Rangkuman Analisis Jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

| No                                      | Indikator Variabel  | Skor | Keterangan |
|---|---|------|------------|
| <b>DIMENSI 1: Deskripsi Pekerjaan</b>   |   |      |            |
| 1                                       | Kewenangan terdefinisikan dengan jelas                                      | 434  | Baik       |
| 2                                       | Tidak mengambil bidang pekerjaan lain/kesesuaian wewenang dengan posisi     | 432  | Baik       |
| 3                                       | Kesesuaian wewenang dengan posisi   | 436  | Baik       |
| 4                                       | Memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab yang diaman secara keseluruhan | 453  | Baik       |
| 5                                       | Arah pertanggungjawaban jelas   | 454  | Baik       |
| 6                                       | Kompensasi yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan            | 450  | Baik       |
| 7                                       | Peraturan atau kebijaksanaan perusahaan dapat dipahami                      | 435  | Baik       |
| 8                                       | Adanya kejelasan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan                    | 444  | Baik       |
| 9                                       | Kelengkapan fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan                  | 451  | Baik       |
| 10                                      | Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan                             | 452  | Baik       |
| 11                                      | Kejelasan mengenai target yang diharapkan                                   | 430  | Baik       |
| 12                                      | Kesesuaian target dengan bidang pekerjaan                                   | 420  | Baik       |
| <b>DIMENSI 2: Spesifikasi Pekerjaan</b> |   |      |            |
| 13                                      | Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan        | 425  | Baik       |
| 14                                      | Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pengalaman kerja  | 423  | Baik       |

| No                | Indikator Variabel  | Skor        | Keterangan |
|-------------------|---|-------------|------------|
| 15                | Efektivitas pelatihan dalam menunjang pekerjaan                     | 442         | Baik       |
| 16                | Kesesuaian pekerjaan dengan pengetahuan                             | 423         | Baik       |
| 17                | Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian                                | 420         | Baik       |
| 18                | Kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan                            | 418         | Baik       |
| 19                | Kesesuaian pekerjaan dengan minat                                   | 374         | Cukup Baik |
| 20                | Pengetahuan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif  | 432         | Baik       |
| 21                | Keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif     | 441         | Baik       |
| 22                | Keterampilan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif | 439         | Baik       |
| 23                | Minat yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif        | 399         | Baik       |
| <b>Total Skor</b> |   | <b>9927</b> |            |

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 20.0

Berdasarkan tabel 4.13, skor total nilai kumulatif variabel analisis jabatan mencapai 9927. Dengan jumlah skor tertinggi adalah  $5 \times 23 \times 114 = 13.110$ , dan jumlah skor terendah adalah  $1 \times 23 \times 114 = 2.622$ . Klasifikasi skor jawaban pegawai dari variabel analisis jabatan dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 2.097,6 sebagai berikut:

| Sangat Buruk | Buruk   | Cukup Baik | Baik    | Sangat Baik |
|--------------|---------|------------|---------|-------------|
| 2.622        | 4.719,6 | 6.817,2    | 8.914,8 | 11.012,4    |
|              |         |            | 9927    | 13.110      |

Berdasarkan bobot skor total variabel analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo tergolong baik yaitu sebesar 9927, artinya analisis jabatan yang dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dikategorikan baik, dimana skor tertinggi berada pada pernyataan "Arah pertanggungjawaban jelas". Hal ini mendiskripsikan bahwasanya responden telah

memperoleh kejelasan mengenai alur pertanggungjawaban. Alur pertanggungjawaban telah tertera pada lembar uraian jabatan. Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan “Kesesuaian pekerjaan dengan minat”. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, pernyataan ini memiliki point yang lebih rendah dari point pernyataan yang lainnya, mayoritas responden hanya menyatakan cukup setuju atas pernyataan tersebut. Hal ini menyatakan bahwasanya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo masih cukup berhasil, namun belum sepenuhnya berhasil dalam menempatkan pegawainya pada posisi yang sesuai dengan minat yang dimiliki. Pada dasarnya kesesuaian minat dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja, karena dengan demikian maka pegawai tersebut dapat bekerja dengan penuh semangat untuk menyelesaikan tugas sebaik-baiknya (Ekayadi, 2012).

Secara umum berdasarkan hasil survey yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo menyatakan bahwasanya pelaksanaan analisis jabatan sudah baik, diharapkan kedepannya pelaksanaan analisis jabatan yang baik ini dapat dipertahan dan ditingkatkan kembali. Analisis jabatan merupakan hal yang perlu dilakukan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam penentuan strategi sumber daya manusia yang tepat dalam menghadapi persaingan. Analisis jabatan sebagai dasar atau pedoman untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia. Seperti yang diungkapkan oleh Robbin (2006:107) bahwa analisis jabatan merupakan suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari suatu jabatan dengan jabatan lain yang

ada, dan penentuan tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan pegawai untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien

### **c. Analisa Deskriptif Variabel Pengembangan Karir**

Setiap pegawai umumnya menginginkan keberhasilan dan kepuasan dalam karirnya, mereka tidak mau terperangkap dalam pekerjaan tanpa pengembangan karir. Dengan tidak adanya kepastian bagi masa depan karir akan mengakibatkan berkurangnya atau menurunnya produktivitas kerja pada pegawai sehingga sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pengembangan karir mempunyai kaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia. Dimana dalam pengembangan karir mengarah pada perbaikan atau peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jalur karir untuk mencapai tujuan tersebut.

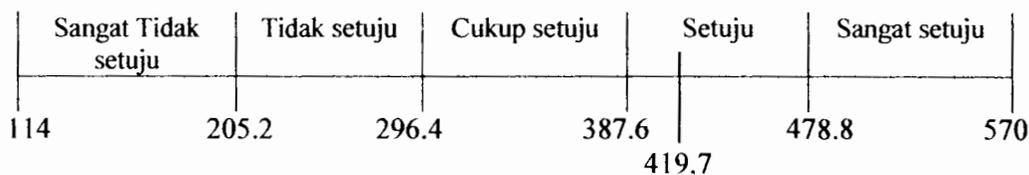
Sebelum lebih lanjut membahas gambaran pengembangan karir pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo, terlebih dahulu penulis akan mengemukakan penilaian untuk setiap pernyataan yang diajukan kepada responden dimana skor tertinggi dan terendah dari variabel pengembangan karir yaitu skor tertinggi  $5 \times 114 = 570$ , sedangkan skor terendah  $1 \times 114 = 114$ , skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel pengembangan karir dengan rentang skor 91,2. Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.14**Frekuensi jawaban responden dimensi pertama variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ).

| No.                                   | Pernyataan   | Persepsi    |             |              |              |              | Total Skor   |
|---------------------------------------|--|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       |  | STS         | TS          | CS           | S            | SS           |              |
| 1                                     | Adanya dorongan dari instansi untuk dapat melanjutkan pendidikan     | 4           | 9           | 40           | 35           | 26           | 412          |
| 2                                     | Adanya dorongan dari dalam diri untuk melanjutkan jenjang pendidikan | 6           | 9           | 9            | 53           | 37           | 448          |
| 3                                     | Adanya dorongan dari rekan kerja untuk dapat melanjutkan pendidikan  | 3           | 4           | 47           | 53           | 7            | 399          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 1</b>    |  | <b>4.33</b> | <b>7.33</b> | <b>32.00</b> | <b>47.00</b> | <b>23.33</b> | <b>419.7</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 1</b> |  | <b>4%</b>   | <b>6%</b>   | <b>28%</b>   | <b>41%</b>   | <b>20%</b>   |              |

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel 4.14, maka diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi pertama variabel pengembangan karir adalah sebagai berikut:



Dari Tabel 4.14 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari tiga pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 20%, yang menyatakan setuju sebesar 41%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 28%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 6% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 4%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 419.7, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau komit atas pernyataan dimensi "Pendidikan". Hal ini menjelaskan bahwasanya responden setuju jika pelaksanaan pengembangan karir berdasarkan pendidikan. Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja pegawai. Hal ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Rivai (2006:291) yang menyatakan bahwa Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal

untuk melihat kemampuan seseorang. Karena dengan latar belakang pendidikan seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

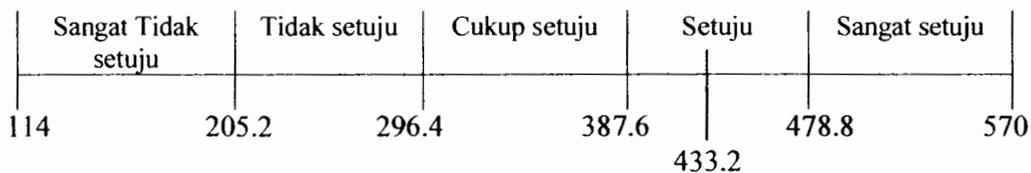
**Tabel 4.15**

Frekuensi jawaban responden dimensi Kedua variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ).

| No.                                   | Pernyataan  | Persepsi   |            |             |             |             | Total Skor   |
|---------------------------------------|---|------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|                                       |   | STS        | TS         | CS          | S           | SS          |              |
| 1                                     | Adanya pelaksanaan pelatihan yang baik dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja pegawai | 3          | 6          | 28          | 43          | 34          | 441          |
| 2                                     | Pelaksanaan metode pelatihan memiliki sasaran yang jelas  | 1          | 5          | 21          | 69          | 18          | 440          |
| 3                                     | Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan   | 2          | 9          | 20          | 67          | 16          | 428          |
| 4                                     | Adanya pembelajaran berbasis konten menuju pembelajaran berbasis kompetensi                           | 1          | 7          | 16          | 83          | 7           | 430          |
| 5                                     | Adanya pembelajaran yang mencrapkan nilai-nilai dengan memberi keteladanan.                           | 1          | 4          | 29          | 69          | 11          | 427          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 2</b>    |   | <b>1.6</b> | <b>6.2</b> | <b>22.8</b> | <b>66.2</b> | <b>17.2</b> | <b>433.2</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 2</b> |   | <b>1%</b>  | <b>5%</b>  | <b>20%</b>  | <b>58%</b>  | <b>15%</b>  |              |

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel 4.15, maka diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi kedua variabel pengembangan karir adalah sebagai berikut:



Dari Tabel 4.15 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari lima pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 15%, yang menyatakan setuju sebesar 58%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 20%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 5% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 1%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari lima pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 433.2, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau

komit atas pernyataan dimensi “Pelatihan”. Hal ini menjelaskan bahwasanya responden setuju bahwa dengan pelaksanaan pelatihan yang diberikan berupa pelatihan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan serta pembelajaran berbasis konten menuju pembelajaran berbasis kompetensi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Seperti yang diungkapkan oleh Rivai (2006:291) bahwa pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan kemampuan, keterampilan dan perubahan sikap individu dalam perusahaan agar dalam melaksanakan tugas yang dilakukannya menjadi lebih baik lagi. Dengan kata lain setiap pegawai membutuhkan suatu pelatihan untuk meningkatkan dirinya.

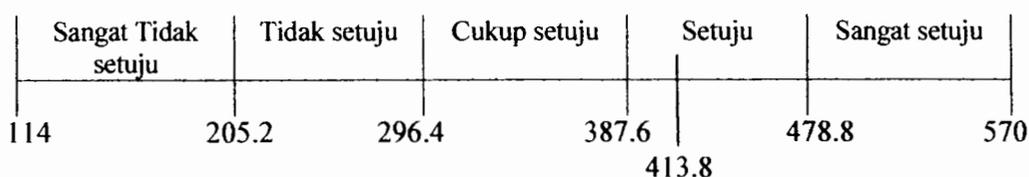
**Tabel 4.16**

Frekuensi jawaban responden dimensi Ketiga variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ).

| No.                                   | Pernyataan  | Persepsi    |              |              |             |              | Total Skor   |
|---------------------------------------|---|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
|                                       |   | STS         | TS           | CS           | S           | SS           |              |
| 1                                     | Mutasi berdasarkan untuk pengembangan potensi pegawai                 | 3           | 6            | 12           | 72          | 21           | 444          |
| 2                                     | Mutasi dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai                | 2           | 11           | 16           | 65          | 20           | 432          |
| 3                                     | Mutasi dilaksanakan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan pegawai | 1           | 10           | 24           | 67          | 12           | 421          |
| 4                                     | Mutasi dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja       | 7           | 28           | 37           | 26          | 16           | 358          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 3</b>    |   | <b>3.25</b> | <b>13.75</b> | <b>22.25</b> | <b>57.5</b> | <b>17.25</b> | <b>413.8</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 3</b> |   | <b>3%</b>   | <b>12%</b>   | <b>20%</b>   | <b>50%</b>  | <b>15%</b>   |              |

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.16, maka diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi ketiga variabel pengembangan karir adalah sebagai berikut:



Dari Tabel 4.16 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 15%, yang menyatakan setuju sebesar 50%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 20%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 12% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 3%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 413.8, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau komit atas pernyataan dimensi “Mutasi”. Hal ini menjelaskan bahwasanya responden setuju jika pelaksanaan mutasi secara vertikal maupun horizontal dilaksanakan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan pegawai. Mutasi merupakan suatu perubahan posisi atau jabatan atas pekerjaan atau tempat kerja dari seorang pegawai yang dilakukan baik secara vertical maupun horizontal (Rivai, 2006:291).

**Tabel 4.17.**

Frekuensi jawaban responden dimensi Keempat variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ).

| No.                                   | Pernyataan  | Persepsi  |             |              |            |            | Total Skor   |
|---------------------------------------|---|-----------|-------------|--------------|------------|------------|--------------|
|                                       |   | STS       | TS          | CS           | S          | SS         |              |
| 1                                     | Pelaksanaan seleksi berdasarkan atas objektivitas   | 1         | 9           | 33           | 51         | 20         | 422          |
| 2                                     | Pelaksanaan seleksi berdasarkan kompetensi          | 1         | 6           | 17           | 70         | 20         | 444          |
| 3                                     | Pelaksanaan seleksi berdasarkan rekam jejak         | 1         | 7           | 35           | 64         | 7          | 411          |
| 4                                     | Pelaksanaan seleksi berdasarkan atas prestasi kerja | 1         | 5           | 36           | 39         | 33         | 440          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 4</b>    |   | <b>1</b>  | <b>6.75</b> | <b>30.25</b> | <b>56</b>  | <b>20</b>  | <b>429.3</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 4</b> |   | <b>1%</b> | <b>6%</b>   | <b>27%</b>   | <b>49%</b> | <b>18%</b> |              |

Berdasarkan Tabel 4.17, maka diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi keempat variabel pengembangan karir adalah sebagai berikut:

|                     |              |              |        |               |
|---------------------|--------------|--------------|--------|---------------|
| Sangat Tidak setuju | Tidak setuju | Cukup setuju | Setuju | Sangat setuju |
| 114                 | 205.2        | 296.4        | 387.6  | 478.8         |
| 429.3               |              |              |        |               |

Dari Tabel 4.17 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 18%, yang menyatakan setuju sebesar 49%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 27%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 6% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 1%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari empat pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 429.3, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau komit atas pernyataan dimensi "Seleksi". Hal ini menjelaskan bahwasanya responden setuju jika pelaksanaan seleksi berdasarkan kompetensi, rekam jejak pegawai serta atas prestasi kerja. Ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Rivai (2006:291) seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang dapat melalui proses perekrutan. Pelaksanaan seleksi haruslah berdasarkan atas objektivitas, kompetensi, rekam jejak serta atas dasar prestasi kerja.

**Tabel 4.18**

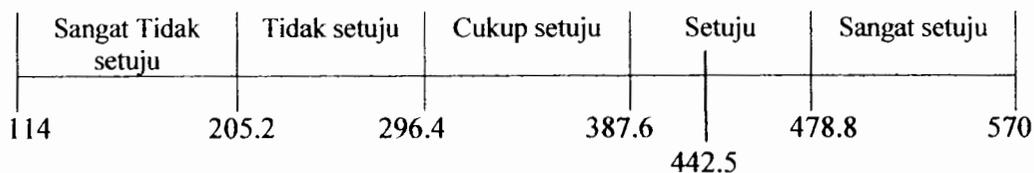
Frekuensi jawaban responden dimensi Kelima variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ).

| No. | Pernyataan   | Persepsi |    |    |    |    | Total Skor |
|-----|--|----------|----|----|----|----|------------|
|     |  | STS      | TS | CS | S  | SS |            |
| 1   | Memiliki keterampilan yang baik dalam bidang pekerjaan.                | 3        | 6  | 11 | 73 | 21 | 445        |
| 2   | Memiliki kecakapan untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan. | 3        | 6  | 11 | 75 | 19 | 443        |

| No.                                   | Pernyataan  | Persepsi     |            |            |              |            | Total Skor   |
|---------------------------------------|---|--------------|------------|------------|--------------|------------|--------------|
|                                       |   | STS          | TS         | CS         | S            | SS         |              |
| 3                                     | Memiliki kemampuan untuk dapat bekerjasama dengan sesama rekan kerja  | 1            | 13         | 10         | 68           | 22         | 439          |
| 4                                     | Memiliki pengetahuan yang baik mengenai materi pekerjaan              | 1            | 4          | 24         | 70           | 15         | 436          |
| 5                                     | Memiliki tingkat pemahaman yang baik pada bidang pekerjaan            | 1            | 4          | 12         | 79           | 18         | 451          |
| 6                                     | Mampu mengaplikasikan ilmu yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan | 2            | 6          | 16         | 71           | 19         | 441          |
| <b>Rata-rata Jawaban Dimensi 5</b>    |   | <b>1.833</b> | <b>6.5</b> | <b>14</b>  | <b>72.67</b> | <b>19</b>  | <b>442.5</b> |
| <b>Rata-rata Persentase Dimensi 5</b> |   | <b>2%</b>    | <b>6%</b>  | <b>12%</b> | <b>64%</b>   | <b>17%</b> |              |

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.18 maka diperoleh skor bobot indikator untuk dimensi kelima variabel pengembangan karir adalah sebagai berikut:



Dari Tabel 4.18 dapat dilihat bobot skor rata-rata dari enam pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan sebesar 17%, yang menyatakan setuju sebesar 64%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 12%, yang menyatakan tidak setuju sebesar 6% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 2%. Berdasarkan bobot skor rata-rata dari enam pernyataan yang diajukan kepada responden diperoleh total skor 442.5, yang menyatakan bahwasanya responden setuju atau komit atas pernyataan dimensi "Penempatan". Hal ini menjelaskan bahwasanya responden setuju jika dalam pelaksanaan penempatan pegawai haruslah berdasarkan keterampilan, kecakapan serta kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Rivai (2006:291) bahwa

penempatan pegawai merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru yang berada berdasarkan keterampilan, kecakapan serta kemampuan seseorang.

Secara umum pengembangan karir pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dapat dilihat pada tabel 4.19 berikut ini.

**Tabel 4.19.** Rangkuman Pengembangan Karir pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

| No                           | Indikator Variabel  | Skor | Keterangan |
|------------------------------|---|------|------------|
| <b>Dimensi 1: Pendidikan</b> |   |      |            |
| 1                            | Adanya dorongan dari instansi untuk dapat melanjutkan pendidikan                                      | 412  | Baik       |
| 2                            | Adanya dorongan dari dalam diri untuk melanjutkan jenjang pendidikan                                  | 448  | Baik       |
| 3                            | Adanya dorongan dari rekan kerja untuk dapat melanjutkan pendidikan                                   | 399  | Baik       |
| <b>Dimensi 2: Pelatihan</b>  |   |      |            |
| 4                            | Adanya pelaksanaan pelatihan yang baik dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja pegawai | 441  | Baik       |
| 5                            | Pelaksanaan metode pelatihan memiliki sasaran yang jelas  | 440  | Baik       |
| 6                            | Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan   | 428  | Baik       |
| 7                            | Adanya pembelajaran berbasis konten menuju pembelajaran berbasis kompetensi                           | 430  | Baik       |
| 8                            | Adanya pembelajaran yang menerapkan nilai-nilai dengan memberi keteladanan.                           | 427  | Baik       |
| <b>Dimensi 3: Mutasi</b>     |   |      |            |
| 9                            | Mutasi berdasarkan untuk pengembangan potensi pegawai   | 444  | Baik       |
| 10                           | Mutasi dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai  | 432  | Baik       |
| 11                           | Mutasi dilaksanakan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan pegawai                                 | 421  | Baik       |

| <b>Dimensi 3: Mutasi</b>     |  |     |            |
|------------------------------|--|-----|------------|
| 12                           | Mutasi dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja        | 358 | Cukup Baik |
| <b>Dimensi 4: Seleksi</b>    |  |     |            |
| 13                           | Pelaksanaan seleksi berdasarkan atas objektivitas                      | 422 | Baik       |
| 14                           | Pelaksanaan seleksi berdasarkan kompetensi                             | 444 | Baik       |
| 15                           | Pelaksanaan seleksi berdasarkan rekam jejak                            | 411 | Baik       |
| 16                           | Pelaksanaan seleksi berdasarkan atas prestasi kerja                    | 440 | Baik       |
| <b>Dimensi 5: Penempatan</b> |  |     |            |
| 17                           | Memiliki keterampilan yang baik dalam bidang pekerjaan.                | 445 | Baik       |
| 18                           | Memiliki kecakapan untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan. | 443 | Baik       |
| 19                           | Memiliki kemampuan untuk dapat bekerjasama dengan sesama rekan kerja   | 439 | Baik       |
| 20                           | Memiliki pengetahuan yang baik mengenai materi pekerjaan               | 436 | Baik       |

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 20.0

Berdasarkan tabel 4.19, skor total nilai kumulatif variabel analisis jabatan mencapai 9927. Dengan jumlah skor tertinggi adalah  $5 \times 22 \times 114 = 12.540$ , dan jumlah skor terendah adalah  $1 \times 22 \times 114 = 2.508$ . Klasifikasi skor jawaban pegawai dari variabel analisis jabatan dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 2.006,4 sebagai berikut:

| Sangat Buruk | Buruk   | Cukup Baik | Baik    | Sangat Baik |
|--------------|---------|------------|---------|-------------|
| 2.508        | 4.514,4 | 6.520,8    | 8.527,2 | 10.533,6    |
|              |         |            | 9452    | 12.540      |

Berdasarkan bobot skor total variabel pengembangan karir pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo tergolong baik yaitu sebesar 9452, artinya pengembangan karir yang dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten

Bungo dikategorikan baik, dimana skor tertinggi berada pada pernyataan “Memiliki tingkat pemahaman yang baik pada bidang pekerjaan” pada dimensi penempatan. Hal ini mendiskripsikan bahwasanya pelaksanaan penempatan pegawai dalam rangka pengembangan karir saat ini telah sesuai dengan tingkat pemahaman pegawai pada bidang pekerjaannya. Menempatkan pegawainya pada posisi yang sesuai dengan tingkat pemahaman yang baik pada bidang pekerjaan, pada dasarnya dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja, karena dengan demikian maka pegawai tersebut dapat bekerja dengan penuh semangat untuk menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.

Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan “Mutasi dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja” pada dimensi mutasi. Pelaksanaan mutasi pada dasarnya bertujuan untuk mengembangkan potensi pegawai, agar tidak monoton atau menguasai suatu bidang pekerjaan saja, akan tetapi juga dapat melaksanakan bidang pekerjaan lain, agar pegawai mampu menguasai beberapa bidang pekerjaan dan jika suatu waktu ada posisi yang kosong, pemimpin dapat langsung menunjuk dan menempatkan pegawai tersebut. Selain itu pelaksanaan mutasi juga untuk menghilangkan rasa jenuh pegawai dalam pegawai.

Secara umum berdasarkan hasil survey yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo menyatakan bahwasanya pelaksanaan pengembangan karir sudah baik, diharapkan kedepannya pelaksanaan pengembangan karir ini dapat dipertahan dan ditingkatkan kembali. Pengembangan karir merupakan peningkatan kemampuan pribadi yang dilakukan

seseroang untuk mencapai perencanaan karir. Pengembangan karir seorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun di dalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada siapa yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada pegawai tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal. Hal ini akan memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya, kesempatan pengembangan karir serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan instansi diwaktu mendatang dan juga keinginan para pegawainya.

## **2. Analisis Verivikatif (Kuantitatif)**

Analisis ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan dengan cara melakukan pengukuran secara cermat terhadap fenomena tertentu dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Pengujian ini dilakukan untuk melihat sejauh mana variabel terikat Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan menggunakan persamaan regresi, uji t dan uji F.

### **a. Persamaan Regresi Linear Berganda**

Teknik analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji model yang dikemukakan dalam penelitian ini, dalam analisis ini didapatkan hasil penelitian bahwa variabel bebas, yaitu Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja ( $Y$ ). dengan menggunakan

metode analisisnya adalah regresi linear berganda, maka hasil penelitian yang diperoleh adalah:

**Tabel 4.20**  
Tabel Coefficients  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)           | .589                        | .344       |                           | 1.713 | .090 |
| ANALISIS JABATAN_X1    | .361                        | .106       | .323                      | 3.400 | .001 |
| PENGEMBANGAN KARIR_X_2 | .536                        | .120       | .425                      | 4.478 | .000 |

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y

Sesuai dari hasil penelitian pada Tabel 4.20, didapatkan persamaan regresi linier berganda yaitu:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$Y = 0,589 + 0,361.X_1 + 0,536.X_2 + e$$

Dari hasil persamaan regresi pada Tabel 4.20, maka dapat diartikan bahwa:

- 1) Nilai konstanta 0,589. Hal ini berarti bahwa tanpa adanya pengaruh variabel bebas yaitu Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ), maka variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ) Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sebesar 0,589 atau 58,9%.
- 2) Nilai koefisien regresi ( $b_1$ ) variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) adalah 0,361. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) satu kesatuan maka akan mengakibatkan kenaikan variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ) Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sebesar 0,361 atau 36,1%, dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya yaitu Pengembangan Karir ( $X_2$ ) adalah konstan.

3) Nilai koefisien regresi ( $b_2$ ) variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) adalah 0,536. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) satu satuan maka akan mengakibatkan variabel berikutnya yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ) Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo sebesar 0,536 atau 53,6%, dengan asumsi bahwa variabel bebas lain Analisis Jabatan ( $X_1$ ) adalah konstan/tetap.

#### b. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Bila  $R = 0$  berarti diantara variabel bebas (*Independent variabel*) dengan variabel terikat (*dependent variabel*) tidak ada hubungannya, sedangkan bila  $R = 1$  berarti antara variabel bebas (*Independent variabel*) dengan variabel terikat (*Dependent variabel*) mempunyai hubungan kuat. Maka hasil yang didapatkan dari penelitian ini sesuai pada table 4.21 berikut:

**Tabel 4.21**  
Uji R dan dan R Square

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .688 <sup>a</sup> | .474     | .464              | .555069                    |

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR X\_2, ANALISIS JABATAN\_X1

Hasil uji R bernilai 0,688 dan R Square bernilai 0,474 hal ini menunjukkan bahwa korelasi ganda (Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir) terhadap kinerja ( $Y$ ) pegawai. Nilai  $R^2$  0,474 menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variable Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) mampu menjelaskan variabel kinerja ( $Y$ ) pegawai sebesar 47,4%. Sedangkan sisanya sebesar 52,6%

dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model ini (Priyatno, 2012:84) yaitu dapat berupa variabel Lingkungan kerja, kompetensi, pelatihan, gaya kepemimpinan dan lain-lainnya.

### **c. Hasil Uji-t (Parsial)**

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Uji Parsial). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan Uji t yaitu melihat nilai probabilitas atau *p-value* dari masing-masing koefisien regresi variabel independen, uji t ini bertujuan untuk hipotesis pertama dan kedua untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen yaitu variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) dalam model berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja ( $Y$ ). Adapun caranya adalah membandingkan nilai Probabilitas (*p-value*) dari masing-masing variabel independen dengan tingkat signifikansinya, apabila hasil *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikansi yaitu 0.05 maka berarti variabel independen secara individu berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen ( $Y$ ). Hal ini juga membuktikan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesa 1 ( $H_1$ ) diterima.

#### **1) Uji t Analisis Jabatan ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja ( $Y$ )**

Dari hasil uji regresi pada Tabel 4.20 diatas dengan menggunakan SPSS 20.0 diperoleh angka t hitung variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) sebesar 3.400, dikarenakan nilai t hitung  $>$  t Tabel ( $3.400 > 1.659$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial ada pengaruh signifikan antara Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dengan Kinerja ( $Y$ ) pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian

signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,001, dikarenakan angka taraf signifikansi  $< 0.05$  ( $0.001 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Analisis Jabatan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) pegawai. berdasarkan dari penjelasan tersebut oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya terdapat hubungan linier antara Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dengan Kinerja (Y) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Dengan demikian angka tersebut membuktikan bahwa secara parsial variabel independent Analisis Jabatan ( $X_1$ ) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Dengan bentuk hipotesis penelitiannya:

$H_0: \rho = 0$ ; Analisis Jabatan ( $X_1$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai.

$H_1: \rho \neq 0$ ; Analisis Jabatan ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai

Berdasarkan kriteria di atas, maka *Hipotesis 1 diterima*, artinya Analisis Jabatan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Hasil penelitian ini juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Shinta Tanumihardjo, Abdul Hakim, Irwan Noor (2012) yang menunjukkan bahwa analisis jabatan yang terdiri dari uraian jabatan dan spesifikasi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. selain itu pula Robbin (2006:107) juga mengungkapkan bahwa analisis pekerjaan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu pekerjaan, penentuan hubungan dari satu pekerjaan dengan pekerjaan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, ketrampilan, dan

kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

## 2) Uji t Pengembangan Karir ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja (Y)

Dari hasil uji regresi pada table 4.20 diatas dengan menggunakan SPSS 20.0 diperoleh angka t hitung Pengembangan Karir ( $X_2$ ) sebesar 4.478, dikarenakan nilai t hitung  $>$  t Tabel ( $4.478 > 1.659$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial ada pengaruh signifikan antara Pengembangan Karir ( $X_2$ ) dengan Kinerja (Y) pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi jauh  $<$  0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karir ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) pegawai. Berdasarkan dari penjelasan tersebut oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya ada hubungan linier antara Pengembangan Karir ( $X_2$ ) dengan Kinerja (Y) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Dengan demikian angka tersebut membuktikan bahwa secara parsial variabel independent Pengembangan Karir ( $X_2$ ) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Dengan bentuk hipotesis penelitiannya:

$H_0: \rho = 0$ ; Pengembangan Karir ( $X_2$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai.

$H_1: \rho \neq 0$ ; Pengembangan Karir ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai.

Berdasarkan kriteria di atas, maka *Hipotesis 2 diterima*, artinya Pengembangan Karir ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Hasil penelitian ini juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh M. Harlie (2010) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwasanya pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan. Selain itu pula Rivai (2006:290) juga mengungkapkan bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

#### d. Hasil Uji F (Simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan statistic Uji-F yang diperoleh dengan menggunakan bantuan program SPSS melalui tabel anova seperti tertera pada Tabel berikut ini:

**Tabel 4.22**  
Hasil Uji F Secara Simultan

| ANOVA <sup>a</sup> |                |     |             |        |                   |
|--------------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model              | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1 Regression       | 30.808         | 2   | 15.404      | 49.997 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual           | 34.199         | 111 | .308        |        |                   |
| Total              | 65.008         | 113 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y

b. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR X\_2, ANALISIS JABATAN\_X1

Dari uji Anova atau F test dengan menggunakan SPSS 20.0 didapat  $F_{hitung}$  sebesar 49.997 dengan tingkat probabilitas *p-value* sebesar 0,000, dikarenakan

nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $49.997 > 3.08$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima, artinya ada pengaruh secara signifikan antara Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja ( $Y$ ). Jadi pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja ( $Y$ ) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi jauh lebih  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ) oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima artinya hal ini membuktikan variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja ( $Y$ ). Dengan bentuk hipotesis penelitiannya:

$H_0: \rho = 0$ ; Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja ( $Y$ ) pegawai.

$H_1: \rho \neq 0$ ; Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja ( $Y$ ) pegawai.

Berdasarkan kriteria di atas, maka *Hipotesis 3 diterima*, artinya Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap terhadap Kinerja ( $Y$ ) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

## C. Pembahasan Penelitian

### 1. Pembahasan Pertama

Dalam pengujian hipotesis pertama digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) terhadap Variabel Kinerja (Y). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) sebesar 3.400 dengan nilai sig. 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa t-hitung > t-tabel, dimana t-hitung  $3.400 > 1.659$  (t-tabel), dengan kata lain hasil uji-t ini menunjukkan bahwa Analisis Jabatan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.

Berdasarkan tujuan penelitian pertama yang dilakukan menyatakan bahwa Analisis Jabatan berpengaruh terhadap kinerja terbukti. Hal ini telah dibuktikan dari hipotesis dimana Analisis Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Disamping itu pula hasil penelitian ini juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Shinta, T., Hakim, A., dan Noor, I. (2012) yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang) yang merupakan referensi dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diusulkan diterima. Artinya analisis jabatan yang terdiri dari uraian jabatan dan spesifikasi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa dua dimensi Analisis Jabatan yaitu Deskripsi pekerjaan (*Job description*) dan Spesifikasi pekerjaan (*Job specification*) berpengaruh terhadap lima dimensi kinerja yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, tanggung jawab, kerjasama dan Inisiatif. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila organisasi dapat melaksanakan analisis jabatan berdasarkan pada Deskripsi pekerjaan (*Job description*) dan Spesifikasi pekerjaan (*Job specification*) yang sesuai dengan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan, maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan dengan melakukan sebaran kuesioner kepada responden diketahui bahwa deskripsi jabatan (*Job description*) memiliki pengaruh yang lebih dominan bila dibandingkan dengan spesifikasi jabatan (*Job spesification*). Analisis Jabatan (*Job spesification*) merupakan suatu pernyataan tertulis yang berisi uraian atau gambaran tentang apa saja yang harus dilakukan oleh si pemegang pekerjaan (*jobholder/incumbent*), bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan. Uraian tersebut berisi tentang hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya di dalam dan di luar organisasi dan ruang lingkup pekerjaan dimana si pemegang pekerjaan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh divisi/unit kerja atau tujuan organisasi secara keseluruhan. Yang menjelaskan bahwasanya reponden setuju jika analisis jabatan yang dilakukan berdasarkan atas Kewenangan terdefenisikan dengan jelas, Tidak mengambil bidang pekerjaan lain/kesesuaian wewenang dengan

posisi, Kesesuaian wewenang dengan posisi, Memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab yang diemban secara keseluruhan, Arah pertanggungjawaban jelas, Kompensasi yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan, Peraturan atau kebijaksanaan perusahaan dapat dipahami, Adanya kejelasan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan, Kelengkapan fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan, Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan, Kejelasan mengenai target yang diharapkan serta berdasarkan Kesesuaian target dengan bidang pekerjaan (Robbin, 2006:137).

Secara deskriptif pernyataan analisis jabatan yang paling besar frekuensinya berada pada pernyataan “Arah pertanggungjawaban jelas”. Hal ini mendeskripsikan bahwasanya responden telah memperoleh kejelasan mengenai alur pertanggungjawaban. Alur pertanggungjawaban telah tertera pada lembar uraian jabatan. Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan “Kesesuaian pekerjaan dengan minat”. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, pernyataan ini memiliki point yang lebih rendah dari point pernyataan yang lainnya, mayoritas responden hanya menyatakan cukup setuju atas pernyataan tersebut. Hal ini menyatakan bahwasanya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo masih cukup berhasil, namun belum sepenuhnya berhasil dalam menempatkan pegawainya pada posisi yang sesuai dengan minat yang dimiliki. Pada dasarnya kesesuaian minat dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja, karena dengan demikian maka pegawai tersebut dapat bekerja dengan penuh semangat untuk menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.

Analisis jabatan (*Job Analysis*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dan suatu jabatan yang meliputi tugas-tugas pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan dan kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan seperti pendidikan keahlian, kemampuan, pengalaman, kerja dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik. Analisis jabatan sebagai dasar atau pedoman untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia. Analisis jabatan merupakan suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari suatu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan pegawai untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien (Robbin, 2006:139).

## **2. Pembahasan Kedua**

Dalam pengujian hipotesis kedua digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) terhadap Variabel Kinerja (Y). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) adalah 4.478 dengan nilai sig. 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , dimana  $4.478 > 1.659$  (t-tabel), dengan kata lain  $H_0$  diterima karena  $0,000 < 0,05$ . Artinya hasil uji-t ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo

Berdasarkan tujuan penelitian kedua yang dilakukan menyatakan bahwa Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja terbukti. Hal ini telah dibuktikan dari hipotesis dimana Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Disamping itu pula hasil penelitian ini juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Harlie (2010) yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan yang merupakan referensi dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa lima dimensi pengembangan karir yaitu pendidikan, pelatihan, mutasi, seleksi dan penempatan memiliki berpengaruh terhadap lima dimensi kinerja yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, tanggung jawab, kerjasama dan Inisiatif. Hal ini menjelaskan bahwasaya apabila organisasi dapat melaksanakan pengembangan karir pegawainya dengan baik dan objektif berdasarkan pendidikan, pelatihan, mutasi, seleksi dan penempatan maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai yang berhubungan kualitas dan kuantitas hasil kerja.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan dengan melakukan sebaran kuesioner kepada responden diketahui bahwa dimensi penempatan memiliki pengaruh yang lebih dominan bila dibandingkan dengan empat dimensi

pengembangan karir lainnya yaitu pendidikan, pelatihan, mutasi dan seleksi. Penempatan pegawai merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru yang berada. Penempatan sebaiknya haruslah objektif, memiliki keterampilan yang baik dalam bidang pekerjaan; Memiliki kecakapan untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan; Memiliki kemampuan untuk dapat bekerjasama dengan sesama rekan kerja; Memiliki pengetahuan yang baik mengenai materi pekerjaan; Memiliki tingkat pemahaman yang baik pada bidang pekerjaan; serta Mampu mengaplikasikan ilmu yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan.

Secara deskriptif pernyataan pengembangan karir yang paling besar frekuensinya berada pada pernyataan “Memiliki tingkat pemahaman yang baik pada bidang pekerjaan” pada dimensi penempatan. Hal ini mendiskripsikan bahwasanya pelaksanaan penempatan pegawai dalam rangka pengembangan karir saat ini telah sesuai dengan tingkat pemahaman pegawai pada bidang pekerjaannya. Menempatkan pegawainya pada posisi yang sesuai dengan tingkat pemahaman yang baik pada bidang pekerjaan, pada dasarnya dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja, karena dengan demikian maka pegawai tersebut dapat bekerja dengan penuh semangat untuk menyelesaikan tugas sebaik-baiknya. Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan “Mutasi dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja” pada dimensi mutasi. Pelaksanaan mutasi pada dasarnya bertujuan untuk mengembangkan potensi pegawai, agar tidak monoton atau menguasai suatu bidang pekerjaan saja, akan tetapi juga dapat melaksanakan bidang pekerjaan lain,

agar pegawai mampu menguasai beberapa bidang pekerjaan dan jika suatu waktu ada posisi yang kosong, pemimpin dapat langsung menunjuk dan menempatkan pegawai tersebut. Selain itu pelaksanaan mutasi juga untuk menghilangkan rasa jenuh pegawai dalam pegawai.

Pengembangan karir merupakan peningkatan kemampuan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai perencanaan karir. Pengembangan karir seorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun di dalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada siapa yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada pegawai tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal. Hal ini akan memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya, kesempatan pengembangan karir serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan instansi diwaktu mendatang dan juga keinginan para pegawainya.

### **3. Pembahasan Ketiga**

Berdasarkan tujuan penelitian ketiga menunjukkan bahwa Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir secara bersama-sama (Simultan) berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Hal ini telah dibuktikan dari uji hipotesis dimana Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana berdasarkan dari pengujian simultan (Uji F), F-hitung variabel Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) lebih besar dari F-tabel ( $49.997 > 3.077$ ), hal ini menunjukkan bahwa Analisis Jabatan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) secara simultan atau secara bersama-

sama mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Dimana besarnya hubungan antara Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir secara simultan dengan kinerja yaitu sebesar 47,4%, sedangkan sisanya 52,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa semakin mampu Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dalam meningkatkan Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir secara bersama-sama maka akan semakin meningkatkan pula Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir dilakukan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang lebih besar bila dilakukan secara parsial. Artinya apabila analisis jabatan berupa Deskripsi pekerjaan (*Job description*) dan Spesifikasi pekerjaan (*Job specification*) dapat dilaksanakan dengan baik maka akan mampu meningkatkan kontribusi pegawai dalam bekerja. Serta didukung pula dengan adanya pengembangan karir yang baik bagi pegawainya berdasarkan atas pendidikan, pelatihan, mutasi, seleksi dan penempatan, akan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo adalah untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. Kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dijelaskan sebelumnya, sebagai berikut:

1. Analisis Jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Hasil penelitian ini memperkuat teori dan mendukung penelitian sebelumnya. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila organisasi dapat melaksanakan analisis jabatan berdasarkan pada Deskripsi pekerjaan (*Job description*) dan Spesifikasi pekerjaan (*Job specification*) yang sesuai dengan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan, maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai secara efektif dan efisien.
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara parsial pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Hasil penelitian ini memperkuat teori dan mendukung penelitian sebelumnya. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila organisasi dapat melaksanakan pengembangan karir pegawainya dengan baik dan objektif berdasarkan pendidikan, pelatihan, mutasi, seleksi

dan penempatan maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai yang berhubungan kualitas dan kuantitas hasil kerja.

3. Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini berdasarkan dari hasil uji hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan Uji F diketahui bahwa secara simultan Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **B. Saran**

### **1. Secara Praktis**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, peneliti memberikan saran yang akan datang dalam meningkatkan kinerja, sebagai berikut:

- a. Diharapkan kedepan instansi terkait yakni Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dapat mengoptimalkan kinerja pegawainya dengan meningkatkan kemampuan pegawainya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan. Karena berdasarkan survey yang dilakukan pegawai kurang begitu bisa untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan kepada mereka, dan cenderung hanya mau menjalani tugas pokok saja.
- b. Diharapkan kedepan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dalam pelaksanaan analisis jabatan dapat disesuaikan pekerjaan dengan minat pegawai. Karena berdasarkan hasil survey yang dilakukan pelaksanaan analisis jabatan belum sepenuhnya berhasil dalam menempatkan pegawainya pada posisi yang sesuai

dengan minat yang dimiliki. Padahal kesesuaian minat dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja sehingga akan mampu meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan demikian maka pegawai tersebut dapat bekerja dengan penuh semangat untuk menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.

- c. Diharapkan pelaksanaan pengembangan karir bagi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo dapat lebih mengoptimalkan pelaksanaan mutasi secara berkala dalam rangka untuk menghilangkan kejenuhan pegawai dalam bekerja, selain itu pula dengan adanya mutasi dapat mengembangkan potensi pegawai, agar tidak monoton atau menguasai suatu bidang pekerjaan saja, jika suatu waktu terjadi kekosongan dalam dalam suatu posisi, pemimpin dapat langsung menunjuk dan menempatkan pegawai tersebut.

## **2. Secara Akademis**

- a. Penelitian ini perlu di tindak lanjuti lagi untuk melihat faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai
- b. Kinerja pegawai masih dipengaruhi oleh faktor lain, oleh karena itu perlu kajian yang lebih komprehensif, guna menjawab faktor lain (epsilon) yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam hal ini penulis menyarankan agar penelitian berikutnya dapat memasukan variabel Lingkungan kerja, kompetensi, pelatihan, gaya kepemimpinan, karena keempat variabel tersebut memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Algifari. (2008). *Analisis Regresi, Teori, Kasus & Solusi*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Azwar, S. (2006). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bagus, D. (2009). Pengaruh Program Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Di Unduh Dari <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/03/pengaruh-program-pengembangan-karir-dan.html>. Pada Tanggal 15 Desember 2014.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Dessler G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Klaten : Intan Sejati.
- Ekayadi, S. (2012). Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Rimbajaturaya Citrakarya. Diambil 23 Mei 2014 situs Word Wide Web <http://serunimarinda.mhs.narotama.ac.id/2012/06/19/jurnal-karir/>
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* Cetakan Pertama. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harlie, M. (2010). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemeintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 11 No. 2
- Hariandja, M. T. E. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M. SP. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. H. (2008). *Management Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Haryono. (2008). *Analisis Pekerjaan*. Jakarta : Internet

- Indrianto dan Supomo. (2007). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Indeks
- Khotimah, S. (2012). Penerapan Analisis Jabatan Sebagai Upaya Meningkatkan Efektifitas Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. *Jurnal Socioscientia Kopertis Wilayah Xi Kalimantan*. Juni 2012, Volume 4 Nomor 2.
- Kountur, R. D.M.S. (2007), *Metodologi Penelitian Untuk Penyusunan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Keputusan Menteri Negara PAN Nomor: Kep74/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai negeri sipil
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga
- LAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo Tahun 2013.
- Mangkunegara, A. P. (2006), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama. Bandung: Penerbit: Refika Aditama.
- Moekijat. (2006). *Kamus Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Naibaho. (2006). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Alandick Indonesia di Jakarta Selatan. *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Manajemen Universitas Sumatra Utara. Medan.
- Nawawi, H. (2005). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Narimawati, U. (2007). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Agung Media.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, M. S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Bupati Nomor 10 Tahun 2011 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Organisasi yang Bertugas Sebagai Pengelola Tata Kerja Kelembagaan dan Kepegawaian di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo.
- Peraturan Bupati Bungo Nomor 33/Tahun 2012 tentang tahap-tahap dalam melakukan proses analisis jabatan

- Peraturan Pemerintah Nomor 97 tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan pemerintah Nomor 54 tahun 2003.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi No. 26 tahun 2011 tentang Pedoman perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Untuk Daerah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 33 tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan.
- Permendagri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja
- Priyatno, D. (2012). *Belajar Cepat Olah Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Rivai, V. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Revika Aditama.
- Robbin, P. S. (2006). *Perilaku Organisasi: Konsep dan Kontroversi Aplikasi*. Alih Bahasa Handayana Pujaatmika. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo
- Robbin, S. (1993). *Human Resource Planning*, Jakarta : Internet
- Rosgandika, M. (2005). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Ruky, A. S. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Sarwono, J. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha ilmu
- Sedarmayanti, (2008). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Shinta,T., Hakim, A., dan Noor, I. (2012). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 6
- Siagian, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (cetakan 15)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Singarimbun, M & Effendi, S. (2007). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.

- Simamora, H. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi keempat, cetakan pertama. Yogyakarta: YKPN.
- Stoner, J. (1996). *Manajemen*. Jakarta : Surya Usaha
- Sugih, A. (2008). *Analisa Pekerjaan*. Jakarta: Di unduh dari <http://yesbejo.wordpress.com/2009/10/28/karya-tulis-bejo/> pada tanggal 03 Juli 2014.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R &D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2011). *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ketujuh, Bandung: Alfabeta.
- Tohardi, A. (2005). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Umar, H. (2010). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Edisi kedua*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Vonbora, F. (2010). Pengaruh Analisis Jabatan Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru. Diunduh dari [http://lib.unri.ac.id/skripsi/index.php?p=show\\_detail&id=27668](http://lib.unri.ac.id/skripsi/index.php?p=show_detail&id=27668) Pada Tanggal 15 Desember 2014.
- Wahyudi, B. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita
- Winardi. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yuniarsih, T. dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfa Beta.

Lampiran I

Ma. Bungo, 2014

**Hal : Permohonan Mengajukan Kuesioner**

Kepada Yth.  
Bpk/Ibu/Sdr. Responden  
Di tempat

Dengan hormat

Dalam rangka penelitian untuk tesis dengan ini saya,

Nama : SUMINI  
NIM : 018545619  
Status : Mahasiswa S2 (Strata Dua) Magister Manajemen  
Universitas Terbuka Jambi

Memohon bantuan bapak/Ibu/Saudara untuk menjadi responden dalam penelitian ini. Saya mengharapkan Bapak/Ibu/Saudara dapat mengisi kuesioner ini dengan baik dan lengkap.

Kuesioner ini ditujukan para Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo Data yang diperoleh dari kuesioner ini akan saya gunakan untuk mengetahui hasil Tesis saya yang berjudul "*Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo*". semua informasi yang terkumpul melalui kuesioner ini hanya akan digunakan untuk penelitian ini saja dan saya akan menjaga kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya  
Peneliti

**(SUMINI)**  
NIM. 018545619

**PETUNJUK PENGISIAN**

1. Kuesioner ini semata-mata untuk keperluan akademis atau penelitian.
2. Baca dan jawablah semua pertanyaan secara teliti dan jujur, kerahasiaan jawaban dijaga
3. Berikan tanda checklist (√) pada pilihan yang telah disediakan dalam setiap pertanyaan berikut ini
4. Terima kasih atas partisipasinya

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. Jenis Kelamin:  Pria  Wanita
2. Usia:  18 – 25 Tahun  26 – 35 Tahun  
 36 – 45 Tahun  46 – 55 Tahun  
 > 55 Tahun
3. Golongan:  Satu  Tiga  
 Dua  Empat
4. Pendidikan:  ≤ SLTA  Diploma  Sarjana  
 Master (S)  Doktoral (S3)

**KUESIONER****1. ANALISIS JABATAN (X<sub>1</sub>)**

Petunjuk pengisian kuesioner: ada lima alternative jawaban, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Cukup Setuju; 4 = Setuju;  
 5 = Sangat Setuju.

| No.                                   | PERNYATAAN   | PILIHAN JAWABAN |    |    |   |    |
|---------------------------------------|--|-----------------|----|----|---|----|
|                                       |  | STS             | TS | CS | S | SS |
| <b>Dimensi 1: Deskripsi Pekerjaan</b> |  |                 |    |    |   |    |
| 1                                     | Kewenangan terdefinisikan dengan jelas                                       |                 |    |    |   |    |
| 2                                     | Tidak mengambil bidang pekerjaan lain/kesesuaian wewenang dengan posisi      |                 |    |    |   |    |
| 3                                     | Kesesuaian wewenang dengan posisi  |                 |    |    |   |    |
| 4                                     | Memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab yang diemban secara keseluruhan |                 |    |    |   |    |
| 5                                     | Arah pertanggungjawaban jelas  |                 |    |    |   |    |
| 6                                     | Kompensasi yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan             |                 |    |    |   |    |
| 7                                     | Peraturan atau kebijaksanaan perusahaan                                      |                 |    |    |   |    |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
|   | dapat dipahami   |  |  |  |  |  |
| 8                                       | Adanya kejelasan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan                   |  |  |  |  |  |
| 9                                       | Kelengkapan fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan                 |  |  |  |  |  |
| 10                                      | Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan                            |  |  |  |  |  |
| 11                                      | Kejelasan mengenai target yang diharapkan                                  |  |  |  |  |  |
| 12                                      | Kesesuaian target dengan bidang pekerjaan                                  |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensi 2: Spesifikasi Pekerjaan</b> |  |  |  |  |  |  |
| 13                                      | Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan       |  |  |  |  |  |
| 14                                      | Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pengalaman kerja |  |  |  |  |  |
| 15                                      | Efektivitas pelatihan dalam menunjang pekerjaan                            |  |  |  |  |  |
| 16                                      | Kesesuaian pekerjaan dengan pengetahuan                                    |  |  |  |  |  |
| 17                                      | Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian                                       |  |  |  |  |  |
| 18                                      | Kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan                                   |  |  |  |  |  |
| 19                                      | Kesesuaian pekerjaan dengan minat  |  |  |  |  |  |
| 20                                      | Pengetahuan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif         |  |  |  |  |  |
| 21                                      | Keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif            |  |  |  |  |  |
| 22                                      | Keterampilan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif        |  |  |  |  |  |
| 23                                      | Minat yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif               |  |  |  |  |  |

## 2. PENGEMBANGAN KARIR (X<sub>2</sub>)

Petunjuk pengisian kuesioner: ada lima alternative jawaban, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Cukup Setuju; 4 = Setuju;  
5 = Sangat Setuju.

| No.                          | PERNYATAAN  | PILIHAN JAWABAN |    |    |   |    |
|------------------------------|---|-----------------|----|----|---|----|
|                              |   | STS             | TS | CS | S | SS |
| <b>Dimensi 1: Pendidikan</b> |   |                 |    |    |   |    |
| 1                            | Adanya dorongan dari instansi untuk dapat melanjutkan pendidikan                                      |                 |    |    |   |    |
| 2                            | Adanya dorongan dari dalam diri untuk melanjutkan jenjang pendidikan                                  |                 |    |    |   |    |
| 3                            | Adanya dorongan dari rekan kerja untuk dapat melanjutkan pendidikan                                   |                 |    |    |   |    |
| <b>Dimensi 2: Pelatihan</b>  |   |                 |    |    |   |    |
| 4                            | Adanya pelaksanaan pelatihan yang baik dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja pegawai |                 |    |    |   |    |
| 5                            | Pelaksanaan metode pelatihan memiliki sasaran yang jelas  |                 |    |    |   |    |
| 6                            | Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan   |                 |    |    |   |    |
| 7                            | Adanya pembelajaran berbasis konten menuju pembelajaran berbasis kompetensi                           |                 |    |    |   |    |
| 8                            | Adanya pembelajaran yang menerapkan nilai-nilai dengan memberi keteladanan.                           |                 |    |    |   |    |
| <b>Dimensi 3: Mutasi</b>     |   |                 |    |    |   |    |
| 9                            | Mutasi berdasarkan untuk pengembangan potensi pegawai   |                 |    |    |   |    |
| 10                           | Mutasi dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai  |                 |    |    |   |    |
| 11                           | Mutasi dilaksanakan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan pegawai                                 |                 |    |    |   |    |
| 12                           | Mutasi dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja                                       |                 |    |    |   |    |
| <b>Dimensi 4: Seleksi</b>    |   |                 |    |    |   |    |
| 13                           | Pelaksanaan seleksi berdasarkan atas objektivitas   |                 |    |    |   |    |
| 14                           | Pelaksanaan seleksi berdasarkan kompetensi  |                 |    |    |   |    |
| 15                           | Pelaksanaan seleksi berdasarkan rekam   |                 |    |    |   |    |

|                              |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|
|                              | jejak  |  |  |  |  |  |
| 16                           | Pelaksanaan seleksi berdasarkan atas prestasi kerja                    |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensi 5: Penempatan</b> |  |  |  |  |  |  |
| 17                           | Memiliki keterampilan yang baik dalam bidang pekerjaan.                |  |  |  |  |  |
| 18                           | Memiliki kecakapan untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan. |  |  |  |  |  |
| 19                           | Memiliki kemampuan untuk dapat bekerjasama dengan sesama rekan kerja   |  |  |  |  |  |
| 20                           | Memiliki pengetahuan yang baik mengenai materi pekerjaan               |  |  |  |  |  |
| 21                           | Memiliki tingkat pemahaman yang baik pada bidang pekerjaan             |  |  |  |  |  |
| 22                           | Mampu mengaplikasikan ilmu yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan  |  |  |  |  |  |

### 3. KINERJA PEGAWAI (Y)

Petunjuk pengisian kuesioner: ada lima alternative jawaban, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Cukup Setuju; 4 = Setuju;

5 = Sangat Setuju.

| No.                               | PERNYATAAN  | PILIHAN JAWABAN |    |    |   |    |
|-----------------------------------|---|-----------------|----|----|---|----|
|                                   |   | STS             | TS | CS | S | SS |
| <b>Dimensi 1: Kuantitas Kerja</b> |   |                 |    |    |   |    |
| 1                                 | Mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik                  |                 |    |    |   |    |
| 2                                 | Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan |                 |    |    |   |    |
| 3                                 | Mampu bekerja lebih cepat pada saat dibutuhkan                                  |                 |    |    |   |    |
| 4                                 | Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu                                       |                 |    |    |   |    |
| 5                                 | Senantiasa untuk selalu rapi dalam menyelesaikan pekerjaan                      |                 |    |    |   |    |
| <b>Dimensi 2: Kualitas Kerja</b>  |   |                 |    |    |   |    |
| 6                                 | Memahami dengan baik pekerjaan yang dilaksanakan                                |                 |    |    |   |    |
| 7                                 | Menguasai dengan baik pekerjaan yang dilaksanakan                               |                 |    |    |   |    |

|                                  |   |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 8                                | Senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan                  |  |  |  |  |  |
| 9                                | Senantiasa selalu berupaya untuk dapat menyesuaikan hasil kerja dengan perintah.      |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensi 3: Kerjasama</b>      |   |  |  |  |  |  |
| 10                               | Kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan   |  |  |  |  |  |
| 11                               | Kemampuan memberikan bimbingan dan penjelasan pada pegawai lain                       |  |  |  |  |  |
| 12                               | Mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja                                      |  |  |  |  |  |
| 13                               | Mampu mendiskusikan permasalahan dalam pekerjaan secara bersama                       |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensi 4: Tanggung Jawab</b> |   |  |  |  |  |  |
| 14                               | Mampu bekerja sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja           |  |  |  |  |  |
| 15                               | Mampu menyelesaikan beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. |  |  |  |  |  |
| 16                               | Senantiasa bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan                            |  |  |  |  |  |
| 17                               | Mampu bertanggung jawab atas hasil kerja yang dilaksanakan                            |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensi 5: Inisiatif</b>      |   |  |  |  |  |  |
| 18                               | Mampu bekerja atas inisiatif sendiri, tanpa harus menunggu perintah dari atasan       |  |  |  |  |  |
| 19                               | Memiliki inisiatif pribadi dalam mengambil tindakan dalam bekerja                     |  |  |  |  |  |
| 20                               | Memiliki kemampuan untuk memberikan ide-ide ataupun gagasan dalam melaksanakan tugas  |  |  |  |  |  |
| 21                               | Memiliki semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru                                 |  |  |  |  |  |

Terima Kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/I yang telah mengisi kuesioner penelitian ini

Ma. Bungo, .....2014  
Salam Hormat saya

**SUMINI**  
*Mhs. MM UT Jambi*

## REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

| RESPONDEN | VARIABEL INDEPENDENT (X1) ANALISIS JABATAN |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------|--|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|           | DIMENSI 1                                  |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       | DIMENSI 2 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|           | X1.1                                       | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | X1.11 | X1.12 | X1.13     | X1.14 | X1.15 | X1.16 | X1.17 | X1.18 | X1.19 | X1.20 | X1.21 | X1.22 | X1.23 |
| 1         | 3  | 2    | 3    | 5    | 5    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5     | 4     | 4     | 4         | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 3     | 4     | 5     | 4     |
| 2         | 4  | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4         | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 3         | 4  | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     |
| 4         | 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     |
| 5         | 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     |
| 6         | 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     |
| 7         | 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     |
| 8         | 4  | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4     | 3     | 4     | 3         | 3     | 4     | 4     | 5     | 4     | 2     | 5     | 4     | 3     | 4     |
| 9         | 4  | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 10        | 5  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5     | 4     | 4     | 5         | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     |
| 11        | 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 12        | 2  | 3    | 4    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 2    | 2     | 1     | 1     | 2         | 2     | 2     | 2     | 1     | 1     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     |
| 13        | 5  | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 3    | 5    | 4    | 4     | 4     | 4     | 2         | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 2     | 5     | 4     | 4     | 5     |
| 14        | 3  | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2     | 2     | 2     | 3         | 3     | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 3     |
| 15        | 4  | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5     | 4     | 4     | 5         | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 16        | 4  | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 2         | 3     | 5     | 5     | 5     | 5     | 3     | 5     | 5     | 5     | 2     |
| 17        | 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4     | 5     | 5     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     |
| 18        | 4  | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3     | 4     | 3     | 4         | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 2     | 4     | 4     | 4     | 2     |
| 19        | 4  | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5     | 4     | 5     | 4         | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |
| 20        | 5  | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4     | 5     | 5     | 3         | 3     | 3     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 5     | 5     |
| 21        | 4  | 5    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4     | 3     | 4     | 4         | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| 22        | 4  | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5     | 4     | 4     | 4         | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     |
| 23        | 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5     | 4     | 4     | 5         | 4     | 4     | 3     | 4     | 1     | 1     | 4     | 4     | 3     | 1     |
| 24        | 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 25        | 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4         | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 2     | 5     | 5     | 5     | 2     |
| 26        | 3  | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4     | 3     | 2     | 4         | 3     | 4     | 4     | 5     | 5     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| 27        | 2  | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2     | 2     | 1     | 3         | 2     | 2     | 2     | 1     | 2     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| 28        | 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 29 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 31 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 36 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 37 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 38 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 45 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 47 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 48 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 50 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 51 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 52 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 56 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 61 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 69 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 73 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 76 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 77 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 79 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 87 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 88 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 89 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 90 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 91 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 92 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 93 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 94 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |

|                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 95             | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 5  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 1  | 5  | 3  | 3  | 2  |
| 96             | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 97             | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 98             | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 99             | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 100            | 3  | 2  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  |
| 101            | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 102            | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 103            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 104            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 105            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 106            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  |
| 107            | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 2  | 5  | 4  | 3  | 4  |
| 108            | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 109            | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 110            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 111            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 112            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 113            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  |
| 114            | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| <b>TOTAL 1</b> | 4  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 3  | 1  | 2  | 6  | 2  | 1  | 1  | 2  | 5  | 3  | 5  | 2  | 1  | 1  | 3  |
| <b>TOTAL 2</b> | 5  | 9  | 4  | 7  | 9  | 12 | 5  | 9  | 8  | 9  | 9  | 7  | 13 | 10 | 9  | 9  | 9  | 9  | 18 | 9  | 9  | 8  | 15 |
| <b>TOTAL 3</b> | 14 | 13 | 15 | 11 | 13 | 13 | 19 | 11 | 10 | 10 | 16 | 13 | 17 | 26 | 16 | 23 | 29 | 32 | 37 | 17 | 14 | 17 | 25 |
| <b>TOTAL 4</b> | 77 | 81 | 88 | 70 | 59 | 54 | 74 | 69 | 63 | 67 | 73 | 79 | 64 | 61 | 65 | 66 | 45 | 49 | 48 | 69 | 70 | 69 | 64 |
| <b>TOTAL 5</b> | 14 | 10 | 6  | 25 | 32 | 34 | 14 | 23 | 30 | 27 | 14 | 9  | 18 | 16 | 23 | 14 | 26 | 21 | 6  | 17 | 20 | 19 | 7  |

## REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

| RESPONDEN | VARIABEL INDEPENDENT (X2) PENGEMBANGAN KARIR |      |      |           |      |      |      |      |           |       |       |       |           |       |       |       |           |       |       |       |       |       |
|-----------|--|------|------|-----------|------|------|------|------|-----------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
|           | DIMENSI 1                                    |      |      | DIMENSI 2 |      |      |      |      | DIMENSI 3 |       |       |       | DIMENSI 4 |       |       |       | DIMENSI 5 |       |       |       |       |       |
|           | X2.1   | X2.2 | X2.3 | X2.4      | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9      | X2.10 | X2.11 | X2.12 | X2.13     | X2.14 | X2.15 | X2.16 | X2.17     | X2.18 | X2.19 | X2.20 | X2.21 | X2.22 |
| 1         | 4  | 5    | 4    | 4         | 4    | 5    | 5    | 4    | 4         | 4     | 5     | 5     | 4         | 4     | 4     | 4     | 3         | 4     | 5     | 4     | 5     | 5     |
| 2         | 4  | 4    | 3    | 4         | 4    | 4    | 4    | 3    | 2         | 2     | 2     | 3     | 3         | 3     | 3     | 3     | 3         | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     |
| 3         | 3  | 4    | 3    | 3         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4         | 4     | 4     | 3     | 3         | 4     | 4     | 3     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 4         | 3  | 4    | 3    | 3         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4         | 4     | 4     | 2     | 3         | 4     | 4     | 3     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 5         | 3  | 4    | 3    | 3         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4         | 4     | 4     | 2     | 3         | 4     | 4     | 3     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 6         | 3  | 4    | 3    | 3         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4         | 4     | 4     | 2     | 3         | 4     | 4     | 3     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 7         | 3  | 3    | 4    | 3         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4         | 4     | 4     | 2     | 4         | 4     | 4     | 3     | 4         | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     |
| 8         | 3  | 3    | 3    | 4         | 3    | 5    | 4    | 4    | 4         | 5     | 4     | 3     | 3         | 3     | 3     | 3     | 4         | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     |
| 9         | 5  | 4    | 4    | 5         | 5    | 4    | 4    | 4    | 4         | 4     | 4     | 2     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 10        | 2  | 5    | 3    | 3         | 4    | 5    | 3    | 3    | 4         | 3     | 3     | 5     | 3         | 3     | 3     | 3     | 4         | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     |
| 11        | 4  | 4    | 4    | 4         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4         | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 12        | 3  | 3    | 3    | 2         | 2    | 2    | 2    | 2    | 3         | 3     | 3     | 3     | 4         | 4     | 4     | 3     | 3         | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| 13        | 5  | 5    | 4    | 5         | 4    | 5    | 4    | 4    | 5         | 4     | 4     | 3     | 5         | 4     | 4     | 5     | 5         | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 14        | 2  | 5    | 5    | 4         | 4    | 4    | 4    | 4    | 3         | 3     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 5         | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     |
| 15        | 3  | 4    | 3    | 5         | 4    | 4    | 3    | 4    | 4         | 3     | 3     | 3     | 3         | 3     | 3     | 3     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 16        | 5  | 4    | 3    | 5         | 5    | 5    | 4    | 4    | 5         | 3     | 3     | 5     | 5         | 5     | 4     | 5     | 5         | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |
| 17        | 4  | 4    | 4    | 5         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4         | 4     | 4     | 4     | 5         | 4     | 4     | 5     | 4         | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     |
| 18        | 3  | 4    | 3    | 4         | 4    | 4    | 4    | 3    | 4         | 3     | 3     | 2     | 4         | 4     | 3     | 4     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 19        | 4  | 4    | 4    | 5         | 5    | 5    | 5    | 5    | 5         | 5     | 5     | 5     | 5         | 4     | 4     | 4     | 5         | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |
| 20        | 4  | 5    | 2    | 4         | 4    | 5    | 4    | 4    | 4         | 4     | 3     | 3     | 5         | 4     | 3     | 5     | 4         | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |
| 21        | 4  | 3    | 4    | 3         | 4    | 3    | 4    | 3    | 4         | 3     | 4     | 3     | 4         | 3     | 4     | 4     | 3         | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     |
| 22        | 4  | 4    | 4    | 4         | 3    | 3    | 3    | 4    | 5         | 4     | 4     | 5     | 5         | 5     | 5     | 5     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 23        | 5  | 5    | 3    | 4         | 4    | 3    | 4    | 3    | 5         | 5     | 5     | 5     | 5         | 5     | 3     | 4     | 4         | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     |
| 24        | 4  | 5    | 4    | 4         | 5    | 4    | 4    | 4    | 4         | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 3     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 25        | 5  | 5    | 4    | 5         | 5    | 4    | 4    | 4    | 4         | 5     | 5     | 2     | 4         | 5     | 4     | 4     | 4         | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     |
| 26        | 5  | 5    | 5    | 5         | 4    | 4    | 3    | 3    | 4         | 4     | 4     | 1     | 2         | 5     | 2     | 5     | 5         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 27        | 3  | 1    | 2    | 2         | 2    | 1    | 2    | 2    | 4         | 5     | 3     | 4     | 2         | 2     | 3     | 2     | 1         | 2     | 2     | 2     | 2     | 1     |
| 28        | 4  | 5    | 4    | 4         | 5    | 4    | 4    | 4    | 4         | 4     | 4     | 4     | 4         | 4     | 4     | 3     | 4         | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 29 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 31 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 33 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 38 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 41 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 42 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 43 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 45 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 48 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 |
| 49 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 51 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 52 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 55 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 56 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 61 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 62 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 63 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 65 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 68 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 69 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 70 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 73 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 74 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 75 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 76 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 78 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 |
| 79 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 81 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 85 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 86 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 87 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 88 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 89 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 90 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 91 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 92 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 93 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 94 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 |

|                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 95             | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  |
| 96             | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 97             | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 98             | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  |
| 99             | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 100            | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 101            | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 102            | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 103            | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 104            | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 105            | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 106            | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  |
| 107            | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 108            | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 109            | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 110            | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 111            | 3  | 2  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  |
| 112            | 3  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 113            | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 114            | 5  | 5  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  |
| <b>TOTAL 1</b> | 4  | 6  | 3  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 7  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 3  | 1  | 1  | 1  | 2  |
| <b>TOTAL 2</b> | 9  | 9  | 4  | 6  | 5  | 9  | 7  | 4  | 6  | 11 | 10 | 28 | 9  | 6  | 7  | 5  | 6  | 6  | 13 | 4  | 4  | 6  |
| <b>TOTAL 3</b> | 40 | 9  | 47 | 28 | 21 | 20 | 16 | 29 | 12 | 16 | 24 | 37 | 33 | 17 | 35 | 36 | 11 | 11 | 10 | 24 | 12 | 16 |
| <b>TOTAL 4</b> | 35 | 53 | 53 | 43 | 69 | 67 | 83 | 69 | 72 | 65 | 67 | 26 | 51 | 70 | 64 | 39 | 73 | 75 | 68 | 70 | 79 | 71 |
| <b>TOTAL 5</b> | 26 | 37 | 7  | 34 | 18 | 16 | 7  | 11 | 21 | 20 | 12 | 16 | 20 | 20 | 7  | 33 | 21 | 19 | 22 | 15 | 18 | 19 |

## REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

| RESPONDEN | VARIABEL INDEPENDENT (Y) KINERJA PEGAWAI |    |    |    |    |           |    |    |    |     |           |     |     |     |           |     |     |     |           |     |     |  |
|-----------|--|----|----|----|----|-----------|----|----|----|-----|-----------|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|--|
|           | DIMENSI 1                                |    |    |    |    | DIMENSI 2 |    |    |    |     | DIMENSI 3 |     |     |     | DIMENSI 4 |     |     |     | DIMENSI 5 |     |     |  |
|           | Y1                                       | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6        | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11       | Y12 | Y13 | Y14 | Y15       | Y16 | Y17 | Y18 | Y19       | Y20 | Y21 |  |
| 1         | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4         | 5  | 4  | 4  | 4   | 5         | 5   | 5   | 4   | 4         | 4   | 5   | 5   | 4         | 4   | 3   |  |
| 2         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 4  | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   |  |
| 3         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 3  | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 3         | 3   | 4   |  |
| 4         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 3  | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 3   | 3         | 3   | 4   |  |
| 5         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 3  | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 3   | 3         | 3   | 4   |  |
| 6         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 3  | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 3   | 3         | 3   | 4   |  |
| 7         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 4  | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   |  |
| 8         | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4         | 3  | 4  | 4  | 4   | 4         | 3   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 3   | 4         | 4   | 4   |  |
| 9         | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 4  | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   |  |
| 10        | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5         | 4  | 5  | 3  | 4   | 4         | 4   | 5   | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 3         | 3   | 3   |  |
| 11        | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 4  | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 3   | 3         | 3   | 4   |  |
| 12        | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2         | 2  | 3  | 2  | 2   | 2         | 2   | 2   | 1   | 2         | 2   | 2   | 3   | 3         | 3   | 3   |  |
| 13        | 5  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 5  | 4   | 3         | 4   | 5   | 4   | 4         | 5   | 4   | 5   | 1         | 4   | 4   |  |
| 14        | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5         | 5  | 5  | 4  | 4   | 4         | 4   | 4   | 5   | 5         | 5   | 5   | 4   | 4         | 4   | 4   |  |
| 15        | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 4  | 4   | 4         | 4   | 3   | 5   | 5         | 5   | 5   | 4   | 4         | 4   | 5   |  |
| 16        | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5         | 5  | 4  | 4  | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 5   | 4   | 5   | 5         | 5   | 5   |  |
| 17        | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5         | 4  | 4  | 4  | 4   | 4         | 5   | 5   | 5   | 4         | 5   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   |  |
| 18        | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 4  | 4   | 3         | 4   | 3   | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 3         | 4   | 4   |  |
| 19        | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5         | 5  | 5  | 5  | 5   | 4         | 5   | 5   | 5   | 5         | 5   | 5   | 5   | 5         | 5   | 5   |  |
| 20        | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5         | 5  | 5  | 2  | 5   | 5         | 5   | 5   | 5   | 4         | 5   | 5   | 5   | 5         | 5   | 4   |  |
| 21        | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5         | 4  | 5  | 4  | 5   | 4         | 5   | 5   | 5   | 4         | 5   | 4   | 5   | 5         | 4   | 4   |  |
| 22        | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4         | 5  | 5  | 5  | 2   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   |  |
| 23        | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4         | 5  | 5  | 4  | 3   | 3         | 4   | 4   | 5   | 4         | 4   | 4   | 5   | 3         | 5   | 4   |  |
| 24        | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 4  | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   |  |
| 25        | 5  | 2  | 4  | 5  | 4  | 4         | 5  | 5  | 4  | 5   | 4         | 4   | 4   | 4   | 5         | 5   | 5   | 4   | 2         | 5   | 4   |  |
| 26        | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4         | 4  | 4  | 4  | 5   | 4         | 5   | 5   | 5   | 5         | 5   | 5   | 4   | 4         | 4   | 5   |  |
| 27        | 2  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1         | 2  | 2  | 2  | 1   | 1         | 2   | 1   | 2   | 1         | 1   | 2   | 2   | 3         | 3   | 1   |  |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 31 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 36 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 37 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 38 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 39 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 41 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 42 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 45 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 47 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 50 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 51 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 52 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 56 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 59 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 60 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 61 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 62 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 64 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 67 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 68 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 69 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 70 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 73 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 74 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 75 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 78 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 79 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 80 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 81 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 82 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 84 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 85 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 87 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 88 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 89 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |

|                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 90             | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |    |
| 91             | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  |
| 92             | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| 93             | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  |
| 94             | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 95             | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 96             | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  |
| 97             | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 98             | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 99             | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| 100            | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 101            | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| 102            | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| 103            | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 104            | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| 105            | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 106            | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| 107            | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| 108            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 109            | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  |
| 110            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 111            | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 112            | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| 113            | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| 114            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| <b>TOTAL 1</b> | 2  | 1  | 2  | 4  | 5  | 3  | 1  | 1  | 4  | 6  | 4  | 3  | 6  | 2  | 5  | 5  | 3  | 3  | 2  | 1  | 5  |
| <b>TOTAL 2</b> | 7  | 7  | 9  | 4  | 6  | 6  | 7  | 7  | 13 | 6  | 7  | 7  | 5  | 7  | 8  | 8  | 6  | 4  | 10 | 5  | 4  |
| <b>TOTAL 3</b> | 8  | 37 | 11 | 9  | 6  | 1  | 7  | 1  | 9  | 12 | 11 | 10 | 9  | 7  | 6  | 1  | 2  | 19 | 27 | 17 | 5  |
| <b>TOTAL 4</b> | 63 | 56 | 59 | 60 | 71 | 64 | 64 | 68 | 74 | 58 | 71 | 53 | 61 | 58 | 71 | 54 | 67 | 51 | 54 | 64 | 75 |
| <b>TOTAL 5</b> | 34 | 13 | 33 | 37 | 26 | 40 | 35 | 37 | 14 | 32 | 21 | 41 | 33 | 40 | 24 | 46 | 36 | 37 | 21 | 27 | 25 |

## HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL ANALISIS JABATAN (X1)

|       |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |           |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
|       |                     | X1.1         | X1.2   | X1.3   | X1.4   | X1.5   | X1.6   | X1.7   | X1.8   | X1.9   | X1.10  | X1.11  | X1.12  | X1.13  | X1.14  | X1.15  | X1.16  | X1.17  | X1.18  | X1.19  | X1.20  | X1.21  | X1.22  | X1.23  | Rata-Rata |
| X1.1  | Pearson Correlation | 1            | .725** | .724** | .648** | .727** | .669** | .601** | .778** | .744** | .585** | .671** | .745** | .388** | .541** | .596** | .554** | .622** | .459** | .325** | .693** | .703** | .580** | .541** | .804**    |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 114          | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X1.2  | Pearson Correlation | .725**       | 1      | .789** | .811** | .619** | .640** | .655** | .737** | .735** | .587** | .692** | .700** | .442** | .573** | .640** | .629** | .569** | .484** | .285** | .650** | .644** | .532** | .464** | .788**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .002   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 114          | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X1.3  | Pearson Correlation | .724**       | .789** | 1      | .619** | .657** | .677** | .717** | .707** | .696** | .565** | .719** | .664** | .524** | .582** | .652** | .650** | .545** | .518** | .452** | .569** | .636** | .605** | .548** | .810**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 114          | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X1.4  | Pearson Correlation | .648**       | .611** | .619** | 1      | .839** | .585** | .564** | .650** | .588** | .594** | .707** | .694** | .407** | .521** | .679** | .508** | .661** | .611** | .394** | .660** | .742** | .659** | .474** | .795**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 114          | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X1.5  | Pearson Correlation | .727**       | .619** | .657** | .839** | 1      | .589** | .523** | .666** | .657** | .582** | .734** | .738** | .305** | .519** | .636** | .554** | .636** | .595** | .425** | .667** | .646** | .595** | .543** | .798**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 114          | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X1.6  | Pearson Correlation | .669**       | .640** | .677** | .585** | .589** | 1      | .670** | .658** | .729** | .562** | .618** | .613** | .553** | .612** | .663** | .569** | .564** | .444** | .349** | .526** | .719** | .650** | .434** | .778**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 114          | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X1.7  | Pearson Correlation | .601**       | .655** | .717** | .564** | .523** | .670** | 1      | .770** | .627** | .489** | .652** | .613** | .575** | .553** | .557** | .540** | .594** | .516** | .448** | .463** | .657** | .635** | .430** | .761**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 114          | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X1.8  | Pearson Correlation | .778**       | .737** | .707** | .650** | .666** | .658** | .770** | 1      | .740** | .612** | .684** | .772** | .423** | .542** | .622** | .589** | .675** | .507** | .421** | .666** | .788** | .712** | .553** | .841**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 114          | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X1.9  | Pearson Correlation | .744**       | .735** | .696** | .588** | .657** | .729** | .627** | .740** | 1      | .776** | .682** | .653** | .488** | .597** | .736** | .630** | .653** | .567** | .314** | .651** | .703** | .668** | .513** | .836**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 114          | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X1.10 | Pearson Correlation | .585**       | .587** | .565** | .594** | .582** | .562** | .489** | .612** | .776** | 1      | .526** | .686** | .415** | .635** | .774** | .672** | .661** | .649** | .276** | .584** | .648** | .646** | .488** | .776**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .003   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 114          | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X1.11 | Pearson Correlation | .671**       | .692** | .719** | .707** | .734** | .618** | .652** | .684** | .682** | .526** | 1      | .844** | .575** | .696** | .671** | .671** | .596** | .572** | .533** | .640** | .704** | .684** | .571** | .851**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 114          | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |

|       |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-------|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| X1.12 | Pearson Correlation | .745 | .700 | .664 | .694 | .738 | .613 | .613 | .772 | .653 | .686 | .844 | 1    | .510 | .709 | .682 | .720 | .639 | .583 | .497 | .701 | .761 | .682 | .644 | .875 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X1.13 | Pearson Correlation | .388 | .442 | .524 | .407 | .305 | .553 | .575 | .423 | .488 | .415 | .575 | .510 | 1    | .733 | .485 | .496 | .467 | .327 | .564 | .408 | .567 | .476 | .358 | .636 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X1.14 | Pearson Correlation | .541 | .573 | .582 | .521 | .519 | .612 | .553 | .542 | .597 | .635 | .696 | .709 | .733 | 1    | .647 | .742 | .552 | .523 | .510 | .487 | .640 | .617 | .472 | .775 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X1.15 | Pearson Correlation | .596 | .640 | .652 | .679 | .636 | .663 | .557 | .622 | .736 | .774 | .671 | .682 | .485 | .647 | 1    | .769 | .736 | .687 | .438 | .642 | .731 | .676 | .533 | .844 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X1.16 | Pearson Correlation | .554 | .629 | .650 | .508 | .554 | .569 | .540 | .589 | .630 | .672 | .671 | .720 | .496 | .742 | .769 | 1    | .681 | .719 | .477 | .597 | .677 | .630 | .553 | .809 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X1.17 | Pearson Correlation | .622 | .569 | .545 | .661 | .636 | .584 | .594 | .875 | .653 | .661 | .596 | .639 | .487 | .552 | .736 | .681 | 1    | .819 | .384 | .702 | .809 | .702 | .480 | .821 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X1.18 | Pearson Correlation | .459 | .484 | .518 | .611 | .595 | .444 | .516 | .507 | .567 | .649 | .572 | .583 | .327 | .523 | .687 | .719 | .819 | 1    | .437 | .594 | .673 | .711 | .589 | .756 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X1.19 | Pearson Correlation | .325 | .285 | .452 | .394 | .425 | .349 | .448 | .421 | .314 | .278 | .533 | .497 | .584 | .510 | .438 | .477 | .384 | .437 | 1    | .227 | .433 | .436 | .638 | .572 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .002 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 | .003 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .015 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X1.20 | Pearson Correlation | .693 | .650 | .569 | .660 | .667 | .526 | .463 | .666 | .651 | .584 | .640 | .701 | .408 | .487 | .642 | .597 | .702 | .594 | .227 | 1    | .799 | .680 | .439 | .776 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .015 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X1.21 | Pearson Correlation | .703 | .644 | .636 | .742 | .646 | .719 | .657 | .788 | .703 | .648 | .704 | .761 | .567 | .640 | .731 | .677 | .809 | .673 | .433 | .799 | 1    | .668 | .497 | .888 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X1.22 | Pearson Correlation | .580 | .532 | .605 | .659 | .595 | .650 | .835 | .712 | .668 | .646 | .684 | .682 | .476 | .617 | .876 | .830 | .702 | .711 | .436 | .680 | .868 | 1    | .493 | .826 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X1.23 | Pearson Correlation | .541 | .464 | .548 | .474 | .543 | .434 | .430 | .553 | .513 | .488 | .571 | .644 | .358 | .472 | .533 | .553 | .480 | .589 | .638 | .439 | .497 | .493 | 1    | .680 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|       | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |

|           |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|-----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| Rata-Rata | Pearson Correlation | .804** | .788** | .810** | .795** | .798** | .778** | .761** | .841** | .836** | .776** | .851** | .875** | .636** | .775** | .844** | .809** | .821** | .756** | .572** | .776** | .888** | .826** | .680** | 1   |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |     |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR (X2)

## Correlations

|                           | X2.1   | X2.2   | X2.3   | X2.4   | X2.5   | X2.6   | X2.7   | X2.8   | X2.9   | X2.10  | X2.11  | X2.12  | X2.13  | X2.14  | X2.15  | X2.16  | X2.17  | X2.18  | X2.19  | X2.20  | X2.21  | X2.22  | Rata-Rata |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| X2.1 Pearson Correlation  | 1      | .546** | .483** | .597** | .559** | .361** | .383** | .249** | .293** | .318** | .343** | .130   | .445** | .421** | .170   | .463** | .329** | .448** | .348** | .386** | .259** | .569** | .597**    |
| Sig. (2-tailed)           |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .008   | .002   | .001   | .000   | .167   | .000   | .000   | .071   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .005   | .000   | .000      |
| N                         | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X2.2 Pearson Correlation  | .546** | 1      | .446** | .497** | .624** | .538** | .423** | .452** | .266** | .377** | .295** | .123   | .427** | .530** | .339** | .412** | .553** | .512** | .585** | .681** | .565** | .704** | .703**    |
| Sig. (2-tailed)           | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .004   | .000   | .001   | .193   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
| N                         | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X2.3 Pearson Correlation  | .483** | .448** | 1      | .556** | .462** | .398** | .361** | .454** | .345** | .338** | .456** | .161   | .400** | .423** | .332** | .432** | .527** | .427** | .426** | .451** | .384** | .481** | .623**    |
| Sig. (2-tailed)           | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .087   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
| N                         | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X2.4 Pearson Correlation  | .597** | .497** | .556** | 1      | .689** | .524** | .446** | .527** | .537** | .481** | .434** | .230   | .562** | .508** | .171   | .775** | .708** | .674** | .487** | .590** | .556** | .669** | .790**    |
| Sig. (2-tailed)           | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .014   | .000   | .000   | .069   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
| N                         | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X2.5 Pearson Correlation  | .559** | .624** | .462** | .689** | 1      | .677** | .677** | .584** | .384** | .386** | .431** | .054   | .463** | .466** | .342** | .400** | .619** | .694** | .514** | .637** | .555** | .696** | .755**    |
| Sig. (2-tailed)           | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .569   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
| N                         | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X2.6 Pearson Correlation  | .361** | .538** | .398** | .524** | .677** | 1      | .770** | .663** | .230   | .377** | .323** | .063   | .441** | .345** | .308** | .292** | .573** | .514** | .436** | .594** | .456** | .561** | .659**    |
| Sig. (2-tailed)           | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .014   | .000   | .000   | .503   | .000   | .000   | .001   | .002   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
| N                         | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X2.7 Pearson Correlation  | .383** | .423** | .361** | .446** | .677** | .770** | 1      | .741** | .273** | .374** | .411** | .155   | .555** | .447** | .360** | .297** | .533** | .550** | .374** | .515** | .512** | .464** | .665**    |
| Sig. (2-tailed)           | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .003   | .000   | .000   | .100   | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
| N                         | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X2.8 Pearson Correlation  | .249** | .452** | .454** | .527** | .584** | .663** | .741** | 1      | .448** | .490** | .506** | .242** | .525** | .539** | .464** | .403** | .716** | .586** | .383** | .625** | .565** | .505** | .732**    |
| Sig. (2-tailed)           | .008   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .009   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
| N                         | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X2.9 Pearson Correlation  | .293** | .266** | .345** | .537** | .384** | .230   | .273** | .448** | 1      | .724** | .782** | .291** | .533** | .593** | .313** | .599** | .666** | .600** | .627** | .522** | .527** | .437** | .704**    |
| Sig. (2-tailed)           | .002   | .004   | .000   | .000   | .000   | .014   | .003   | .000   |        | .000   | .000   | .002   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
| N                         | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X2.10 Pearson Correlation | .318** | .377** | .338** | .481** | .366** | .377** | .374** | .490** | .724** | 1      | .778** | .315** | .540** | .631** | .471** | .515** | .581** | .538** | .615** | .544** | .392** | .369** | .715**    |
| Sig. (2-tailed)           | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
| N                         | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |
| X2.11 Pearson Correlation | .343** | .295** | .456** | .434** | .431** | .323** | .411** | .506** | .782** | .778** | 1      | .290** | .453** | .550** | .373** | .416** | .598** | .573** | .620** | .550** | .446** | .447** | .705**    |
| Sig. (2-tailed)           | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .002   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
| N                         | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114       |

|           |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| X2.12     | Pearson Correlation | .130 | .123 | .161 | .230 | .054 | .063 | .155 | .242 | .291 | .315 | .290 | 1    | .532 | .339 | .291 | .326 | .162 | .167 | .275 | .245 | .312 | .271 | .399 |
|           | Sig. (2-tailed)     | .167 | .193 | .087 | .014 | .569 | .503 | .100 | .009 | .002 | .001 | .002 |      | .000 | .000 | .002 | .000 | .086 | .076 | .003 | .009 | .001 | .004 | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X2.13     | Pearson Correlation | .445 | .427 | .400 | .562 | .463 | .441 | .555 | .525 | .533 | .540 | .453 | .532 | 1    | .662 | .567 | .668 | .539 | .564 | .538 | .522 | .469 | .450 | .765 |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X2.14     | Pearson Correlation | .421 | .530 | .423 | .508 | .466 | .345 | .447 | .539 | .593 | .631 | .550 | .339 | .662 | 1    | .513 | .620 | .611 | .523 | .485 | .603 | .594 | .493 | .761 |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X2.15     | Pearson Correlation | .170 | .339 | .332 | .171 | .342 | .308 | .360 | .464 | .313 | .471 | .373 | .291 | .567 | .513 | 1    | .322 | .306 | .285 | .394 | .412 | .346 | .267 | .525 |
|           | Sig. (2-tailed)     | .071 | .000 | .000 | .069 | .000 | .001 | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 | .002 | .000 | .000 |      | .000 | .001 | .002 | .000 | .000 | .000 | .004 | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X2.16     | Pearson Correlation | .463 | .412 | .432 | .775 | .400 | .292 | .297 | .403 | .599 | .515 | .416 | .326 | .668 | .620 | .322 | 1    | .626 | .609 | .522 | .581 | .543 | .530 | .736 |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .002 | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X2.17     | Pearson Correlation | .329 | .553 | .527 | .708 | .619 | .573 | .533 | .716 | .666 | .581 | .598 | .162 | .539 | .611 | .306 | .626 | 1    | .802 | .655 | .669 | .590 | .606 | .825 |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .086 | .000 | .000 | .001 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X2.18     | Pearson Correlation | .448 | .512 | .427 | .674 | .694 | .514 | .550 | .586 | .600 | .538 | .573 | .167 | .564 | .523 | .285 | .609 | .802 | 1    | .720 | .688 | .597 | .729 | .816 |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .076 | .000 | .000 | .002 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X2.19     | Pearson Correlation | .348 | .585 | .426 | .487 | .514 | .436 | .374 | .383 | .627 | .615 | .620 | .275 | .538 | .485 | .394 | .522 | .655 | .720 | 1    | .690 | .629 | .616 | .767 |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .003 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X2.20     | Pearson Correlation | .366 | .681 | .451 | .590 | .637 | .594 | .515 | .625 | .522 | .544 | .550 | .245 | .522 | .603 | .412 | .581 | .669 | .688 | .690 | 1    | .801 | .777 | .829 |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .009 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X2.21     | Pearson Correlation | .259 | .565 | .384 | .556 | .555 | .456 | .512 | .565 | .527 | .392 | .446 | .312 | .469 | .594 | .346 | .543 | .590 | .597 | .629 | .801 | 1    | .738 | .749 |
|           | Sig. (2-tailed)     | .005 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| X2.22     | Pearson Correlation | .569 | .704 | .481 | .669 | .696 | .561 | .464 | .505 | .437 | .369 | .447 | .271 | .450 | .493 | .267 | .530 | .606 | .729 | .616 | .777 | .738 | 1    | .794 |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .004 | .000 | .000 | .004 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |
| Rata-Rata | Pearson Correlation | .597 | .703 | .623 | .790 | .755 | .659 | .665 | .732 | .704 | .715 | .705 | .399 | .765 | .761 | .525 | .736 | .825 | .816 | .767 | .829 | .749 | .794 | 1    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
|           | N                   | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA (Y)

## Correlations

|                         | Y1   | Y2   | Y3   | Y4   | Y5   | Y6   | Y7   | Y8   | Y9   | Y10  | Y11  | Y12  | Y13  | Y14  | Y15  | Y16  | Y17  | Y18  | Y19  | Y20  | Y21  | Rata-Rata |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Y1 Pearson Correlation  | 1    | .454 | .735 | .709 | .728 | .781 | .707 | .693 | .474 | .655 | .649 | .807 | .786 | .796 | .620 | .737 | .689 | .719 | .571 | .690 | .584 | .839      |
| Sig. (2-tailed)         |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000      |
| N                       | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114       |
| Y2 Pearson Correlation  | .454 | 1    | .586 | .523 | .569 | .454 | .466 | .484 | .422 | .400 | .501 | .594 | .498 | .549 | .496 | .479 | .436 | .454 | .639 | .495 | .419 | .624      |
| Sig. (2-tailed)         | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000      |
| N                       | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114       |
| Y3 Pearson Correlation  | .735 | .586 | 1    | .861 | .764 | .699 | .712 | .636 | .486 | .632 | .759 | .759 | .619 | .668 | .588 | .651 | .672 | .711 | .599 | .733 | .867 | .835      |
| Sig. (2-tailed)         | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000      |
| N                       | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114       |
| Y4 Pearson Correlation  | .709 | .523 | .861 | 1    | .803 | .737 | .794 | .725 | .526 | .669 | .765 | .764 | .671 | .742 | .611 | .669 | .683 | .702 | .537 | .797 | .682 | .860      |
| Sig. (2-tailed)         | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000      |
| N                       | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114       |
| Y5 Pearson Correlation  | .728 | .569 | .764 | .803 | 1    | .793 | .764 | .708 | .584 | .701 | .762 | .733 | .693 | .717 | .691 | .612 | .755 | .732 | .638 | .745 | .605 | .867      |
| Sig. (2-tailed)         | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000      |
| N                       | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114       |
| Y6 Pearson Correlation  | .781 | .454 | .699 | .737 | .793 | 1    | .783 | .787 | .538 | .775 | .684 | .761 | .774 | .763 | .609 | .745 | .735 | .637 | .624 | .651 | .618 | .860      |
| Sig. (2-tailed)         | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000      |
| N                       | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114       |
| Y7 Pearson Correlation  | .707 | .466 | .712 | .794 | .764 | .783 | 1    | .858 | .519 | .617 | .685 | .697 | .678 | .707 | .642 | .713 | .772 | .659 | .565 | .747 | .621 | .842      |
| Sig. (2-tailed)         | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000      |
| N                       | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114       |
| Y8 Pearson Correlation  | .693 | .484 | .636 | .725 | .708 | .787 | .858 | 1    | .521 | .672 | .654 | .732 | .731 | .738 | .634 | .754 | .767 | .698 | .579 | .684 | .625 | .842      |
| Sig. (2-tailed)         | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000      |
| N                       | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114       |
| Y9 Pearson Correlation  | .474 | .422 | .486 | .526 | .584 | .538 | .519 | .521 | 1    | .434 | .475 | .593 | .570 | .579 | .708 | .548 | .528 | .562 | .441 | .580 | .626 | .674      |
| Sig. (2-tailed)         | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000      |
| N                       | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114       |
| Y10 Pearson Correlation | .655 | .400 | .632 | .669 | .701 | .775 | .617 | .672 | .434 | 1    | .738 | .794 | .689 | .714 | .662 | .758 | .749 | .604 | .564 | .582 | .588 | .810      |
| Sig. (2-tailed)         | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000      |
| N                       | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114       |
| Y11 Pearson Correlation | .649 | .501 | .759 | .765 | .762 | .684 | .685 | .654 | .475 | .738 | 1    | .766 | .685 | .603 | .575 | .625 | .671 | .583 | .582 | .624 | .613 | .806      |
| Sig. (2-tailed)         | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000      |
| N                       | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114  | 114       |

|           |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y12       | Pearson Correlation | .807** | .594** | .759** | .764** | .733** | .761** | .697** | .732** | .593** | .794** | .766** | 1      | .835** | .876** | .758** | .863** | .792** | .763** | .655** | .732** | .727** | .923** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| Y13       | Pearson Correlation | .786** | .498** | .619** | .671** | .693** | .774** | .678** | .731** | .570** | .689** | .685** | .835** | 1      | .791** | .692** | .760** | .729** | .729** | .593** | .652** | .662** | .856** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| Y14       | Pearson Correlation | .796** | .549** | .668** | .742** | .717** | .763** | .707** | .738** | .579** | .714** | .603** | .876** | .791** | 1      | .829** | .845** | .810** | .713** | .654** | .726** | .705** | .895** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| Y15       | Pearson Correlation | .620** | .496** | .588** | .611** | .691** | .609** | .642** | .634** | .708** | .662** | .575** | .758** | .692** | .829** | 1      | .850** | .838** | .676** | .606** | .646** | .772** | .838** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| Y16       | Pearson Correlation | .737** | .479** | .651** | .669** | .612** | .745** | .713** | .754** | .548** | .758** | .625** | .863** | .760** | .845** | .850** | 1      | .826** | .699** | .633** | .671** | .772** | .878** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| Y17       | Pearson Correlation | .689** | .436** | .672** | .683** | .755** | .735** | .772** | .767** | .528** | .749** | .671** | .792** | .729** | .810** | .838** | .826** | 1      | .719** | .593** | .705** | .800** | .879** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| Y18       | Pearson Correlation | .719** | .454** | .711** | .702** | .732** | .637** | .659** | .698** | .582** | .604** | .583** | .763** | .729** | .713** | .676** | .699** | .719** | 1      | .676** | .824** | .738** | .840** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| Y19       | Pearson Correlation | .571** | .639** | .599** | .537** | .638** | .624** | .565** | .579** | .441** | .564** | .582** | .655** | .593** | .654** | .606** | .633** | .593** | .676** | 1      | .703** | .598** | .750** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| Y20       | Pearson Correlation | .690** | .495** | .733** | .797** | .745** | .651** | .747** | .684** | .560** | .582** | .624** | .732** | .652** | .726** | .646** | .671** | .705** | .824** | .703** | 1      | .736** | .843** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| Y21       | Pearson Correlation | .584** | .419** | .667** | .682** | .605** | .616** | .621** | .625** | .626** | .588** | .613** | .727** | .662** | .705** | .772** | .772** | .800** | .738** | .598** | .736** | 1      | .815** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| Rata-Rata | Pearson Correlation | .839** | .624** | .835** | .860** | .867** | .860** | .842** | .842** | .674** | .810** | .806** | .923** | .856** | .895** | .838** | .878** | .879** | .840** | .750** | .843** | .815** | 1      |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|           | N                   | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL PENELITIAN

### HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL ANALISIS JABATAN (X1)

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 114 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | 0.0   |
|       | Total                 | 114 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .971             | 23         |

### HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR (X2)

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 114 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | 0.0   |
|       | Total                 | 114 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .950             | 22         |

### HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Y)

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 114 | 90.5  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 12  | 9.5   |
|       | Total                 | 126 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .977             | 21         |

## HASIL UJI ASUMSI KLASIK

### 1. UJI NORMALITAS

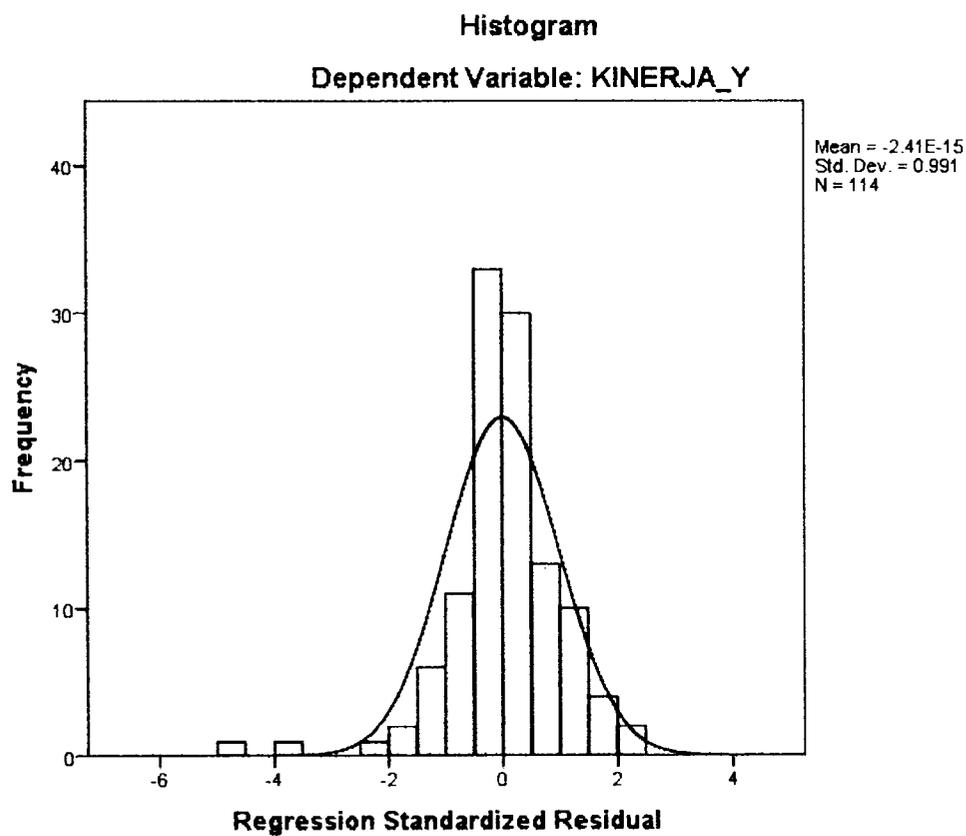
#### a. UJI STATISTIK

|                                  |                | Unstandardized<br>Residual |
|----------------------------------|----------------|----------------------------|
| N                                |                | 114                        |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 0E-7                       |
|                                  | Std. Deviation | .55013519                  |
|                                  | Absolute       | .117                       |
| Most Extreme Differences         | Positive       | .065                       |
|                                  | Negative       | -.117                      |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | 1.249                      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .088                       |

a. Test distribution is Normal.

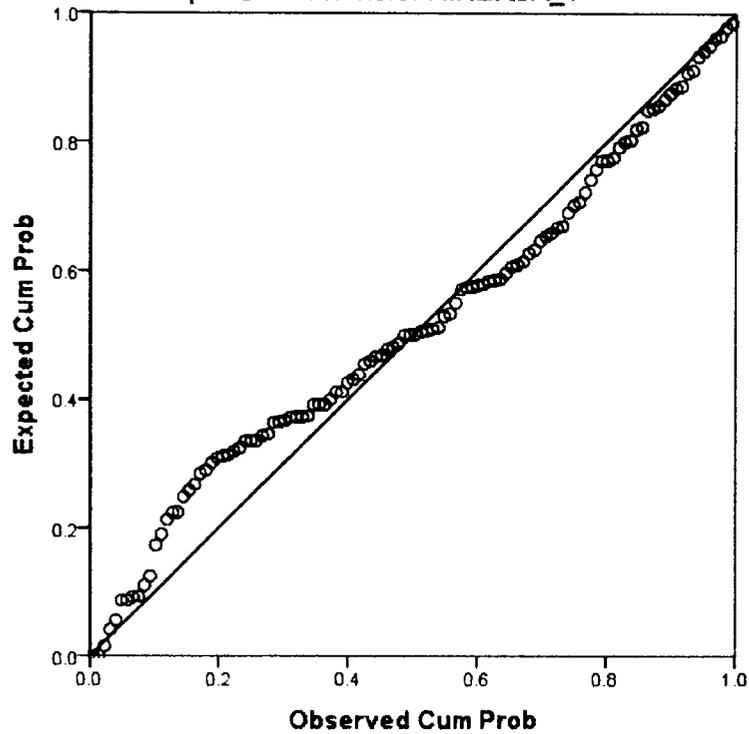
b. Calculated from data.

#### b. UJI GRAFIK



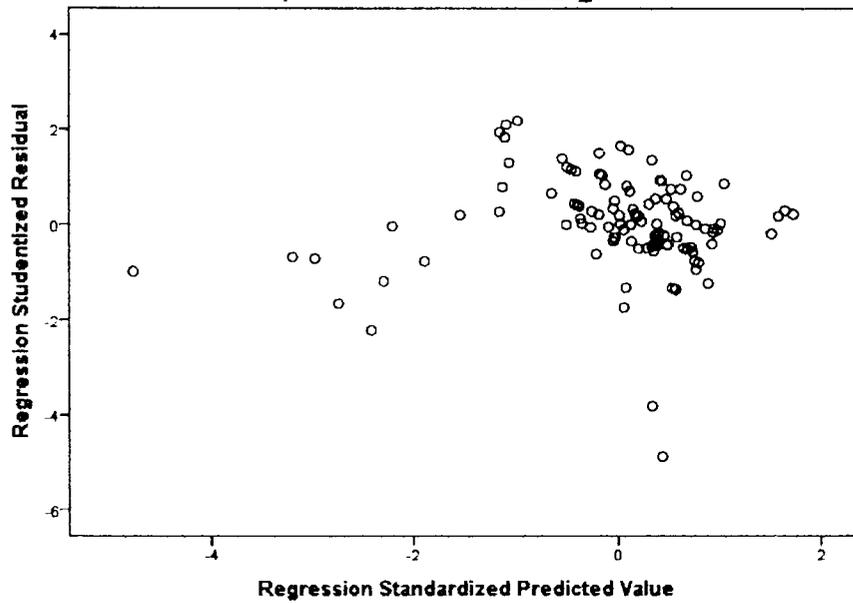
**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

Dependent Variable: KINERJA\_Y

**2. UJI HETEROKEDASTISITAS**

Scatterplot

Dependent Variable: KINERJA\_Y



## HASIL PERSAMAAN REGRESI LINEAR BERGANDA

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered  | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1     | PENGEMBANGAN KARIR X_2, ANALISIS JABATAN_X1 <sup>b</sup> |                   | Enter  |

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .688 <sup>a</sup> | .474     | .464              | .555069                    |

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR X\_2, ANALISIS JABATAN\_X1

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 30.808         | 2   | 15.404      | 49.997 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 34.199         | 111 | .308        |        |                   |
|       | Total      | 65.008         | 113 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y

b. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR X\_2, ANALISIS JABATAN\_X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)             | .589                        | .344       |                           | 1.713 | .090 |
|       | ANALISIS JABATAN_X1    | .361                        | .106       | .323                      | 3.400 | .001 |
|       | PENGEMBANGAN KARIR X_2 | .536                        | .120       | .425                      | 4.478 | .000 |

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y