

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAN DAMPAKNYA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
SEKRETARIAT DAERAH KOTA SIBOLGA**



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

Disusun Oleh :

JUSTIN M. MARBUN

NIM. 018264716

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

Abstract

The problem that often occurs in the government sector or bureaucracy is how to improve employee performance. Employee performance is not far from the two variables measured in this study namely job characteristics, education and training. This study was conducted to determine whether there is influence between job characteristics on education and training and its impact on the performance of Apparatur of Sekretariat Daerah Kota Sibolga Civil Service Regional Secretariat Sibolga. The research method used was a survey research methods.

Subjects were apparatur. Respondents were Apparatur of Sekretariat Daerah Kota Sibolga as many as 101 people using the equation obtained Slovin 80 respondents.

Type of research is the explanation (explanatory research), since this research intends to clarify the effect of the variable characteristics of the work on education and training on performance variables Civil Service Regional Secretariat Sibolga. Data collected through questionnaires. Analysis of the data using path analysis.

The results of the analysis showed that the positive effect karkarakteristik work directly on education and training performance of 32.5% with a coefficient of 0.570 lane. Characteristics Work directly positive effect on the performance by 30% with a coefficient of 0,548 lines. Education and training working directly positive effect on the performance of 47.2% with a coefficient of 0.687 lane. Characteristics of work on education and training simultaneously positive effect on the performance of 50.8% with a path coefficient of 0.713.

In conclusion, this study proves that karkarakteristik employment and education and training have an impact on performance (50.8%), job characteristics directly affect the education and training (32.5%), job characteristics directly affect the performance of employees (30%), education and training directly affect the performance (47.2%). Results of other studies indicate that job characteristics are more dominant variable affecting the performance variables of the variables affecting the performance of education and training.

Abstrak

Permasalahan yang sering terjadi disektor pemerintahan atau birokrasi adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai tidak jauh dari dua variabel yang diukur dalam penelitian ini yaitu, karakteristik pekerjaan dan pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei.

Subjek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil. Responden adalah Pegawai Negeri Sipil Kantor Sekretariat Daerah Kota Sibolga sebanyak 101 orang dengan menggunakan metode persamaan Slovin diperoleh 80 orang responden.

Tipe penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory reseach*), karena penelitian ini bermaksud menjelaskan pengaruh antara variabel karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan terhadap variabel kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Pengumpulan data dilakukan melalui kuisisioner. Analisis data menggunakan analisis jalur.

Hasil analisi menunjukkan bahwa karkateristik pekerjaan berpengaruh positif secara langsung terhadap pendidikan dan pelatihan kinerja sebesar 32,5 % dengan koefisien jalur 0,570. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja sebesar 30 % dengan koefisien jalur 0,548. Pendidikan dan Pelatihan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja sebesar 47,2% dengan koefisien jalur 0,687. Karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 50,8 % dengan koefisien jalur sebesar 0,713.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa karkateristik pekerjaan dan pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja (50,8%), karakteristik pekerjaan secara langsung berpengaruh terhadap pendidikan dan pelatihan (32,5%), karakteristik pekerjaan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai (30%), pendidikan dan pelatihan secara langsung berpengaruh

terhadap kinerja (47,2%) . Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa variabel karakteristik pekerjaan lebih dominan mempengaruhi variabel kinerja dari pada variabel pendidikan dan pelatihan mempengaruhi kinerja.



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **“Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga”** 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.

Medan, Mei 2014
Yang menyatakan



(Justin M. Marbun)
NIM. 018264716

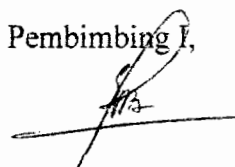
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga

Penyusun TAPM : JUSTIN M. MARBUN, S.Kom
NIM : 018264716
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Hari/Tanggal : Sabtu / 07 Juni 2014

Menyetujui :

Pembimbing I,



Prof. Dr. Monang Sitorus, M.Si
NIP.

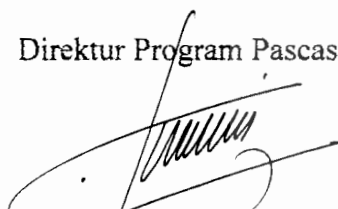
Pembimbing II,



Dr. Endang Sulistya Rini, M.Si
NIP. 19620513 199203 2 001

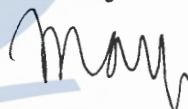
Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



Suciani, M.Sc., Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

Ketua Bidang Studi Program
Magister Manajemen



Maya Maria, SE, MM
NIP. 19720501 199903 2 003

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMAN

PENGESAHAN

Nama : JUSTIN M. MARBUN, S.Kom
NIM : 018264716
Program Studi : MAGISTER MANAJEMAN
Judul Tesis : Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga

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

Hari/Tanggal : Sabtu / 07 Juni 2014
W a k t u : 13.30 Wib s/d 15.30 Wib

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Drs. Amril Latif, M.Si

Penguji Ahli: Prof. Dr. Hapzi Ali

Pembimbing I: Prof. Dr. Monang Sitorus, M.Si

Pembimbing II : Dr. Endang Sulistya Rini, M.Si



.....
.....
.....
.....

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmatnya, penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul ***“Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga”*** dengan baik, yang merupakan salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Dengan selesainya penulisan tesis ini, penulis sangat berterima kasih atas segala bantuan dan fasilitas dari berbagai pihak yang telah diberikan kepada penulis guna mendukung penyelesaian tesis ini. Maka pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada **Bapak Prof. Dr. Monang Sitorus, M.Si** sebagai pembimbing pertama yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, semangat, bimbingan, dan saran selama penulis mengikuti program Magister Manajemen, khususnya dalam penyelesaian tesis ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya pula penulis sampaikan kepada Ibu Dr. Endang Sulistya Rini, M.Si sebagai pembimbing kedua yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan bimbingan dan saran kepada penulis. Terima kasih yang sama disampaikan kepada :

1. Ibu Prof. Ir. Tian. Belawati, M. Ed., Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka, yang telah menerima dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk

menempuh pendidikan jenjang Strata 2 (S2) pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

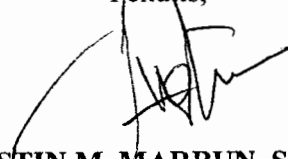
2. Ibu Dr. Suciati, M. Sc. Selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang telah memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Ibu Maya Maria, SE, MM selaku Ketua Bidang Ilmu/Program Magister Manajemen Universitas Terbuka untuk motivasi dan dorongannya kepada penulis.
4. Bapak Drs. Amril Latif, M. Si. Selaku Kepala UPBJJ-UT Medan yang telah membantu memfasilitasi kegiatan belajar mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka di Medan.
5. Para guru besar dan seluruh dosen Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang telah tulus membina dan membimbing serta memberikan ilmu pengetahuan yang sangat berguna bagi penulis untuk mengembangkan diri di masyarakat kelak.
6. Seluruh staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang telah memberikan segala layanan administrasi kepada penulis untuk bisa menyelesaikan perkuliahan tanpa hambatan yang berarti.
7. Bapak Walikota Sibolga yang telah memberikan izin belajar kepada penulis untuk menempuh pendidikan jenjang Strata 2 (S2).
8. Sekretaris Daerah Kota Sibolga beserta staf yang telah menyediakan waktu luang, dan memberikan dukungan, informasi, serta data yang diperlukan penulis dalam penelitian ini.

9. Seluruh Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Sibolga yang telah menjadi responden penelitian, karena telah memberikan informasi berharga bagi penelitian ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka Program Magister Manajemen, satu angkatan yang telah berbagi pengalaman dan kerjasamanya selama menempuh pendidikan jenjang Strata 2 (S2).
11. Kedua orang tua, saudara dan seluruh keluarga besar, atas do'a dan bantuannya, yang telah memberikan dukungan dan memotivasi dalam penyelesaian studi dan penulisan tesis ini.
12. Isteri dan Anak-anak tercinta yang memberikan dukungan dan motivasi dalam penyelesaian tesis ini.

Penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, maka dengan segala kerendahan hati penulis memohon kepada seluruh pihak untuk memberikan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan hasil penelitian. Akhir kata, dengan segala hormat, kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini, semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan berkatNya kepada kita semua. Amin.

Sibolga, Juni 2014

Penulis,



JUSTIN M. MARBUN, S.Kom
NIM. 018264716

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Lembar Pernyataan Anti Plagiat.....	iv
Pengesahan.....	v
Lembar Persetujuan TAPM.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Kajian Teori.....	9
1. Karakteristik Pekerjaan	9
1.1. Pengertian Karakteristik Pekerjaan.....	11
1.2. Model Karakteristik Pekerjaan.....	17
2. Pendidikan dan Pelatihan	17
2.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan.....	20
2.2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan.....	22
2.3. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan.....	22
2.4. Identifikasi Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan.....	25
2.5. Teknik dan Metode Pendidikan dan Pelatihan.....	27
2.6. Cara Penilaian Program Pendidikan dan Pelatihan.....	30
3. Kinerja	33
3.1. Pengertian Kinerja.....	33
3.2. Pengukuran Kinerja.....	35
3.3. Penilaian Kinerja.....	36
3.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	41
B. Penelitian Terdahulu.....	44
C. Kerangka Berpikir.....	46
1. Hubungan Karakteristik Pekerjaan dengan Pendidikan dan Pelatihan.....	46
2. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja.....	47
3. Hubungan Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja.....	47
4. Hubungan Karkateristik Pekerjaan dengan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja.....	48
D. Hipotesis.....	50

BAB III METODE PENELITIAN.....	51
A. Desain Penelitian.....	51
B. Populasi dan Sampel Penelitian.....	51
C. Instrumen Penelitian.....	52
D. Variabel Penelitian.....	53
E. Definisi Operasional Variabel.....	54
F. Prosedur Pengumpulan Data.....	57
G. Metode Analisis Data	58
H. Jadwal Pelaksanaan Penelitian	63
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	 64
A. Objek Penelitian.....	64
B. Deskripsi Responden.....	65
C. Uji Asumsi Klasik.....	77
1. Uji Normalitas.....	77
2. Uji Heteroskedastisitas.....	78
3. Uji Multikolinearitas.....	79
4. Uji Linieritas.....	80
D. Uji Hipotesis Secara Parsial (Satu Persatu).....	82
1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan.....	83
2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai.....	87
3. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.....	89
4. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai	92
F. Pembahasan.....	95
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 105
A. Kesimpulan	105
B. Saran	107
 DAFTAR PUSTAKA	 109
 LAMPIRAN-LAMPIRAN	 112

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Kriteria Uji Validitas dan Reliabilitas	56
Tabel 3.2	Jadwal Pelaksanaan Penelitian.....	63
Tabel 4.1	Kriteria Uji Validitas dan Reliabilitas.....	65
Tabel 4.2	Hasil Perhitungan Validitas Variabel Karakteristik Pekerjaan	67
Tabel 4.3	Hasil Perhitungan Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan nelitian.....	68
Tabel 4.4	Hasil Perhitungan Validitas Variabel Kinerja Pegawai	69
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	71
Tabel 4.6	Deskripsi Responden berdasarkan Golongan.....	71
Tabel 4.7	Deskripsi Responden berdasarkan Unit Kerja.....	72
Tabel 4.8	Deskripsi Responden berdasarkan Jabatan.....	73
Tabel 4.9	Deskripsi Responden berdasarkan Masa Kerja.....	74
Tabel 4.10	Deskripsi Responden berdasarkan Usia.....	74
Tabel 4.11	Deskripsi Responden berdasarkan Status.....	75
Tabel 4.12	Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
Tabel 4.13	Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	76
Tabel 4.14	Deskripsi Responden berdasarkan Diklat Yang Pernah Diikuti.....	76
Tabel 4.15	Hasil Uji Multikolinearitas.....	79
Tabel 4.16	Uji Autokorelasi Variabel Karakteristik Pekerjaan dan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	80
Tabel 4.17	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	81
Tabel 4.18	Besarnya Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan.....	84
Tabel 4.19	Uji t Karakteristik Pekerjaan terhadap Pendidikan dan Pelatihan).....	85
Tabel 4.20	Interpretasi Koefisien.....	86
Tabel 4.21	Besarnya Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai.....	87

Tabel 4.22	Uji t Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai	88
Tabel 4.23	Besarnya Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai.....	90
Tabel 4.24	Uji t Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai ..	91
Tabel 4.25	Besar Nilai R square.....	93
Tabel 4.26	Annova.....	94
Tabel 4.27	Besarnya Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai.....	95



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Karakteristik Pekerjaan dari Hackman dan Oldham..	11
Gambar 2.2	Model Karakteristik Pekerjaan.....	15
Gambar 2.3	Kerangka Berpikir.....	49
Gambar 4.1	Uji Normalitas Data (model grafik).....	77
Gambar 4.2	Uji Normalitas Data (model linier).....	78
Gambar 4.3	Uji Heteroskedastisitas.....	79
Gambar 4.4	Uji Linieritas.....	80
Gambar 4.5	Path Diagram Pengaruh Karakteristik Pekerjaan (X) Terhadap Pendidikan dan Pelatihan (Y).....	86
Gambar 4.6	Path Diagram Pengaruh Karakteristik Pekerjaan (X) Terhadap Kinerja Pegawai (Z).....	89
Gambar 4.7	Path Diagram Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z).....	92
Gambar 4.8	Koefisien jalur Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan dan Dampaknya Terhadap Kinerja.....	95



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	112
Lampiran 2	Jawaban Validitas Karakteristik Pekerjaan.....	116
Lampiran 3	Jawaban Validitas Pendidikan dan Pelatihan.....	117
Lampiran 4	Jawaban Validitas Kinerja Pegawai.....	118
Lampiran 5	Tabulasi Data Responden.....	119
Lampiran 6	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	121
Lampiran 7	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Pendidikan Dan Pelatihan	124
Lampiran 8	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai.....	125
Lampiran 9	Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai.....	126
Lampiran 10	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai.....	127
Lampiran 11	Lampiran Diagram.....	129
Lampiran 12	Distribusi Nilai t.....	131
Lampiran 13	Distribusi Nilai r.....	132
Lampiran 14	Distribusi Nilai F.....	133
Lampiran 15	Surat Keterangan Selesai melakukan Penelitian.....	134
Lampiran 16	Surat Keterangan Melakukan Penelitian.....	135
Lampiran 17	Biodata Peneliti.....	136

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada saat sekarang ini kinerja telah menjadi salah satu kata kunci yang banyak dibicarakan diberbagai organisasi, mulai dari perusahaan hingga pemerintahan. Kinerja masuk dalam semua aspek sosial ekonomi kemasyarakatan. Kondisi ini terlihat dari banyaknya organisasi yang telah memasukkan kata kinerja dalam visi dan misinya. Pencapaian kinerja tidak hanya diharapkan pada karyawan atau pegawai saja, melainkan diharapkan mampu meningkatkan kinerja kelembagaan dalam jangka panjang.

Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan dari suatu pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu informasi tentang efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan *output* yang berkualitas dengan membandingkan hasil kerja dengan rencana kerja, serta menunjukkan efektivitas dalam mencapai tujuan.

Dalam meningkatkan kinerja organisasi, tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya. Banyak faktor yang turut menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja, baik yang telah dibuktikan secara empiris oleh peneliti-peneliti terdahulu, maupun faktor-faktor yang belum dimasukkan dalam penelitian.

Dalam rangka meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada organisasi pemerintahan, tidak terlepas dari pengaruh karakteristik pekerjaan, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya. Dengan demikian pimpinan organisasi dituntut dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Manusia sebagai makhluk sosial mempunyai pemikiran dan keinginan yang berbeda-beda, sedangkan organisasi mengharapkan pegawainya dapat bekerja dengan baik dan memiliki produktivitas yang tinggi serta mampu menjabarkan visi dan misi organisasi yang telah disepakati bersama. Hal ini perlu diperhatikan agar dapat disesuaikan antara sumber daya manusia dengan karakteristik pekerjaan dalam rangka terwujudnya tujuan organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut maka Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Sibolga sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Sibolga yang mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan dari kegiatan untuk melayani masyarakat, perlu memaksimalkan hasil yang akan dicapai yaitu menghasilkan kinerja yang baik dengan mengetahui karakteristik pekerjaan ditempatnya bekerja dan menghindari hal-hal yang menghambat pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan organisasi tersebut.

Peningkatan sumber daya manusia pada dasarnya adalah peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Dengan pengembangan Sumber Daya Manusia, maka setiap Pegawai Negeri Sipil

memperoleh kesempatan yang sama untuk memperbaiki kualitas hidupnya dengan meningkatkan kualitas kerjanya.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja adalah Pendidikan dan Pelatihan. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi memungkinkan suatu organisasi mampu melakukan antisipasi terhadap kemungkinan berbagai perubahan dalam persaingan usaha dengan perusahaan pesaing. Pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan sebagai suatu strategi yang sangat menentukan guna mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi.

Berkenaan dengan hal tersebut maka proses pengembangan pengetahuan pegawai berkaitan erat antara *internal staffing* dengan pengembangan karir, pendidikan dan latihan. *Internal staffing* menitik beratkan pada usaha mengatur keseimbangan pergerakan pegawai dalam organisasi secara keseluruhan. Pengembangan karir termasuk pendidikan dan pelatihan yang menekankan kepada manusianya guna meningkatkan kinerja pegawai yang mencakup peningkatan kemampuan dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan, siap untuk mengemban tugas atau jabatan lebih tinggi dimasa datang.

Pada dasarnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk peningkatan penguasaan akan keterampilan dan pengetahuan pegawai yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dalam upaya peningkatan kinerja. Di lingkungan pemerintah daerah, peranan pegawai adalah sangat penting baik itu secara individu maupun kelompok. Pegawai negeri sipil yang merupakan aset dan unsur utama dalam organisasi, memegang peranan yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Semua unsur sumber daya organisasi tidak akan berfungsi dengan baik dan optimal tanpa ditangani manusia yang merupakan penggerak utama jalannya organisasi. Dalam setiap aktivitasnya, para pegawai negeri sipil haruslah tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan dan dapat hasil dari pekerjaan mereka diterima sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan, atau dengan kata lain mempunyai efektivitas dan kinerja yang tinggi.

Pengembangan sumber daya manusia khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat ditingkatkan melalui Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Jadi tujuan utama diadakannya pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional, apalagi jika pendidikan dan pelatihan yang akan dilaksanakan disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan.

Rezas (2008) menyatakan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh aparatur pemerintah yang berhubungan dengan *locus of control* yaitu pegawai cenderung kurang mampu dalam mengatasi terjadinya penurunan kinerja. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kualitas aparatur yang mana erat kaitannya dengan keterampilan serta wawasan. Untuk itu salah satu langkah yang perlu diambil dalam rangka peningkatan kinerja adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam penjelasan pada pasal 31 UU RI Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dikatakan bahwa pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil dimaksudkan agar terjamin keserasian pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Sesuai dengan pernyataan diatas, pemerintah Kota Sibolga juga telah melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai guna peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai, akan tetapi hasil dari pendidikan dan pelatihan yang diberikan belum tampak nyata. Hal ini tercermin dari kinerja pegawai yang belum optimal atau kinerja pegawai cenderung tidak mengalami peningkatan setelah diberikan pendidikan dan pelatihan, dimana masih sering terjadi penyelesaian pekerjaan tidak tepat pada waktunya.

Pada dasarnya keberhasilan pendidikan dan pelatihan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain tujuan dan sasaran pendidikan dan pelatihan harus jelas, trainers (pelatih) yang kompeten, kesesuaian materi dengan tujuan, metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan, serta peserta pendidikan dan pelatihan itu sendiri. Artinya harus ada kesesuaian antara tujuan, materi, metode serta kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang tercermin dari pegawai yang diikutkan dalam pendidikan dan pelatihan, sehingga perlu dilakukan analisis tugas dan pekerjaan untuk mengetahui pengetahuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan, sehingga dapat ditetapkan sasaran yang akan dicapai dari pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan.

Fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kota Sibolga berdasarkan pengamatan peneliti secara langsung maupun pengamatan dari data evaluasi pelaksanaan Rencana Kerja (RENJA) SKPD tahun 2013 hal. 20 dan Capaian Renstra SKPD serta wawancara dengan beberapa Kepala Bagian di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Sibolga adalah sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Sibolga dirasa masih belum memenuhi standar kualitas kerja dan harapan organisasi.

2. Efisiensi dan efektifitas kinerja pegawai dirasa masih belum optimal.
3. Pendidikan dan pelatihan guna peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai telah diberikan, tetapi hasil dari pendidikan dan pelatihan yang diberikan belum tampak nyata.
4. Pengembangan, perencanaan dan pembinaan sumberdaya aparatur yang telah dilaksanakan dirasa belum maksimal.
5. Adanya keluhan kurangnya kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Pelaksanaan program dan kegiatan belum dilaksanakan sesuai dengan perencanaan.
7. Sebagian pegawai sudah menjalankan pekerjaan yang didelegasikan sesuai dengan tupoksinya masing-masing secara baik dan benar, namun masih ada sebagian lainnya yang belum menjalankan pekerjaannya dengan baik karena kompleksitas pekerjaan, disinilah keunikan karakteristik pekerjaan yang ada di Pemerintah Kota Sibolga, sehingga banyak pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, seperti pengumpulan laporan yang sering kali terlambat.

Selain keterlambatan pembuatan laporan, ada beberapa hal lagi yang menunjukkan menurunnya komitmen dan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Sibolga seperti kurangnya disiplin pegawai, kurang menghargai waktu dengan sering terlambat masuk jam kerja dan pulang tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, menurunnya jumlah pekerjaan yang diselesaikan dan kurangnya tanggung jawab dari pegawai.

Berdasarkan fenomena-fenomena diatas tampak bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga mulai banyak dikeluhkan oleh masyarakat. Hal inilah yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Pendidikan dan Pelatihan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga "**, yang mana sepengetahuan penulis judul ini belum pernah diteliti orang di Kota Sibolga.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Pendidikan dan Pelatihan ?
2. Apakah Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga ?
3. Apakah Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga ?
4. Apakah Terdapat pengaruh antara Karakteristik Pekerjaan terhadap Pelatihan dan Pendidikan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengungkap mengenai:

1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Pendidikan dan Pelatihan.

2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga.
3. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga.
4. Apakah Terdapat pengaruh antara Karakteristik Pekerjaan terhadap Pelatihan dan Pendidikan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

D. Kegunaan Penelitian

Aspek teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran atau masukan bagi pengembangan ilmu khususnya dalam kajian ilmu manajemen sumber daya manusia. Manfaat aspek praktis hasil penelitian ini yaitu dapat memberikan rekomendasi sebagai bahan masukan bagi para pemimpin khususnya bagi pemimpin di Sekretariat Daerah Kota Sibolga dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Karakteristik Pekerjaan

1.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik Pekerjaan dalam manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari penentu kestabilan dari sebuah organisasi. Pegawai yang tidak memahami jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan memperlambat kemajuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Paradigma kemajuan global menuntut agar setiap pegawai, memiliki kemampuan mengelola karakteristik pekerjaan sebagai perwujudan dari sebuah tanggung jawab sesuai dengan bidang-bidang dalam suatu organisasi.

Dalam suatu organisasi keberadaan pekerjaan disusun mulai dari desain pekerjaan, yaitu penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok karyawan secara organisasi (Handoko, 2004), tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja guna memenuhi kebutuhan organisasi. Ada beberapa pengertian karakteristik pekerjaan antara lain menurut Mangkuprawira (2002), karakteristik pekerjaan adalah identifikasi beragam dimensi pekerjaan yang secara simultan memperbaiki efisiensi organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan menurut Berry dan Houston (Mundung, 2007), "Karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang dilakukan".

Schermerhorn (2000) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan atribut-atribut tugas yang memiliki sifat penting khusus. Sedangkan menurut Robbins (2008) bahwa signifikansi tugas atau tingkat pentingnya tugas adalah tingkatan di mana pekerjaan tersebut memiliki dampak yang substansial terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain.

Menurut Panggabean (2004:130), karakteristik pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dimana ia berkaitan dengan bagaimana cara karyawan menilai tugas-tugas yang ada dalam pekerjaannya". Sigit (2003) menyatakan bahwa suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik yang menarik bagi karyawan dan menyenangkan untuk dikerjakan dapat menimbulkan motivasi bagi karyawan.

Berdasarkan pengertian dari karakteristik pekerjaan diatas dapat disimpulkan bahwa :

- a. Karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang menunjukkan ciri dari suatu jenis pekerjaan atau faktor yang membedakan antara suatu pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya.
- b. Karakteristik pekerjaan adalah uraian pekerjaan yang menjadi pedoman dalam bekerja dan dalam pelaksanaannya bisa mencapai kepuasan.

Karakteristik pekerjaan adalah wujud dari aspek internal pekerjaan itu sendiri mencakup variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, wewenang dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang dirancang guna meningkatkan motivasi dan kinerja.

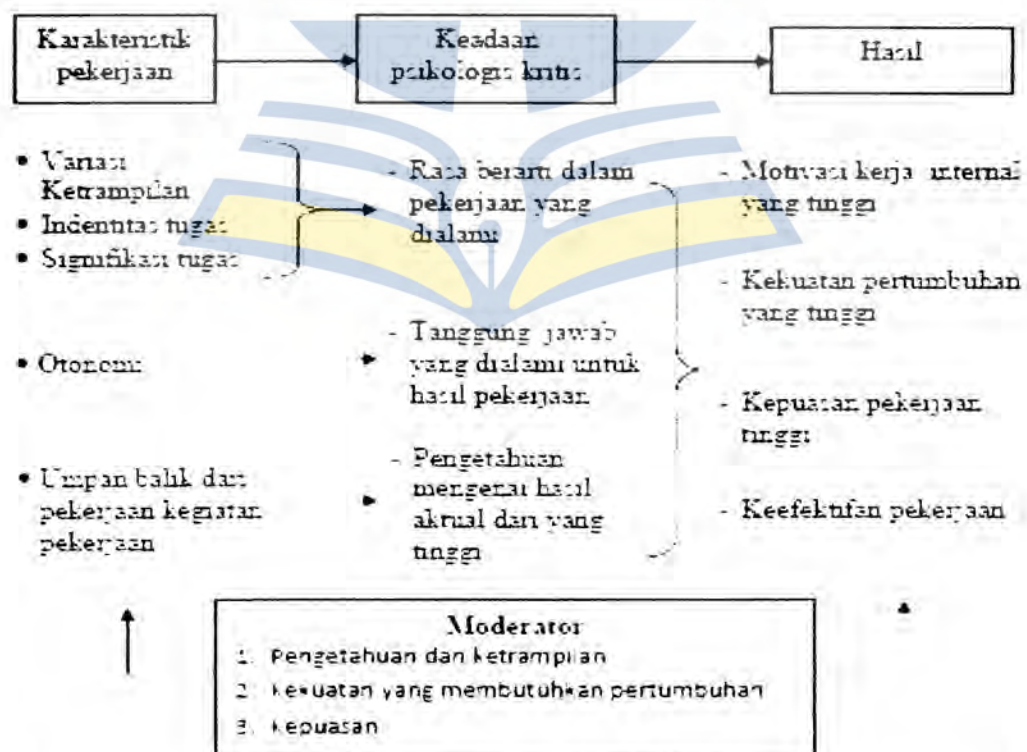
Menurut Robbins (2003:218), "teori karakteristik kerja adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan

motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan". Suatu pekerjaan yang mencakup semakin banyak keterampilan dan bakat yang relevan dengan identitas diri pekerja maka pekerja semakin lebih merasakan bahwa ia melaksanakan pekerjaan yang berarti ketimbang sekedar mengisi waktu (Wexley dan Yukl, 2000).

Ivancevich and Donnelly (2002 : 125) karakteristik pekerjaan merupakan isi pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan sebagai pemegang pekerjaan. Perasaan karyawan tersebut dipengaruhi oleh tingkat kemampuan kognitif, kemampuan adaptasi dan luas perhatian yang dimiliki oleh karyawan.

1.2. Model Karakteristik Pekerjaan

Dalam Robbins, (2008) dikatakan bahwa pendekatan klasik tentang desain pekerjaan yang diajukan Hackman dan Oldham dikenal dengan istilah teori karakteristik pekerjaan (*job characteristics theory*).



Gambar 2.1 Model Karakteristik Pekerjaan dari Hackman dan Oldham
Sumber: Robbins (2008)

Menurut teori karakteristik pekerjaan ini, sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan yakni mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, prestasi kerja, kepuasan kerja, ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Keadaan psikologis kritis ini dipengaruhi oleh dimensi inti dari sebuah pekerjaan yang terdiri dari keragaman keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

Simamora (2004:129), mengatakan bahwa model karakteristik pekerjaan (*job characteristic models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerikayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab.

Model karakteristik pekerjaan mengemukakan bahwa pekerjaan apapun bisa dideskripsikan dalam lima pekerjaan utama, yaitu : (Robbins, 2003:219)

1. Variasi keterampilan yang dibutuhkan (*skill variety*).

Variasi keterampilan adalah tingkat dimana seseorang perlu menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan. Pekerjaan yang mempunyai keragaman tinggi ini akan membuat karyawan menggunakan beberapa keterampilan dan bakat untuk menyelesaikan tugasnya. Pekerjaan yang beragam dipandang lebih menantang karena mencakup beberapa jenis pekerjaan. Pekerjaan seperti ini akan menghilangkan rasa kemonotonan yang timbul dari setiap aktivitas yang berulang. Selain itu keragaman keterampilan akan menimbulkan perasaan kompeten yang lebih

besar bagi para pekerja, karena para pekerja dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda.

2. **Prosedur dan Kejelasan Tugas (*task identity*)**

Tingkat dimana suatu pekerjaan itu memerlukan penyelesaian yang menyeluruh dan dapat diidentifikasi. Para karyawan mengerjakan bagian kecil dari pekerjaan sehingga para karyawan tidak dapat mengidentifikasi salah satu hasil kerja dengan upaya mereka sendiri. Para karyawan tidak dapat memiliki rasa menyelesaikan atau tanggung jawab terhadap pekerjaan secara keseluruhan.

3. **Kepentingan Tugas (*task significant*)**

tingkat dimana pekerjaan itu dapat memberikan pengaruh besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain. dengan kata lain sejauh mana tingkat kepentingan pekerjaan tersebut.

4. **Kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*)**. Tingkat atau keadaan dimana suatu pekerjaan itu memberikan kebebasan kepada karyawan untuk dapat merancang dan memprogramkan aktivitas kerjanya sendiri. Pekerjaan yang mempunyai otonomi mendorong karyawan menggunakan kemampuan dan kebijaksanaan untuk dapat menentukan strategi dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. **Umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan (*feedback*)**.

Tingkat dimana karyawan mendapat umpan balik dari pengetahuan mengenai hasil dari pekerjaannya. Umpan balik mengacu pada informasi yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi yang dicapainya dalam pekerjaan. Umpan Balik dapat timbul dari pekerjaan itu sendiri, pimpinan atau atasan

atau rekan kerja lainnya. Gagasan atau kata-kata umpan balik yang cukup sederhana akan sangat penting dan berarti bagi karyawan, terlebih apabila diwujudkan dalam bentuk hadiah atau bonus. Mereka perlu mengetahui seberapa baik prestasi mereka, karena mereka menyadari bahwa prestasi itu memang berbeda-beda, dan agar dapat melakukan penyesuaian diri melalui proses perolehan atau pembentukan keahlian.

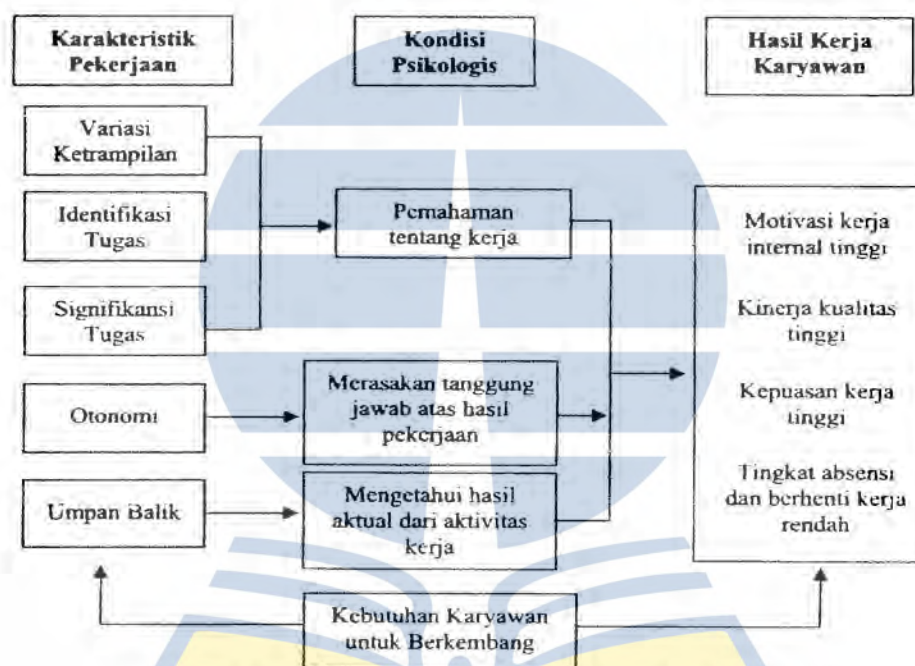
Kelima dimensi dari karakteristik kerja tersebut menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yang pada akhirnya berdampak pada motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja pegawai serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya pegawai. Menurut Wexley & Yukl (2000) karakteristik pekerjaan tersebut, merupakan faktor utama yang ditemukan secara konsisten dalam pembentukan kepuasan kerja.

Karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi keadaan psikologis bagi seorang karyawan dimana karyawan akan merasakan keberartian mengenai aspek pekerjaan yang dihadapinya, kemudian karyawan tersebut akan merasa bertanggung jawab terhadap hasil dari suatu pekerjaan yang dibuatnya, dan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh untuk menghadapi pekerjaannya, serta peningkatan mutu karyawan yang selanjutnya akan memperoleh hasil akhir yaitu motivasi kerja internal yang tinggi, kinerja yang berkualitas tinggi, kepuasan karyawan, serta rendahnya absensi dan rotasi karyawan.

Karakteristik pekerjaan dalam manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari penentu kestabilan organisasi. Pegawai yang tidak memahami jenis

pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan memperlambat kemajuan organisasi untuk mencapai tujuan. Paradigma kemajuan global menuntut agar setiap pegawai memiliki kemampuan mengelola karakteristik pekerjaan sebagai perwujudan dari sebuah tanggung jawab sesuai dengan bidang dalam organisasi.

Keterkaitan dimensi karakteristik pekerjaan, reaksi psikologis dan hasil kerja seseorang dijelaskan dalam gambar mengenai model karakteristik pekerjaan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Model Karakteristik Pekerjaan
Sumber: Robbins (2003)

Gambar 2.2 menunjukkan adanya dorongan suatu pekerjaan kearah hasil yang diinginkan. Dimana Karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi keadaan psikologis bagi seorang karyawan dimana karyawan akan merasakan arti aspek dari pekerjaan, kemudian karyawan tersebut akan merasa bertanggung jawab dengan pekerjaannya dan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dalam bekerja, yang selanjutnya akan memperoleh hasil yaitu, kinerja yang berkualitas tinggi, kepuasan karyawan, serta rendahnya absensi.

Beberapa manfaat yang bisa ditarik dalam penyusunan deskripsi jabatan antara lain sebagai berikut:

1. Sebagai bahan untuk mengadakan perbandingan antara tugas dan pekerjaan dalam suatu perusahaan dengan tugas dan pekerjaan pada perusahaan yang lainnya (termasuk sistem kompensasi yang berlaku).
2. Sebagai dasar berpijak untuk penentuan sistem kompensasi di dalam perusahaan melalui proses evaluasi jabatan.
3. Sebagai dasar untuk pembentukan *performance appraisal system*, penyusunan program-program pengembangan sumber daya manusia, promosi jabatan, rekrutmen, dan sebagainya.
4. Membantu seseorang untuk bisa lebih mengerti mengenai tugas wewenang maupun tanggung jawab dari jabatannya. Hal ini juga akan membantu dalam memberi bahan orientasi jabatan untuk penjabatan baru.
5. Menjelaskan dan menjernihkan mengenai ruang lingkup jabatan dalam sebuah organisasi sehingga dapat dihindari kemungkinan salah interpretasi, *overlapping*, dan sebagainya.
6. Membantu dalam program-program perencanaan dan pengembangan organisasi termasuk diantaranya program-program pelatihan, pengaturan kembali sistem dan prosedur kerja dan lain-lain.

Berdasarkan kajian teoritik karakteristik pekerjaan diatas, maka kajian teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Robbins (2003:219) dimana model karakteristik pekerjaan dideskripsikan dalam lima pekerjaan utama yaitu : Variasi keterampilan yang dibutuhkan (*skill variety*), Prosedur dan Kejelasan

Tugas (*task identity*), Kepentingan Tugas (*task significant*), Kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*) dan Umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan (*feedback*). Dasar atau argumen peneliti menggunakan pendapat Robbins (2003:219) dalam penelitian ini karena sesuai dengan fenomena yang terjadi pada Sekretariat daerah Kota Sibolga bahwa terdapat beberapa bagian yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda satu dengan lainnya, dimana suatu pekerjaan memiliki ciri atau karakteristik tersendiri.

2. Program Pendidikan dan Pelatihan

2.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran dalam menghadapi berbagai tantangan baik yang sifatnya eksternal maupun internal sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Dukungan sumber daya manusia yang mempunyai kecakapan, pengetahuan dan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat membantu organisasi menjadi efektif dan efisien.

Peningkatan mutu sumber daya manusia harus diyakini pula oleh setiap pimpinan bahwa sumber daya manusia adalah salah satu faktor terpenting untuk menentukan keberhasilan misi suatu organisasi. Oleh sebab itu, optimalisasi pendayagunaan sumber daya manusia (aparatur) merupakan hal yang perlu diupayakan agar organisasi dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

Efisiensi dan efektifitas suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi itu sendiri. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan kegiatan pendidikan dan pelatihan

karyawan di dalam organisasi tersebut. Hal ini sangat penting artinya, mengingat program pendidikan dan pelatihan bukan semata-mata keuntungan bagi Pegawai yang bersangkutan, tetapi juga merupakan keuntungan bagi organisasi.

Menurut Mangkuprawira (2004) bahwa "pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standart. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (vocational) yang dapat digunakan dengan segera.

Gomes (2000) menyatakan bahwa Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi, secara teori dijelaskan bahwa pendidikan adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan, sedangkan pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan yang bertujuan meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok.

Sementara itu, Sunarto dan Sahedhy (2001) mengemukakan pelatihan kerap dibedakan dari pendidikan. Pendidikan dianggap lebih luas lingkupnya dengan tujuan mengembangkan individu, sedangkan pelatihan merupakan salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya untuk membantu menunaikan pekerjaan mereka secara lebih baik. Manfaat finansial pelatihan bagi organisasi biasanya terjadi dengan secara. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seseorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan

baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama kariernya. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi, hasilnya bersifat lebih langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang.

Pengertian pelatihan dan pengembangan menurut Handoko (2001) adalah berbeda, yaitu: "Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang, selanjutnya jika manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, maka kegiatan ini disebut pengembangan.

Pelatihan untuk peningkatan kinerja sangat penting bagi organisasi-organisasi dengan produktivitas tinggi tetap atau menurun serta bagi organisasi yang dengan cepat menggunakan teknologi baru dan akibatnya meningkatkan kecenderungan kekuangan karyawan. Lebih lanjut dinyatakan bahwa dengan fokus jangka panjang mereka, kegiatan pengembangan mempersiapkan para karyawan untuk kemajuan karier di kemudian hari bahkan bila hal tersebut belum diidentifikasi. Kegiatan pengembangan juga menjamin bahwa para karyawan memenuhi syarat untuk posisi yang mereka cita-citakan.

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich (2008) sebagai "usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera". Selanjutnya, sehubungan dengan definisinya tersebut, Ivancevich mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan di bawah ini: Pelatihan (*training*) adalah "sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha

meningkatkan kinerja organisasi". Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

2.2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Senada dengan di atas Sunarto dan Sahedhy (2001) mengemukakan, tujuan pelatihan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Memperbaiki

Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan n calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.

b. Memutakhirkan keahlian para karyawan

Melalui pelatihan, memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.

c. Mengurangi waktu belajar

Meskipun hasil tes, wawancara dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, terdapat saat dimana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu. Pelatihan sering diperlukan untuk mengisi "gap" antara kinerja karyawan yang diprediksi dengan kinerja aktualnya.

d. Memecahkan permasalahan operasional

Persoalan organisasi menyerang dari berbagai penjuru. Pelatihan adalah salah

satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh para manager.

e. Promosi karyawan

Salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional adalah konsisten dengan kebijakan personal untuk promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

f. Orientasi karyawan terhadap organisasi

Selama beberapa hari karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan.

g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Dengan demikian pelatihan merupakan upaya meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang untuk membantu menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama kariernya.

Menurut Rivai (2006), ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan, yaitu:

- a. Efektivitas biaya.
- b. Materi program yang dibutuhkan.
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran.
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- f. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

2.3. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Handoko (2001) berpendapat, pendidikan dan pelatihan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, yaitu kepada organisasi dan karyawan yang bersangkutan, serta pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi, dan untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

Manfaat program pendidikan dan pelatihan bagi organisasi menurut Siagian (2001) yaitu:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi, sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada

sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak inovatif.

3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat antara lain karena melibatkan para karyawan yang bertanggungjawab dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manager namun merupakan inisiatif dari karyawan.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional berdampak pada tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota organisasi.

Disamping manfaat bagi organisasi, program pendidikan dan pelatihan bermanfaat juga bagi karyawan organisasi yaitu:

1. Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah.
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
5. Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.

6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
7. Meningkatnya kepuasan kerja.
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

Selanjutnya manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui pendidikan dan pelatihan adalah dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal ini terjadi karena:

- a. Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
- b. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.
- c. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pendidikan yang berwenang maupun yang berlaku khusus dilingkungan suatu organisasi tertentu.
- d. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh karyawan.
- e. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang menyenangkan untuk berkarya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, secara umum manfaat nyata program pendidikan dan pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu bekerja yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Menciptakan sikap loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.

- d. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Dengan demikian pendidikan dan pelatihan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak yaitu kepada organisasi atau instansi, kepada karyawan atau karyawan yang bersangkutan serta pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai keiompok kerja dalam suatu organisasi atau instansi.

2.4. Identifikasi Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Penentuan kebutuhan ini perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan harus mampu mendiagnosa masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan tantangan yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

Menurut Tovey (1997) sebagaimana dikutip Irianto (2001), dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan meliputi:

1. *Document the request problem*

Dalam proses ini manager berupaya menemukan sebanyak mungkin persoalan staff dan memandang fenomena tersebut sebagai satu persoalan.

2. *Identifikasi the request problem*

Setelah memperoleh rumusan yang jelas isu persoalan muncul, tiba saatnya manager menginvestigasi segala kemungkinan yang menjadi penyebabnya.

3. *Plan the need analysis*

Setelah menginvestigasi permasalahan dengan seksama, kemudian memulai merencanakan membuat kerangka analisisnya.

4. *Select the analysis techniques*

Tahapan dalam proses ini sangat penting artinya manager menetapkan dengan teknik apa analisis dilakukan.

5. *Conduct the analysis*

Dalam tahap ini manager menginformasikan kepada semua pihak yang terlibat tentang jadwal pelaksanaan analisis sekaligus memperoleh izin dari pihak yang berkompeten

6. *Analisis the data*

Analisis data harus sesuai dengan metode pelaporan yang lazim digunakan secara umum karena akan dibaca oleh pihak lain.

7. *Report the finding*

Tahap terakhir, manager membuat laporan tentang temuan sekaligus rekomendasi pemecahan persoalan.

Dapat disimpulkan bahwa dalam meng-identifikasi kebutuhan pelatihan perlu melibatkan satuan organisasi, para manager berbagai satuan kerja serta para karyawan yang bersangkutan dalam:

- a. Menganalisis kebutuhan organisasi yang meliputi analisis sumber daya manusia, analisis indek efisiensi dan iklim organisasi.
- b. Menganalisis kebutuhan jabatan dilakukan dengan mengumpulkan informasi yang terdapat dalam uraian kerja, kualifikasi kerja dan kerja.
- c. Menganalisis kebutuhan pribadi dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan yang berbeda seperti pengukuran output, kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta survey sikap.

- d. Menganalisis kebutuhan demografis dilakukan untuk menentukan kebutuhan pelatihan populasi pekerja spesifik, seperti antara pengawas lini pertama dan top manager maupun antara pria dan wanita.

Disamping itu, identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan bagian vital dari sistem pendidikan dan pelatihan, karena tanpa menentukan kebutuhan pelatihan suatu organisasi tidak dapat menjamin bahwa pelatihan yang tepat akan diberikan untuk peserta pelatihan yang tepat pula.

2.5. Teknik dan Metode Pendidikan dan Pelatihan

Bila selama ini segala keputusan dan perintah harus ditangani sendiri, maka sekarang sudah dapat dilimpahkan kepada bawahan, sehingga dapat lebih cepat dan lebih tepat karena keputusan ditetapkan oleh orang yang paling tahu permasalahannya sendiri. Walaupun program pendidikan dan pelatihan disebabkan oleh adanya aspek manusia, tetapi manfaat yang timbul akibat adanya program pendidikan dan pelatihan akan bermanfaat tidak hanya untuk perusahaan saat ini saja. Beberapa metode dan teknik pendidikan dan pelatihan dapat dibedakan menjadi dua yakni bagi karyawan manajerial dan karyawan non-manajerial atau operasional pelatihan berguna untuk meningkatkan kemampuan profesi para karyawan, meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, mengurangi kesalahan dalam pekerjaan, meningkatkan disiplin kerja dan meningkatkan wawasan pengetahuan.

Masing-masing teknik pendidikan dan pelatihan memiliki keunggulan dan kelemahan, karena sikap teknik memiliki fungsi yang berbeda sesuai dengan saran

dan tujuan yang telah ditetapkan. Adapun teknik terbaik tergantung pada sejauh mana suatu teknik mampu untuk memenuhi faktor-faktor seperti efektifitas biaya, isi program yang dikehendaki, kelayakan fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta, trainer serta memenuhi prinsip-prinsip bekerja. Beberapa teknik pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan di tempat kerja (*On the job training*)

Dalam metode ini karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung dari para trainer yang berpengalaman. Metode pelatihan ini terdiri dari:

- a. Rotasi Jabatan, teknik ini karyawan diberi pengalaman di berbagai bagian organisasi secara silih berganti dari bagian satu ke bagian lain.
- b. Latihan Instruksi Pekerjaan, instruksi pekerjaan diberikan langsung kepada karyawan dan digunakan untuk melatih mereka tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka saat itu.
- c. Magang, disediakan untuk orang-orang yang mempunyai keterampilan dan merupakan proses belajar seseorang dengan beberapa orang yang lebih berpengalaman.
- d. Penguasaan Sementara, trainee ditempatkan pada posisi tertentu dalam jangka waktu yang telah ditetapkan, dimana karyawan yang bersangkutan dapat terlibat dalam pengambilan keputusan.

2. Pelatihan bukan di tempat kerja (*off the job training*)

Dalam metode ini karyawan peserta pelatihan menerima representasi tiruan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan yang sebenarnya. Teknik ini terdiri dari:

- a. Metode Studi Kasus, dengan metode ini karyawan disajikan beberapa kasus seperti tertulis dan berusaha memecahkan masalahnya serta diminta untuk mengambil keputusan yang terbaik menurut mereka.
- b. Permainan Peran, suatu teknik yang memungkinkan karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda.
- c. Permainan Organisasi, dalam metode ini mereka seakan-akan bermain, tetapi sebenarnya mereka dilatih untuk menghayati tugas-tugas pekerjaan dalam arti yang sesungguhnya, sehingga dapat mengambil keputusan.
- d. Vestibule School, merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan dalam suatu ruang kerja atau ruang latihan khusus.
- e. Latihan Laboratorium, suatu bentuk latihan kelompok yang dipergunakan untuk mengembangkan keterampilan pribadi.
- f. Program-program Pengembangan Eksekutif, biasanya dilaksanakan di luar perusahaan dimana dalam teknik ini organisasi dapat mengirim karyawan untuknya mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan, atau perusahaan bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus satu bentuk penataran, pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan organisasi.

Ranupandojo dan Husnan (2003), mengartikan metode pelatihan untuk karyawan operasional adalah sebagai berikut:

a. *On the Job Training*

Sistem ini memberikan tugas kepada kemampuan atasan langsung dari karyawan yang baru untuk melatih mereka. Cara ini mempunyai efek fisik dan psikologis yang kuat terhadap para karyawan yang dilatih.

b. *Vestibule School*

Merupakan bentuk pelatihan dimana pelatihnya bukan atasan langsung, tetapi pelatih khusus. Salah satu bentuk *vestibule school* adalah simulasi.

c. *Apprenticeship*

Biasa dipergunakan untuk pekerja-pekerja yang membutuhkan ketrampilan yang relatif tinggi. Program *apprenticeship* ini bisa mengkombinasikan *on the job training* dan pengalaman dengan petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan tertentu.

d. Kursus-kursus khusus

Merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada pelatihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu.

2.6. Cara Penilaian Program Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan penilaian merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pendidikan dan pelatihan, terutama dalam keseluruhan kegiatan relajar bekerja. Berhasil tidaknya satuan program pendidikan dan pelatihan akan banyak tergantung pada kegiatan penilaian yang dilakukan.

Menurut Handoko (2001), pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Setelah program pendidikan dan pelatihan dinilai, maka tahap berikutnya adalah pengevaluasian program. Adapun kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi efektifitas pendidikan dan pelatihan harus terfokus pada hasilnya. Oleh karena itu, organisasi pendidikan dan pelatihan harus menaruh perhatian kepada pengaruh pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan:

1. Reaksi

- a. Reaksi yang positif membantu menjamin organisasi atau perusahaan mendorong program.
- b. Pengukuran ini dapat digunakan oleh staff pelatih untuk menilai keberhasilan usaha mereka, dan untuk memberi mereka informasi yang dapat membantu dalam merencanakan program yang akan datang.
- c. Reaksi yang dapat meningkatkan motivasi bekerja peserta pelatihan.
- d. Berguna untuk mengambil keterangan dari pelatihan kelompok dan menganalisa mereka secara terpisah.
- e. Penting untuk menampung kembali pengukuran reaksi setelah beberapa bulan program pelatihan dilaksanakan. Hal ini berguna untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap pekerjaan mereka.

2. Pembekerjaan

Kriteria pembekerjaan ini adalah menilai pengetahuan yang didapat oleh peserta. Informasi yang ingin diperoleh evaluasi ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta memahami konsep-konsep, pengetahuan, dan keterampilan dan fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari.

3. Perilaku

Perilaku dari para peserta sesudah pelatihan dapat dilihat untuk mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan kinerja mereka. Langkah ini menjadi penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau sikap dari para peserta.

4. Hasil

Analisis ini digunakan untuk mengetahui dampak pendidikan dan pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi terhadap keseluruhan mengenai reaksi yang baik dari karyawan, meningkatkan pembekerjaan peserta latihan untuk merubah perilaku atau sikap karyawan dalam bekerja.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian dan evaluasi penting dilaksanakan untuk:

1. Menentukan apakah program-program yang diberikan telah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
2. Menentukan apakah peserta pelatihan percaya akan isi program dan juga pada administrasi dan pelatih seperti jadwal pendidikan, pelatihan, akomodasi, pelatih serta bahan-bahan yang telah diberikan,
3. Menentukan manfaat dan biaya program pendidikan.
4. Membandingkan biaya dan manfaat dari program-program pendidikan dan pelatihan yang lain untuk memilih program mana yang terbaik.

Dengan demikian bilamana tujuan latihan dapat direalisasikan karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, maka program dapat dikatakan berhasil. Selain itu keberhasilan program pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dari perubahan prestasi kerja karyawan.

Sunarto dan Sahedhy (2001) mengemukakan pelatihan kerap dibedakan dari pendidikan. Pendidikan dianggap lebih luas lingkupnya dengan tujuan mengembangkan individu, sedangkan pelatihan merupakan salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya untuk

membantu menunaikan pekerjaan mereka secara lebih baik. Manfaat finansial pelatihan bagi organisasi biasanya terjadi dengan secara. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama kariernya. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi, hasilnya bersifat lebih langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang.

Kajian teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Sunarto dan Sahedhy (2001) dimana Pendidikan dan Pelatihan adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan untuk memperbaiki kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga dalam mencapai tujuan sesuai dengan tugas yang diembannya. Melihat dari keadaan yang terjadi di Sekretariat Daerah Kota Sibolga dimana kinerja pegawai menurun, dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat mendongkrak kinerja pegawai dengan menganalisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan, pengelolaan pendidikan dan pelatihan serta mengevaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

3. Kinerja

3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Kamus Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dipergunakan manajemen untuk mengamati secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalan Pegawai.

Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2000) mengemukakan pengertian kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang terutang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Dessler (2009) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai evaluasi kinerja karyawan saat ini/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya atau Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Model penilaian kinerja yang dicontohkan oleh Dessler (2009) meliputi indikator sebagai berikut :

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Menurut Wirawan (2009 : 5), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Waldman (dalam Koesmono, 2005 : 170) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara (Koesmono, 2005 : 170); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sedangkan menurut Simamora (2004 : 339), kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Dari definisi tersebut, maka secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi atau Pegawai Negeri Sipil dalam periode tertentu, yaitu prestasi berkaitan efektivitas operasional organisasi, baik dari segi efisiensi keuangan maupun manajemen.

3.2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah hasil kerja seseorang Pegawai Negeri Sipil selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar atau sasaran yang telah ditentukan atau disepakati (Soeprihartono, 1996)

Badan Kepegawai Negeri Sipil Negara Republik Indonesia menjelaskan bahwa aspek pengukuran kerja terdiri dari:

1. Prestasi kerja
2. Tanggungjawab

3. Ketaatan
4. Kejujuran
5. Kerjasama
6. Prakarsa
7. Kepemimpinan
8. Kemampuan
9. Kemauan
10. Kesempatan

Dengan demikian apabila Pegawai Negeri Sipil dapat memenuhi kriteria diatas akan dapat bekerja secara efektif dan akan menunjukkan kinerja yang diharapkan oleh suatu organisasi. Dampak ukuran pada kinerja kelompok tergantung pada tipe tugas yang dikerjakan oleh seorang Pegawai Negeri Sipil itu sendiri, semakin rumit dan saling ketergantungan tugas-tugas itu.

Robbins (2001: 271) menyatakan Kinerja suatu kelompok haruslah dimulai dengan mengenali bahwa kelompok kerja tersebut merupakan bagian dari organisasi, yang lebih besar dan bahwa faktor-faktor seperti misalnya strategi organisasi, struktur otoritas, prosedur seleksi, dan sistem ganjaran dapat memberikan suatu iklim yang menguntungkan atau tidak untuk kelompok tersebut

3.3 Penilaian Kerja

Manusia merupakan sumber daya pendukung utama dalam organisasi. Sumber Daya Manusia yang handal sangat diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan suatu organisasi. Untuk melihat kinerja pegawai, dapat dilakukan melalui penilaian kerja, dimana penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat

untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Handoko (2001:135) penilaian kinerja adalah “proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan”. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan”. Menurut Simamora (2004:343), tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Tujuan khusus dapat digolongkan kedalam dua bagian besar yaitu: Evaluasi (*evaluation*) dan Pengembangan (*development*)

Kedua tujuan tadi tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi, waktu metode dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan itu harus dilaksanakan dalam konteks program konseling, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

Menurut Simamora (2004:343); dengan memadukan aspek evaluasi aspek pengembangannya, penilaian kinerja haruslah :

1. Menyediakan basis bagi keputusan-keputusan sumber daya manusia, termasuk promosi, transfer dan pemberhentian.
2. Meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan pelatihan.

Salah satu masalah utama yang ditemui oleh perusahaan dalam menilai kinerja karyawan adalah tujuan ganda (*dual purpose*) dari penilaian kinerja. Di satu pihak, perusahaan memerlukan evaluasi yang objektif dari kinerja masa lalu

individu dalam mengambil keputusan personalia, di lain pihak perusahaan membutuhkan alat-alat untuk memberdayakan pimpinan dalam membantu pegawai meningkatkan kinerja mereka, merencanakan pekerjaan mendatang, mengembangkan keahlian dan kemampuan bagi pertumbuhan karir dan mempererat kualitas hubungan mereka sebagai manajer dan karyawan.

Simamora (2004:118) mengungkapkan bahwa ada 3 (tiga) dasar perilaku yang akan dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu :

- a. Memikat dan menahan sejumlah orang kedalam organisasi dalam jangka waktu tertentu, sehingga organisasi meminimalkan perputaran karyawan.
- b. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja tercapai.
- c. Perilaku inovasi dan spontan.

Dengan keselarasan dan kecocokan yang ada antara seorang Pegawai Negeri Sipil dengan atasannya akan mempengaruhi derajat seorang Pegawai Negeri Sipil sampai sejauh mana akan dinilai oleh atasan tentang kinerja dilakukan, hal ini tergantung dari sejauh dan persepsi peran Pegawai Negeri Sipil itu sendiri dalam memenuhi pengharapan peran dari atasan. Penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi maupun sistem manajemen sumber daya lainnya, seperti sistem kompetensi, promosi, sistem mutasi, maupun sistem pemerintahan dan pelatihan.

Dengan demikian penilaian kinerja dapat diartikan sebagai alat untuk mengetahui apakah Pegawai Negeri Sipil telah memenuhi standar kinerja yang

ditetapkan yang bermanfaat bukan hanya untuk menilai kinerja, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi Pegawai Negeri Sipil agar bekerja lebih baik.

Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan Pegawai Negeri Sipil, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

3. Perencanaan dan pengembangan

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang karier tertentu yang harus diteliti.

4. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penetapan internal diambil tanpa diskriminasi.

Dari uraian diatas dijelaskan bahwa perlu memandang kinerja Pegawai Negeri Sipil sebagai persoalan yang penting, sehingga dalam menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil, perusahaan dituntut melakukan perbaikan kerja secara keseluruhan dan berkesinambungan guna menjamin eksistensi perusahaan yang bersangkutan sekaligus kinerja perusahaan. Selain itu kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat ditingkatkan apabila perusahaan dapat memenuhi faktor-faktor yang lain seperti: upah, jaminan sosial dan lingkungan kerja.

Penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi maupun sistem manajemen sumber daya lainnya, seperti sistem

kompetensi, sistem promosi, sistem mutasi, maupun sistem pemerintahan serta pendidikan dan pelatihan. Menurut Dessler (Narmodo dan Wajdi, 2004 :2); penilaian kinerja mempunyai peranan penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Pegawai menginginkan adanya penghargaan berkenaan dengan kinerja mereka dengan penilaian apakah sesuai dengan standar, maka dibutuhkan penilaian untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Dengan demikian penilaian kinerja dapat diartikan sebagai alat untuk mengetahui apakah pegawai telah memenuhi standar kinerja yang ditetapkan, yang bermanfaat bukan hanya untuk menilai kinerja, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik.

Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan Pegawai Negeri Sipil, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

3. Perencanaan dan pengembangan

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang karier tertentu yang harus diteliti.

4. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penetapan internal diambil tanpa diskriminasi.

Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa perlu memandang kinerja Pegawai Negeri Sipil sebagai persoalan yang penting, sehingga dalam menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil, perusahaan menuntut dan melakukan perbaikan kerja secara keseluruhan dan berkesinambungan guna menjamin eksistensi perusahaan yang bersangkutan sekaligus kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat ditingkatkan apabila perusahaan dapat memenuhi faktor-faktor yang lain seperti: upah, jaminan sosial dan lingkungan kerja.

3.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins (2001) Sejumlah faktor struktural menunjukkan suatu hubungan ke kinerja. Diantara faktor yang lebih menonjol adalah persepsi, peran, norma, inekuitas status, ukuran kelompok, susunan demografinya, tugas kelompok, dan kekohesifan. Ada hubungan positif antara persepsi peran dan evaluasi kinerja seseorang Pegawai Negeri Sipil.

Dengan keselarasan dan kecocokan yang ada antara seorang Pegawai Negeri Sipil atau kelompok dengan atasannya akan mempengaruhi derajat seorang Pegawai Negeri Sipil atau kelompok sampai sejauh mana akan dinilai oleh atasan tentang kinerja, hal ini tergantung dari persepsi peran Pegawai Negeri Sipil atau kelompok itu sendiri dalam memenuhi pengharapan peran dari atasan.

Kinerja suatu kelompok harus dimulai dari pengenalan "bahwa seorang Pegawai Negeri Sipil atau keompok tersebut adalah merupakan suatu bagian dari organisasi yang lebih besar, yang mempunyai suatu tujuan yang akan dicapai, dalam mencapai tujuan tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor strategi apa yang

akan diterapkan oleh organisasi dan sistem penggantian (gaji), serta prosedur yang diterapkan untuk mengatur kelompok tersebut dalam menjalankan kegiatannya sehingga menciptakan suatu iklim yang menguntungkan atau tidak untuk individu atau kelompok didalamnya.


Berikut ini adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil meliputi:

1. Menurut Mangkunegara (2000):
 - a. Faktor kemampuan (Abiliy)
 - b. Faktor motivasi
2. Menurut Andriyanto (2001):
 - a. Sistem upah memperbaiki motivasi kerja dalam organisasi
 - b. Penetapan tujuan untuk menebalkan motivasi dan meningkatkan kinerja
 - c. Program "*Managemen by objective*" untuk menjelaskan individu perusahaan.
 - d. Proses dan prosedur seleksi Pegawai Negeri Sipil
 - e. Program pemerintahan dan pelatihan
 - f. Suksesi dan regenerasi kepemimpinan yang efektif
 - g. Mengubah/memperbaiki struktur organisasi

Sedangkan menurut Rahmatullah (2003), kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual, yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian

- b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis, yang terdiri dari:
- a. Persepsi
 - b. Attitude
 - c. Personality
 - d. Pembekerjaan
3. Faktor organisasi, yang terdiri dari:
- a. Sumber daya
 - b. Motivasi
 - c. Kepemimpinan
 - d. Lingkungan kerja (iklim kerja)
 - e. Budaya organisasi
 - f. Penghargaan
 - g. Struktur
 - h. Job Design



Berdasarkan kajian teoritik karakteristik pekerjaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Dessler (2009) dimana kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Untuk mengetahui terjadinya penurunan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Sibolga, maka perlu ditelusuri kendala yang terjadi. Karena dari fenomena yang terjadi pada

Sekretariat Daerah Kota Sibolga bahwa telah terjadi penurunan kinerja baik dari kuantitas kinerja maupun kualitas kinerja. Hal ini lah yang menjadi dasar penulis lebih dominan menggunakan teori dari Dessler (2009).

B. Penelitian Terdahulu

Soewandhono (2008) dalam tesisnya yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Raglan Operasional PT. Karana *Line* Surabaya” memaparkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor utama yang berpengaruh dalam pembentukan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah pengaruh faktor-faktor karakteristik pekerjaan yang terdiri dari variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik terhadap kepuasan kerja karyawan. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian operasional PT. Karana *Line* Surabaya yang berjumlah 32 orang. Simpulan yang didapat dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor karakteristik pekerjaan yang meliputi variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik secara bersama-sama terbukti mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan kerja karyawan bagian operasional PT. Karana *Line* Surabaya, dan faktor otonomi juga terbukti mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian operasional PT. Karana *Line* Surabaya.

Hendrik (2006) melakukan penelitian dengan judul penelitian “Pengaruh pendidikan dan pelatihan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja organisasi pada Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan”. Tujuan adalah untuk melihat apakah (1) Pendidikan dan pelatihan berpengaruh

nyata terhadap kinerja pegawai pada Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan; (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja organisasi pada Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan; dan (3) Pendidikan dan pelatihan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap kinerja organisasi pada Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa: (1) Pendidikan dan pelatihan pegawai berpengaruh nyata terhadap Kinerja Organisasi Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan. Besarnya pengaruh Pendidikan dan pelatihan pegawai terhadap kinerja Organisasi Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan ditentukan oleh dimensi mutu pendidikan dan pelatihan, pengembangan sikap, dan keterampilan atau kemampuan; (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja Organisasi Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan. Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan ditentukan oleh dimensi pendorong, perintah atau petunjuk, motivasi, dan kerjasama dengan bawahan; dan (3) Secara simultan menunjukkan adanya pengaruh yang nyata antara pendidikan dan pelatihan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja Organisasi Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan.

Secara parsial menunjukkan bahwa: a) Pendidikan dan pelatihan berpengaruh nyata terhadap kinerja Organisasi Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan, meskipun gaya kepemimpinan tetap; b) Gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja Organisasi Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan, meskipun pendidikan dan pelatihan tetap.

Simanungkalit (2009) melakukan penelitian dengan judul penelitian "Pengaruh pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Motivasi terhadap Kinerja Alumni Balai Pendidikan dan Pelatihan Industri Regional Medan". Kesamaan dalam penelitian tersebut adalah dalam metode pengumpulan data yaitu kuisioner sebagai alat pengumpulan data dengan model Analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan teknis serta motivasi secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja alumni Balai Pendidikan dan Pelatihan Industri Regional I Medan. Berdasarkan pengujian variabel independen secara parsial, variabel pendidikan dan motivasi berpengaruh dalam peningkatan kinerja, program pendidikan dan pelatihan teknis bermanfaat dalam meningkatkan kualitas pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai sebagai bekal untuk menyelesaikan tugas – tugas yang diberikan.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dengan Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Hasibuan (2001) "Pelatihan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena memberikan manfaat bagi perusahaan khususnya karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya". Karakteristik pekerjaan dapat meningkatkan prestasi kerja, karena muatan-muatan yang ada dalam karakteristik pekerjaan merupakan motivasi internal (intrinsik) yang mendorong prestasi kerja. Menurut teori karakteristik pekerjaan yang diajukan Hackman dan Oldham dalam Robbins, (2008) "Sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan yakni mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja yang akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kepuasan kerja dan keefektifan kerja". Gibson, dkk, (2006)

menyatakan “sikap terhadap karakteristik pekerjaan secara positif dapat menumbuhkan semangat kerja dan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal”.

2. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut menyebabkan kurangnya kualitas maupun kuantitas dari hasil pekerjaan serta perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan tidak maksimal. Dengan demikian perlu diberikan perhatian yang khusus terhadap pendidikan dan pelatihan terhadap pegawai serta hal-hal yang menjadi motivasi bagi pegawai dalam bekerja.

Menurut hasil penelitian Hendrik (2006) bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh nyata dengan Kinerja Organisasi Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan dan didukung hasil penelitian Simanungkalit (2009) dengan hasil pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Alumni Balai Pendidikan dan Pelatihan Industri Regional Medan. Kesempatan menambah pengetahuan melalui pendidikan dan pelatihan seperti memberikan tugas belajar, izin belajar, pendidikan dan pelatihan, kursus atau yang sejenisnya kepada pegawai akan memberikan suatu motivasi tersendiri bagi pegawai dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja.

3. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja

Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan dan moral kerja. Profesiensi dilihat dari tiga segi, yaitu : perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan

penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti dorongan, loyalitas, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja.

Organisasi merupakan tempat berbagai jenis pekerjaan berada dan disinilah terjadinya interaksi antar karyawan dengan pekerjaan. Fungsi pekerjaan adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi maupun kebutuhan pegawai, sehingga pekerja perlu didesain untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Berbagai pekerjaan yang ada ternyata masing-masing memiliki jenis, sifat dan karakteristik yang berbeda, namun demikian setiap pekerjaan itu mempunyai dimensi inti yang merupakan ciri kesamaan dari berbagai pekerjaan tersebut.

Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Lusiani (2005) mengidentifikasi sebagai salah satu pendekatan yang digunakan dalam menentukan desain pekerjaan (*job design*) dengan mempertimbangkan kecocokan pekerjaan terhadap pegawai (*persons jobs fit*). Pendapat yang dikemukakan Greenberg dan Baron (2000) menyatakan bahwa model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi bagaimana pekerjaan dapat didesain untuk membantu orang merasa mengerjakan pekerjaan yang berarti dan bernilai.

4. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dengan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja

Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan dan moral kerja. Profesiensi dilihat dari tiga segi, yaitu : perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti dorongan, loyalitas, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja.

Penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi maupun sistem manajemen sumber daya lainnya, seperti sistem kompetensi, sistem promosi, maupun sistem pemerintahan dan pelatihan. Dimana hal ini juga berhubungan dengan karakteristik pekerjaan dalam pengambilan keputusan pada saat melakukan promosi jabatan.

Kesempatan menambah pengetahuan melalui pendidikan dan pelatihan seperti memberikan tugas belajar, izin belajar, pendidikan dan pelatihan, kursus atau yang sejenisnya kepada pegawai akan memberikan suatu motivasi atau dorongan tersendiri kepada pegawai dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja.

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pengaruh antara variabel yang diteliti. Kerangka pemikiran teoritis digunakan untuk memberikan gambaran mengenai mekanisme pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

Variabel Karakteristik Pekerjaan merupakan variabel bebas (Independen), Pendidikan dan Pelatihan merupakan variabel antara (intervenien), sedangkan yang menjadi variabel terikat (dependen) adalah Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Adapaun kerangka berfikir untuk memudahkan peneliti dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir yang dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan sehubungan dengan masalah pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap promosi jabatan dan dampaknya terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga adalah sebagai berikut:

1. Diduga Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Pendidikan dan Pelatihan.
2. Diduga Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga.
3. Diduga Pendidikan dan Pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga.
4. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Karakteristik Pekerjaan dengan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif. Pada penelitian ini juga menggunakan pendekatan deskriptif, yang menguraikan dan memberikan penjelasan tentang hubungan dan pengaruh antara sebagai variabel bebas yang mempengaruhi variabel antara yang juga mempengaruhi variabel terikat. Dimana yang menjadi variabel bebas adalah karakteristik pekerjaan, sedangkan variabel antara adalah pendidikan dan pelatihan serta variabel terikat adalah kinerja pegawai negeri sipil.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah semua individu yang berada di tempat penelitian yang mempunyai kesempatan untuk dijadikan sumber penelitian, dalam hal ini semua Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga dengan jumlah populasi sebanyak 101 pegawai.

Dalam penelitian ini untuk menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan digunakan persamaan Slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{(N \cdot d^2) + 1}$$

dimana : n = Ukuran Sampel
 N = Jumlah Populasi
 d = Galat Pendugaan/nilai presisi $\alpha = 5 \% = 0,05$

maka jumlah sampel yang dianggap memenuhi keterwakilan dari populasi adalah sebanyak :

$$n = 101 / (101 \times 0,05^2) + 1$$

$$n = 80,63 \text{ orang atau dibulatkan } 80 \text{ orang}$$

Pengambilan sampel digunakan dengan probability Sampling dengan teknik *proportionate random sampling* yaitu suatu teknik pengambilan sampel yang sangat mirip dengan *simple random sampling* yang mengambil sampel secara acak. Namun untuk *proportionate random sampling* penentuan sampelnya memperhatikan *strata* (tingkatan) dalam populasi. Teknik ini umumnya digunakan pada populasi yang diteliti adalah heterogen (Tidak sejenis) yang dalam hal ini berbeda pada bidang tingkatan kepegawaian.

C. **Instrument Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data. Menurut Arikunto (2006), kuisisioner merupakan sejumlah pertanyaan ataupun pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuisisioner disusun dan dikembangkan berdasarkan deskripsi teori yang ada melalui butir pertanyaan maupun pernyataan mengenai karakteristik responden dan tentang variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Skala Likert yaitu menggunakan 5 tingkat skala sesuai alternatif jawaban dengan kategori sebagai berikut :

- | | | |
|----|---|---------------|
| a. | Alternatif 1: sangat setuju/ selalu | diberi skor 5 |
| b. | Alternatif 2 setuju/sering | diberi skor 4 |
| c. | Alternatif 3 kurang setuju/kadang kadang | diberi skor 3 |
| d. | Alternatif 4 tidak setuju/hampir tidak pernah | diberi skor 2 |
| e. | Alternatif 5 sangat tidak setuju/tidak pernah | diberi skor 1 |

D. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006). Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

1. Variabel bebas (*Independence Variable*)

Variabel bebas merupakan sebab yang diperkirakan dari beberapa perubahan dalam variabel terikat (Robbins, 2009:23). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negative (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah karakteristik pekerjaan (X).

2. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat merupakan faktor utama yang ingin dijelaskan atau diprediksi dan dipengaruhi beberapa faktor lain (Robbins, 2009:23). Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai (Z).

3. Variabel Antara (Intervening Variable)

Variabel antara adalah variabel yang menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan namun tidak dapat diamati atau diukur. Sehingga menyebabkan hubungan antara X dan Z menjadi hubungan yang tidak langsung. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel antara adalah pendidikan dan pelatihan (Y).

E. Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional Variabel adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantive dari suatu konsep. Tujuannya: agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah di definisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya. Definisi operasional pada penelitian adalah unsur penelitian memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Singarimbun, hal 25, 1995).

1. Variabel Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik Pekerjaan adalah “upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan” (Robbins 2003:218). Berdasarkan kajian teoritik karakteristik pekerjaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Robbins (2003:219) dimana model karakteristik pekerjaan dideskripsikan dalam lima pekerjaan utama yaitu : Variasi keterampilan yang dibutuhkan (*skill variety*), Prosedur dan

Kejelasan Tugas (*task identity*), Kepentingan Tugas (*task significant*), Kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*) dan Umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan (*feedback*). Dasar atau argumen peneliti menggunakan pendapat Robbins (2003:219) dalam penelitian ini karena setiap pekerjaan memiliki ciri atau karakter tersendiri. Kelima dimensi penting dalam karakteristik pekerjaan tersebut lebih condong pada tanggung jawab dan umpan balik pekerjaan yang menunjukkan pengetahuan akan hasil atau kinerja pegawai.

2. Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Sunarto dan Sahedhy (2001) mengemukakan pelatihan kerap dibedakan dari pendidikan. Pendidikan dianggap lebih luas lingkupnya dengan tujuan mengembangkan individu, sedangkan pelatihan merupakan salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya untuk membantu menunaikan pekerjaan mereka secara lebih baik. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seseorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama kariernya. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi, hasilnya bersifat lebih langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang.

3. Variabel Kinerja

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta

keinginan untuk berprestasi Dessler (2009). Maka dalam penelitian ini dimensi atau indikator kinerja yang akan dipakai adalah kuantitas kerja dan kualitas kerja.

Untuk lebih rincinya, definisi operasional variabel yang digunakan oleh penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.1 Defenisi Operasionalisasi Variabel

Variabel	Defenisi	Dimensi	Indikator	Skala
1	2	3	4	5
Karakteristik Pekerjaan (X) (Hackman dan Oldman dalam Robbins, 2003)	Faktor yang menunjukkan ciri dari suatu jenis pekerjaan atau faktor yang membedakan antara suatu pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya	Keanekaragaman Keterampilan (<i>Skill Variety</i>) Identitas Tugas (<i>Task Identity</i>) Arti Tugas (<i>Task Significance</i>) Otonomy (<i>Autonomy</i>) Umpan Balik (<i>Feedback</i>)	1. Keanekaragaman keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan 2. Kejelasan uraian pekerjaan dalam bekerja 3. Keberartian pekerjaan bagi diri sendiri 4. Keleluasaan menyelesaikan pekerjaan 5. Penerimaan informasi tentang keberhasilan yang telah dicapai	Likert
Pendidikan dan Pelatihan (Y) Sunarto dan Sahedhy (2001)	Pendidikan dan Pelatihan adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan untuk memperbaiki kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga dalam mencapai tujuan sesuai dengan tugas yang diembannya.	Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan	1. Kebutuhan Organisasi 2. Kebutuhan Pekerjaan 3. Kebutuhan Individu 1. Tingkat kesesuaian materi diklat dengan kebutuhan 2. Cara penyampaian materi yang dilakukan oleh instruktur 3. Kemampuan memberikan motivasi oleh instruktur	Likert Likert
Kinerja (Z) Dessler (2009)	Kinerja pegawai adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga secara keseluruhan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kemampuannya selama periode tertentu.	Kualitas hasil pekerjaan Kuantitas hasil pekerjaan	1. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan standard 2. Tingkat kemampuan dalam bekerja 3. Tanggapan dari hasil pekerjaan 4. Sikap dalam melakukan pekerjaan 5. Daya tahan atau kehandalan dalam menyelesaikan pekerjaan 1. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan 2. Jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan 3. Waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	Likert Likert

F. Prosedur Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Data penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang bersumber dari hasil penelitian di lapangan, yaitu penelitian berdasarkan hasil jawaban para responden berdasarkan kuesioner yang dibagikan yang selanjutnya diolah dan dianalisis oleh peneliti. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari Kantor atau instansi terkait berupa catatan atau dokumen yang sudah diolah sebelumnya oleh orang lain.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.
- b) Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.
- c) Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

G. Metode Analisis Data

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut.

Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Hipotesis yang diajukan adalah :

Ho : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Ha : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari degree of freedom (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten (stabil dari waktu ke waktu). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach Alpha $>$ 0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

c. Analisis Jalur (Path analysis)

Pada model ini teknik analisis statistik yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis). Analisis jalur merupakan suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi linier berganda jika variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen yang tercermin dalam koefisien jalur.

Secara umum, prosedur dalam menentukan nilai koefisien jalur, terbagi dalam 7 langkah, yaitu: (1) menggambarkan diagram jalur yang mencerminkan model teoritik yang diajukan, lengkap dengan persamaan strukturalnya, (2) perhitungan matriks korelasi antar semua variabel yang ada, (3) identifikasi substruktur dan persamaan yang akan dihitung koefisien jalurnya, (4) perhitungan matriks korelasi antar variabel eksogen yang menyusun persamaan substruktural untuk kemudian dicari matriks inversnya, (5) perhitungan koefisien jalur yang ada pada persamaan ρ_{X_i, X_j} untuk $i = 1, 2, \dots, k$ yaitu dengan cara mengalikan matriks invers terhadap elemen ke- Y_i pada matriks korelasi, (6) perhitungan koefisien determinasi total $R^2_{X_i, (X_1, X_2, \dots, X_k)}$, dan (7) perhitungan koefisien jalur untuk galat ρ_{X_i, ϵ_i} . Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen.

Analisis jalur yang melibatkan variabel intervening dipergunakan untuk melihat pengaruh tidak langsung antara satu variabel terhadap variabel yang lainnya. Analisis utama yang dilakukan adalah untuk menguji konstruk jalur

apakah teruji secara empiris atau tidak. Analisis selanjutnya dilakukan untuk mencari pengaruh langsung atau tidak langsung dengan menggunakan korelasi dan regresi sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel dependen terakhir, harus lewat jalur langsung, atau melalui variabel intervening. Dalam paradigma itu terdapat empat rumusan masalah deskriptif, dan enam rumusan masalah hubungan.

Model hubungan antar variabel penelitian dinamakan paradigma jalur, karena terdapat variabel yang berfungsi sebagai jalur antara (Y). Dengan adanya variabel antara ini, akan dapat digunakan untuk mengetahui apakah untuk mencapai sasaran akhir harus melewati variabel antara itu atau bisa langsung ke sasaran akhir. Persamaan *Path Analysis* nya adalah :

$$Z = P_{zx}X + P_{zy}Y + \varepsilon$$

Z = Var endogen/Dependent/ mediator (kinerja pegawai)

P_{zx}, P_{zy} = Koefisien Regresi

X = Variabel eksogen / Independent / prediktor X (karakteristik pekerjaan)

Y = Variabel eksogen/Independent/prediktor Y (diklat)

ε = Nilai Fluktuasi Acak/Error/Faktor lain yang mempengaruhi

Persamaan berdasarkan Tujuan Penelitian

1. Pengaruh langsung X terhadap Y

$$X \rightarrow Y = P_{yx} \cdot P_{yx} \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

2. Pengaruh langsung X terhadap Z

$$X \rightarrow Z = P_{zx} \cdot P_{zx} \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

3. Pengaruh langsung Y terhadap Z

$$Y \rightarrow Z = P_{zy} \cdot P_{zy} \text{ (Pengaruh Langsung)}$$

4. Pengaruh tidak langsung X terhadap Z melalui Y

$$X \rightarrow Z \text{ melalui } Y = P_{zx} \cdot r_{yx} \cdot P_{zy} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

5. Pengaruh langsung dan tidak langsung X dan Y secara bersama-sama terhadap Z

$$X \& Y \rightarrow Y = (P_{zx} \cdot P_{zx}) (P_{xy} \cdot P_{xy}) \text{ (pengaruh langsung)}$$

$$X \& Y \rightarrow Y = (P_{zx} \cdot r_{xy} \cdot P_{zy}) (P_{zy} \cdot r_{yxx1} \cdot P_{zy}) \text{ (pengaruh tidak langsung)}$$

Rancangan Uji Hipotesis

a) Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji Statistik F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali,2005). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu karakteristik pekerjaan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel antaranya yaitu pendidikan dan pelatihan dan variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu karakteristik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terhadap variabel antaranya yaitu pendidikan dan pelatihan dan variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai.

Hipotesis secara Simultan (Hipotesis 4) :

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

H0 = Diterima apabila $F_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan atau nilai Signifikan $< 0,05$

H0 = Ditolak apabila $F_{hitung} > t_{tabel}$ dan atau nilai Signifikan $< 0,05$

b) Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X, Y dan Z, apakah variabel X (karakteristik pekerjaan) dan variabel Y (yaitu pendidikan dan pelatihan) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Z (kinerja), secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Variabel bebas (karakteristik pekerjaan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel antara (pendidikan dan pelatihan).

Variabel bebas (karakteristik pekerjaan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja).

Variabel antara (pendidikan dan pelatihan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja).

Variabel bebas (karakteristik pekerjaan) dan variabel antara (diklat) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja).

Ha : Variabel bebas (karakteristik pekerjaan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel antara (yaitu pendidikan dan pelatihan).

Variabel bebas (karakteristik pekerjaan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja).

Variabel antara (yaitu pendidikan dan pelatihan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja).

Variabel bebas (karakteristik pekerjaan) dan variabel antara (yaitu pendidikan dan pelatihan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja).

Rancangan Hipotesis secara Parsial (Hipotesis 1,2 & 3):

Rancangan Kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 0,05 (5%).

H_0 = Diterima apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan atau nilai Signifikan $< 0,05$

H_0 = Ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan atau nilai Signifikan $< 0,05$

H. Jadwal Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan mulai bulan Maret tahun 2014 sampai bulan April 2014. Penelitian ini diawali dengan penyusunan Proposal Penelitian dengan melakukan kegiatan prapenelitian yang meliputi penelusuran kepustakaan, media cetak/elektronik, baik literatur teoritis, dokumen-dokumen terkait. Lebih jelasnya rincian jadwal penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3.2 Jadwal Pelaksanaan Penelitian

No	Kegiatan	Tahun 2014																							
		Januari				Februari				Maret				April				Mei				Juni			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Penyusunan Proposal																								
2	Seminar Proposal (BTR1)																								
3	Perbaikan / Pengumpulan Data																								
4	Pengolahan Data / Penyusunan Laporan																								
5	BTR 2																								
6	Perbaikan Laporan																								
7	BTR 3 (Ujian Sidang)																								
8	Perbaikan/ Finishing																								

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Objek Penelitian

Bahwa dalam rangka partisipasi membangun bangsa Indonesia yang seimbang dan mampu menghadapi perkembangan global dan tuntutan masyarakat, maka Pemerintahan Kota Sibolga, pada era tahun 1982 sampai dengan tahun 1985. merombak tata pemerintahan yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang ada, serta membenahi kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan semangat reformasi birokrasi yang mulai berhembus pada saat itu, sehingga Pemerintah Kota Sibolga dengan tanggap mulai melakukan reformasi pada birokrasinya.

Saat itu Pemerintah Kota Sibolga membentuk beberapa Satuan Kerja Pemerintah Daerah (Sekretariat Daerah Kota Sibolga) yang mempunyai tugas dan wewenang masing-masing untuk menghindari adanya tugas yang tidak merata. Sekretariat Daerah Kota Sibolga mempunyai tanggungjawab yaitu memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada masyarakat, mengingat Sekretariat Daerah Kota Sibolga merupakan perpanjangan tangan dari Pemko Sibolga yang bersinggungan langsung dengan masyarakat. Saat ini Sekretariat Daerah Kota Sibolga merupakan bagian penting Pemerintah Kota Sibolga untuk melaksanakan tugas sehari-hari, dengan kata lain seluruh sumberdaya manusia (Pegawai Negeri Sipil) yang ada pada Pemerintah Kota Sibolga dialokasikan di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

Untuk menjaga stabilitas kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga yang ada saat ini, maka dibutuhkan banyak faktor, antara lain karakteristik pekerjaan, motivasi, program pendidikan dan pelatihan dan promosi jabatan dan lain sebagainya. Semua faktor tersebut harus dikelola dengan baik oleh Pemerintah Kota Sibolga untuk menjaga kinerja Pegawai Negeri Sipil, agar tidak menurunkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Kriteria Standar Validitas dan Reliabilitas Instrumen yang dikemukakan Barker, et.al. (2002:70) sebagaimana dikemukakan sebagai berikut :

Tabel 4.1 Kriteria Uji Validitas dan Reliabilitas

No	Reliabilitas	Validitas	Keterangan
1	0,8	0,5	Good (Baik)
2	0,7	0,3	Acceptable (Cukup Baik)
3	0,6	0,2	Marginal
4	0,5	0,1	Poor (Tidak Baik)

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji apakah alat ukur (instrument) yang digunakan memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik, sehingga menghasilkan data yang sesuai dengan apa yang diukur dan mengukur apa yang ingin diukur atau mengetahui kesahihan atau kecocokan angket atau kuesioner untuk menjangkau data kuantitatif yang dibutuhkan. Setelah kuesioner tersebut disusun dan teruji validitasnya, dalam praktek belum tentu data yang terkumpul adalah data yang valid.

Uji validitas dilakukan dengan sampel responden sebanyak 30 orang. Jika terdapat koefisiensi korelasi lebih besar dari 0,145 dan taraf signifikan atau α sebesar 5 % (0,005) disebut valid. Dengan taraf tersebut maka instrument dinyatakan valid. Nilai r hitung diambil dari output SPSS *Cronbach Alpha*. Sedangkan nilai r tabel diambil menggunakan rumus $df = n - 2$. Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas kuesioner adalah

- jika r hitung $>$ r tabel, maka variabel tersebut dikatakan valid.
- Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut dikatakan tidak valid.

Keabsahan atau kesahihan hasil penelitian sangat ditentukan oleh data yang diperoleh dari alat ukur yang digunakan. Menurut Situmorang dan lufti (2014: 88) validitas eksternal instrument diuji dengan cara membandingkan antara kriteria yang ada pada instrumen dengan fakta-fakta empiris yang terjadi di lapangan. Penelitian mempunyai validitas eksternal bila hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada sampel lain dalam populasi yang diteliti. Untuk meningkatkan validitas eksternal penelitian selain meningkatkan validitas eksternal instrument, maka dapat dilakukan dengan memperbesar jumlah sampel.

Untuk melihat validitas eksternal maka nilai Corrected Item-Total Correlation dibandingkan dengan tabel r . Uji coba instrumen dilakukan pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Sibolga dimana sampel validitas sebanyak 30 responden. Tujuan pengujian instrumen penelitian untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner sebelum dilakukan pengumpulan data. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat disajikan pada uraian berikut ini.

1.1. Hasil Pengujian Validitas Variabel Karakteristik Pekerjaan (X)

Kuesioner penelitian Variabel X (karakteristik pekerjaan) terdiri atas 16 pernyataan. Hasil perhitungan korelasi untuk skor setiap butir pernyataan dengan total skor variabel X dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Validitas Variabel Karakteristik Pekerjaan

Variabel Karakteristik Pekerjaan	r hitung	r tabel	Pernyataan
Varians 1	0,957	0,361	Valid
Varians 2	0,957	0,361	Valid
Varians 3	0,957	0,361	Valid
Varians 4	0,958	0,361	Valid
Varians 5	0,958	0,361	Valid
Varians 6	0,957	0,361	Valid
Varians 7	0,957	0,361	Valid
Varians 8	0,957	0,361	Valid
Varians 9	0,957	0,361	Valid
Varians 10	0,957	0,361	Valid
Varians 11	0,958	0,361	Valid
Varians 12	0,958	0,361	Valid
Varians 13	0,958	0,361	Valid
Varians 14	0,957	0,361	Valid
Varians 15	0,958	0,361	Valid
Varians 16	0,957	0,361	Valid

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwasanya ke-16 butir pernyataan kuesioner untuk variabel karakteristik pekerjaan (X) memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0,361. Artinya, jika diamati nilai r hitung > dari r table maka dinyatakan valid. Maka nilai instrument untuk menilai karakteristik pekerjaan dinyatakan layak digunakan sebagai instrument penelitian.

1.2. Hasil Pengujian Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan (Y)

Kuesioner penelitian Variabel Y (pendidikan dan pelatihan) terdiri atas 16 pernyataan. Hasil perhitungan korelasi untuk skor setiap butir pernyataan dengan total skor variabel Y dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Variabel Pendidikan dan Pelatihan	r hitung	r tabel	Pernyataan
Varians 17	0,958	0,361	Valid
Varians 18	0,957	0,361	Valid
Varians 19	0,958	0,361	Valid
Varians 20	0,958	0,361	Valid
Varians 21	0,957	0,361	Valid
Varians 22	0,958	0,361	Valid
Varians 23	0,958	0,361	Valid
Varians 24	0,957	0,361	Valid
Varians 25	0,958	0,361	Valid
Varians 26	0,957	0,361	Valid
Varians 27	0,958	0,361	Valid
Varians 28	0,958	0,361	Valid
Varians 29	0,957	0,361	Valid
Varians 30	0,957	0,361	Valid
Varians 31	0,958	0,361	Valid
Varians 32	0,958	0,361	Valid

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwasanya ke-16 butir kuesioner untuk variabel pendidikan dan pelatihan (Y) memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0,361. Artinya, jika diamati nilai r hitung > dari r table maka dinyatakan valid. Maka nilai instrument untuk menilai variabel pendidikan dan pelatihan dinyatakan layak digunakan sebagai instrument penelitian.

1.3. Hasil pengujian Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Kuesioner penelitian Variabel Z (kinerja pegawai) terdiri atas 16 pernyataan. Hasil perhitungan korelasi untuk skor setiap butir pernyataan dengan total skor variabel Z dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Hasil Perhitungan Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Variable Kinerja Pegawai	r hitung	r tabel	Pernyataan
Varians 33	0,957	0,361	Valid
Varians 34	0,958	0,361	Valid
Varians 35	0,958	0,361	Valid
Varians 36	0,957	0,361	Valid
Varians 37	0,957	0,361	Valid
Varians 38	0,958	0,361	Valid
Varians 39	0,957	0,361	Valid
Varians 40	0,957	0,361	Valid
Varians 41	0,958	0,361	Valid
Varians 42	0,958	0,361	Valid
Varians 43	0,957	0,361	Valid
Varians 44	0,957	0,361	Valid
Varians 45	0,957	0,361	Valid
Varians 46	0,957	0,361	Valid
Varians 47	0,958	0,361	Valid
Varians 48	0,958	0,361	Valid

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwasanya ada 16 butir kuesioner untuk variable kinerja pegawai (Z) memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0,361. Artinya, jika diamati nilai r hitung > dari r table maka dinyatakan valid. Maka nilai instrument untuk menilai variable kinerja karyawan dinyatakan layak digunakan sebagai instrument penelitian.

Hasil pengujian validitas item kuesioner menunjukkan bahwa item pernyataan dalam variabel X, Y dan Z memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0,361 . artinya, r tabel dengan α 0,01 dan 0,05 yaitu 0,361. Maka instrumen untuk menjangar data pengawasan dikatakan memiliki nilai validitas (kehandalan) atau layak digunakan sebagai instrument penelitian.

2. Uji Realibilitas

Untuk mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Realibilitas menunjukkan bahwa suatu instrument dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Uji realibilitas adalah uji untuk mengetahui kelayakan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

Pengujian realibilitas kuesioner dalam penelitian ini menggunakan *one shot* atau pengukuran sekali saja dan untuk menguji realibilitasnya digunakan uji *statistik Cornbach Alpha*. Menurut Umar (2009), untuk suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cornbach alpha* $> 0,60$.

Hasil pengujian reliabilitas terhadap instrumen menghasilkan angka *cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 yaitu sebesar 0,958, reliabilitas angket pada variabel ini adalah berada pada level yang sangat tinggi yakni 0,81 - 1,00. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan item pernyataan kuesioner dalam penelitian ini adalah reliable dan layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	28

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Berdasarkan Tabel 4.5 terlihat bahwa semua item pertanyaan untuk semua variabel valid dan reliabel. Nilai reliabilitas yang diperoleh diatas 0,6, sebab menurut Barker,et.al. (2002:70) apabila nilai skor yang diperoleh diatas 0,6 maka instrumen dikatakan memiliki nilai reliabilitas atau layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

C. Deskripsi Responden

Tabel 4.6 Deskripsi responden berdasarkan golongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	IIA	1	1.3	1.3	1.3
	IIB	16	20.0	20.0	21.3
	IIC	5	6.3	6.3	27.5
	IID	1	1.3	1.3	28.8
	IIIA	25	31.3	31.3	60.0
	IIIB	13	16.3	16.3	76.3
	IIIC	6	7.5	7.5	83.8
	IIID	7	8.8	8.8	92.5
	IVA	5	6.3	6.3	98.8
	IVB	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Pegawai yang paling banyak menjadi responden pada golongan “IIIA” sebanyak 25 orang dengan persentase 31,3 %. Untuk tingkat golongan III/a jika pegawai berpendidikan sarjana dia langsung memiliki golongan tersebut dan untuk yang bukan dari sarjana membutuhkan waktu lama untuk sampai pada golongan tersebut. Dari penjelasan tersebut seharusnya untuk golongan III/a sudah memiliki kinerja yang baik baik itu dilihat dari segi pendidikan maupun lama kerja. Sedangkan yang paling sedikit adalah golongan “IIA”, “IID” dan “IVB” yaitu sebanyak 1 orang dengan persentase 1,3%.

Tabel 4.7 Deskripsi responden berdasarkan unit kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BAGIAN PEMERINTAHAN	7	8.8	8.8	8.8
	BAGIAN HUKUM	7	8.8	8.8	17.5
	BAGIAN HUMAS	8	10.0	10.0	27.5
	BAGIAN PEREKONOMIAN DAN KETAHANAN PANGAN	5	6.3	6.3	33.8
	BAGIAN PENGENDALIAN PEMBANGUNAN	9	11.3	11.3	45.0
	BAGIAN KESEJAHTERAAN RAKYAT	7	8.8	8.8	53.8
	BAGIAN UMUM DAN PERLENGKAPAN	25	31.3	31.3	85.0
	BAGIAN ORGANISASI DAN TATALAKSANA	8	10.0	10.0	95.0
	BAGIAN KEPEGAWAIAN DAN KEUANGAN	4	5.0	5.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Pegawai yang banyak menjadi responden pada unit kerja “Bagian Umum dan Perlengkapan” sebanyak 25 orang dengan persentase 31,3%, dikarenakan bagian ini memiliki beban kerja yang paling banyak termasuk diantara masalah kearsipan surat – surat, mengurus perlengkapan dan aset di sekretariat dan rumah dinas, mengurus masalah pengadaan barang dan jasa untuk sekretariat dan lain sebagainya. Yang paling sedikit pada unit kerja “Bagian Kepegawaian dan Keuangan” sebanyak 4 orang dengan persentase 5%. Untuk bagian kepegawaian dan keuangan sepatutnya ditambah pegawai karena bagian ini juga memiliki beban kerja yang cukup besar karena mengurus seluruh pegawai dari sisi kepegawaian dan masalah keuangan di lingkungan sekretariat daerah Kota Sibolga.

Tabel 4.8 Deskripsi responden berdasarkan jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KEPALA BAGIAN	9	11.3	11.3	11.3
KEPALA SUB BAGIAN	25	31.3	31.3	42.5
STAF	46	57.5	57.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Pegawai yang banyak menjadi responden pada jabatan “Staf” sebanyak 46 orang dengan persentase 57,5 %, sedangkan yang paling sedikit pada jabatan “Kepala Bagian” sebanyak 9 orang dengan persentase 11,3%. Dari Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa jumlah staf banyak, dapat diambil analisa bahwa dari segi struktur organisasi sudah terlihat bagus dimana terdapat 25 orang kepala sub bagian dan staf 46 orang, maka setiap satu orang kasubbag memiliki dua orang staff untuk membantu pekerjaan, berdasarkan ini seharusnya kinerja dapat ditingkatkan.

Tabel 4.9 Deskripsi responden berdasarkan masa kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	26	32.5	32.5	32.5
	6-10	29	36.3	36.3	68.8
	11-15	7	8.8	8.8	77.5
	16-20	4	5.0	5.0	82.5
	21-25	7	8.8	8.8	91.3
	26-30	5	6.3	6.3	97.5
	31-35	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Pegawai yang paling banyak menjadi responden adalah pegawai dengan range masa kerja “6-10 tahun” sebanyak 29 orang dengan persentase 36,3%. Dapat dikatakan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga mayoritas tergolong masih baru atau *fresh*, dimana orang-orang seperti ini masih bisa diarahkan dalam pekerjaan guna meningkatkan kinerja, sedangkan yang paling sedikit pegawai dengan range masa kerja “31-35 tahun” sebanyak 2 orang dengan persentase 2,5% dan inilah pegawai yang akan pensiun dan memang pada masa kerja ini pegawai biasanya merasa jenuh dan kurang bersemangat dalam bekerja.

Tabel 4.10 Deskripsi responden berdasarkan usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	13	16.3	16.3	16.3
	31-40	35	43.8	43.8	60.0
	41-50	16	20.0	20.0	80.0
	51-60	16	20.0	20.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Pegawai yang paling banyak menjadi responden adalah pegawai dengan range umur “31-40 tahun” sebanyak 43,8%, usia ini adalah masih mencari ilmu dan jenjang karirnya masih panjang, akan tetapi hal ini berbanding terbalik dari fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja masih tergolong usia produktif dan masih semangat-semangatnya bekerja karena. Sedangkan yang paling sedikit adalah pegawai dengan range umur “20-30 tahun” sebanyak 13 orang dengan persentase 16,3%.

Tabel 4.11 Deskripsi responden berdasarkan status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MENIKAH	47	58.8	58.8	58.8
	BELUM MENIKAH	33	41.3	41.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Pegawai yang paling banyak menjadi reponden adalah pegawai yang sudah menikah sebanyak 47 orang dengan persentase 58,8%. Biasanya pegawai yang sudah menikah itu memiliki rasa tanggung jawab yang besar, seharusnya dalam bekerja juga mereka lebih bertanggung jawab dari pada mereka yang belum menikah. Dan pada umumnya mereka lebih giat bekerja karena harus menafkahi keluarga mereka.

Tabel 4.12 Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PRIA	70	87.5	87.5	87.5
	WANITA	10	12.5	12.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Pegawai yang paling banyak menjadi responden adalah pegawai yang berjenis kelamin pria sebanyak 70 orang dengan persentase 87,5%. Dari data diatas pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga masih didominasi kaum pria. Yang mana biasanya kaum pria ini lebih cuek (acuh tak acuh) dan kurang teliti dalam pekerjaan. Ada kemungkinan hal ini bisa menyebabkan terjadi penurunan kinerja.

Tabel 4.13 Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	28	35.0	35.0	35.0
	DIPLOMA	3	3.8	3.8	38.8
	S1	49	61.3	61.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Pegawai yang paling banyak menjadi responden adalah pegawai dengan pendidikan terakhir "S1" sebanyak 49 orang dengan persentase 61,3%, sedangkan yang paling sedikit pegawai dengan pendidikan terakhir "Diploma" sebanyak 3 orang dengan persentase 3,8%. Dapat dilihat bahwa semestinya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga tinggi, karena mayoritas pegawai berpendidikan sarjana, yang sewajarnya berpengetahuan luas.

Tabel 4.14 Deskripsi responden berdasarkan diklat yang diikuti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PRAJABATAN	54	67.5	67.5	67.5
	PIM IV	17	21.3	21.3	88.8
	PIM III	9	11.3	11.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

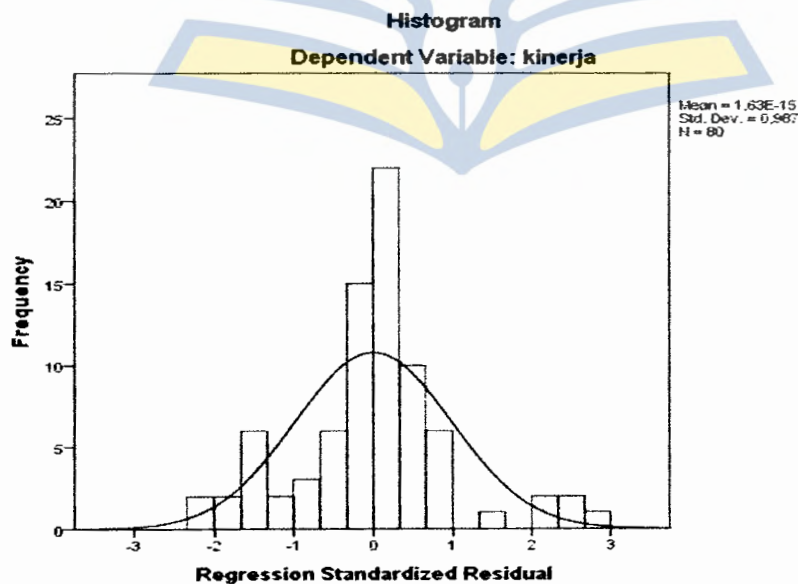
Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Pegawai yang paling banyak jadi responden adalah pegawai yang sudah mengikuti diklat prajabatan sebanyak 54 orang dengan persentase 67,5%, sedangkan yang paling sedikit pegawai yang telah mengikuti diklat PIM III sebanyak 9 orang dengan persentase 11,3%. Pada umumnya semua pegawai sudah pernah mendapatkan diklat yaitu diklat prajabatan karena hal ini merupakan salah satu syarat untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil dari Calon Pegawai Negeri Sipil. Dari segi pendidikan dan pelatihan seharusnya ilmu yang diperoleh dapat diaplikasikan dalam pekerjaan, namun masih juga terjadi penurunan kinerja.

D. Uji Asumsi Klasik

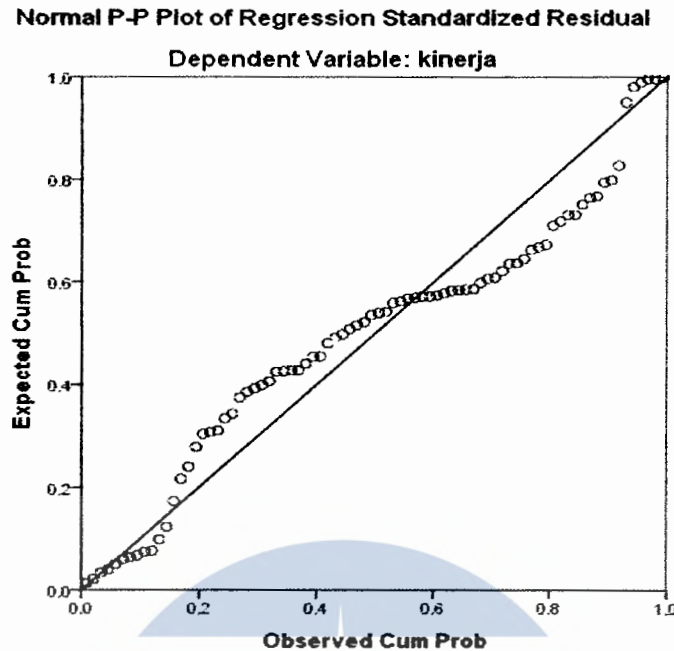
1. Uji Normalitas

Data dinyatakan berdistribusi normal jika data tersebut tidak menceng ke kiri atau ke kanan, data berbentuk kurva yang seimbang sehingga membentuk gambar lonceng. Dari Gambar 4.1 terlihat data berbentuk kurva yang seimbang sehingga data dinyatakan normal.



Gambar 4.1 Uji Normalitas Data (model grafik)

Sumber : data diolah SPSS (2014)

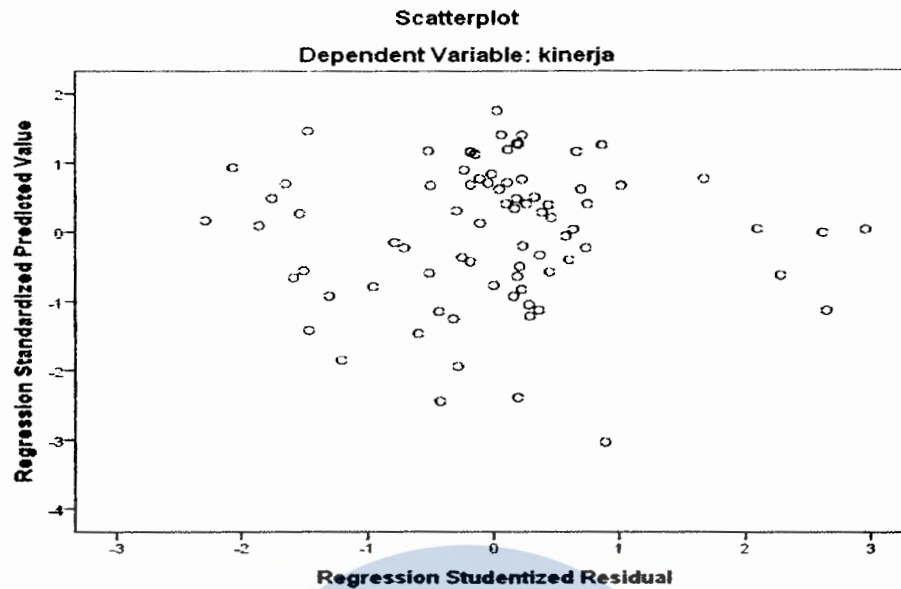


Gambar 4.2 Uji Normalitas Data (model linier)
 Sumber : data diolah SPSS (2014)

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas pada prinsipnya ingin menguji apakah sebuah grup mempunyai varians yang sama diantar anggota tersebut. Jika varians sama, dan ini seharusnya terjadi maka dikatakan ada homoskedastisitas. Sedangkan jika varians tidak sama dikatakan terjadi heteroskedastisitas.

Jika model regresi linier berganda terbebas dari asumsi klasik heteroskedastisitas maka layak digunakan dalam penelitian, jika output *Scatterplot* menunjukkan penyebaran titik-titik data yang tidak berpola jelas, serta titik-titik yang menyebar. Pendekatan lain untuk pengujian heteroskedastisitas adalah dengan pendekatan statistik. Gambar 4.3 menunjukkan bahwa residu yang ada mempunyai varians yang konstan dan regresi tidak terlihat residu meningkat atau menurun dengan pola tertentu. Grafik memberi makna bahwa tidak ada heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar *scatterplot* berikut ini:



Gambar 4.3 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas
Sumber : data diolah SPSS (2014)

3. Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara satu variabel dependen dengan variabel independen bersifat linier dalam model regresi. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam uji multikolinearitas adalah tidak terjadi masalah multikolinearitas apabila nilai VIF dibawah 10 dan sebaliknya jika nilai VIF melebihi angka 10, maka disimpulkan telah terjadi multikolinearitas. Hasil uji multi kolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut ini :

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	12,781	10,708		1,194	,236		
Karakteristik	,415	,174	,231	2,378	,020	,634	1,577
Diklat	,899	,158	,555	5,702	,000	,634	1,577

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

4. Menguji Autokorelasi

Untuk menguji apakah terdapat otokorelasi atau tidak dalam model regresi bisa membandingkan nilai DW. Jika nilai DW berada pada $1 < DW < 3$, maka tidak terjadi otokorelasi pada model regresi berganda. Pada Tabel 4.16 terlihat bahwa nilai DW sebesar 1,870. Berarti nilai nilai DW berada pada $1 < DW (1,870) < 3$ maka tidak terjadi otokorelasi pada model regresi berganda.

Tabel 4.16 Uji Autokorelasi Vasiabel Karakteristik Pekerjaan Dan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,713 ^a	,508	,495	6,247	1,870

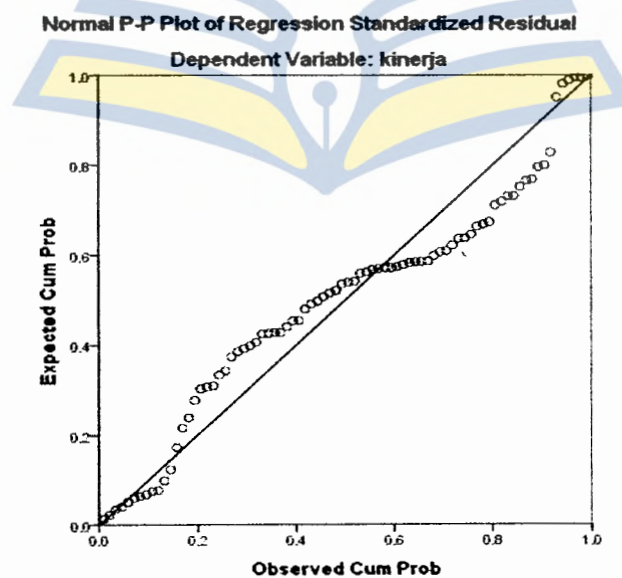
a. Predictors: (Constant), diklat, karakteristik

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Data diolah SPSS 2014

5. Menguji Linearitas

Untuk melihat linearitas bisa menggunakan normal PP plot, jika titik titik (data) membentuk garis lurus bisa disimpulkan bahwa linearitas sudah dipenuhi.



Gambar 4.4 Uji Linieritas

Sumber : data diolah SPSS (2014)

Regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi pengaruh lebih dari satu variabel independen (bebas) berskala kuantitatif terhadap satu variabel dependen (tidak bebas). Variabel independen dalam penelitian ini adalah X = karakteristik pekerjaan dan variabel antara adalah pendidikan dan pelatihan terhadap variabel dependen kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Regresi linier berganda ini juga digunakan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga dapat diramalkan dimasa akan datang oleh faktor karakteristik Pekerjaan dan Pendidikan dan Pelatihan. Adapun persamaan regresi berganda yaitu $Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \epsilon$. Lebih jelasnya, hasil analisis regresi berganda dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut.

Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-12,781	10,708		-1,194	,236
	Karakteristik	,415	,174	,231	2,378	,020
	Diklat	,899	,158	,555	5,702	,000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Data Diolah SPSS (2014)

Berdasarkan Tabel 4.17 maka persamaan regresi yang diperoleh dari hasil perhitungan adalah : $Z = 12,781 + 0,415 (X) + 0,889 (Y)$ persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Z = Konstanta sebesar 12,781 ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel independen yaitu $X, Y = 0$. Maka kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga tetap sebesar 12,78. Artinya, apabila Sekretariat Daerah Kota Sibolga tidak mampu mengimplementasikan X = karakteristik pekerjaan

maka kinerja pegawai yang dihasilkan akan tetap ada sebesar 12,781. Sebaliknya, apabila pimpinan Sekretariat Daerah Kota Sibolga mampu mengimplementasikan atau melaksanakan pengawasan dengan baik maka kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga akan bertambah atau mengalami kenaikan sebesar 12,781. Meski demikian kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor karakteristik pekerjaan dan promosi jabatan itu sendiri tetapi masih ada juga variabel lain yang tidak terdeteksi ($\epsilon/\text{epsilon}$) yang turut mempengaruhinya. Misalnya, kepemimpinan, lingkungan kerja, promosi jabatan, motivasi dan lain-lain.

- 2) Koefisien regresi X (*karakteristik pekerjaan*) = 0.415 Artinya, apabila terdapat peningkatan variabel karakteristik pekerjaan sebesar satu satuan atau 1% dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan maka kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga akan mengalami peningkatan sebesar 0.415.
- 3) Koefisien regresi Y (*pendidikan dan pelatihan*) = 0.899. Artinya, apabila terdapat peningkatan variabel pendidikan dan pelatihan sebesar satu satuan atau 1%, sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga akan mengalami peningkatan sebesar 0.899.

Selanjutnya, untuk melakukan pengujian hipotesis secara parsial atau satu persatu akan diuji pada uraian berikut.

E. Uji Hipotesis Secara Parsial (Satu Persatu)

Pengujian dengan menggunakan uji koefisien determinasi (R^2), yaitu untuk melihat besarnya pengaruh variabel bebas. Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar persentase

variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Apabila determinasi sama dengan nol, maka tidak sedikit pun persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model tidak menjelaskan variabel dependen. Sebaliknya apabila determinasi sama dengan satu, maka persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel dependen sempurna, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model menjelaskan 100 persen variasi variabel dependen.

Uji-t (uji parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh secara signifikan dari variabel terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil uji parsial pada Tabel 4.20, terlihat bahwa nilai t hitung variabel eksogen dari karakteristik pekerjaan sebesar 2,378 dengan nilai signifikan 0,02. Berarti variabel eksogen karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji parsial terlihat bahwa nilai t hitung variabel eksogen pendidikan dan pelatihan sebesar 5,702 dengan nilai signifikan 0,00. Berarti variabel eksogen pendidikan dan pelatihan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Daerah Kota Sibolga maka dilakukan pengujian dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{X_1Y} = 0$ Tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

$H_1 : \rho_{X_1Y} > 0$ Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

Tabel 4.18 Besarnya Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Pendidikan dan Pelatihan
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,570 ^a	,325	,316	4,484

a. Predictors: (Constant), karakteristik
Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Dari Tabel 4.18 dapat dilihat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan sebesar 0.325 atau 32,5%, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain sebesar 67,5% yang tidak terdeteksi. Berdasarkan pengukuran *path analysis* dengan menggunakan alat bantu program SPSS diperoleh hasil perhitungan pengaruh langsung karakteristik pekerjaan (X) terhadap pendidikan dan pelatihan (Y) sebesar $(P_{yx}) = 0.570$. Hal ini memberi pengertian jika indikator karakteristik pekerjaan diperhatikan akan dapat mengoptimalkan pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya jika dilakukan kepada uji t untuk mengetahui pengaruh variabel karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Daerah Kota Sibolga dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ yang berarti tingkat keyakinan adalah 95% pengujian ini menggunakan uji dua sisi yaitu untuk membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} dengan kriteria sebagai berikut:

1. $H_0 : b_1 = 0$, berarti tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

2. $H_a : b_1 \neq 0$, berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

Kriteria pengambilan keputusan :

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_a diterima dan H_o ditolak.
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_o diterima dan H_a ditolak.

Tabel 4.19 Uji t karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	27,492	7,028		3,911	,000
	Karakteristik	,631	,103	,570	6,129	,000

a. Dependent Variable: diklat
Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Jika mencermati Tabel 4.19 hasil analisis regresi di atas jelas terlihat besarnya nilai t hitung yang kemudian akan dibandingkan dengan t table, dengan $\alpha = 5\%$. Terlihat bahwa nilai t_{hitung} variabel karakteristik pekerjaan sebesar 6,129 dan lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,668. Artinya karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan adalah terbukti karena nilai t_{hitung} 3,911 > dari t_{tabel} 1,668. Adanya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan karena dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan.

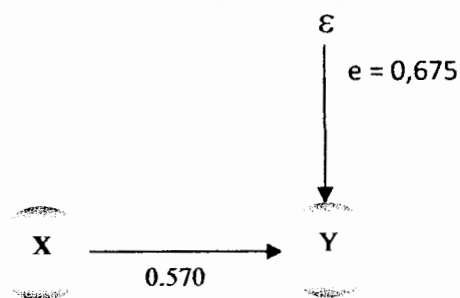
Berdasarkan Tabel 4.19 nampak bahwa karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan dengan nilai signifikannya adalah 0,00. Jika nilai signifikasi karakteristik pekerjaan lebih kecil dari 0,05 berarti H_0 ditolak, H_1 diterima yaitu Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap diklat.

Tabel 4.20 Interpretasi Koefisien

Interval Koefisien	Besarnya Tingkat Pengaruh
0.00 - 0.1999	Sangat Kecil
0.20 - 0.3999	Kecil
0.40 - 0.599	Sedang
0.60 - 0.799	Besar
0.80 - 1.000	Sangat Besar

Sumber : Sugiyono (2008:147)

Berdasarkan Tabel 4.20 tampak bahwa besarnya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan sebesar 0.570 berada kategori “sedang pengaruhnya”, karena berada rentang 0.40 – 0.599. Artinya, karakteristik pekerjaan sedang pengaruhnya terhadap pendidikan dan pelatihan. Karena itu, karakteristik pekerjaan tidak boleh diabaikan jika pimpinan ingin melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan Untuk lebih jelas dapat terlihat pada Gambar 4.5 berikut :



Gambar 4.5 Path Diagram Pengaruh Karakteristik Pekerjaan (X) terhadap Pendidikan dan Pelatihan (Y)

2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga maka dilakukan pengujian dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{X_2Y} = 0$ Tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

$H_2 : \rho_{X_2Y} > 0$ Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

Tabel 4.21 Besarnya Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja pegawai
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,548 ^a	,300	,291	7,402

a. Predictors: (Constant), karakteristik

Sumber : Data Diolah SPSS (2014)

Pada Tabel 4.21 dapat dilihat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.300 atau 30 %, artinya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai sebesar 30 % sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain sebesar 70 % yang tidak terdeteksi. Berdasarkan pengukuran *path analysis* dengan menggunakan alat bantu program SPSS diperoleh hasil perhitungan pengaruh langsung karakteristik pekerjaan (X) terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar $(Pyx) = 0.548$. Hal ini memberi pengertian jika indikator karakteristik pekerjaan diperhatikan akan dapat mengoptimalkan pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya jika dilakukan kepada uji t untuk mengetahui pengaruh variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ yang berarti tingkat keyakinan adalah 95% pengujian ini

menggunakan uji dua sisi yaitu untuk membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} dengan kriteria sebagai berikut:

1. $H_0 : b_1 = 0$, berarti tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.
2. $H_a : b_1 \neq 0$, berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

Kriteria pengambilan keputusan :

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_a diterima dan H_0 ditolak.
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Tabel 4.22 Uji t karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	11,944	11,601		1,030	,306
	Karakteristik	,982	,170	,548	5,783	,000

a. Dependent Variable: kinerja

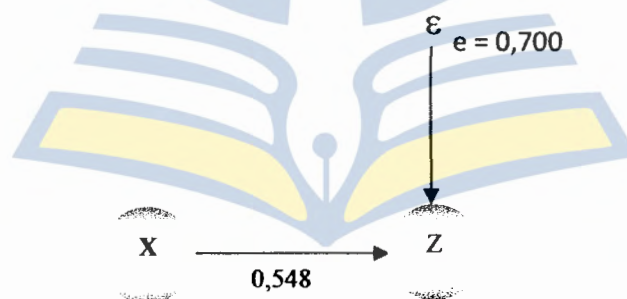
Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Jika mencermati Tabel 4.22 hasil analisis regresi di atas jelas terlihat besarnya nilai t hitung yang kemudian akan dibandingkan dengan t tabel, dengan $\alpha = 5\%$. Jika diamati hasil perhitungan di atas, terlihat bahwa nilai t_{hitung} variabel karakteristik pekerjaan sebesar 5,783 dan lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,668. Artinya karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja adalah terbukti karena nilai $t_{hitung} 5,783 >$ dari $t_{tabel} 1,668$. Adanya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karena dalam meningkatkan kinerja perlu dipelajari dan dipahami karakteristik pekerjaan masing-masing bagian.

Berdasarkan Tabel 4.21 nampak bahwa karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikannya adalah 0,00. Jika nilai signifikansi karakteristik pekerjaan lebih kecil dari 0,05 berarti H_0 tidak diterima, H_2 diterima yaitu Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai .

Dari Tabel 4.20 tampak bahwa besarnya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja sebesar 0.548 berada kategori “sedang”, karena berada rentang 0.4 – 0.599. Artinya, karakteristik pekerjaan sedang pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja pegawai. Karakteristik pekerjaan berdampak secara langsung terhadap kinerja pegawai. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 4.6 berikut:



Gambar 4.6 Path Diagram Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai (Z)

3. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai.

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga maka dilakukan pengujian dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{X_3Y} = 0$ Tidak terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

$H_3 : \rho_{X_3Y} > 0$ Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga

Tabel 4.23 Besarnya Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap kinerja pegawai

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,687 ^a	,472	,465	6,430

a. Predictors: (Constant), diklat

Pada Tabel 4.23 dapat dilihat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.472 atau 47,2 %, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain sebesar 52,8 % yang tidak terdeteksi. Berdasarkan pengukuran *path analysis* dengan menggunakan alat bantu program SPSS diperoleh hasil perhitungan pengaruh langsung karakteristik pekerjaan (X) terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar $(P_{yx}) = 0.687$. Hal ini memberi pengertian jika indikator karakteristik pekerjaan diperhatikan akan dapat mengoptimalkan pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya jika dilakukan kepada uji t untuk mengetahui pengaruh variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ yang berarti tingkat keyakinan adalah 95% pengujian ini menggunakan uji dua sisi yaitu untuk membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} dengan kriteria sebagai berikut:

1. $H_0 : b_1 = 0$, berarti tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

2. $H_a : b_1 \neq 0$, berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

Kriteria pengambilan keputusan :

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_a diterima dan H_o ditolak.
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_o diterima dan H_a ditolak.

Tabel 4.24 Uji t pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai

Model		Unstandardized Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,420	9,427		,045	,965
	Diklat	1,113	,133	,687	8,346	,000

a. Dependent Variable: kinerja

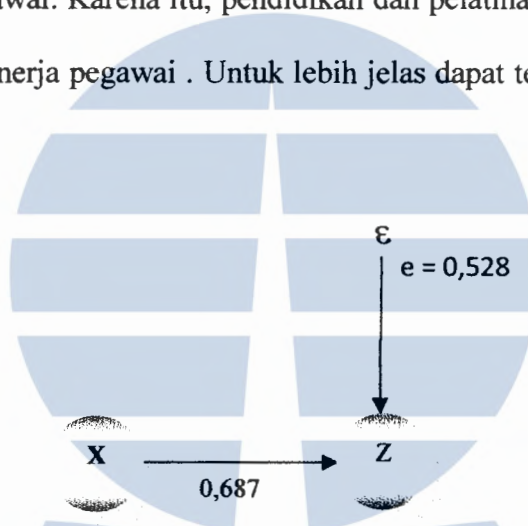
Sumber : Data Diolah SPSS 2014

Jika mencermati Tabel 4.24 hasil analisis regresi di atas jelas terlihat besarnya nilai t hitung yang kemudian akan dibandingkan dengan t tabel, dengan $\alpha = 5\%$. Jika diamati hasil perhitungan di atas, terlihat bahwa nilai t_{hitung} variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja sebesar 8,346 dan lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,668. Artinya karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan terdapat pengaruh antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja adalah terbukti karena nilai t_{hitung} 8,346 > dari t_{tabel} 1,668. Adanya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karena dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan akan dapat menambah wawasan dan bila diterapkan dalam pekerjaan diharapkan mampu mendongkrak kinerja pegawai.

Pada Tabel 4.24 nampak bahwa pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikannya adalah 0,00. Jika nilai signifikansi karakteristik pekerjaan lebih kecil dari 0,05 berarti H_0 tidak diterima, H_3 diterima yaitu pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai .

Dari Tabel 4.20 tampak bahwa besarnya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja sebesar 0.687 berada kategori “besar”, karena berada rentang 0.6 – 0.799. Artinya, pendidikan dan pelatihan besar pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja pegawai. Karena itu, pendidikan dan pelatihan berdampak secara langsung terhadap kinerja pegawai . Untuk lebih jelas dapat terlihat pada Gambar 4.7 berikut :



Gambar 4.7 Path Diagram Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z)

4. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.

a. Menguji koefisien determinasi (R^2)

Pengujian dengan menggunakan uji koefisien determinasi (R^2), yaitu untuk melihat besarnya pengaruh variabel bebas. Uji koefisien determinasi adalah dengan persentase pengkuadratan nilai koefisien yang ditemukan. *R-square* atau nilai determinan (R^2) mendekati satu berarti pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen kuat.

**Tabel 4.25 Besar Nilai R square
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,713 ^a	,508	,495	6,247

a. Predictors: (Constant), diklat, karakteristik

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Besarnya nilai R square pada Tabel 4.25 (model summary) adalah 0,508. Angka 0,508 berarti 50,8% besarnya pengaruh variabel eksogen (karakteristik pekerjaan dan pendidikan dan pelatihan) terhadap kinerja pegawai. Atau dengan kata lain variabel endogen kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (karakteristik pekerjaan dan pendidikan dan pelatihan) sebesar 50,8%. Sedangkan sisanya $(1-0,508) = 0,492$ diterangkan oleh variabel lain diluar kedua variabel ini.

b. Menghitung koefisien jalur secara simultan (Uji F_{hitung})

Kaidah pengujian signifikansi secara manual adalah dengan menggunakan Tabel Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

$$H_a: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} \neq 0$$

$$H_0: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = 0$$

Kaidah pengujian signifikansi:

Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau $(0,05 \leq Sig)$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau $(0,05 \geq Sig)$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Tabel 4.26 ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3100,805	2	1550,403	39,732	,000 ^b
	Residual	3004,682	77	39,022		
	Total	6105,488	79			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), diklat, karakteristik

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Pada Tabel 4.26 terlihat uji secara simultan, dimana nilai F hitung sebesar 39,732 lebih besar dari F tabel (3,12), dengan demikian hipotesis diterima bahwa karakteristik pekerjaan dan pendidikan dan pelatihan secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Cara lainnya adalah dengan melihat nilai signifikan. Dari tabel anova terlihat nilai signifikan (0,00) lebih kecil dari 0,005 dengan demikian hipotesis diterima bahwa karakteristik pekerjaan dan pendidikan dan pelatihan secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pendidikan dan pelatihan Sekretariat Daerah Kota Sibolga maka dilakukan pengujian dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{X_4Y} = 0$ Tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai

$H_4 : \rho_{X_4Y} > 0$ Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga

Tabel 4.27 Besarnya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja pegawai Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,713 ^a	,508	,495	6,247
a. Predictors: (Constant), diklat, karakteristik				

Sumber : Data diolah SPSS (2014)

Pengaruh karakteristik pekerjaan (X) terhadap pendidikan dan pelatihan (Y) adalah sebesar 0,325, pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai (Z) adalah sebesar 0,300, dan pengaruh pendidikan dan pelatihan (Y) terhadap kinerja pegawai (Z) adalah sebesar 0,472. Dimana nilai F sebesar 39,732, nilai R sebesar 0,508, dan nilai e sebesar (1-R) 0,492. Untuk lebih jelas dapat terlihat pada Gambar 4.8.



Gambar 4.8 Koefisien Jalur Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan dan Dampaknya terhadap Kinerja

F. Pembahasan

1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dengan Pendidikan dan Pelatihan

Pengujian Hipotesis Karakteristik pekerjaan Terhadap Kinerja pegawai dari hasil perhitungan adalah sebesar 30 %, atau dapat dikatakan bahwa pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota

Sibolga kecil. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dudung Mulyadi (2012). Hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pada dasarnya pada saat orang bekerja maka mereka menginginkan ada keragaman tugas dalam melaksanakan tugasnya agar kemampuan dan potensi individu yang dimilikinya dapat berkembang. Hal ini dapat dicapai saat pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki keragaman, tidak membosankan dan pada akhirnya para pegawai tersebut merasa tertantang untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai karakteristik pekerjaan yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Dari hasil analisa pada penelitian ini terbukti bahwa terdapat pengaruh antara karakteristik pekerjaan dengan pendidikan dan pelatihan, hal ini sesuai dengan pendapat ahli yaitu, menurut Hasibuan (2001) "Pelatihan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena memberikan manfaat bagi perusahaan khususnya karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya". Rivai (2007) mengemukakan bahwa "Pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori".

Karakteristik pekerjaan dapat meningkatkan prestasi kerja, karena muatan-muatan yang ada dalam karakteristik pekerjaan merupakan motivasi internal (intrinsik) yang mendorong prestasi kerja. Menurut teori karakteristik pekerjaan yang diajukan Hackman dan Oldham dalam Robbins, (2008) "Sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan yakni mengala-

mi makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja yang akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kepuasan kerja dan keefektifan kerja". Gibson, dkk, (2006) menyatakan "sikap terhadap karakteristik pekerjaan secara positif dapat menumbuhkan semangat kerja dan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal".

Pegawai yang memiliki sikap positif terhadap karakteristik pekerjaannya maka Pegawai Negeri Sipil tersebut akan semakin berorientasi di bidang pekerjaannya. Pegawai akan menekuninya dan konsentrasi, bertanggungjawab disertai perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan dan tinggi kualitasnya dan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengembangkan dengan mengikuti berbagai macam Pendidikan dan Pelatihan guna mencapai prestasi tinggi dalam perusahaan.

Berkenaan dengan temuan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini cukup beralasan karena karakteristik pekerjaan berkaitan dengan kesesuaian antara tugas yang dijalankan dengan minat dan bakat yang dimiliki pegawai. Karakteristik pekerjaan juga mencakup karakteristik-karakteristik yang ada pada pekerjaan. Menurut Hackman and Oldham dalam (Munandar, 2001:357), karakteristik pekerjaan terdiri dari lima faktor, yakni variasi, keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik.

Variasi keterampilan merupakan suatu kondisi, dimana suatu pekerjaan tidak hanya dapat dilakukan dengan satu jenis keterampilan, tetapi menuntut beberapa jenis keterampilan. Identitas tugas berkenaan dengan adanya pengakuan terhadap tugas-tugas atau pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. Signifikansi

tugas sejauh mana pekerjaan yang dimiliki karyawan dapat bermanfaat, baik bagi orang lain maupun dirinya sendiri. Otonomi ialah sejauhmana karyawan diberikan kebebasan untuk mengekspresikan keterampilannya, khususnya untuk kepentingan kerja. Umpan balik, yakni kebijakan manajemen terhadap para karyawan, seperti kebijakan penghargaan dan hukuman.

Variasi keterampilan atau keragaman misalnya memungkinkan pegawai untuk melaksanakan bidang tugas yang berbeda yang seringkali mengharuskan adanya ketarampilan berbeda-beda. Pekerjaan yang sangat beragam dipandang para pegawai lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Pekerjaan seperti ini meniadakan kemonotonan yang timbul dari setiap aktivitas berulang. Apabila pekerjaan itu bersifat fisik, digunakan otot yang berbeda, sehingga satu bidang otot tidak digunakan berlebihan.

Keragaman menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi pegawai, karena pegawai dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara berbeda. Apabila atribut-atribut identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik menunjukkan kondisi yang sama seperti variasi tugas, tentu akan berimplikasi pada hasil kerja yang lebih baik.

2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja

Dari hasil pengujian hipotesis dua, hasil penelitian menunjukkan bahwa karkarakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerjapegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Windartini (2006) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hal ini juga sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan dan moral kerja. Profesiensi dilihat dari tiga segi, yaitu : perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti dorongan, loyalitas, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja.

Organisasi merupakan tempat berbagai jenis pekerjaan berada dan disinilah terjadinya interaksi antar karyawan dengan pekerjaan. Fungsi pekerjaan adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi maupun kebutuhan pegawai, sehingga pekerja perlu didesain untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Berbagai pekerjaan yang ada ternyata masing-masing memiliki jenis, sifat dan karakteristik yang berbeda, namun demikian setiap pekerjaan itu mempunyai dimensi inti yang merupakan ciri kesamaan dari berbagai pekerjaan tersebut.

Fakta empirik yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan terbukti pada penelitian Aldag, Barr and Brief (1981: 158). Dalam penelitiannya dibuktikan bahwa karakteristik pekerjaan, di antaranya berpengaruh pada kinerja perwira kapal. Kemudian Loher, Noe, Moeller dan Fitzgerald (1985: 153), juga berpendapat bahwa pendekatan melalui model karakteristik pekerjaan merupakan usaha untuk mengetahui motivasi kerja dan kepuasan kerja, yang dapat memacu produktivitas kerja.

Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Lusiani (2005) mengidentifikasi sebagai salah satu pendekatan yang digunakan dalam menentukan desain pekerjaan (*job design*) dengan mempertimbangkan kecocokan pekerjaan terhadap pegawai (*persons jobs fit*). Pendapat yang dikemukakan Greenberg dan Baron

(2000) menyatakan bahwa model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi bagaimana pekerjaan dapat didesain untuk membantu orang merasa mengerjakan pekerjaan yang berarti.

Dengan demikian karakteristik pekerjaan merupakan penilaian mengenai apa yang dilakukan dalam pekerjaan untuk menunjang peningkatan kinerja seperti pekerjaan, wewenang dan kondisi dalam setiap pekerjaan yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja

Dari Pengujian hipotesis tiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut menyebabkan kurangnya kualitas maupun kuantitas dari hasil pekerjaan serta perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan tidak maksimal. Maka perlu diberikan perhatian yang khusus terhadap pendidikan dan pelatihan terhadap pegawai serta hal-hal yang menjadi motivasi bagi pegawai.

Menurut hasil penelitian Hendrik (2006) bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh nyata dengan Kinerja Organisasi Biro Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Selatan dan didukung hasil penelitian Simanungkalit (2009) dengan hasil pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Alumni Balai Pendidikan dan Pelatihan Industri Regional Medan.

Kesempatan menambah pengetahuan melalui pendidikan dan pelatihan seperti memberikan tugas belajar, izin belajar, pendidikan dan pelatihan, kursus atau yang sejenisnya kepada pegawai akan memberikan suatu motivasi atau

dorongan tersendiri kepada pegawai dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja.

Pegawai yang berkualitas dan mampu menghasilkan kinerja adalah yang mengerti dan paham atas apa yang akan dilakukan. Pegawai yang memiliki kemampuan yang sejalan dengan kebutuhan tugas dan fungsinya merupakan syarat terciptanya pegawai yang profesional.

Agar organisasi memiliki pegawai yang professional maka perlu dilakukan pola pengembangan sumber daya melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan pelatihan juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Secara teoritis dan secara empiris, variabel program pendidikan dan pelatihan memang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu pula hasil penelitian ini, didapat bahwa kinerja Pegawai akan meningkat bila program pendidikan dan pelatihan menunjang. Hal ini juga terlihat dari hasil perhitungan regresi dengan koefisien regresi sebesar 0.687 point yang berarti setiap ada peningkatan program pendidikan dan pelatihan sebesar 1 point, akan berakibat meningkatnya kinerja Pegawai Negeri Sipil sebesar 0.687 point.

Begitu pula sebaliknya, bila terjadi penurunan program pendidikan dan pelatihan maka akan menurunkan kinerja Pegawai Negeri Sipil sebesar 0.687 point. Hasil ini membuktikan bahwa dalam persepsi Pegawai Negeri Sipil, program pendidikan dan pelatihan memegang peranan penting untuk menciptakan etos kerja yang baik pada Pegawai Negeri Sipil, sehingga dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga.

Hal ini juga menunjukkan bahwa manajemen hendaknya lebih serius memperhatikan program pendidikan dan pelatihan. Dalam persepsi Pegawai Negeri Sipil, terdapat pengaruh signifikan antara program pendidikan dan pelatihan Sekretariat Daerah Kota Sibolga dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Hal tersebut karena kinerja Pegawai Negeri Sipil yang sudah tertanam di hati masyarakat terhadap pola kerja Pegawai Negeri Sipil selama ini. Selain itu, menurut Pegawai Negeri Sipil, program pendidikan dan pelatihan yang baik, tentu mampu memberikan kepuasan kepada Pegawai Negeri Sipil, sehingga, untuk menilai kepuasan masyarakat harus juga mempertimbangkan faktor apakah Pegawai Negeri Sipil mampu meningkatkan kinerjanya. Karena itu, peningkatan program pendidikan dan pelatihan dalam melayani masyarakat mampu mengubah kinerja Pegawai Negeri Sipil yang sudah tertanam selama ini, karena kepuasan yang terjadi akan menunjukkan peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Karena itu, mulai saat ini pimpinan Sekretariat Daerah Kota Sibolga harus berusaha semaksimal mungkin memperbaiki sumberdaya Pegawai Negeri Sipilnya untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipilnya. Hal tersebut perlu dilakukan secara terus menerus, mengingat kemajuan pola berpikir masyarakat saat ini yang lebih menekankan program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Program pendidikan dan pelatihan yang menunjang proses bekerja bekerja di instansi pemerintah, mutlak diperlukan untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Bagaimana seorang Pegawai Negeri Sipil bisa melaksanakan tugasnya dengan baik, bila lingkungan instansi pemerintah tidak menunjang. Tidak adanya peningkatan kapasitas dan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui program pendidikan dan pelatihan yang sesuai

dengan bidang tugasnya di instansi pemerintah tentu saja menjadi hambatan tersendiri bagi peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Penelitian ini membuktikan bahwa program pendidikan dan pelatihan sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di instansi pemerintah. Program pendidikan dan pelatihan harus dijaga untuk memperlancar proses bekerja di instansi pemerintah. Pegawai Negeri Sipil lebih bisa leluasa mentransfer ilmunya kepada masyarakat bila program pendidikan dan pelatihan juga menunjang. Meskipun demikian, para pengambil kebijakan di instansi pemerintah juga tidak boleh melupakan variabel lain sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

4. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dengan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja

Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan dan moral kerja. Profesiensi dilihat dari tiga segi, yaitu : perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti dorongan, loyalitas, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja.

Penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi maupun sistem manajemen sumber daya lainnya, seperti sistem kompetensi, sistem promosi, maupun sistem pemerintahan dan pelatihan. Dimana hal ini juga berhubungan dengan karakteristik pekerjaan dalam pengambilan keputusan pada saat melakukan promosi jabatan.

Kesempatan menambah pengetahuan melalui pendidikan dan pelatihan

seperti memberikan tugas belajar, izin belajar, pendidikan dan pelatihan, kursus atau yang sejenisnya kepada pegawai akan memberikan suatu motivasi atau dorongan tersendiri kepada pegawai dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja.

Dengan demikian kesesuaian Karakteristik Pekerjaan dengan Pendidikan dan Pelatihan merupakan penilaian mengenai apa yang dilakukan dalam pekerjaan untuk menunjang peningkatan kinerja seperti pekerjaan dan wewenang dalam setiap pekerjaan yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai.

Secara bersama-sama hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan dan pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kontribusi yang diberikan sebesar 50,8 %, sehingga masih ada 49,2% variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel lain tersebut dapat berupa motivasi kerja, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kecerdasan emosional.

Dengan demikian berdasarkan hasil perolehan data dan analisis serta pembahasan diatas ternyata ada pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Didukung oleh data maka hipotesis yang diajukan telah terbukti secara ilmiah. Dengan demikian penelitian ini telah terjawab secara akademik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil pengujian ditemukan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap pendidikan dan pelatihan (diklat) di Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Pegawai yang memiliki sikap positif terhadap karakteristik pekerjaannya maka pegawai tersebut akan semakin berorientasi di bidang pekerjaannya. Pegawai akan menekuninya dan konsentrasi, bertanggungjawab disertai perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan dan tinggi kualitasnya dan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengembangkan dengan mengikuti berbagai macam Pendidikan dan Pelatihan guna mencapai prestasi tinggi dalam perusahaan.
2. Dari hasil pengujian ditemukan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga. Hal ini menunjukkan dengan mengetahui dan memahami karakteristik dari pekerjaan dapat meningkatkan kinerja. Pegawai yang berkualitas dan mampu menghasilkan kinerja adalah yang mengerti dan paham atas apa yang akan dilakukan. Pegawai yang memiliki kemampuan yang sejalan dengan kebutuhan tugas dan fungsinya merupakan syarat terciptanya pegawai yang profesional. Agar organisasi memiliki

pegawai yang professional maka perlu dilakukan pola pengembangan sumber daya melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Dari hasil pengujian ditemukan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan modal utama dan sebagai dasar bagi pegawai dalam bekerja guna meningkatkan kinerja. Dengan demikian karakteristik pekerjaan merupakan penilaian mengenai apa yang dilakukan dalam pekerjaan untuk menunjang peningkatan kinerja seperti pekerjaan, wewenang dan kondisi dalam setiap pekerjaan yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai.
4. Dari hasil pengujian ditemukan bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif dan simultan antara karakteristik pekerjaan dan pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Sibolga, hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan akan meningkatkan kinerja pegawai maka semakin baik kinerja pegawai. Dengan demikian kesesuaian Karakteristik Pekerjaan dengan Pendidikan dan Pelatihan merupakan penilaian mengenai apa yang dilakukan dalam pekerjaan untuk menunjang peningkatan kinerja seperti pekerjaan dan wewenang dalam setiap pekerjaan yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan temuan ini, maka disusun hipotesis bahwa karakteristik pekerjaan dan Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif terhadap dalam meningkatkan kinerja pegawai.

B. Saran

Berdasarkan penelitian dan pembahasan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Dalam merancang suatu program pendidikan dan pelatihan, pimpinan perlu memperhatikan aspek karakteristik pekerjaan untuk menyesuaikan hal-hal yang dipandang perlu pada saat program pendidikan dan pelatihan akan dilaksanakan, agar sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai. Maka untuk mengoptimalkan program pendidikan dan pelatihan agar tidak menjadi percuma maka dirasa perlu memperhatikan point-point dalam aspek karakteristik pekerjaan.
2. Guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai dilihat dari aspek karakteristik pekerjaan, hendaknya pimpinan perlu mempertimbangkan kondisi aktual para pegawai, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta organisasi yang terkait langsung dengan dimensi-dimensi inti karakteristik pekerjaan (variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik).
3. Pimpinan hendaknya lebih serius memperhatikan program diklat. Dalam persepsi Pegawai Negeri Sipil, terdapat pengaruh signifikan antara program pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Daerah Kota Sibolga dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Program pendidikan dan pelatihan yang baik, tentu mampu memberikan kepuasan kepada Pegawai Negeri Sipil, sehingga Pegawai Negeri Sipil mampu meningkatkan kinerjanya. Karena itu, peningkatan program diklat dalam melayani masyarakat mampu mengubah

kinerja Pegawai Negeri Sipil yang sudah tertanam selama ini dapat ditingkatkan, karena kepuasan yang terjadi akan menunjukkan peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil tersebut. Maka sebelum seorang Calon Pegawai Negeri Sipil diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil diwajibkan untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan yaitu Prajabatan.

4. Keterkaitan antara Karakteristik Pekerjaan terhadap Pendidikan dan pelatihan ternyata berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pada dasarnya pada saat orang bekerja maka mereka menginginkan ada keragaman tugas dalam melaksanakan tugasnya agar kemampuan dan potensi individu yang dimilikinya dapat berkembang. Oleh karena itu jika seorang pegawai mempunyai karakteristik pekerjaan yang tinggi maka pegawai tersebut dapat menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Jadi apabila menghendaki pendidikan dan pelatihan yang baik maka harus disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan masing-masing pegawai. Program pendidikan dan pelatihan yang baik, tentu mampu memberikan kepuasan kepada Pegawai Negeri Sipil sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Karena itu, peningkatan program pendidikan dan pelatihan mampu mengubah kinerja Pegawai Negeri Sipil yang sudah tertanam selama ini dapat ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, Hon, Agusrin, Yuke dan Trindira, I.G.A. Happy. (2005). Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Performasi Operator Pada Bagian Produksi , Jurnal Manajemen Kewirausahaan, Vol.7 No.2, September 2005
- Agung Panudju. (2003). Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Perkerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit Produksi PT. X Palembang , Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 1 No. 2, Oktober 2003
- Amstrong, M. (2004). *Performance Management*, (terjemahan). Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Astuti Sih Darmi, Subagyo Herry, Adriyanto Yeri. (2010). Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 15, No.1, Juni 2010 : Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai.
- Bhuiyan, S.N. and Menguc, B. (2002) An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment, and Job Satisfaction in An Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (1), 1-11.
- Bishop, J.F. Scott; K.D and Burroughs, S.M. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*. Vol. 26 No. 6 :1113-1132.
- Brett, J.F, Cron, W.L. and Solum Jr, J.W. (1995). Ekonomik dependency on work : A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*., Vol.38. No. 1, 261-271.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen. Edisi 2*. BP. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Furtwengler, D (2002). *Penilaian Kinerja*. (terjemahan) Andi Offset, Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Undip.
- Gibson, James. (2003) "Organization, Behavior Structure And Process"., Eight Edition Irwin,Boston.
- Gomes, F. C. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Terjemahan) Andi Offset, Yogyakarta.

- Handoko, Hani T, (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T.H. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, M.T.E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Penggandaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2001), *Manajemen Sumber Daya Dasar dan Kunci Keberhasilan* (Edisi Revisi), Cetakan Ketiga, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P.2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Hernowo Narmodo dan M. Farid Wadji (2010), *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri*, Yogyakarta : UGM
- Indrastuti. (2008). *Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasional* (Studi pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Pati). Tesis tidak dipublikasikan.
- Ilyas. (2002). *Kinerja: Teori, Penilaian dan Pnelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI, Depok.
- Leonardo. (2013). *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya: Universitas Kristen Petra*. Jurnal AGORA Vol. 1, No. 3.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Rosda Karya.
- Masrukhin dan Waridin. (2004). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal EKOBIS. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Maslan Bani, Nilam Karompot dan Ribiansyah. (2008). *Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Timur Area Samarinda*, Samarinda : Universitas Mulawarman
- Nawawi, Hadawi. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Yogyakarta : Penerbit Gajah Mada University Press

- NitiseMITO, S Alex. (2004). *Dasar-dasar Manajemen*, Cetakan Kesepuluh, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Noor, Juliansyah. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ranupandojo, Heidrachman Dan Suad Husnan. (2002). *Manajemen Personalialia*. Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFE- UGM.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Siagian & Sugiarto. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edition 1, Jakarta : Bumi Aksara.
- Sing-Lee, M., and Chao Chang, S. (2006). Relationships Among Personality, Traits, Job Charateristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment-An Empirical Study in Taiwan. *The Business Review*, Cambridge, Hollywood:dec, Vol.6, lss 1:pg.201,7.
- Situmorang Syafrizal Helmi dan Lutfi Muslich. (2014). *Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Medan : USU Press.
- Sondang. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1 Cetakan 10, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, Biatna. D. (2007) . *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Organisasi yang menerapkan SNI 19-9001-2001*. *Jurnal Standarisasi* No. 9 hal : 106-115.
- Tika. P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Wibowo, Adung Edy. *Aplikasi Praktis SPSS Dalam Penelitian*, Yogyakarta, Gaya Media.
- Windartini. (2006). *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin kerja dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Temanggung*, Tesis tidak dipublikasikan.
- Yuke Agustin, I.G.A Happy Trindira. (2005). *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No.2, September 2005 : Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Performansi Kerja Operator pada Bagian Produksi.

1. KARAKTERISTIK PEKERJAAN

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Pekerjaan saya membutuhkan beberapa kegiatan berbeda dalam penyelesaiannya.					
2.	Pekerjaan saya membutuhkan keahlian dan bakat khusus.					
3.	Saya mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dengan baik.					
4.	Pekerjaan saya menuntut untuk diselesaikan secara tepat waktu.					
5.	Pekerjaan saya mempunyai dampak yang cukup besar bagi pekerjaan orang lain.					
6.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara fleksibel dan dengan prosedur tertentu sesuai dengan keinginan saya.					
7.	Perusahaan memberikan saya keleluasaan untuk memilih prosedur yang cocok bagi saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					
8.	Saya menyukai interaksi sosial yang dihasilkan oleh pekerjaan saya, baik ke rekan kerja maupun atasan atau bawahan.					
9.	Dalam melaksanakan pekerjaan anda membutuhkan keterampilan yang bervariasi.					
10.	Jenis pekerjaan yang dilakukan memberikan kesempatan untuk menunjukkan kemampuan yang anda miliki.					
11.	Sebagai karyawan selalu diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri sesuai dengan bidang keahlian saya					
12.	Untuk menuntaskan pekerjaan yang belum selesai, bersedia menyelesaikan diluar jam dinas.					
13.	Pekerjaan saya tidak membosankan.					
14.	Pekerjaan saya diuraikan dengan sangat jelas.					
15.	Saya mempunyai kebebasan untuk melakukan apa saja yang saya inginkan dalam pekerjaan saya.					
16.	Saya mendapatkan umpan balik dari					

	atasan saya tentang seberapa baik keberhasilan pekerjaan saya.					
--	--	--	--	--	--	--

2. PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		SS	S	KS	TS	STS
A	Kebutuhan Diklat					
1.	Program pendidikan dan pelatihan yang saya ikuti sangat membantu terhadap efisiensi organisasi.					
2.	Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi					
3.	Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan mempunyai relevansi dengan kebutuhan organisasi.					
4.	Karier saya dapat meningkat apabila mengikuti Pendidikan dan Pelatihan.					
5.	Pegawai yang berpengalaman kerja dalam bidangnya akan cepat tanggap menangani permasalahan dalam tugasnya.					
B	Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan					
6.	Pengelola/Panitia mempunyai perencanaan dalam pelaksanaan diklat.					
7.	Materi yang diberikan sangat membantu untuk peningkatan pekerjaan saya.					
8.	Metode pembelajaran yang diberikan bervariasi sehingga saya mudah mengerti.					
9.	Instruktur mampu membangkitkan motivasi saya dalam bekerja.					
10.	Fasilitas dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan memuaskan.					
11.	Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jadwal.					
C	Evaluasi Pelaksanaan Diklat					
12.	Saya merasakan pengaruh positif dari program pendidikan dan pelatihan.					
13.	Saya menjadi teladan bagi pegawai yang lain setelah mengikuti program pendidikan dan pelatihan.					
14.	Pekerjaan saya mendapat penilaian positif dari rekan kerja setelah mengikuti program pendidikan dan pelatihan.					
15.	Saya memberikan kontribusi yang lebih setelah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan.					

16.	Saya sering diserahi tugas oleh pimpinan setelah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan.					
-----	--	--	--	--	--	--

3. KINERJA PEGAWAI

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		SS	S	KS	TS	STS
A	Kualitas Kerja					
1.	Pimpinan merasa puas dengan pekerjaan saya.					
2.	Kualitas hasil kerja saya telah sesuai dengan standar kerja.					
3.	Pekerjaan saya diselesaikan dengan efektif.					
4.	Saya selalu memperhatikan tujuan kantor dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5.	Saya memiliki kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6.	Saya sering dimintai pertimbangan oleh pimpinan maupun rekan kerja.					
7.	Saya bekerja dengan penuh energik.					
8.	Saya memiliki komitmen dalam bekerja.					
B	Kuantitas Kerja					
9.	Jumlah pekerjaan yang saya kerjakan sering melebihi dari hasil yang dihasilkan rekan-rekan saya.					
10.	Saya sering mengerjakan pekerjaan dengan jenis yang berbeda.					
11.	Saya selalu memperhatikan ketepatan jadwal dalam menyelesaikan pekerjaan.					
12.	Saya bekerja sudah melebihi dari target waktu yang ditetapkan.					
13.	Saya sering menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari yang seharusnya.					
14.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
15.	Saya selalu menetapkan target dalam bekerja.					
16.	Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan.					

Terima kasih.

Lampiran 2 : Jawaban validitas Karakteristik Pekerjaan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3
2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	4	3	2	3
3	4	4	5	5	2	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5
4	3	3	5	4	4	3	3	5	3	3	2	4	4	2	1	5
5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4
6	2	5	5	4	5	5	2	5	5	4	2	3	2	2	3	5
7	3	3	2	4	5	3	3	2	3	4	5	4	4	5	5	2
8	4	2	4	5	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
9	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4
10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
11	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
12	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
13	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
14	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
15	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
16	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5
17	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5
18	4	5	5	5	2	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
19	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4
20	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	3	3	5	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
22	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
24	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	4	2	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
26	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5
28	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5
30	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4

Lampiran 3 : Jawaban validitas Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
2	3	2	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3
3	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	2	5	5	2	2
4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	2	3	4	3	5	4	4
5	5	4	4	4	4	5	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4
6	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
7	4	3	3	5	2	4	4	3	5	4	5	5	3	2	5	5
8	5	5	4	4	4	5	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4
9	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5
10	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
11	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
12	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
13	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
14	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
15	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
16	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
17	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
18	5	5	4	4	5	5	3	5	2	3	4	2	5	5	2	2
19	5	4	4	5	4	5	2	5	4	5	5	4	4	4	4	4
20	3	5	5	4	5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
23	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
24	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5
25	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
27	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5
28	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 4 : Jawaban validitas Kinerja Pegawai

	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
2	3	4	4	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3
3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	2	2
4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	5	3	4	4
5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
6	4	5	2	5	5	4	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5
7	5	3	3	2	3	4	3	2	4	5	3	3	2	3	5	5
8	4	2	4	4	5	5	5	4	5	4	2	4	4	5	4	4
9	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5
10	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
12	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
13	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4
14	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
15	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4
17	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4
18	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	2	2
19	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
20	3	3	5	4	5	3	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
23	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
24	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	3	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
27	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5
28	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4

Lampiran 6 : Hasil uji Validitas dan reliabilitas instrumen

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	48

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4,0333	,80872	30
VAR00002	4,2000	,96132	30
VAR00003	4,4000	,77013	30
VAR00004	4,4000	,67466	30
VAR00005	4,2333	,85836	30
VAR00006	4,2000	,96132	30
VAR00007	4,0333	,80872	30
VAR00008	4,4000	,77013	30
VAR00009	4,2333	,85836	30
VAR00010	4,0000	,87099	30
VAR00011	4,1000	,95953	30
VAR00012	4,3667	,61495	30
VAR00013	4,0667	1,04826	30
VAR00014	4,1667	,98553	30
VAR00015	4,0333	1,06620	30
VAR00016	4,4000	,77013	30
VAR00017	4,4000	,67466	30
VAR00018	4,2333	,81720	30
VAR00019	4,2000	,55086	30
VAR00020	4,3000	,53498	30
VAR00021	4,3333	,75810	30
VAR00022	4,4000	,67466	30
VAR00023	4,2333	,93526	30
VAR00024	4,2000	,96132	30
VAR00025	4,2333	,85836	30
VAR00026	4,1000	,71197	30
VAR00027	4,3667	,71840	30
VAR00028	4,2333	,85836	30
VAR00029	4,2333	,85836	30
VAR00030	4,4000	,77013	30
VAR00031	4,2333	,85836	30
VAR00032	4,2333	,85836	30
VAR00033	4,2667	,69149	30
VAR00034	4,1667	,79148	30
VAR00035	4,1000	,66176	30
VAR00036	4,4000	,67466	30
VAR00037	4,2333	,85836	30
VAR00038	4,4000	,67466	30
VAR00039	4,2333	,85836	30
VAR00040	4,4000	,77013	30
VAR00041	4,4000	,67466	30
VAR00042	4,2333	,85836	30
VAR00043	4,2000	,96132	30
VAR00044	4,0333	,80872	30
VAR00045	4,4000	,77013	30
VAR00046	4,2333	,85836	30
VAR00047	4,2333	,85836	30
VAR00048	4,2333	,85836	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	199,7333	493,030	,686	,957
VAR00002	199,5667	487,702	,699	,957
VAR00003	199,3667	495,895	,637	,957
VAR00004	199,3667	502,792	,498	,958
VAR00005	199,5333	498,464	,499	,958
VAR00006	199,5667	487,702	,699	,957
VAR00007	199,7333	493,030	,686	,957
VAR00008	199,3667	495,895	,637	,957
VAR00009	199,5333	493,637	,628	,957
VAR00010	199,7667	495,151	,578	,957
VAR00011	199,6667	496,368	,492	,958
VAR00012	199,4000	505,628	,445	,958
VAR00013	199,7000	498,562	,399	,958
VAR00014	199,6000	491,766	,585	,957
VAR00015	199,7333	494,685	,474	,958
VAR00016	199,3667	495,895	,637	,957
VAR00017	199,3667	502,792	,498	,958
VAR00018	199,5333	494,740	,630	,957
VAR00019	199,5667	505,495	,506	,958
VAR00020	199,4667	508,809	,382	,958
VAR00021	199,4333	493,702	,714	,957
VAR00022	199,3667	502,792	,498	,958
VAR00023	199,5333	499,430	,431	,958
VAR00024	199,5667	487,702	,699	,957
VAR00025	199,5333	498,464	,499	,958
VAR00026	199,6667	500,023	,559	,957
VAR00027	199,4000	502,938	,461	,958
VAR00028	199,5333	498,464	,499	,958
VAR00029	199,5333	493,637	,628	,957
VAR00030	199,3667	495,895	,637	,957
VAR00031	199,5333	498,464	,499	,958
VAR00032	199,5333	498,464	,499	,958
VAR00033	199,5000	501,845	,516	,957
VAR00034	199,6000	503,283	,406	,958

VAR00035	199,6667	507,126	,361	,958
VAR00036	199,3667	500,240	,584	,957
VAR00037	199,5333	493,637	,628	,957
VAR00038	199,3667	502,792	,498	,958
VAR00039	199,5333	493,637	,628	,957
VAR00040	199,3667	495,895	,637	,957
VAR00041	199,3667	502,792	,498	,958
VAR00042	199,5333	498,464	,499	,958
VAR00043	199,5667	487,702	,699	,957
VAR00044	199,7333	493,030	,686	,957
VAR00045	199,3667	495,895	,637	,957
VAR00046	199,5333	493,637	,628	,957
VAR00047	199,5333	498,464	,499	,958
VAR00048	199,5333	498,464	,499	,958

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
203,7667	518,323	22,76671	48

Lampiran 7 : Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Diklat**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Re- moved	Method
1	karakteristik ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: diklat
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,570 ^a	,325	,316	4,484

- a. Predictors: (Constant), karakteristik

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	755,464	1	755,464	37,570	,000 ^b
	Residual	1568,424	78	20,108		
	Total	2323,888	79			

- a. Dependent Variable: diklat
b. Predictors: (Constant), karakteristik

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Co- efficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,492	7,028		3,911	,000
	karakteristik	,631	,103	,570	6,129	,000

- a. Dependent Variable: diklat

Lampiran 8 : Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Re- moved	Method
1	karakteristik ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,548 ^a	,300	,291	7,402

a. Predictors: (Constant), karakteristik

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1832,145	1	1832,145	33,442	,000 ^b
	Residual	4273,342	78	54,786		
	Total	6105,488	79			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), karakteristik

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Co- efficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,944	11,601		1,030	,306
	karakteristik	,982	,170	,548	5,783	,000

a. Dependent Variable: kinerja

Lampiran 9 : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Re- moved	Method
1	diklat ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: kinerja
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,687 ^a	,472	,465	6,430

- a. Predictors: (Constant), diklat

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2880,097	1	2880,097	69,650	,000 ^b
	Residual	3225,390	78	41,351		
	Total	6105,488	79			

- a. Dependent Variable: kinerja
b. Predictors: (Constant), diklat

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Co- efficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,420	9,427		,045	,965
	Diklat	1,113	,133	,687	8,346	,000

- a. Dependent Variable: kinerja

Lampiran 10 : Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan dan Dampaknya Terhadap Kinerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Re- moved	Method
1	diklat, karakteris- tik ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,713 ^a	,508	,495	6,247	1,870

a. Predictors: (Constant), diklat, karakteristik

b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3100,805	2	1550,403	39,732	,000 ^b
	Residual	3004,682	77	39,022		
	Total	6105,488	79			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), diklat, karakteristik

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Co- efficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-12,781	10,708		-1,194	,236
	karakteristik	,415	,174	,231	2,378	,020
	Diklat	,899	,158	,555	5,702	,000

a. Dependent Variable: kinerja

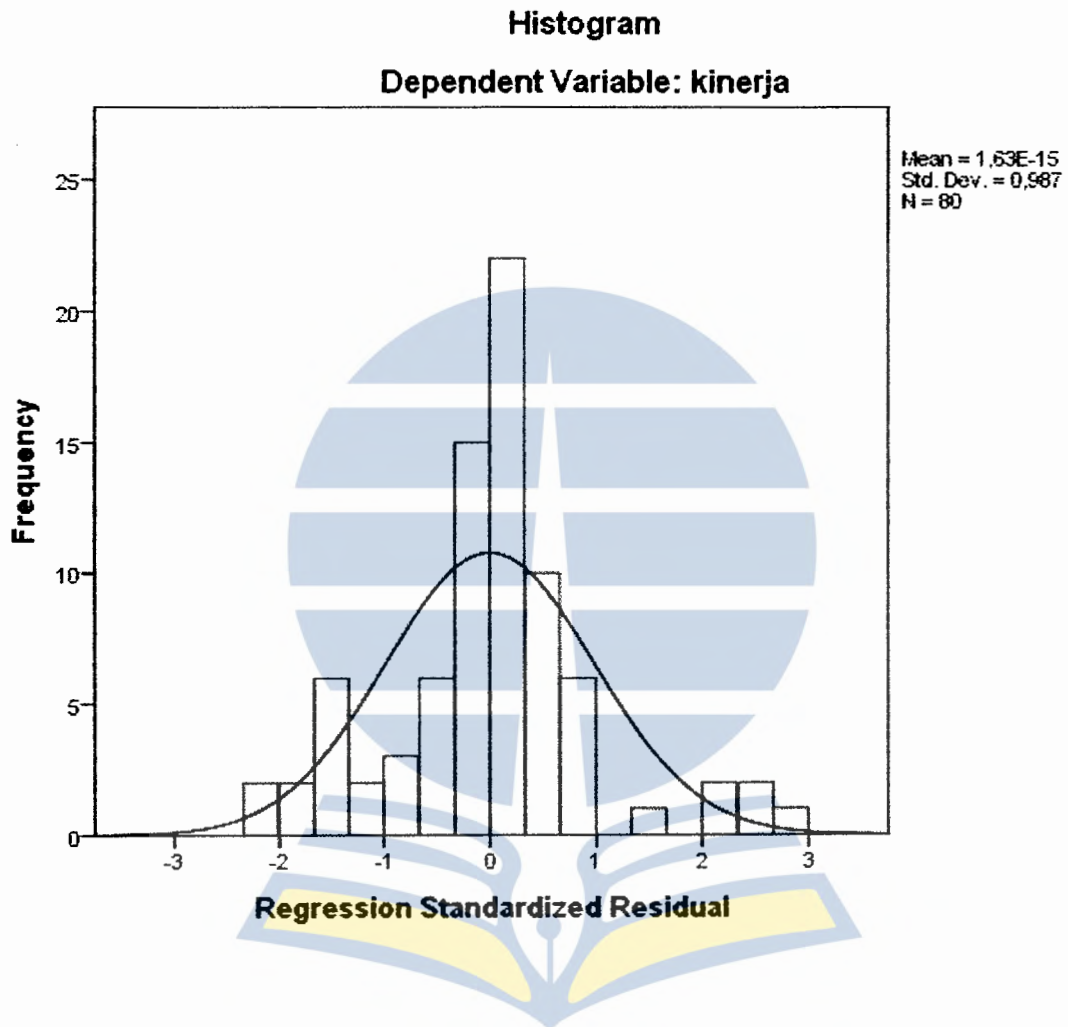
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	59,85	89,87	78,86	6,265	79
Residual	-13,912	17,920	,000	6,167	79
Std. Predicted Value	-3,035	1,757	,000	1,000	79
Std. Residual	-2,227	2,869	,000	,987	79

a. Dependent Variable: kinerja

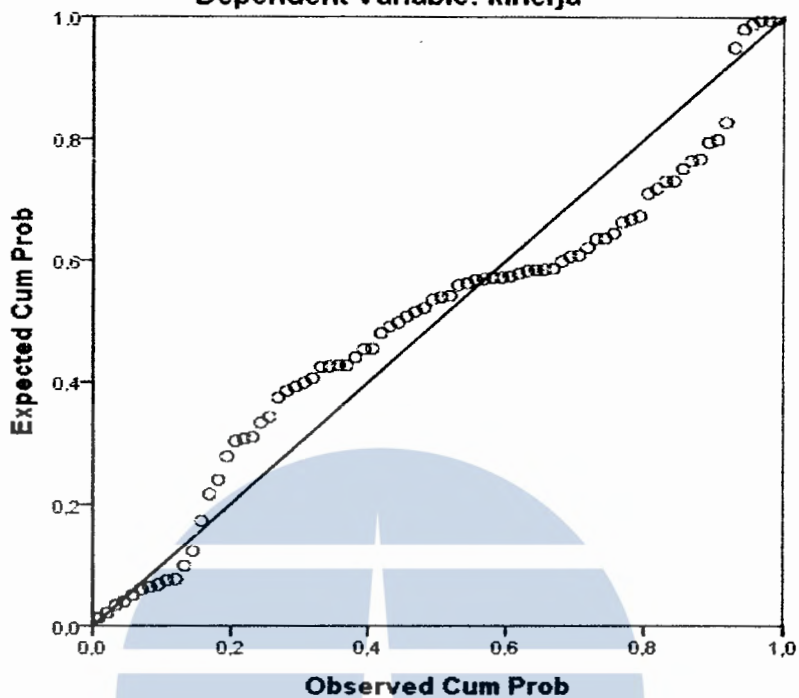


Lampiran 11 : Diagram



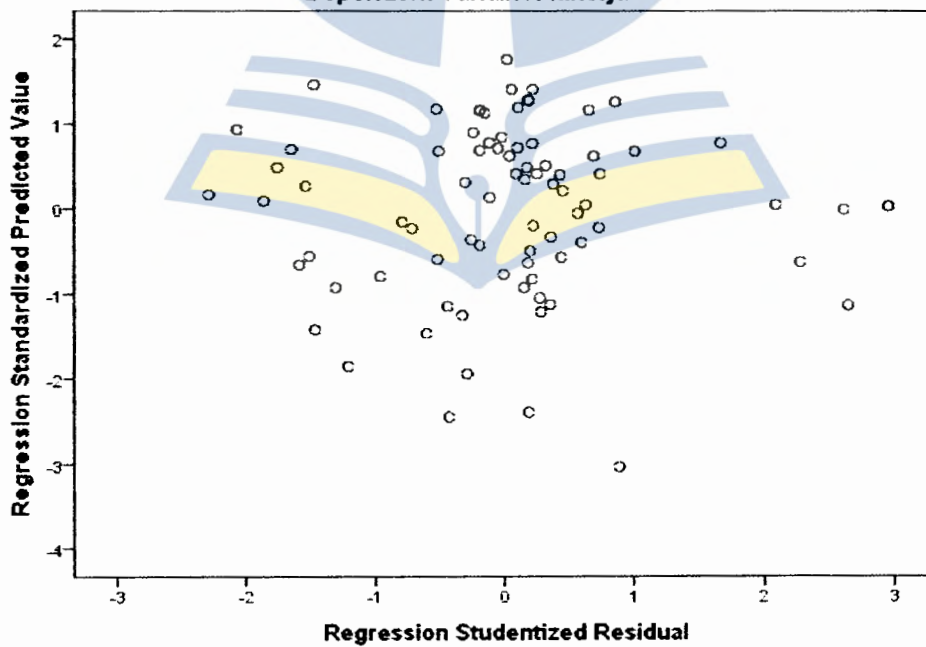
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: kinerja



Scatterplot

Dependent Variable: kinerja



DISTRIBUSI NILAI t_{tabel}

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$	d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	61	1.296	1.671	2.000	2.350	2.659
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	73	1.295	1.669	1.996	2.384	2.651
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	74	1.295	1.668	1.995	2.383	2.651
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	75	1.295	1.668	1.995	2.383	2.650
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	76	1.294	1.668	1.995	2.382	2.649
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	77	1.294	1.668	1.994	2.382	2.649
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	78	1.294	1.668	1.994	2.381	2.648
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	79	1.294	1.668	1.994	2.381	2.647
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	80	1.294	1.667	1.993	2.380	2.647
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	81	1.294	1.667	1.993	2.380	2.646
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	82	1.294	1.667	1.993	2.379	2.645
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	83	1.294	1.667	1.992	2.379	2.645
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	84	1.294	1.667	1.992	2.378	2.644
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	85	1.294	1.666	1.992	2.378	2.643
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	86	1.293	1.666	1.991	2.377	2.643
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	87	1.293	1.666	1.991	2.377	2.642
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	88	1.293	1.666	1.991	2.376	2.641
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	89	1.293	1.666	1.990	2.376	2.641
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	90	1.293	1.666	1.990	2.375	2.640
31	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744	91	1.293	1.665	1.990	2.374	2.639
32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738	92	1.293	1.665	1.989	2.374	2.639
33	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733	93	1.293	1.665	1.989	2.373	2.638
34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728	94	1.293	1.665	1.989	2.373	2.637
35	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724	95	1.293	1.665	1.988	2.372	2.637
36	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719	96	1.292	1.664	1.988	2.372	2.636
37	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715	97	1.292	1.664	1.988	2.371	2.635
38	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712	98	1.292	1.664	1.987	2.371	2.635
39	1.304	1.685	2.023	2.426	2.708	99	1.292	1.664	1.987	2.370	2.634
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	100	1.292	1.664	1.987	2.370	2.633
41	1.303	1.683	2.020	2.421	2.701	101	1.292	1.663	1.986	2.369	2.633
42	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698	102	1.292	1.663	1.986	2.369	2.632
43	1.302	1.681	2.017	2.416	2.695	103	1.292	1.663	1.986	2.368	2.631
44	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692	104	1.292	1.663	1.985	2.368	2.631
45	1.301	1.679	2.014	2.412	2.690	105	1.292	1.663	1.985	2.367	2.630
46	1.300	1.679	2.013	2.410	2.687	106	1.291	1.663	1.985	2.367	2.629
47	1.300	1.678	2.012	2.408	2.685	107	1.291	1.662	1.984	2.366	2.629
48	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682	108	1.291	1.662	1.984	2.366	2.628
49	1.299	1.677	2.010	2.405	2.680	109	1.291	1.662	1.984	2.365	2.627
50	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	110	1.291	1.662	1.983	2.365	2.627
51	1.298	1.675	2.008	2.402	2.676	111	1.291	1.662	1.983	2.364	2.626
52	1.298	1.675	2.007	2.400	2.674	112	1.291	1.661	1.983	2.364	2.625
53	1.298	1.674	2.006	2.399	2.672	113	1.291	1.661	1.982	2.363	2.625
54	1.297	1.674	2.005	2.397	2.670	114	1.291	1.661	1.982	2.363	2.624
55	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668	115	1.291	1.661	1.982	2.362	2.623
56	1.297	1.673	2.003	2.395	2.667	116	1.290	1.661	1.981	2.362	2.623
57	1.297	1.672	2.002	2.394	2.665	117	1.290	1.661	1.981	2.361	2.622
58	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663	118	1.290	1.660	1.981	2.361	2.621
59	1.296	1.671	2.001	2.391	2.662	119	1.290	1.660	1.980	2.360	2.621
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	120	1.290	1.660	1.980	2.360	2.620

Dari "Table of Percentage Points of the t-Distribution," Biometrika, Vol. 32, (1941), p. 300. Reproduced by permission of the Biometrika Trustees.

DISTRIBUSI NILAI r_{tabel} SIGNIFIKANSI 5% dan 1%

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
101	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
102	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
103	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
104	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
105	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.81	1.79	1.76
106	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
107	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
108	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
109	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
111	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
112	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
113	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.87	1.84	1.81	1.78	1.76
114	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
115	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
116	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
117	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
118	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
119	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
121	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
122	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
123	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
124	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
125	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
126	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
127	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
128	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
129	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
131	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
132	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
133	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
134	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
135	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
136	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74
137	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
138	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
139	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
140	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
141	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
142	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.07	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
143	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
144	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
145	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
146	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.85	1.82	1.79	1.76	1.74
147	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
148	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
149	3.90	3.06	2.67	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
150	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
151	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
152	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
153	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.78	1.76	1.73
154	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.78	1.76	1.73
155	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.78	1.76	1.73
156	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.76	1.73
157	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.76	1.73
158	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
159	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
160	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
161	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
162	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
163	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
164	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
165	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
166	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
167	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
168	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
169	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
170	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
171	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
172	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
173	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
174	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
175	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
176	3.89	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
177	3.89	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
178	3.89	3.05	2.66	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
179	3.89	3.05	2.66	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
180	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
181	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
182	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
183	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
184	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
185	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.75	1.72
186	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.75	1.72
187	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
188	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
189	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
190	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
191	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
192	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
193	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
194	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
195	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
196	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
197	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
198	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
199	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
200	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
201	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
202	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
203	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
204	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
205	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
206	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
207	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.71
208	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
209	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
210	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
211	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
212	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
213	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
214	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
215	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
216	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
217	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
218	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
219	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
220	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
221	3.88	3.04	2.65	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
222	3.88	3.04	2.65	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
223	3.88	3.04	2.65	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
224	3.88	3.04	2.64	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
225	3.88	3.04	2.64	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71



PEMERINTAH KOTA SIBOLGA
SEKRETARIAT DAERAH

Jln. Dr. SUTOMO NO. 26 A TELP. (0631) 22204
 SIBOLGA 22513

Sibolga, 14 April 2014

Nomor : 070 / 548 / 2014
 Sifat : Biasa
 Lampiran : --
 Perihal : **Penyelesaian Penelitian**

Kepada Yth.:

Kepala UPBJJ-UT Medan

di-

Medan

Dengan ini kami sampaikan kepada Bapak bahwa :

Nama : **JUSTIN M. MARBUN, S.Kom**
 NIM : 018264716
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Pendidikan dan Pelatihan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Sibolga”.

Telah selesai melaksanakan penelitian.

Demikian Surat Pemberitahuan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

An. WALIKOTA SIBOLGA
SEKRETARIS DAERAH

Drs. MOCHAMAD SUGENG
PEMBINA UTAMA MADYA
NIP. 19591121 198710 1 001



UNIVERSITAS TERBUKA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ – UT) Medan
Jl. Bromo No. 29 Medan, Kelurahan Binjai, Kecamatan Medan Denai Kode Pos 20228
Telepon : 061 – 7323795, 7326261, Faksimile : 061 – 7326260
Laman : ut-medan@ut.ac.id

189

Nomor : **455**/ UN31.23/KM/2014
Hal : Izin melakukan penelitian
Lamp. : -

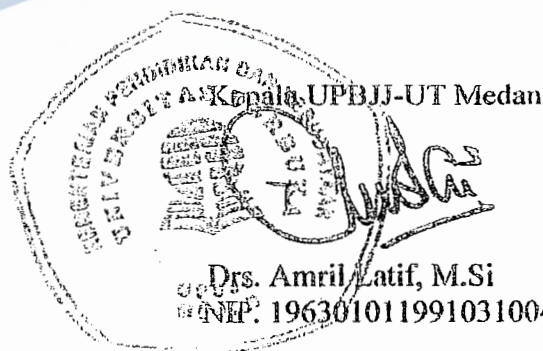
Medan, 27 Februari 2014

Yth. : Sekretaris Daerah Kota Sibolga
Di Sibolga

Bersama ini dengan hormat kami sampaikan permohonan izin melakukan penelitian di Instansi yang Bapak pimpin untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister Manajemen (TAPM) Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Medan,

Nama : Justin Marbun
NIM : 018264716
Judul TAPM : Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Promosi Jabatan dan Dampaknya terhadap Kinerja PNS Sekretariat Daerah Kota Sibolga

Demikian kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Raya , Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

BIODATA

Nama : JUSTIN M. MARBUN, S.Kom
NIM : 018264716
Tempat dan Tanggal Lahir : Sibolga, 04 Nopember 1985
Registrasi Pertama : 2012.2
Riwayat Pendidikan : SD RK 2 Sibolga, SLTA Fatima Sibolga, SMU
Katolik Sibolga, D3 pada AMIKOM Medan,
S1 pada STIK Universal Medan.
Riwayat Pekerjaan : Pengangkatan tahun 2010 dan bekerja pada
Bagian Umum dan Perlengkapan Sekretariat
Daerah Kota Sibolga, Tahun 2013 dimutasikan
pada Bagian Humasy dan Protokoler Sekretariat
Daerah Kota Sibolga sampai sekarang.
Alamat Tetap : Perumahan Aksara Indah No. 31 I Pandan –
Tapanuli Tengah
Telepon / HP : 08126481921

Sibolga, Mei 2014


JUSTIN M. MARBUN, S. Kom
NIM. 018264716