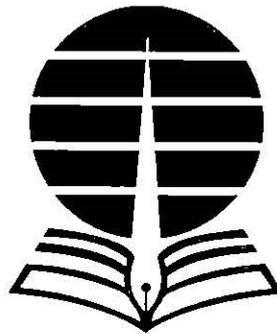


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TERHADAP KOMPETENSI DALAM MENINGKATKAN
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA KABUPATEN BULUNGAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

SUWARDI

NIM. 500895944

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang Judul **PENGARUH PENYELENGGARAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN BULUNGAN**, Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tanjung Selor, 09 Desember 2017

Yang Menyatakan



(Suwardi)

NIM: 550895944

ABSTRAK

Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan

Suwardi

Wardisuwardi77@gmail.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada dasarnya dipengaruhi berbagai faktor, baik dari diri sendiri maupun dari lingkungan. Hal ini antara lain dipengaruhi kompetensi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa salah satu penyebabnya adalah penyelenggaraan diklat yang baik. Oleh karena itu penelitian ini berupaya untuk mengetahui pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kompetensi dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei, dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Penelitian ini berusaha mendudukan persoalan hubungan kausal antara variabel diklat, variabel kompetensi dan variabel kinerja ASN. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) pada BKPSDM Kabupaten Bulungan yang berjumlah 40 orang dan sekaligus sebagai data sensus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan sebesar 38,8 %; 2) terdapat pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kompetensi ASN sebesar 34,8%; 3) Tidak terdapat pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kinerja ASN sebesar negatif -0,1% atau kurang dari t tabel (1,681); 4) Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN sebesar 62,4 %. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempengaruhi kompetensi dan kompetensi mempengaruhi kinerja ASN.

Kata kunci: Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi dan Kinerja ASN.

ABSTRACT

INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING ON COMPETENCE IN IMPROVING PERFORMANCE OF CIVIL STATE APPARATUS AT HUMAN RESOURCES AGENCY AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AT BULUNGAN DISTRICT

Suwardi

Wardisuwardi77@gmail.com

Graduate Program – Indonesia Open University

Performance of State Civil Apparatus (SCA) is basically influenced by various factors, both from themselves and from their environment, such as competence factor. Various studies found that competence is influenced by good education and training. Therefore this research tries to know the effect of training on competence in improving the performance of State Civil Apparatus at Human Resources and Human Resource Development Agency of Bulungan District. This research uses a quantitative approach with survey techniques, and uses questionnaires as data gathering tools. This study describes the causal relationship between training variables, competence and SCA performance variables. The target population in this study was all SCA in Human Resources and Human Resource Development Agency of Bulungan District which amounted to 40 people and also as census data. The results of this study indicate that: 1) there is effect of Training on competence in order to improve the performance of SCA in Human Resources and Human Resource Development Agency of Bulungan District amounted to 38.8%; 2) there is influence of Training on SCA competence of 34.8%; 3) there is no effect of education and training on SCA performance as negative as -0.1% or less than t table (1,681); 4) there is an influence of competence on SCA performance of 62.4%. The results show that education and training affect competence and competence affect SCA performance.

Key word: Education and Training, State Civil Apparatus Performance

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan

Penyusun TAPM : Suwardi
NIM : 500895944
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal : Sabtu / 9 Desember 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Ari Juliana, M.A.
NIP. 19580701 198803 2 001

Pembimbing I,



Dr. Akadun, M.Pd.
NIP.19640830 199103 1 002

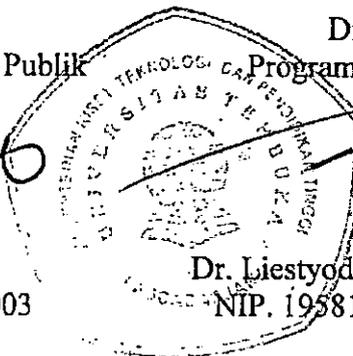
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu
Program Magister Administrasi Publik



Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur
Program Pascasarjana




Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

NAMA / NIM : Suwardi
NIM : 500895944
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 9 Desember 2017

Waktu : 08.00 – 09.30

Dan telah dinyatakan LULUS

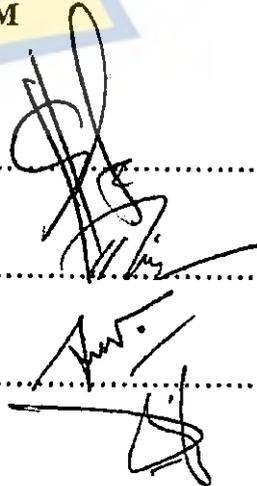
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Nama : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Penguji Ahli
Nama : Prof. Dr. Ngadisah, M.A.

Pembimbing I
Nama : Dr. Akadun, M.Pd

Pembimbing II
Nama : Dr. Ari Juliana, M.A.



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

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji dan syukur kehadiran ALLAH S.W.T. atas berkah dan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan judul :

“ Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan.

TAPM ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat yang di tentukan dalam menyelesaikan pendidikan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen pada Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa TAPM ini masih sangat sederhana dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan senang hati penulis menerima masukan berupa kritik dan saran yang sifatnya membangun dan menjadi masukan yang sangat berguna bagi peneliti kedepannya dan bermamfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Dalam kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua dan mertua, istriku Sutanti, S.Kom, yang penuh kesabaran dan pengertian dalam memberikan dukungan dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini dengan sebaik-baiknya.

Selain dari pada itu, penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus.,Ph.D, Rektor Universitas Terbuka
2. Dr. Liestyodono Bawono, M.Si. Direktur Program Pascasarjana
3. Dr. Darmanto, M.Ed. Ketua Bidang Ilmu Program Magister Admistrasi Publik
4. Dr. Sofjan Aripin Kepala UPBJJ Tarakan Universitas Terbuka

5. Dr. Akadun, M.Pd Pembimbing I
6. Dr. Ari Juliana, M.A Pembimbing II
7. Bapak dan Ibu Pengajar pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka
8. Al Habib Ir. Muhamad Effendy Al Eydrus, SH., M.M.
9. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan
10. Seluruh ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan
11. Dan semua pihak yang telah mendukung dan membantu proses penyusunan TAPM ini.

Semoga ALLAH S.W.T. Senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian penulisan TAPM ini.

Tanjung Selor, 09 Desember 2017

Penulis,

SUWARDI
NIM. 500895944

RIWAYAT HIDUP

Nama : Suwardi
NIM : 500895944
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat/Tanggal Lahir : 11 Juni 1977

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN 01 Tanjung Selor pada tahun 1989
Lulus SMP di SMPN 1 Tanjung Selor pada tahun 1992
Lulus SMA di SMEAN 1 Tanjung Selor pada tahun 1995
Lulus S1 di STIE Tanjung Selor pada tahun 2006

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2006 s/d 2009 sebagai Pelaksana di Kantor SAT POL
PP dan Penanggulangan Masalah Kebakaran Kab. Bulungan

Tahun 2009 s/d 2016 sebagai Pranata Pemadam Kebakaran
Pada Dinas Kebersihan, Pertanaman, Pemakaman dan
Penanggulangan Masalah Kebakaran Kab. Bulungan

Tahun 2017 sampai sekarang sebagai Pengelola Kepegawaian
Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya
Manusia Kabupaten Bulungan.

Tanjung Selor, 09 Desember 2017

Suwardi
NIM. 500895944

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup.....	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian.....	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	8
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2. Pendidikan dan Pelatihan.....	10
3. Kompetensi	26
4. Kinerja ASN	34
B. Penelitian Terdahulu	45
C. Kerangka Berfikir	52
D. Operasionalisasi Variabel.....	54
E. Hipotesis.....	58
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	60
B. Populasi dan Sampel	62

C. Instrumen Penelitian.....	62
D. Prodesur Pengumpulan Data	63
E. Metode Analisis Data.....	74
F. Lokasi, langkah-langkah dan Jadwal Penelitian.....	76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Obyek Penelitian	77
1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan	77
2. Struktur Organisasi dan Sumber Daya Aparatur.....	78
B. Karakteristik Responden Penelitian.....	84
C. Hasil Penelitian.....	88
1. Variabel Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (X).....	89
2. Variabel Kompetensi (Y).....	93
3. Variabel Kinerja (Z)	95
4. Uji Normalitas.....	98
5. Pengujian Hipotesis.....	102
D. Pembahasan	119
1. Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara	119
2. Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi	124
3. Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja ASN	128
4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja ASN	132
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	136
B. Saran.....	137
DAFTAR LAMPIRAN.....	

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1	Kerangka Berfikir	54
Gambar 3.1	Desain Penelitian	61
Gambar 4.1	Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Bulungan ..	79
Gambar 4.2	Bagan Diagram Histogram	99
Gambar 4.3	Bagan Scatter Plot.....	100
Gambar 4.4	Bagan Diagram Histogram	101
Gambar 4.5	Bagan Scatter Plot.....	102
Gambar 4.6	Model Hubungan Antar Variabel.....	103
Gambar 4.7	Pengaruh Jalur Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN Secara Simultan	107
Gambar 4.8	Analiis Jalur Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi dengan Uji t	109
Gambar 4.9	Sub Jalur Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja ASN dengan Uji t	113
Gambar 4.10	Sub Jalur Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja ASN dengan Uji t.....	117
Gambar 4.11	Hasil Analisis Jalur	118

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Perbandingan Antara Pendidikan dan Pelatihan.....	14
Tabel 2.2. Manfaat Pelatihan bagi Pegawai, Organisasi dan Hubungan intra dan antargrup	18
Tabel 2.3. Hasil Penelitian Terdahulu.....	50
Tabel. 2.4 Operasionalisasi Variabel	57
Tabel 3.1. Hasil Uji Validitas SPSS Dengan Korelasi Pearson pada Variabel Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan.....	65
Tabel. 3.2. Hasil Uji Validitas SPSS Dengan Korelasi Pearson pada Variabel Kompetensi	67
Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas SPSS Dengan Korelasi Pearson Pada Variabel Kinerja ASN	68
Tabel 3.4. Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Dengan SPSS dan Pengujiannya Pada Variabel-Variabel Penelitian.....	70
Tabel 3.5. Jadwal Penelitian.....	76
Tabel 4.1. Jumlah Pegawai Pada BKPSDM Kabupaten Bulungan Tahun 2017.....	82
Tabel 4.2. Pendidikan dan Pelatihan Yang Pernah Diikuti oleh SDM BKPSDM Kabupaten Bulungan	83
Tabel 4.3. Hasil Penyebaran dan Pengumpulan Kuesioner.....	85
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan	86
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Menurut Usia dan Masa Kerja.....	87
Tabel 4.6. Karakteristik Responden Menurut Golongan Kepangkatan.....	88
Tabel 4.7. Tanggapan Responden Terhadap Item Pertanyaan Variabel Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (X).....	90
Tabel 4.8. Tanggapan Responden Terhadap Item Pertanyaan Variabel Kompetensi (Y).....	93

Tabel 4.9. Tanggapan Responden Terhadap Item Pertanyaan	
Variabel Kinerja ASN (Z).....	95
Tabel 4.10. Hasil Pengujian Secara Simultan dengan Uji F	
Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (X)	
Dan Kompetensi (Y) Terhadap Kinerja ASN (Z).....	105
Tabel 4.11 Besar Pengaruh Tidak Langsung Penyelenggaraan	
Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi dalam	
Rangka Meningkatkan Kinerja ASN	110
Tabel 4.12. Hasil Uji Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan	
Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi	111
Tabel 4.13. Hasil Uji t Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan	
dan Pelatihan Terhadap Kinerja ASN.....	114
Tabel 4.14. Hasil Uji t Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja	
ASN	117



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai atau Aparatur Sipil Negara (ASN) berpengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu organisasi melakukan aktivitas organisasinya perlu memanfaatkan potensi yang ada secara optimal termasuk pegawai. Rendahnya kinerja pegawai juga mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja seluruh pegawai sebagai anggota organisasi.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijaksanaan program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Hasil kinerja pegawai atau Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam organisasi akan dapat mempengaruhi perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi baik yang bersifat internal maupun eksternal. Hasil penilaian kinerja pegawai sangat bervariasi tergantung dari reaksi yang diberikan individu organisasi itu sendiri. Sementara reaksi tersebut dipengaruhi pola pikir dan sikap perilaku individu organisasi baik di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja.

Setiap individu menginginkan kinerja yang baik. Nilai yang sangat memuaskan tersebut akan menuntun mereka menapak karier lebih baik di masa yang akan datang. Namun sebaliknya apa bila hasil penilaian tersebut mengecewakan mereka sangat kecil kemungkinan peluang mereka mendapat promosi karir di masa yang akan datang.

Kinerja merupakan ukuran keberhasilan pelaksanaan pekerjaan dari setiap orang baik secara individu maupun sebagai anggota kelompok suatu organisasi. Kinerja adalah unjuk kemampuan setiap pegawai termasuk pegawai dalam menghasilkan prestasi yang unggul dalam bidang tugasnya. Keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas merupakan bagian dari keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan observasi pendahuluan terdapat Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan yang memiliki kinerja yang kurang baik di sebabkan oleh kompetensi yang masih rendah, antara lain :

a. Dalam mengerjakan tugas :

- 1). Tidak tepat waktu, misalnya dalam mengerjakan proses kenaikan pangkat yang seharusnya dapat diselesaikan dalam jangka waktu 1 (satu) bulan, ternyata mengalami keterlambatan atau waktunya molor hingga lebih dari 1 (satu) bulan.
- 2). Sering mengalami kesalahan dalam mengerjakan tugas yang di berikan kepadanya, misalnya dalam memproses / mengetik surat mutasi kerja pegawai sering mengalami kesalahan pengetikan sehingga menjadi pemborosan kertas.

Hal ini disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan keahlian ASN dalam mengerjakan atau menyelesaikan tugas yang di berikan kepadanya.

b. Latar belakang pendidikan yang belum sesuai dengan bidang tugasnya.

Salah satu contohnya di bidang mutasi dan kepangkatan pada sub bidang pembinaan, penilaian kinerja aparatur dan disiplin pegawai yang mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan pengolahan administrasi pembinaan disiplin pegawai yang seharusnya berpendidikan Sarjana Hukum, tetapi diisi oleh ASN yang berlatar belakang pendidikan Sarjana Ekonomi.

c. Belum terampil dalam mengadministrasikan data kepegawaian.

Mengadministrasikan data kepegawaian di sini meliputi administrasi kepangkatan, administrasi pensiun pegawai, kenaikan pangkat secara otomatis serta mengolah sistem informasi data kepegawaian, hal ini di sebabkan oleh pegawai yang gagap teknologi.

d. Kurang disiplin.

Kurang disiplin dalam memproses berkas kenaikan pangkat, yang seharusnya pekerjaan itu selesai dalam satu bulan, malah molor lebih dari satu bulan, hal ini disebabkan karena pegawai tidak disiplin dalam mengerjakan tugas yang di berikan kepadanya.

Kompetensi ASN rendah diduga di pengaruhi oleh diklat yang tidak efektif, hal ini dapat disebabkan oleh rendahnya kesadaran ASN dalam mengikuti diklat, mengikuti diklat karena terpaksa atau perintah dari atasan, monitoring dan evaluasi yang belum dilaksanakan.

Pengembangan ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah di rumuskan dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki oleh ASN secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

Senada dengan Walter Dick et.al (Benny, 2014) Pelatihan merupakan pengalaman belajar yang sengaja dirancang agar dapat membantu peserta dalam menguasai kompetensi yang tidak dimiliki sebelumnya dalam pekerjaannya, dan menurut Boulter et.al (Muchsinal, 2011) Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior.

Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki oleh ASN sangat mutlak di perlukan agar dapat mendukung sistem kerja pada BKPSDM Kabupaten Bulungan dalam mencapai visi dan misi.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi Aparatur Negeri Sipil (ASN) yang dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Bulungan karena menyadari adanya kesenjangan (gap) pada kompetensi individu dengan kebutuhan organisasi dengan tujuan untuk menciptakan pegawai atau sumber daya manusia yang memberikan pelayanan lebih dan berwawasan luas. Hal ini harus di kembangkan, karena pada hakekatnya Aparatur Sipil Negara (ASN) berfungsi sebagai Abdi Negara dan abdi masyarakat. sesuai dengan Rivai (Muchsinal, 2011) pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan

kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.

Berdasarkan pada gambaran latar belakang permasalahan tersebut di atas, penulis ingin mengetahui dan meneliti lebih mendalam tentang kebutuhan akan diklat bagi ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan dan bagaimana program diklat yang seharusnya di perlukan oleh ASN guna meningkatkan kompetensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, selanjutnya penelitian ini lebih memfokuskan pada penyelenggaraan diklat-diklat yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya, dengan mengambil tema “Pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kompetensi dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah utamanya adalah “Adakah pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan?”

Berdasarkan rumusan masalah utama tersebut di atas, maka di susun sub-sub permasalahan sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan?

2. Adakah pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan ?
3. Adakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan umum dari penelitian ini adalah :

Menganalisis pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kompetensi dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan ?

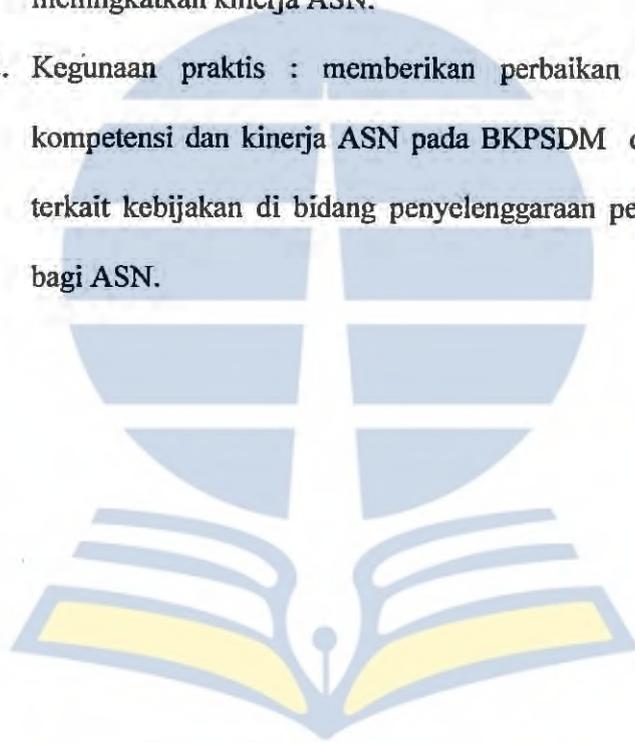
Sedangkan tujuan khusus dari penelitian ini adalah :

1. Mendiskripsikan atau menggambarkan penyelenggaraan diklat-diklat yang di ikuti Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan.
2. Menganalisis pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan.
3. Menganalisis hubungan antara penyelenggaraan diklat dengan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan akademis (teoritis) : penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan konsep dan teori tentang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai, kompetensi pegawai, dan kinerja pegawai ASN baik mengenai kompetensi maupun tentang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam meningkatkan kinerja ASN.
2. Kegunaan praktis : memberikan perbaikan dalam pengembangan kompetensi dan kinerja ASN pada BKPSDM di Kabupaten Bulungan terkait kebijakan di bidang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi ASN.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, manager dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Sinambela (2016: 9) Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Fungsi manajemen SDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengawasan. Sementara itu, fungsi operasional SDM adalah analisis dan desain pekerjaan, perencanaan SDM, seleksi, penempatan, pelatihan, pemotivasian, kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan atau *seperation*.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan. Menurut Silalahi, (2000:249) “pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang

seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan". Sedangkan menurut Handoko, (1998:104) menjelaskan bahwa ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia yaitu memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian, sehingga dapat memegang tanggung jawab di masa yang akan datang.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya untuk mengubah perilaku seseorang menjadi lebih baik dan sesuai dengan perilaku yang diharapkan organisasi. Pengembangan pegawai dapat melalui pendekatan pendidikan dan pelatihan maupun pendekatan lain.

Adapun tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Kaderisasi pemimpin.
- b. Promosi Jabatan
- c. Keunggulan Kompetitif

Sedangkan penyebab perlunya pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Program pensiun pegawai
- b. Pegawai meninggal dunia
- c. Pegawai diberhentikan
- d. Kepuasan kerja (Suparyadi, 2015)

Martoyo (2000: 68) mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan sumber daya aparatur itu antara lain untuk memperbaiki efektivitas dan efisien kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai

sasaran program ataupun tujuan organisasi. Pengembangan aparatur akan melahirkan beberapa perubahan, diantaranya mencakup:

- a) Pengetahuan aparatur.
- b) Keterampilan aparatur.
- c) Sikap aparatur terhadap tugas-tugasnya.

Dengan demikian pengembangan sumber daya manusia dengan upaya meningkatkan kompetensi pegawai akan meningkatkan aspek-aspek yang membentuk kompetensi seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap aparatur terhadap tugas-tugasnya. Pengembangan sumber daya manusia memfokuskan pada peningkatan kompetensi yang ditunjukkan dengan memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian yang ada dan dimilikinya demi meningkatkan tanggung jawab yang diembannya baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

Salah satu cara meningkatkan kompetensi yang dimiliki pegawai atau karyawan yaitu dengan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut Hasibuan (2002:69) yang mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan dan pelatihan secara berjenjang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan organisasi. Pendidikan dan pelatihan merupakan implementasi

kegiatan generik MSDM yang terakhir yaitu pengembangan SDM. Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan, pelatihan serta program-program pengembangan SDM lainnya. Umumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*). Arah program pengembangan SDM diarahkan selaras dengan perkembangan dan kemajuan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Pendapat tersebut dikemukakan oleh Soekijo (1999:4) bahwa untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan.

Menurut Suprihanto (1988:86) pendidikan dan pelatihan adalah “suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan, kejujuran dan keterampilan”.

Menurut Siagian (1996:180) bahwa pendidikan dan pelatihan dapat dijelaskan dari 2 (dua) pengertian yang berbeda. Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang yang lain dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu.

Menurut Sedarmayanti, (2010:379) menjelaskan pengertian pendidikan dan pelatihan PNS adalah: “merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan fisikal yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut”.

Menurut Wijaya (1970:75) juga mengemukakan pengertian yang senada dengan diatas yaitu “Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berpikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan pada pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya”. Waktu yang diperlukan untuk pendidikan bersifat lebih formal. Sedangkan latihan lebih mengembangkan ketrampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Latihan berhubungan dengan pengajaran tugas pekerjaan dan waktunya lebih singkat serta kurang formal. Pengertian pendidikan berbeda dengan pelatihan, pelatihan lebih bersifat praktik, spesifik dan segera, sedangkan pendidikan bersifat teoritis, filosofis dan memerlukan waktu relatif lama. Praktis artinya setelah selesai pelatihan, peserta akan mampu menerapkan hasil latihannya di tempat tugasnya. Sedangkan yang dimaksud dengan spesifik adalah terbatas pada suatu bidang keterampilan yang dilatihkan saja. Segera artinya setelah pelatihan peserta dapat dengan cepat dan tepat melaksanakan tugas. Pendidikan bersifat teoritis artinya peserta dibekali ilmu pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan dan daya analisis yang akan dapat membantu mereka untuk memecahkan

masalah. Filosofis artinya meningkatkan daya pikir dan wawasan, sedangkan lama maksudnya bahwa hasilnya tidak segera dapat dimanfaatkan begitu selesai pendidikan.

Menurut Rivai dan Sagala (Sinambela 2016: 169) mengatakan pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Senada dengan itu, Edwin B. Flippo (Sedarmayanti 2015: 164), pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap. Sedangkan menurut Anrew E. Sikula (Sedarmayanti 2015 : 164), pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, di mana personil non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu. Menurut Bernardin dan Russel (Daryanto 2014 : 30) Pelatihan merupakan beberapa usaha untuk memperbaiki *performance* pegawai ditempat kerjanya. Jadi pelatihan harus dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi yang dihubungkan dengan tujuan pegawai.

Pendidikan dan pelatihan ASN merupakan proses “transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara” yang menyentuh empat dimensi utama, yaitu dimensi spritual, intelektual, mental dan phisikal yang terarah pada perubahan mutu (Sedarmayanti 2015 : 380) sedangkan menurut Sonny Sumarsono (2009), pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan

dan latihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan kompetensi dan dipertahankannya SDM yang kompeten.

Pendidikan di dalam suatu organisasi adalah proses transformasi pengetahuan dari seseorang kepada orang lain. Dengan kata lain, aspek yang dominan dalam pendidikan adalah pengembangan pengetahuan dan kemampuan konseptor, sedangkan pelatihan adalah suatu proses pengembangan keterampilan tertentu. Untuk jelasnya perbedaan di antara pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dalam tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1. Perbandingan antara Pendidikan dan Pelatihan

No	Aspek yang Dibandingkan	Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh	Khusus hal-hal tertentu
2.	Area dan penekanan kemampuan	Kognitif dan afektif	Psikomotor
3.	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (di atas 1 tahun)	Pendek (di bawah 1 tahun)
4.	Materi yang disampaikan	Lebih umum	Lebih khusus
5.	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	Konvensional dalam bentuk klasikal	Inkonvensional melibatkan "edu game"
6.	Penghargaan akhir proses	Gelar (Ijasah)	Sertifikat

Sumber : Sinambela (2016: 172)

Secara umum suatu program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap pegawai yang ada dan diharapkan baik pula pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan organisasi.

Adapun klasifikasi jenis pendidikan dan pelatihan ASN dimaksud dapat dibagi atas tiga, yaitu :

- a. Pendidikan dan pelatihan Pra Jabatan (*preservice training*) adalah suatu latihan yang diberikan kepada setiap calon pegawai negeri sipil, dengan tujuan agar dapat terampil dalam melaksanakan tugas yang akan dipercayakan kepadanya.
- b. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan (*in service training*) adalah suatu latihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan, antara lain :
 - 1). Diklat Kepemimpinan, dirancang untuk memenuhi kompetensi yang dibutuhkan ASN dalam jabatan struktural sesuai dengan jenjang eselon yang akan dan telah dipangkunya.
 - 2). Diklat Fungsional, dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi tertentu dalam jabatan fungsional.
 - 3). Diklat Teknis, dilaksanakan untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan teknis bagi ASN yang berhubungan langsung dengan tugas pokok instansinya.
- c. Pendidikan dan pelatihan yang merupakan salah satu syarat untuk dapat menduduki jabatan struktural tertentu, seperti : Diklat PIM IV, Diklat PIM III, dan Diklat PIM II .

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang di maksud dengan pendidikan dan pelatihan adalah segala usaha dan upaya yang di lakukan oleh seseorang untuk mempersiapkan dan mengembangkan diri serta kemampuannya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai ASN dalam bentuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik sebelum maupun sesudah menjadi Aparatur Sipil Negara.

2.1 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Tujuan umum pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan semangat pengabdian, wawasan, pengetahuan, keahlian, dan keterampilan.
- b. Mengembangkan pola berfikir yang positif, rasional, dan objektif
- c. Menciptakan ataupun mengembangkan metode kerja yang lebih baik
- d. Membina karier pegawai negeri.

Sedangkan tujuan khususnya pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sesuai dengan kebutuhan instansi
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa
- c. Memanfaatkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum, dan pengembangan masyarakat. (sedarmayanti 2015: 280)

Tujuan pendidikan dan pelatihan merupakan tolok ukur dari berhasil tidaknya proses pendidikan yang di laksanakan organisasi. Tujuan pendidikan dan pelatihan juga dapat di gunakan sebagai dasar dan pedoman untuk melaksanakan penyusunan program pendidikan, dalam

pelaksanaan dan dalam pengawasannya serta evaluasi keberhasilan. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan itu untuk dapat memenuhi kepentingan bagi organisasi dan individu.

Menurut Siagian (1994) bahwa pentingnya pendidikan dan latihan sebagai bagian integral dari penyelenggaraan roda administrasi Negara, adalah:

- 1) Terlihat gejala menurunnya produktivitas dan mutu kerja
- 2) Terjadi alih tugas karyawan
- 3) Terjadi promosi
- 4) Timbul tugas-tugas baru
- 5) Pemanfaatan teknologi baru
- 6) Timbul kebutuhan peningkatan pengetahuan dan keterampilan melaksanakan tugas
- 7) Terjadi pemekaran organisasi, dan
- 8) Perubahan dan perkembangan masyarakat

2.2 Manfaat Diklat

Manfaat pelatihan menurut Rivai dan Sagala (Sinambela 2016: 177) manfaat pelatihan dapat di lihat dari tiga sisi, yaitu, (a) untuk pegawai dan untuk organisasi; (b) untuk organisasi; (c) untuk hubungan SDM dalam intra dan antargrup. Berikut rincian manfaat secara keseluruhan dapat dilihat dalam Tabel 2.2. Berikut :

Tabel 2.2

Manfaat Pelatihan bagi Pegawai, Organisasi dan hubungan intra dan antargrup.

Manfaat Pelatihan Bagi		
Pegawai	Organisasi	Hubungan Intra dan Antargrup
<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif. 2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan, 3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, 4. Membantu pegawai mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik, 5. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, 2. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi 3. Memperbaiki moral SDM 4. Membantu organisasi untuk mengetahui tujuan perusahaan 5. Membantu menciptakan image organisasi yang lebih baik, 6. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan, 7. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan 8. Membantu pengembangan organisasi, 9. Belajar dari peserta, 10. Membantu mempersiapkan dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual, 2. Membantu dalam orientasi bagi organisasi baru dan organisasi transfer dan promosi 3. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif, 4. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional, 5. Meningkatkan keterampilan interpersonal, 6. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi, 7. Membangun kohesivitas dalam kelompok, 8. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi, 9. Meningkatkan kualitas moral, 10. Membangun kohesivitas kelompok, 11. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi,

<p>kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap,</p> <p>6. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan</p> <p>7. Membantu organisasi mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan intraksi</p> <p>8. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih</p> <p>9. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan</p> <p>10. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.</p> <p>11. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan,</p> <p>12. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.</p>	<p>melaksanakan kebijakan organisasi,</p> <p>11. Memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi di masa depan,</p> <p>12. Organisasi dapat membantu keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif,</p> <p>13. Membantu mengembangkan promosi dari dalam, dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja</p> <p>14. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja,</p> <p>15. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi,</p> <p>16. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan,</p> <p>17. Meningkatkan hubungan antara buruh dan manajemen,</p> <p>18. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan</p>	<p>12. Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.</p>
--	--	---

	konsultan internal, 19. Mendorong mengurangi perilaku merugikan, 20. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan, 21. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi 22. Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan 23. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.	
--	--	--

Sumber : Sinambela (2016: 179)

Secara umum, pelatihan mengacu pada upaya yang di rencanakan oleh suatu organisasi untuk mempermudah pembelajaran para pegawai tentang kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang di tekankan pada program pelatihan, serta menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari.

Berdasarkan UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Lembaga Administrasi Negara (LAN) adalah lembaga

pemerintah nonkementerian yang di berikan kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN yang memiliki fungsi adalah sebagai berikut :

- a. Pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan pegawai ASN
- b. Pembinaan Pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai ASN
- c. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai ASN baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya.
- d. Pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen ASN, dan
- e. Melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya.

Sedangkan LAN bertugas :

- a. Meneliti, mengkaji, dan melakukan inovasi Manajemen Asn sesuai dengan kebutuhan kebijakan
- b. Membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pegawai ASN berbasis kompetensi
- c. Merencanakan dan mengawasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai ASN secara nasional
- d. Menyusunan standar dan pedoman penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan teknis, fungsional dan penjurusan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya dengan melibatkan kementerian dan lembaga terkait

- e. Memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjenjangan
- f. Membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analisis kebijakan publik
- g. Membina Jabatan Fungsional di bidang pendidikan dan pelatihan.

2.3 Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah proses pelatihan yang membantu para pegawai dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baru. Untuk itu metode atau cara transfer keterampilan yang dilakukan dalam pelatihan haruslah memenuhi prinsi-prinsip sebagai berikut :

- a. Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru
- b. Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang ingin untuk di pelajari
- c. Harus konsisten dengan isi (misalnya menggunakan pendekatan intraktif)
- d. Memungkinkan partisipasi aktif dari peserta
- e. Memberikan kesempatan berpraktik dan perluasan keterampilan
- f. Memberikan umpan balik mengenai hasil yang di peroleh selama pelatihan
- g. Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke tempat pekerjaan
- h. Harus efektif dari segi biaya. (Sinambela, 2016)

Adapun metode-metode yang biasanya di gunakan dalam pelatihan adalah sebagai berikut :

a. *On The Job Training* (OJT)

Menurut Mangkunegara (Sinambela 2016 : 190) hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan di peroleh melalui metode *on the job training*. Prosedur metode ini adalah informal, obsevasi sederhana, mudah dan praktis, di mana pegawai mempelajari tugasnya dengan mengamati perilaku pekerjaan lain pada saat bekerja.

Metode ini sangat tepat digunakan untuk mengajarkan pengetahuan, keterampilan yang dapat di pelajari dalam waktu tertentu, sedangkan manfaat dari metode pelatihan ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan, serta sarana yang jelas.

Manfaat metode *on the job training* adalah sebagai berikut :

1. Biaya sangat efektif
2. Pegawai atau karyawan menjadi produktif
3. Belajar sambil bekerja
4. Meningkatkan kerja sama.

Kelemahan metode *on the job training* adalah sebagai berikut :

1. Kualitas tergantung pada pelatih dan waktu yang tersedia
2. Kemungkinan munculnya kebiasaan buruk dari pelatih
3. Lingkungan pembelajaran mungkin tidak kondusif
4. Berpotensi mengganggu produksi

Dengan adanya manfaat dan kelemahan dari metode OJT di atas, maka pelaksanaan OJT dapat didasarkan pada metode :

1. *Coaching*

Suatu metode di mana atasan atau seorang ahli memberikan arahan atau instruksi kepada bawahan harus melakukan tugas-tugas pekerjaannya.

2. *Demonstration*

Metode yang di laksanakan dengan cara memperagakan dan mempertunjukkan kepada peserta pelatihan tentang suatu proses, situasi, atau benda tertentu.

3. *Job rotation*

Pegawai atau karyawan di beri beberapa pekerjaan yang berbeda dengan memindahkan mereka dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.

4. *Projects.*

Pegawai atau karyawan dilibatkan dalam suatu proyek dan mereka harus merumuskan masalah apa yang sedang terjadi, mengumpulkan data, mengonstruksi berbagai ilmu pengetahuan yang mereka miliki guna membuat suatu hipotesis untuk di buktikan.

b. Metode *off the job training.*

Metode *off job training* adalah suatu metode pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja, berada di suatu tempat tertentu yang di desain untuk melaksanakan suatu pelatihan. Tujuan utama metode *off job training* adalah untuk memperbaiki dan mengembangkan perilaku manajer agar berkinerja lebih tinggi.

Manfaat *off the job training* adalah :

1. Diperoleh keterampilan dan kemampuan yang lebih luas
2. Dapat menentukan solusi yang komprehensif
3. Karyawan / pegawai lebih percaya diri.

Kelemahan *off the job training* adalah :

1. Lebih mahal
2. Karyawan kehilangan waktu kerja dan hasil
3. Karyawan baru mungkin masih memerlukan latihan awal
4. Karyawan mungkin menghendaki pekerjaan yang lebih baik

Bernardin dan Russell (1993 : 299), mengemukakan bahwa penilaian kebutuhan adalah suatu sistematika, penentuan pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dari tiga jenis analisis. Ketiga analisis ini diperlukan dalam menentukan sasaran program pendidikan dan pendidikan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individu.

Analisis tersebut dapat meliputi :

1. Analisis organisasi, meliputi penilaian kebutuhan, antara lain :
Analisis jabatan, uraian tugas dan analisis kebutuhan diklat.
2. Analisis pekerjaan, meliputi pengembangan diklat, antara lain :
 - a. Materi, tingkat kesesuaian materi diklat dengan kebutuhan jabatan
 - b. Metode, yaitu sistem belajar mengajar
 - c. Instruktur, ini mencakup tingkat penguasaan materi dan tingkat kemampuan membangkitkan motivasi serta komunikatif terhadap peserta diklat.
3. Analisis individu, meliputi evaluasi diklat, antara lain :
 - a. Tempat, tingkat kenyamanan peserta diklat
 - b. Waktu, ketepatan waktu penyelenggaraan
 - c. Reaksi, pendapat tentang manfaat yang di rasakan peserta diklat

- d. Pelajaran, tingkat penguasaan para peserta terhadap materi yang telah di pelajari.
- e. Tingkah laku, mencakup cara memimpin dan tingkat penilaian yang di lakukan oleh peserta, rekan sekerja dan bawahan
- f. Hasil, tingkat produktivitas dan tingkat keuntungan bagi organsiasi.

3. Kompetensi

a. Definisi Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Poerwadarminta (2003) kompetensi adalah kewenangan untuk menentukan sesuatu. Kemudian Prihadi (2005) kompetensi adalah kemampuan mutlak yang diperlukan pegawai dalam melaksanakan tugasnya sebagai bawahan. Sedangkan menurut Spencer dan Spencer (Wibowo 2014:272), menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karaktristik orang dan menginditifikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan suatu yang melekat dalam dirinya yang dapat di gunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya, sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa

dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh *profesionalisme* dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang penting sebagai unggulan bidang tersebut.

Pertimbangan kebutuhan kompetensi mencakup :

- 1). Permintaan masa mendatang berkaitan dengan rencana dan tujuan strategis dan operasional organisasi.
- 2). Mengantisipasi kebutuhan pergantian manajemen dan pegawai
- 3). Perubahan pada proses dan teknologi dan peralatan organisasi
- 4). Evaluasi kompetensi pegawai dalam melaksanakan kegiatan dan proses yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat di prediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat di ukur dari kriteria atau standar yang di gunakan. Analisa kompetensi di susun sebagian besar untuk mengembangkan karir, tetapi penentuan tingkat kompetensi di butuhkan untuk mengetahui *efektivitas* tingkat kinerja yang diharapkan.

b. Jenis – Jenis Kompetensi.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:49) kompetensi terbagi atas dua jenis, yaitu sebagai berikut :

1). Kompetensi Teknis.

Kompetensi dasar merupakan keterampilan yang luas tentang produksi dan teknologi korporasi yang mendukung organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap peluang-peluang yang timbul. Selanjutnya untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi teknis, dapat di lihat dengan indikator sebagai berikut :

a). Pengadaan, Pensiun dan Informasi ASN

meliputi penyusunan rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan pegawai ASN, administrasi pensiun serta penyusunan informasi kepegawaian

b). Mutasi, pembinaan dan kesejahteraan

Meliputi pelaksanaan mutasi, pembinaan disiplin, proses administrasi penjatuhan hukuman disiplin, penilaian prestasi kerja dan peningkatan kesejahteraan.

c). Pengembangan Aparatur

Meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat penyelenggaraan diklat, pengembangan dan promosi ASN.

2) Kompetensi Non Teknis

Kompetensi non teknis mengacu pada kemampuan untuk mengendalikan diri dan memacu diri dalam bekerja. Kompetensi non teknis meliputi karakteristik individual seperti motivasi, tingkah laku

dan kepribadian seseorang. Kompetensi ini tidak banyak melibatkan karyawan yang berhubungan dengan program-program maupun kaitan dengan masalah teknis. Adapun yang menjadi indikator kompetensi non teknis sebagai berikut :

a). Pengendalian Diri (*Self Control*)

Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat sesuatu yang negatif saat situasi tidak sesuai harapan atau saat berada di bawah tekanan.

b). Kepercayaan Diri (*Self Confidence*)

Tingkat kepercayaan yang di milikinya dalam menyelesaikan pekerjaan.

c). Fleksibilitas (*Flexibility*)

Kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai situasi, orang atau kelompok

d). Sikap (*Attitude*)

Merupakan pola tingkat laku seseorang pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan organisasi. Apabila pegawai mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya.

Menurut Undang Undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pada pasal 69 ayat 3, menyebutkan bahwa kompetensi meliputi :

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis
- b. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan, dan
- c. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja yang berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku ditempat kerja. Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh : (a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; (b) gaya kerja, keperibadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya rata-rata (Wibowo, 2014:272)

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi (Wibowo, 2014: 273), yaitu sebagai berikut

- 1). **Motif** adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- 2). **Sifat** adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

- 3). Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang
- 4). Pengetahuan adalah informasi yang di miliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya di pergunakan dalam pekerjaan
- 5). Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat di pengaruhi, menurut Michael Zwell (Wibowo 2014:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, sebagai berikut :

a) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun orang lain akan mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

b) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat di

pelajari, di praktikkan, dan di perbaiki. Keterampilan menulis juga dapat di perbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

c) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut.

Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

d) Karakteristik Kepribadian

Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu, kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manager dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik menunjukkan kepedulian interpersonal, maupun bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

e) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan,

memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

f) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g) Kemampuan Intektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemirisan konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

h) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- 1). Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang di masukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- 2). Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi
- 3). Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain

- 4). Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi
- 5). Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan
- 6). Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- 7) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi pimpinan.

4. Kinerja ASN

Kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti prestasi, jadi kinerja merupakan prestasi kerja seorang pegawai.

Stolovitch dan Keeps (1992) Kinerja adalah seperangkat hasil yang di capai dalam merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta sedangkan menurut Prawirosentoro (1999) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari definisi di atas dapat di tarik kesimpulan kinerja yaitu hasil kerja yang di capai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang di peroleh secara perorangan atau

kelompok. Dalam melaksanakan tugas orang atau lembaga di berikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga di berikan hak atau kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat di lakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali yakni mempertanggung jawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenang tersebut. Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah di tetapkan. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah di tetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan di ketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang di bebankan kepadanya. Untuk itu di perlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk di jadikan sebagai bahan acuan. Sesuai dengan Lijan Poltak Sinambela, (2016: 480), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Kinerja pegawai merupakan aspek utama untuk mewujudkan kinerja organisasi karena tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan menentukan efektif dan efisiennya pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Masyarakat yang semakin cerdas dan semakin banyak menuntut pelayanan yang tidak hanya berkualitas baik, tetapi juga cepat, telah mengharuskan pegawai dalam pelayanan publik untuk

terus meningkatkan kualitas diri agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut.

Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Basri dan Rivai (2005) adalah sebagai berikut :

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai baik secara kualitas dan kuantitas
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks dengan serangkaian aktivitas yang organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Pembahasan mengenai kinerja memang tidak akan pernah habis karena setiap perusahaan atau organisasi membutuhkan penilaian kinerja untuk mengetahui seberapa baik organisasi yang mereka miliki. Kinerja pegawai atau performance dapat dimaknai sebagai penggambaran tentang keberhasilan seseorang dalam melakukan sesuatu.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu proses kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang mana hasil kerja tersebut sesuai dengan standar dan kriteria yang di tentukan dan tepat waktu. Maka kinerja merupakan suatu ukuran yang mencakup koefisien atau efisiensi dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang di perlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga kinerja dapat di katakan sebagai perilaku kerja seseorang untuk mencapai tujuannya

dan hasil yang di capai untuk menunjukkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai tersebut.

4.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Mengingat penilaian kinerja di tentukan oleh kinerja atau prestasi kerja, maka perlu juga diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja atau prestasi kerja. Usaha dalam konsep ini adalah suatu kegiatan dengan mengarahkan tenaga dan pikiran guna tercapainya suatu tujuan manusia memberikan usaha optimal yang dimiliki apabila mereka telah memenuhi kebutuhan, imbalan dan harapannya. Sehingga usaha ini dapat di tingkatkan dengan memberikan motivasi secara cepat sesuai dengan tingkat kebutuhan.

Kinerja sebagai hasil kerja seorang pegawai yang secara keseluruhan akan membentuk kinerja dari suatu organisasi maupun instansi, maka kesadaran diri dari pegawai untuk meningkatkan kinerjanya sangatlah di tuntutan. Sementara kinerja pegawai itu sendiri juga di pengaruhi oleh banyak faktor. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan serta di pengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu Patnet-lawyer menurut Donnelly, Bebson and Ivancevich dalam Rivai (2005) kinerja individu pada dasarnya di pengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan, kebutuhan dan sifat

- d. Persepsi terhadap tugas
- e. Imbalan internal dan eksternal
- f. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Menurut Mangkunegara (2001) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Variabel individual meliputi : sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan dan lain sebagainya.
2. Variabel situasional :
 - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari : metode kerja kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran temperatur dan ventilasi)
 - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi : peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi jenis latihan, dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial. Gomes (2003) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :
 - 1). Faktor Kemampuan
 - a). Pengetahuan : pendidikan pengalaman, latihan dan minat
 - b). Keterampilan : kecakapan dan kepribadian.
 - 2). Faktor Motivasi
 - a). Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan
 - b). Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistik

c). Kondisi fisik lingkungan kerja

4.2 Metode Pengukuran Kinerja

Menurut Milkovich & Bodreau (1997) menyatakan ada berbagai metode yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja atau job performance dari seorang pegawai antara lain sebagai berikut :

a. MBO (*Management by Objectives*)

Yaitu suatu sistem dengan cara mengukur kemampuan pegawai dan mencapai target pekerjaan atau tujuan dalam jangka waktu tertentu. Target atau tujuan tersebut harus benar-benar dapat di ukur dan dapat dilihat pencapaiannya secara langsung.

b. Skala Rating antara lain :

- 1) Skala grafik (*Grafik Seales*)
- 2) Skala bertahap (*Multiple-step scales*)
- 3) Skala angka rating (*Numerical rating seales*)

c. Sistem perbandingan pegawai antara lain

- 1) Sistem susunan rank (*Rank order system*)
- 2) Sistem perbandingan pasangan (*Paired-comparison system*)
- 3) Sistem distribusi kekuasaan (*Force incident technique*)
- 4) Teknik kejadian kritis (*Critical incident technique*)

Lebih lanjut menurut Dessler (1998) penilaian kinerja pegawai juga dapat di lakukan melalui beberapa metode sebagai berikut

- 1) Metode Skala Penilaian Grafik adalah suatu metode rating (penilaian) yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawan berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari macam-macam pekerjaan dan orangnya

- 2) Metode Penilaian Alternasi adalah merupakan suatu prosedur penilaian dengan daftar pertanyaan-pertanyaan khusus dan di minta melaporkan secara ringkas mengenai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan orang baik yang sudah ada atau belum nampak
- 3) Metode Perbandingan Berpasangan adalah prosedur penilaian dengan cara membandingkan secara sistematis antara karyawan satu dengan lainnya mengurutkan karyawan (yang dinilai) yang paling rendah ke paling tinggi
- 4) Metode Distribusi Paksa adalah sama dengan pemeringkatan pada sebuah kurva.
- 5) Metode Insiden Kritis adalah merupakan metode penilaian dengan melibatkan seorang supervisor untuk mencatat semua kejadian-kejadian dari perilaku karyawan yang biasa maupun yang luar biasa dari kejadian sehari-hari.
- 6) Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku (BARS) adalah metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikna mamfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh naratif spesifik dari kinerja yang membaik dan kinerja yang jelek
- 7) Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO) adalah meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai.

Selain metode-metode tersebut di atas, terdapat banyak metode lainnya yang dapat di gunakan untuk mengukur kinerja pegawai. Metode tersebut tidak hanya dapat di gunakan sendiri-sendiri tetapi dapat juga merupakan gabungan antara metode satu dengan lainnya. Dengan tujuan untuk menghindari atau mengurangi biaya yang terjadi.

4.3 Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual di ukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang di berikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif, dalam Wibowo (2014:188).

Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Konsep kemampuan di lihat dari jenisnya terdiri dari kemampuan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam melaksanakan pekerjaan. Kesempatan merupakan peluang yang di berikan oleh pihak lembaga atau organisasi pada karyawan untuk mengembangkan karier, meliputi promosi pada jenjang yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih besar dan imbalan yang memadai.

Di samping memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja atau prestasi kerja pegawai, juga perlu di perhatikan unsur-unsur yang

dapat di gunakan untuk menilai kinerja karyawan menurut Flippo (1990) adalah:

- 1). Kualitas kerja meliputi : ketepatan waktu, ketelitian, keterampilan, dan ketepatan sasaran.
- 2). Kuantitas kerja meliputi : merupakan keluaran yang tidak hanya berupa tugas reguler tetapi tugas-tugas ekstra dan mendesak.
- 3). Hubungan kerja meliputi : perubahan pekerjaan teman kerja dan kerjasama dengan rekan kerja atau atasan.
- 4). Ketangguhan meliputi : kedisiplinan, inisiatif, loyalitas, dan ketataan pada peraturan yang ditetapkan.

Dalam Undang - Undang nomor 5 tahun 2014 pada pasal 75, menyebutkan bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karir.

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan instansi dalam mengevaluasi kinerja kerja pekerjaan seseorang. Penilaian kinerja di pengaruhi oleh kegiatan lain dalam perusahaan dan pada gilirannya mempengaruhi keberhasilan organisasi. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas (Mangkuprawira, 2001). Sedangkan menurut Dessler (2006), penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan

secara keseluruhan menyangkut sebagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan.

Manfaat penilaian kinerja Mangkuprawira (2001) mengatakan bahwa Penilaian Kinerja Pegawai memiliki manfaat di tinjau dari beragam perseptif pengembangan organisasi, khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1). Perbaikan Kinerja

Umpan balik bermanfaat bagi karyawan, menejer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2). Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

3). Keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif misalnya dalam bentuk penghargaan.

4). Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya mampu mengembangkan diri.

5). Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

6). Defisiensi Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7). Ketidak Akuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.

8). Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

Penilaian pekerjaan adalah suatu aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan tugas, bukan mengenai orang. Sedangkan hakikat penilaian pegawai adalah suatu aktivitas yang dilakukan berhubungan tentang kecakapan dan prestasi seseorang pegawai atau pemegang suatu jabatan. Dalam hal ini, penilaian pekerjaan menentukan kedudukan rasio pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi. Dengan asumsi bahwa pekerjaan yang sama dapat dilaksanakan oleh orang-orang dengan berbagai tingkat kemampuan dan kecakapan, asalkan isi pekerjaan tetap tidak berubah.

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kinerja dengan apa yang diharapkan darinya.

Penilaian kinerja memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja. Aparatur menginginkan dan memerlukan penghargaan berkenan dengan prestasi mereka dan perilaku menyediakan kesempatan untuk memberikan kompensasi kepada pegawai.

Baik penilaian pekerjaan maupun penilaian prestasi adalah alat-alat yang dapat di gunakan bersama-sama untuk menentukan upah yang adil berdasarkan baik tingkat pekerjaan maupun prestasi. Sungguh pun demikian, dalam tataran implementasi banyak pegawai yang tidak menginginkan dilakukan penilaian kinerjanya, dengan alasan bahwa proses penilaian merepotkan dan melelahkan, tidak percaya atas model penilaian yang dilakukan, dan merasa tidak ada mamfaat atas hasil penilaian yang dilakukan. Padahal sesungguhnya dengan melakukan penilaian pekerjaan akan diperoleh berbagai manfaat baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi. (Sinambela, 2016 : 479)

B. Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan penulis kemukakan penelitian terdahulu yang relevan dan pada penelitian ini :

1. Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi

Hasil penelitian yang dilakukan Hendriani et al (2013) dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru”. Penelitian ini menggunakan sampel 65 orang dari jumlah populasi 182 orang, dengan metode statistik untuk menguji ini adalah regresi liniear dan analisis jalur dengan menggunakan alat bantu program SPSS. Varibel penelitian adalah

pendidikan dan pelatihan (X1) dan Kompetensi (X2) sebagai variabel bebas, kinerja (Y) sebagai variabel terikat. Dari hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja 0.379. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja 0.385, pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi 0.397, pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja melalui kompetensi signifikan 0.150 atau 15%.

Suwarto (2014) dengan judul “Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Bidang Pelayanan Publik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tebo” penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 30 orang dan semuanya menjadi sampel, analisis data dengan korelasi rank spearman menggunakan bantuan program SPSS for Windows 17.00. Variabel penelitian adalah pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV (X) sebagai variabel bebas dan kompetensi pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Hasil analisis korelasi sederhana antara pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV dengan kompetensi PNS 0.706. Maka, nilai koefisien korelasi ($r_{hitung} \geq 0,60$ dan $< 0,799$). Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV memiliki hubungan yang serah dengan kompetensi PNS dibidang pelayanan publik.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Harimin (2015) dengan judul “Pengaruh Diklat Transportasi dan Supervisi Terhadap Kompetensi

Teknis yang Berimplementasi pada Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat” jenis penelitian adalah penelitian deskriptif dan verikatif melalui mengumpulkan data di lapangan. Metode statistik untuk pengujian ini adalah regresi dan analisis jalur sedangkan populasinya adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat yang telah mengikuti Diklat transportasi berjumlah 52 orang. Sampel diambil dari populasi dengan menggunakan teknik total sampling atau sensus dengan hasil menunjukkan bahwa pengaruh diklat transportasi dan supervisi secara simultan terhadap kompetensi teknis 80%, pengaruh diklat transportasi secara parsial terhadap kompetensi teknis 59,91%, pengaruh supervisi terhadap parsial terhadap kompetensi teknis 5,85%

2. Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulianto (2007) dengan judul “Pengaruh Diklat dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor PLN (Persero) Wilayah Sumatra Barat. Dengan hasil penelitiannya adalah terdapat pengaruh yang signifikan dari diklat terhadap kinerja pegawai di kantor PLN (Persero) wilayah Sumatera Barat.

Verra (2013) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Peningkatan Karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey” dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan variabel pelatihan sebesar 67,95.

Hasil Penelitian yang dilakukan Asri (2014) yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, kompetensi, Kecerdasan Emosional dan Reward terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tebo Provinsi Jambi” dengan sampel dan populasi dengan kusioner oleh para pejabat Struktural Eselon III sebanyak 58 orang dari jumlah 140 orang dengan metode siovin dan hasilnya terdapat pengaruh signifikan dari pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pejabat Eselon III di Lingkungan Pemeritnah Kabupaten Tebo.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Harimin (2015) dengan judul “Pengaruh Diklat Transportasi dan Supervisi Terhadap Kompetensi Teknis yang Berimplementasi pada Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupten Langkat” dengan metode penelitian deskriptif dan verikatif melalui mengumpulkan data di lapangan dan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Diklat Transportasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabuapten Langkat sebesar 4.74%.

3. Kompetensi terhadap kinerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulianto (2007) dengan judul “Pengaruh Diklat dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor PLN (Persero) Wilayah Sumatra Barat. Dengan hasil penelitiannya adalah terhadap pengaruh yang signifikan dari kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor PLN (Persero) wilayah Sumatera Barat,

Hasil Penelitian yang dilakukan Asri (2014) yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, komptensi, Kecerdasan Emosional dan Reward terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III di Lingkungan

Pemerintah Kabupaten Tebo Provinsi Jambi” dengan sampel dan populasi dengan kusioner oleh para pejabat Struktural Eselon III sebanyak 58 orang dari jumlah 140 orang dengan metode siovin dan hasilnya terdapat pengaruh signifikan dari Kompetensi terhadap kinerja pejabat Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tebo.

Faustyna (2014) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Komitmen pada Tugas terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Dharma Deli Medan” jenis penelitian ini adalah asosiatif yang bermaksud menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan hotel Dharma Deli Medan sejumlah 176 orang. Dengan sampel karyawan yang bekerja di operasional langsung bertatap muka dengan tamu hotel sejumlah 32 orang diambil secara proporsional. Variabel kompetensi (X1) dan komitmen pada tugas (X2) sebagai variabel bebas, kinerja karyawan (Y), sebagai variabel terikat. Hasil penelitian terdapat pengaruh signifikan dan positif antara variabel X1 (kompetensi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) dengan nilai α 0.050.

Sedangkan Herwanto (2015) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo” dengan metode deskriptif dan alat analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan kompetensi dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.3
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama /Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
1	Hendriani 2013	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru	Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Komptensi (X2) sebagai variabel bebas. Kinerja (Y) sebagai variabel terikat	Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri. Kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri. Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh secara langsung dan signifikan melalui kompetensi terhadap kinerja.
2	Suwarto 2014	Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Dengan Komptensi Pegawai Negeri Sipil Di Bidang Pelayanan Publik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tebo	Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV (X) sebagai variabel bebas, Komptensi Pegawai (Y) sebagai variabel terikat.	Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tongkat IV memiliki hubungan yang kuat dan searah dengan kompetensi pegawai dibidang pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tabo
3	Harimin 2015	Pengaruh Diklat Transportasi dan Supervisi terhadap Kompetensi Teknis yang berimplikasi pada Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat	Diklat Transportasi (X1), Supervisi (X2) dan Kompetensi (X3) sebagai variabel bebas dan Kinerja (Y) Pegawai sebagai variabel terikat	Diklat Transportasi dan Supervisi mempengaruhi tingkat kompetensi teknis pegawai, kompetensi teknis mempengaruhi kinerja pegawai
4	Julianto 2007	Pengaruh Diklat dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat.	Diklat Pegawai (X1), Komptensi (X2) sebagai varibel bebas. Kinerja (Y) sebagai variabel terikat.	Diklat dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di kator PLN (Persero) wilayah Sumatera Barat.

5	Verra 2013	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Peningkatan Karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey	Metode Analisis yang digunakan analisis regresi linear berganda	Pendidikan dan Pelatihan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasay
6	Asri 2014	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, kompetensi, Kecerdasan Emosional dan Reward terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tebo Provinsi Jambi	Pendidikan dan Pelatihan (X1), kompetensi (X2), Kecerdasan Emosional (X3) dan Reward (X4) sebagai variabel bebas dan Kinerja (Y) sebagai variabel terikat	Pendidikan dan Pelatihan, kompetensi, Kecerdasan Emosional dan Reward berpengaruh secara signifikan terhadap terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tebo Provinsi Jambi
7	Faustyna 2014	Pengaruh Kompetensi dan Komitmen pada Tugas terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Dharma Deli Medan”	Komptensi (X1), Komitmen (X2) sebagai variabel bebas. Kinerja Karyawan (Y) sebagai Variabel terikat	Kompetensi, Komitmen pada Tugas terdapat pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Dharma Deli Medan”
8	Herwanto 2015	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo	Kompetensi (X1), Kompensai (X2) sebagai variabel bebas. Kinerja (Y) sebagai variabel terikat	Kompetensi dan Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo

Adapun persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Persamaan

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel yang di gunakan yaitu pendidikan dan pelatihan (diklat), kompetensi dan

kinerja. Model statistik untuk pengujian adalah regresi linear dan metode analisis jalur dengan menggunakan alat bantu program SPSS.

2. Perbedaan

Sedangkan perbedaannya yaitu : (1) model penelitian; (2) indikator penelitian yang lebih spesifik yaitu penyelenggaraan diklat dan kinerja yang berbasis kompetensi teknis; (3) lokasi, sampel dan tahun penelitian.

Penelitian ini dengan judul Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja ASN Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan.

C. Kerangka berpikir

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dalam pelatihan ini adalah segala usaha dan upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk mempersiapkan dan mengembangkan diri serta kemampuannya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai ASN dalam bentuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik sebelum maupun sesudah menjadi Aparatur Sipil Negara.

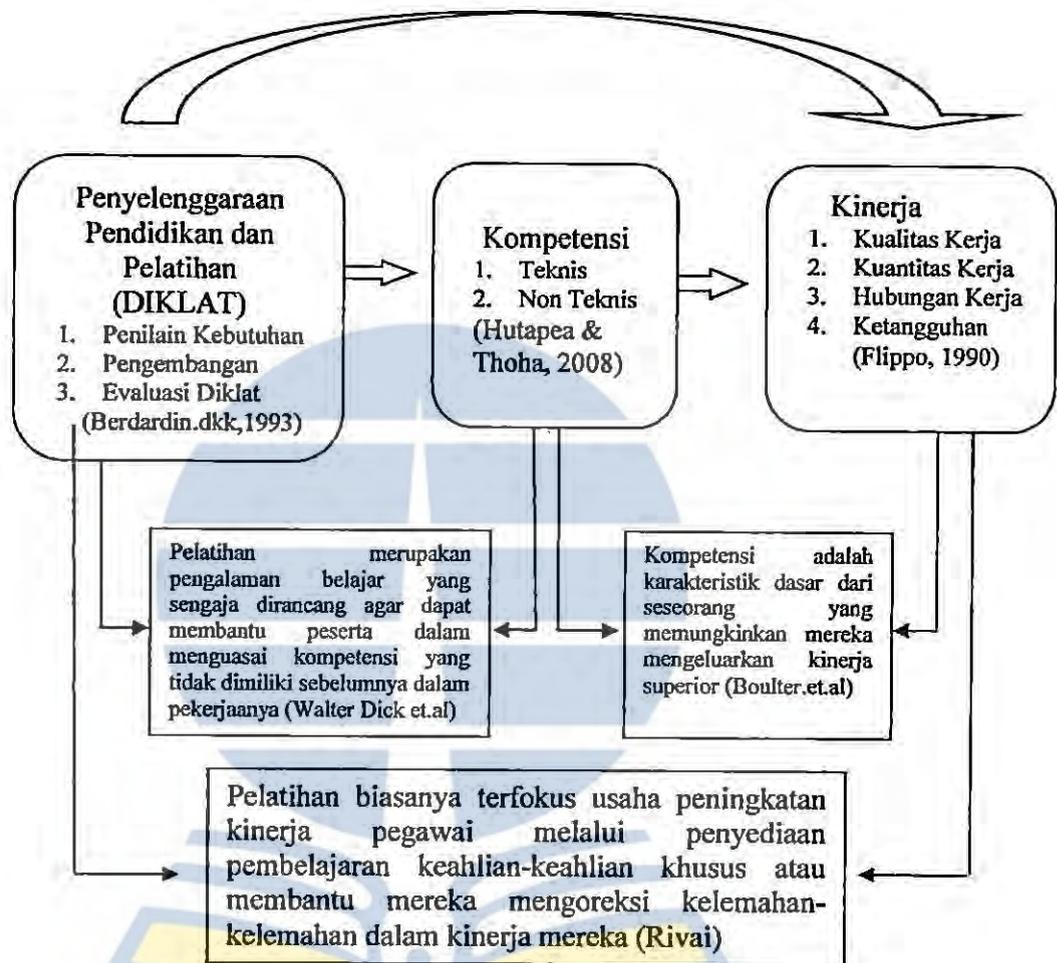
Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang di landasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang di tuntutan oleh pekerjaan.

Untuk mendorong kinerja organisasi, maka kinerja individu terlebih dahulu harus di tingkatkan. Kinerja individu berkaitan dengan sikap, perilaku dan tindakan individu dalam bekerja, oleh karena itu di perlukan berbagai kebijakan untuk mendorong kinerja individu, di antaranya adalah Kompetensi

Kinerja pegawai adalah hasil unjuk kerja ASN di dalam melaksanakan tugas dan sesuai dengan standar kerja yang telah di tetapkan. Dimana standar tersebut terdiri dari kecakapan pengelolaan aktivitas kerja, cakup dalam mengoptimalkan penggunaan biaya dan waktu kerja, serta cakap melakukan komunikasi. Sementara kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil unjuk kerja ASN di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan.

Berpijak dari pemikiran di atas, maka dapat dibuat kerangka pemikiran, kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang identifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran, 2003). Sebuah model yang baik dapat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, yakni variabel independen dan variabel dependen (Ferdinand, 2006). Berikut kerangka pemikiran yang disusun dalam penelitian ini :





Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.

D. Operasionalisasi Variabel

Menurut Singarimbun (2007:46), definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variable dapat di ukur. Menurut Azwar (2006:74), definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik –karakteristik variabel tersebut yang dapat di amati

Variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang di amati dan memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu obyek atau fenomena. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

Variabel pertama penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (X) secara umum pendidikan adalah usaha meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerja bagi pegawai. Menurut Bernardin dan Russel (Daryanto 2014 : 30) Pelatihan merupakan beberapa usaha untuk memperbaiki *performance* pegawai ditempat kerjanya. Jadi pelatihan harus dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi yang dihubungkan dengan tujuan pegawai.

Variabel kedua kompetensi (Y), Menurut Hutapea dan Thoah (2008:49) kompetensi terbagi atas dua jenis yaitu kompetensi teknis dan kompetensi non teknis, sedangkan Prihadi (2005) kompetensi adalah kemampuan mutlak yang diperlukan pegawai dalam melaksanakan tugasnya sebagai bawahan. Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan suatu yang melekat dalam dirinya yang dapat di gunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya, suatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian.

Secara umum pengertian kompetensi adalah menunjukkan gambaran seseorang yang mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan, atau secara lebih spesifik mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target. Dalam hal ini, istilah kompetensi yang

pertama merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah pekerjaan secara kompeten.

Variabel ketiga Kinerja (Z), menurut Hasibuan (2001) bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Flippo(1990) unsur-unsur yang perlu di perhatikan untuk menilai kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, hubungan kerja dan ketangguhan. Setelah kita membicarakan beberapa pengertian dasar tentang beberapa defenisi variabel dalam penelitian ini. Berikut dapat kita liat operasional variabel yang di rancang untuk kuisisioner dan skala data adalah seperti yang di sajikan pada table definisi operasionalisasi variabel berikut ini :



Tabel 2.4
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item
Pendidikan dan Pelatihan (X) Sumber : Bernardin,dkk (1993:299)	1.Penilaian Kebutuhan	Analisis Jabatan	1
		Uraian Tugas	2
		Analisis Kebutuhan Diklat	3
	2.Pengembangan	Materi	
		• Tingkat kesesuaian materi diklat dengan kebutuhan Jabatan	4
		Metode	
		• Sistem belajar mengajar	5
		• Multi Metode	6
		• Andragogi	7
		Instruktur	
		• Tingkat penguasaan materi	8
		• Tingkat kemampuan membangkitkan motivasi peserta	9
		• Komunkatif	10
	3.Evaluasi Diklat	Tempat	
		• Tingkat Kenyamanan	11
		Waktu	
		• Ketepatan Waktu penyelenggaraan	12
		Reaksi	
	• Pendapat mengenai maafaat diklat yang dirasakan peserta	13	
	Pelajaran		
	• Tingkat penguasaan para peserta terhadap materi yang telah dipelajari	14	
	Tingkah Laku		
	• Cara Memimpin	15	
	• Tingkat penilaian yang dilakukan oleh peserta, rekan sekerja dan bawahan	16	
	Hasil		
	• Tingkat Produktivitas	17	
	• Tingkat Keuntungan bagi Organisasi	18	
	1.Kompetensi Teknis	Administrasi ASN	19

Kompetensi (Y) Hutapea dan Thoha (2008:49)		Pengolahan Data	20
		Penyelenggaraan Diklat	21
		Penilaian SKP	22
	2.Kompetensi Non Teknis	Pengendalian Diri	23
		Kepercayaan Diri	24
		Fleksibilitas	25
		Sikap	26
Kinerja (Z) Sumber : Flippo (1990)	1. Kualitas Kerja	Ketepatan waktu	27
		Ketelitian	28
		Keterampilan	29
		Ketepatan Sasaran	30
	2.Kuantitas Kerja	Tugas Reguler	31
		Tugas Ekstra	32
		Tugas Mendesak	33
	3.Hubungan Kerja	Pekerjaan Teman Kerja	34
		Kerjasama Rekan Kerja	35
		Atasan	36
	4.Ketangguhan	Kedisiplinan	37
		Inisiatif	38
		Loyalitas	39
		Ketaatan Peraturan	40

E. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka, dan kerangka pemikiran di atas, peneliti merumuskan hipotesis baik hipotesis utama maupun sub-sub hipotesis sebagai berikut:

- Hipotesis Utama:

Hipotesis Nihil (H_0):

Tidak terdapat pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kompetensi dalam meningkatkan kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Hipotesis Kerja (H_1):

Terdapat pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kompetensi dalam meningkatkan kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan

- Sub Hipotesis 1:

Hipotesis Nihil (H_0):

Tidak terdapat pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kompetensi ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Hipotesis Kerja (H_1):

Terdapat pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kompetensi ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

- Sub Hipotesis 2 :

Hipotesis Nihil (H_0):

Tidak terdapat pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Hipotesis Kerja (H_1):

Terdapat pengaruh penyelenggaraan diklat terhadap kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

- Sub Hipotesis 3 :

Hipotesis Nihil (H_0):

Tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Hipotesis Kerja (H_1):

Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

BAB III

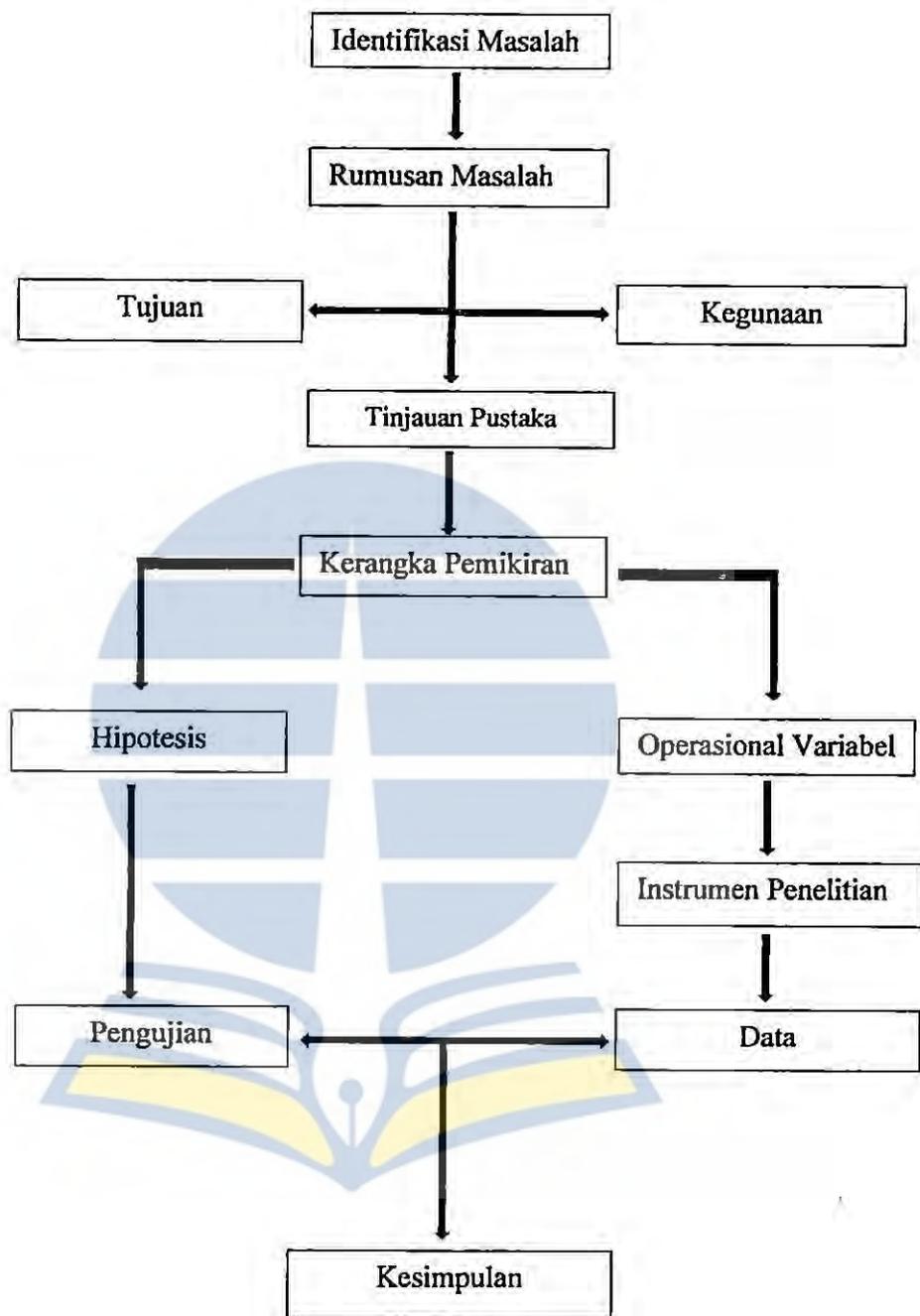
METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang menggunakan teknik survey. Penelitian survey merupakan penelitian yang mengambil sampel dan populasi dengan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data. Penelitian ini dilakukan pada lingkup yang tidak terlalu luas, sehingga kuisisioner dapat di antarkan langsung dalam waktu yang tidak terlalu lama.

Variabel yang akan di ukur dijabarkan menjadi sub variabel. Sub variable ini dijabarkan lagi menjadi komponen-komponen yang terukur. Komponen-komponen yang terukur ini kemudian di jadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item instrumen yang biasa berupa pertanyaan atau pernyataan yang kemudian di jawab oleh responden yang selanjutnya di beri skor sesuai dengan skala pengukuran yang telah di tentukan.

Jawaban setiap item mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata : Sangat Benar (SB), Benar (B), Ragu-ragu (RR), Salah (S), dan Sangat Salah (SS). Untuk keperluan menganalisis secara kuantitatif, seperti penelitian ini, maka jawaban-jawaban di beri nilai dan skor.



Gambar.3.1 Desain Penelitian

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang mempunyai kaitan dengan masalah yang di teliti.

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan yang berjumlah 40 orang pegawai.

2. Sampel

Sampel atau Sensus adalah cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi di selidiki satu per satu. Data yang di peroleh tersebut merupakan hasil pengolahan sensus di sebut sebagai data yang sebenarnya (*true value*), atau sering juga di sebut parameter. Hal ini mengingat jumlah ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan berjumlah 40 orang, maka di tetapkan sebagai data sensus.

C. Instrument Penelitian

Jenis data yang di perlukan guna mendukung dokumen-dokumen (informasi), baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung terhadap penyelenggaraan pendidikan dan latihan (diklat), kompetensi dan kinerja ASN. Dalam rangka memperoleh data yang di perlukan dalam penelitian ini di peroleh dari beberapa sumber yaitu :

- a) Data primer, di peroleh secara langsung dari ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten

Bulungan. Data di peroleh melalui wawancara dan penyebaran angket atau kuisisioner penelitian kepada responden yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang mencakup data tentang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat), kompetensi dan kinerja

- b) Data sekunder, di peroleh dari berbagai dokumen atau laporan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan dan latihan (diklat), kompetensi dan kinerja dari ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh temuan-temuan yang relevan yang di temukan peneliti saat melakukan penelitian di lapangan. Teknik pengumpulan data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Studi Dokumentasi, merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun dengan cara mempelajari dari teori-teori, jurnal ilmiah, makalah ilmiah dan dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan masalah yang akan di teliti.
2. Studi lapangan, yaitu pengumpulan data yang ditujukan langsung terhadap subjek penelitian, dengan cara teknik angket/kuesioner

Teknik angket/kuesioner di gunakan untuk pengumpulan data dengan daftar pertanyaan-pertanyaan untuk di isi oleh responden, yaitu seluruh pegawai ASN di BKPSDM Kabupaten Bulungan. Angket/kuesioner yang di berikan adalah angket tertutup (*close questionnaire*), di mana responden

hanya memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dan paling sesuai menurut reponden.

Penelitian yang mengukur variabelnya dengan menggunakan instrumen dalam kuesioner harus diuji kualitas datanya. Suatu instrumen harus memenuhi dua syarat berikut ini agar instrumen tersebut dapat mengukur variabel yang di gunakan dalam penelitian tersebut. Adapun syarat yang penting yang berlaku dalam kuesioner yaitu keharusan suatu kuesioner untuk valid dan reliabel. Agar bisa valid dan reliabel, maka perlu dilakukan uji validitas data dan reliabilitas data.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a). Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dalam hasil penelitian ini untuk memperoleh hasil variabel penelitian yang valid dan terukur dalam persyaratan-persyaratan dalam penelitian kuantitatif. Variabel-variabel penelitian di ukur dari item-item pertanyaan sesuai dengan konsep-konsep yang diwujudkan dalam bentuk dimensi-dimensi pengukurnya. Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Pengujian dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS Versi 17, dan hasil yang di peroleh dalam perhitungan tersebut yaitu melihat nilai korelasi indikator dalam variabel dengan total skor konstruk, atau dengan kata lain melihat nilai *Pearson* atau *Pearson Correlation* pada kolom total skor konstruk yang merupakan hasil korelasi dengan masing-masing indikator.

Apabila nilai Sig (2-tailed) signifikan pada taraf 0,05 atau kurang dari atau sama dengan 0,05 maka indikator item pertanyaan adalah valid untuk mengukur variabel penelitian, sebaliknya tidak valid jika lebih dari 0,05.

Dalam uji validitas masing-masing variabel dapat di gambarkan dalam hasil berikut :

Uji validitas untuk mengukur variabel penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (X) dengan item pertanyaan sebanyak 18 (delapan belas). Nilai hasil perhitungan diperoleh sebagai berikut :

Tabel 3.1. Hasil Uji Validitas SPSS Dengan Korelasi Pearson Pada Variabel Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

No	Item Pertanyaan	Koefisien Pearson	Sig. (2-Tailed) (0,05)	Kesimpulan
1	Diklat yang dilaksanakan sesuai dengan analisis jabatan	0,588	0,00	Valid
2	Diklat yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi	0,590	0,00	Valid
3	Diklat yang di selenggarakan sesuai dengan analisis kebutuhan diklat	0,598	0,00	Valid
4	Materi Diklat yang di ajarkan sesuai dengan kebutuhan jabatan	0,697	0,00	Valid
5	Sistem yang di terapkan dalam Diklat sangat sesuai dengan kebutuhan dalam bekerja	0,493	0,00	Valid
6	Sistem Multimetode yang di terapkan dalam diklat membantu peserta untuk meningkatkan kompetensi	0,549	0,00	Valid
7	Sistem pembelajaran tanya jawab dalam diklat sangat	0,472	0,00	Valid

	membantu peserta untuk meningkatkan kompetensi			
8	Instruktur (Widyaiswara sangat menguasai materi pelajaran	0,622	0,00	Valid
9	Instruktur (Widyaiswara) mampu meningkatkan motivasi peserta Diklat	0,515	0,03	Valid
10	Instruktur (Widyaiswara) sangat komunikatif terhadap peserta Diklat	0,668	0,00	Valid
11	Pelaksanaan Diklat memperhatikan kenyamanan peserta	0,339	0,03	Valid
12	Pelaksanaan Diklat sangat tepat waktu	0,670	0,00	Valid
13	Setelah mengikuti Diklat pegawai mampu melaksanakan tugas dengan baik	0,665	0,00	Valid
14	Ilmu yang di dapat dalam Diklat dapat di terapkan dalam menjalankan tugas sehari-hari	0,769	0,00	Valid
15	Dengan mengikuti Diklat pegawai mengetahui cara memimpin dengan benar	0,691	0,00	Valid
16	Dengan mengikuti Diklat pegawai mampu menilai rekan kerja dan bawahan dengan benar	0,681	0,00	Valid
17	Dengan mengikuti Diklat pegawai mampu memilih metode kerja yang lebih produktif	0,865	0,00	Valid
18	Dengan mengikuti Diklat pegawai mampu melaksanakan tugas lebih efektif dan efisien	0,772	0,00	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, diolah, 2017

Secara keseluruhan berdasarkan hasil pengujian tersebut, menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan valid untuk di gunakan mengingat signifikan pada taraf 0,05.

Pengujian validitas pada item pertanyaan untuk mengukur variabel kompetensi (Y) dilakukan pada 8 (delapan) item pertanyaan. Setelah dilakukan perhitungan dan di hasilkan sebagai berikut :

Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas SPSS Dengan Korelasi Pearson Pada Variabel Kompetensi

No	Item Pertanyaan	Koefisien Pearson	Sig. (2-Tailed) (0,05)	Kesimpulan
1	Setiap pegawai BKPSDM mampu mengadministrasikan data kepegawaian ASN	0,522	0,00	Valid
2	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan dalam mengelola data pegawai	0,497	0,00	Valid
3	Setiap pegawai BKPSDM mampu dalam menyelenggarakan Diklat yang baik	0,589	0,00	Valid
4	Setiap pegawai BKPSDM mampu membuat penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)	0,425	0,00	Valid
5	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan dalam mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat yang negatif	0,623	0,00	Valid
6	Setiap pegawai BKPSDM memiliki keyakinan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dihadapi	0,700	0,00	Valid
7	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif	0,535	0,00	Valid
8	Setiap pegawai BKPSDM memiliki sikap disiplin dalam melaksanakan tugas yang diberikan	0,627	0,00	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, diolah, 2017

Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas SPSS Dengan Korelasi Pearson
Pada Variabel Kinerja ASN

No	Item Pertanyaan	Koefisien Pearson	Sig. (2-Tailed) (0,05)	Kesimpulan
1	Setiap pegawai BKPSDM mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu	0,659	0,00	Valid
2	Setiap pegawai BKPSDM senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan	0,680	0,00	Valid
3	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang minim	0,568	0,00	Valid
4	Setiap pegawai BKPSDM memahami pekerjaan yang diberikan dengan baik	0,453	0,00	Valid
5	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan dengan baik	0,480	0,00	Valid
6	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi apa yang ditugaskan	0,454	0,00	Valid
7	Setiap pegawai BKPSDM mampu bekerja lebih cepat pada saat dibutuhkan	0,547	0,00	Valid
8	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan bekerja sama dengan ASN lain dalam kelompok kerja	0,353	0,03	Valid
9	Setiap pegawai BKPSDM mampu menjalin komunikasi dengan baik antara sesama rekan kerja	0,349	0,03	Valid
10	Setiap pegawai BKPSDM mampu menjalin komunikasi yang baik dengan atasan	0,540	0,00	Valid
11	Setiap pegawai BKPSDM tidak menunda pekerjaan yang diberikan	0,682	0,00	Valid
12	Setiap pegawai BKPSDM mampu dan dapat bekerja sendiri tanpa bantuan pegawai lainnya	0,227	0,158	Tidak Valid
13	Setipa pegawai BKPSDM selalu Loyal kepada atasan terhadap pekerjaan	0,580	0,00	Valid

14	Setiap pegawai BKPSDM selalu datang dan pulang kerja sesuai peraturan yang telah ditentukan	0,724	0,00	Valid
----	---	-------	------	-------

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, diolah, 2017

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa dari 14 item pertanyaan untuk mengukur variabel kinerja ASN, hampir semua item pertanyaan valid di gunakan, terkecuali item pertanyaan pada item no 12, maka tidak di gunakan.

Secara keseluruhan berdasarkan hasil pengujian tersebut, menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan valid untuk di gunakan mengingat signifikan pada taraf 0,05

b). Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui kehandalan item pertanyaan dalam mengukur variabel-variabel dalam penelitian. Pengujian dilakukan dengan menguji nilai parameter *Cronbach Alpha* yang mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Perhitungannya dengan menggunakan aplikasi SPSS Versi 17 kemudian membandingkannya dengan *cut off* yang ditetapkan oleh Nunnally, (1960) yaitu sebesar 0,60. Apabila nilai Cronbach Alpha lebih besar ($>$) 0,60, maka disimpulkan *reliable* atau handal mengukur variabel penelitian. Hasil perhitungan dan pengujiannya dapat di gambar dalam hasil berikut :

Tabel 3.4. Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Dengan SPSS dan Pengujiannya Pada Variabel-Variabel Penelitian

Konstruk Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Cut Off	Kesimpulan
Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (X)	0,906	0,60	Reliabel
Kompetensi (Y)	0,671	0,60	Reliabel
Kinerja ASN (Z)	0,788	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil Print Out Program SPSS V.17, diolah, 2017

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa item pertanyaan yang mengukur masing-masing variabel independen yaitu Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (X), variabel independen yaitu Kinerja ASN (Z), dan variabel antara (intervening) yaitu Kompetensi (Y) secara konsisten.

Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa item pertanyaan yang mengukur setelah mengikuti syarat dalam pengujian validitas dan reliabilitas dapat di gunakan pada pengujian selanjutnya.

Adapun pengumpulan data pada penelitian ini dilaksanakan dengan teknik angket atau kuesioner, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Menyusun jadwal kegiatan pengumpulan data

Tujuan agar pelaksanaan pengumpulan data dapat berjalan secara terarah, teratur dan tepat pada waktunya. Pengumpulan data pada penelitian ini dilaksanakan dengan teknik pengumpulan angket dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang di bagikan

kepada seluruh responden yaitu seluruh pegawai atau ASN yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan.

b. Menyebarluaskan jadwal kegiatan pengumpulan data

Tujuan agar responden dapat mengetahui kapan data yang di berikan peneliti akan di kumpulkan. Sehingga responden mempersiapkan diri sesuai dengan jadwal yang telah di tentukan. Apabila terdapat suatu hal yang menyebabkan kegiatan pengumpulan data tidak dapat di laksanakan maka di adakan kesepakatan untuk menentukan kapan proses pengumpulan data bisa dilaksanakan.

c. Pelaksanaan pengumpulan data

Proses pengumpulan data dilaksanakan sesuai dengan jadwal, kesepakatan dan kesanggupan responden, kemudian data yang telah di isi oleh respon akan di kumpulkan kembali.

3. Teknik pengolahan data

Setelah pengumpulan data di lapangan selesai, kemudian peneliti mengolah data dengan kegiatan pokok sebagai berikut :

- a. Memeriksa kembali instrumen penelitian (alat ukur) yang merupakan data hasil penelitian tersebut, untuk mengetahui apakah semua data yang kita harapkan sudah terkumpul atau belum, jika terdapat beberapa data yang belum terkumpul atau tidak jelas, maka peneliti melengkapi kekurangan data tersebut kepada responden yang bersangkutan.

- b. Menuliskan kode-kode pada katagori jawaban responden dalam instrumen penelitian yaitu berupa angka atau nilai yang sesuai dengan yang di tetapkan sebelumnya.
- c. Membuat table-table pengolahan data untuk memudahkan skor
- d. Memindahkan data dari instrumen penelitian ke dalam tabel-tabel pengolahan data
- e. Melakukan pengecekan pemasukan data ke dalam table-table pengolahan data, bahwa data sudah berjalan sebagaimana mestinya.
- f. Melakukan pengelompokkan data sesuai tujuan dan kesimpulan penelitian yang diharapkan.
- g. Membuat kerangka analisis data yang mencakup
 - 1). Karakteristik responden
 - 2). Hasil uji validitas dan reabilitas alat ukur
 - 3). Hasil – hasil pengujian hipotesis.

Mengingat rancangan uji hipotesis yang akan digunakan adalah analisis statistik dengan model analisis jalur (*path analysis*) yang mensyaratkan adanya data minimal bersifat interval, maka data yang di peroleh bersifat ordinal ini di transformasikan menjadi data interval melalui "*Method of Successive Interval (MSI)*". dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Untuk setiap item yang di hitung (f) frekuensinya/ banyaknya reponden yang memberikan respon yang ada pada tiap-tiap skor
2. Menghitung proporsi (p) dengan cara nilai setiap frekuensi di bagi dengan jumlah banyaknya responden (n)

3. Menghitung proporsi kumulatif (PK) yaitu menjumlahkan proporsi (p) secara berurutan untuk setiap responden atau jawaban
4. Di karenakan proposri kumulatif di anggap mengikuti distribusi normal baku, maka kita bisa menentukan nilai untuk setiap kategori
5. Menghitung nilai skala / scale value dengan menggunakan formula sebagai berikut :

$$\text{Scale Value (SV) : } \frac{\text{density at lower limit} - \text{density at upper limit}}{\text{Area under limit} - \text{area under lower limit}}$$

Keterangan :

Density at lower limit adalah kepadatan batas bawah

Density at upper limit adalah kepadatan batas atas

Area under upper limit adalah daerah di bawah batas atas

Area under lower limit adalah daerah di bawah batas bawah

6. Mengubah *Scale Volue* (SV) terkecil menjadi sama dengan satu (1) dan mentransformasikan masing-masing skala menurut perubahan skala terkecil sehingga diperoleh *Transformed Scale Value*(TSV). Dengan rumus :

$$\text{NilaiTransformasi} = \text{Nilai Skala} - 1 \text{ Nilai Skala Minimal} + 1$$

Melakukan transformasi data skala ordinal ke skala interval akan di gunakan alat bantu dengan sofwert MSI. Data yang telah di olah melalui proses interval, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan program SPSS untuk mendapatkan nilai matrik korelasi antar variable penelitian

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah suatu metode yang di gunakan untuk mengelolah hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Dengan melihat kerangka pemikiran teoritis, maka teknik analisis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Dalam penelitian ini analisis yang di gunakan adalah analisis regresi liner berganda. Penelitian di sini adalah melakukan pengujian hipotetis dan menjawab perumusan masalah yang dil akukan melalui teknik analisis data.

Analisis data menggunakan analisis statistik dengan model analisi jalur (*path Analysis*). Analisis ini digunakan untuk kausalitas (sebab akibat). Menurut Iskandar (2015 : lampiran 3) langkah-langkah yang digunakan dalam analisis jalur adalah :

1. Mencari korelasi antara variabel bebas (X) dengan variabel antara (Y) dan variabel terikat (Z) :

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{yz} = \frac{n\sum YZ - (\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{[n\sum Y^2 - (\sum Y)^2][n\sum Z^2 - (\sum Z)^2]}}$$

$$r_{xz} = \frac{n\sum XZ - (\sum X)(\sum Z)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Z^2 - (\sum Z)^2]}}$$

Keterangan :

r = Koefesien korelasi

x = Variabel bebas

y = Variabel terikat

n = Jumlah responden

2. Membuat matrix korelasi antara variabel X, Variabel Y, dan Variabel Z

Notasi	X	Y	Z
X	f_{xy}	f_{yx}	f_{zx}
Y	f_{yx}	f_{xy}	f_{zy}
Z	f_{zx}	f_{yz}	f_{zx}

3. Mencari matrix senyawa R_{yz}^x

$$R_{yz}^x = \begin{matrix} & C_{xy} & C_{yx} & C_{zx} \\ C_{yx} & C_{xy} & C_{yz} \\ C_{zx} & C_{zy} & C_{xz} \end{matrix}$$

4. Menghitung koefisien jalur P_{yz} , P_{zy} dan P_{yx}

$$P_{ye} = \sqrt{1 - R_{\frac{\pi}{2}}^2}$$

5. Menghitung koefisien determinasi multipel

$$R^2_{y(x)} = P_{yx} r_{xy}$$

$$R^2_{z(x)} = P_{zx} r_{zy}$$

6. Menghitung koefisien jalur diluar variabel X, Y dan Z

$$R^2_{y(x)} = P_{yx} + r_{xy}$$

7. Menguji secara simultan menggunakan uji F dengan rumus

$$F = \frac{(n - k - 1)(P_{yx} + r_{yz})}{K\{1(P_{yx} + r_{yz})\}}$$

8. Menguji koefisien jalur secara parsial dengan uji t

$$t_x = \frac{P_{yx}}{\frac{\sqrt{1 - R_x^2(x)CR_x}}{n - k - 1}}$$

Bila : $t \leq |t_x|$ maka n-k-i \rightarrow Non signifikan

$t \geq |t_x|$ maka n-k-i \rightarrow Signifikan

Hipotesis yang diuji :

1. $H_0 : P_{xy} = 0$

$H_a : P_{xy} > 0$

2. $H_0 : P_{yz} = 0$

$H_a : P_{yz} > 0$

3. $H_0 : P_{zx} = 0$

$H_a : P_{zy} > 0$

F. Lokasi, Langkah-langkah dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini di laksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan, yang di rencanakan akan di laksanakan selama 8 bulan mulai dari Mei s/d Desember 2017. Jadwal kegiatan dalam tabel berikut :

Tabel 3. 5
Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan..... Tahun 2017							
		Mei	Juni	Juli	Agst	Sep	Okt	Nov	Des
1.	Menentukan Masalah Penelitian	■							
2.	Studi Literatur	■	■						
3.	Penyusunan UP		■	■	■				
4.	Seminar UP					■			
5.	Uji Vailiditas dan Reabilitas alat ukur					■			
6.	Proses Pengumpulan Data						■		
7.	Proses Pengolahan dan Analisis Data						■		
8.	Penyusunan Dan Penulisan Laporan						■	■	
9.	Ujian Sidang Tesis							■	■
10.	Perbaikan Laporan Hasil Teisis							■	■
11.	Publikasi Tesis								■

Sumber : Penelitian

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan

Pengembangan Sumber Daya Manusia memegang peran penting dalam mengelola sumber-sumber daya dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Di sektor pemerintah sumber daya manusia atau sumber daya aparatur juga menjadi faktor penting dalam menjalankan tugas-tugas dan fungsi serta memberikan pelayanan kepada masyarakatnya.

Salah satu misi dari 4 (empat) yang menjadi agenda penting Pemerintah Kabupaten Bulungan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia (www.bulungan.go.id), hal ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah memfokuskan ke arah peningkatan kompetensi aparatur sipil negara yang handal dan mampu beradaptasi dengan perkembangan tatanan kehidupan masyarakat dan negara Indonesia.

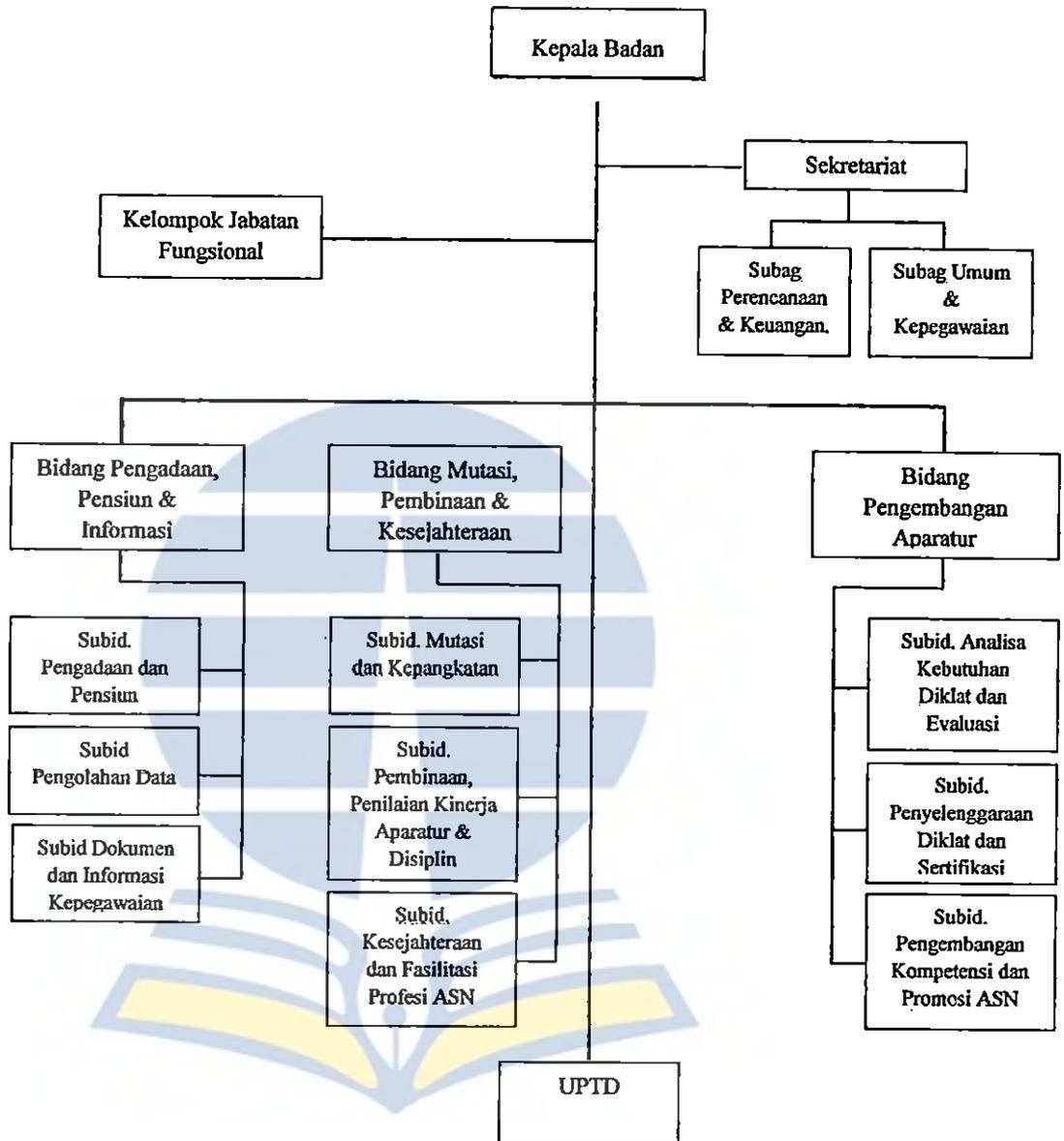
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan adalah organisasi perangkat daerah yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan mewujudkan kuantitas dan kualitas aparatur sipil negara yang berdaya saing

dan berkinerja tinggi. BKPSDM Kabupaten Bulungan sesuai dengan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 59 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan mempunyai tugas pokok melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang kepegawaian serta pendidikan pelatihan.

Kualitas yang baik bagi ASN ditunjukkan oleh tingkat kompetensi yang dimiliki. Kompetensi yang memadai akan menentukan kinerja. Mengembangkan SDM agar memiliki kompetensi yang memadai dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. BKPSDM Kabupaten Bulungan dalam mewujudkan ASN secara keseluruhan perlu juga menjaga konsistensi kualitas SDM yang dimilikinya saat ini dan yang akan datang.

2. Struktur Organisasi dan Sumber Daya Aparatur

Struktur kelembagaan BKPSDM Kabupaten Bulungan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1. Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten

Sumber : Data Sekunder, BKPSDM Kabupaten Bulungan Tahun 2017

Berdasarkan struktur tersebut, secara hirarkih terdiri dari :

- a) Kepala Badan
- b) Sekretariat, mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BKPSDM, yang terdiri dari ;
 - 1) Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan
 - 2) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- c) Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi, memiliki tugas yaitu merumuskan kebijakan teknis, mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengadaan, pensiun dan informasi kepegawaian, terdiri dari :
 - 1) Sub Bidang Pengadaan dan Pensiun.
 - 2) Sub Bidang Pengolahan Data
 - 3) Sub Bidang Dokumen dan Informasi Kepegawaian.
- d) Bidang Mutasi, Pembinaan dan Kesejahteraan, yang mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis, mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang mutasi, pembinaan, dan kesejahteraan yang meliputi mutasi pegawai, pembinaan disiplin, bimbingan dan konseling, melaksanakan proses administrasi penjatuhan hukuman disiplin, penilaian

kinerja pegawai dan peningkatan kesejahteraan pegawai serta fasilitas lembaga profesi ASN, yang terdiri dari :

- 1) Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan
 - 2) Sub Bidang Pembinaan, Penilaian Kinerja Aparatur dan Disiplin Pegawai.
 - 3) Sub Bidang Kesejahteraan dan Fasilitasi Profesi ASN.
- e) Bidang Pengembangan Aparatur, yang mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis, mengkoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi yang terdiri dari :
- 1) Sub Bidang Analisa Kebutuhan Diklat dan Evaluasi.
 - 2) Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Sertifikasi.
 - 3) **Sub Bidang Pengembangan Kompetensi dan Promosi ASN.**
- f) Kelompok Jabatan Fungsional,
- g) Unit Pelaksana Teknis Badan.

Jumlah Sumber Daya Aparatur pada BKPSDM Kabupaten Bulungan berjumlah 40 orang. Keadaan sumber daya aparatur sampai dengan tahun 2017 digambarkan sebagai berikut :

Tabel 4.1. Jumlah Pegawai Pada BKPSDM Kabupaten Bulungan Tahun 2017

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
Pasca Sarjana (S2)	3	8
Sarjana (S1)	22	55
Sarjana Muda (D3)	1	3
SLTA	13	32
SLTP	1	2
Jumlah	40	100

Sumber : Data Sekunder, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Tahun 2017.

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa komposisi pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan memiliki latar belakang pendidikan yang beragam mulai dari tingkat pendidikan SLTP, SLTA, Sarjana Muda, Sarjana dan Magister. Namun tingkat pendidikan pegawai negeri sipil yang bekerja didominasi oleh mayoritas pegawai yang berpendidikan Sarjana (S-1) adalah sebanyak 22 orang atau sekitar 55%, selanjutnya yang berpendidikan SLTA sebanyak 32%, sedangkan sisanya pegawai yang berpendidikan magister sebanyak 8 (delapan) orang atau sekitar 8%, dan yang paling kecil pegawai yang memiliki tingkat pendidikan SLTP sebanyak 1 (satu) orang atau sekitar 2%.

Karakteristik SDM yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dari berbagai teknis dan kompetensi dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel 4.2. Pendidikan dan Pelatihan Yang Pernah Diikuti Oleh SDM BKPSDM Kabupaten Bulungan

No.	Jenis Diklat	Jumlah
1.	Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III dan IV.	11 Orang
2.	Diklat Jaringan Dokumentasi Informasi Hukum	1 Orang
3.	Diklat Pengelolaan Aset Milik Daerah	4 Orang
4.	Teknik Manajemen dan Perencanaan Pembangunan	1 Orang
5.	Konsep dan Prinsip Kerja	1 Orang
6.	Analisa Jabatan dan Standar Kompetensi	4 Orang
7.	Capacity Building dan Public Relation	1 Orang
8.	Teknis Keprotokolan	1 Orang
9.	Penyusunan Peraturan Daerah	1 Orang
10.	Manajemen Proyek	2 Orang
11.	Administrasi Kepegawaian	3 Orang
12.	Management of Training	1 Orang
13.	Sistem Informasi Kepegawaian	5 Orang
14.	Pengelolaan Keuangan	8 Orang
15.	Tata Naskah Kepegawaian	2 Orang
16.	Penyusunan Teknis Pelatihan Fungsional Aparatur dan Non Aparatur	1 Orang
17.	Penilaian Prestasi Kerja PNS dan SKP	1 Orang
18.	Kepegawaian dan Penatausahaan Gaji PNS	1 Orang
19.	Pengembangan Potensi Pegawai	1 Orang
20.	Tupoksi Penguji, Mentor, Coach dan Counseller Diklat Prajabatan dan Diklatpim Pola Baru	1 Orang
21.	Profesionalisme dan Disiplin PNS	1 Orang
22.	Teknis Penyusunan Modul	1 Orang
23.	Standar Operasional Prosedur	1 Orang
24.	Keuangan, Akuntansi, Perpajakan dan Bendaharawan	24 Orang
25.	Pengadaan Barang dan Jasa	8 Orang
26.	Lakip dan Sakip	3 Orang
27.	Penataran Hukum Peradilan TUN	1 Orang
28.	Ketatausahaan dan Kearsipan	1 Orang

Sumber : Data Sekunder BKPSDM Kab. Bulungan, diolah, 2017

Berdasarkan data penyelegaraan pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh aparatur sipil Negara pada BKPSDM Kabupaten Bulungan sampai dengan tahun 2017 telah cukup beragam dan juga terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia.

B. Karakteristik Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah aparatur sipil Negara (ASN) yang bekerja di BKPSDM Kabupaten Bulungan yang berjumlah 40 (empat puluh) yang seluruhnya adalah pegawai negeri sipil. Untuk memperoleh data dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner agar diperoleh variabel-variabel penelitian seperti Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, (X), Kompetensi (Y), dan Kinerja ASN (Z), dan memberikan waktu dan kesempatan dalam mencerna dan mengisi daftar pertanyaan yang telah disiapkan. Kemudian dikumpulkan kembali oleh peneliti secara langsung dengan mendatangi satu per satu dan dilakukan verifikasi jawaban kuisisioner untuk menghindari kekosongan jawaban dan kekurangpahaman responden terhadap jawaban yang telah diberikan agar diperoleh data yang benar-benar mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

Berdasarkan penyebaran kuisisioner yang dilakukan dan hasil pengumpulan data, diperoleh hasil pengembalian kuisisioner. Secara umum gambaran proses pengumpulan data tersebut dapat digambarkan dalam sebuah tabel sebagaimana berikut :

Tabel 4.3 Hasil Penyebaran dan Pengumpulan Kuisisioner

Penyebaran Kuisisioner	Jumlah	Persentase
Kuisisioner yang disebar	40	100%
Kuisisioner yang kembali	40	100%
Kuisisioner yang tidak kembali	0	0
Kuisisioner yang tidak dapat diolah	0	0
Kuisisioner yang dapat diolah	40	100%

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan data tersebut, kuisisioner yang disebar kepada responden sebanyak 40 (empat puluh) eksemplar mendapat tanggapan yang positif dengan mengembalikan seluruhnya kuisisioner yang telah disebar dan setelah diverifikasi secara keseluruhan data dapat digunakan untuk pengukuran masing-masing variabel penelitian.

Setelah dilakukan rekapitulasi hasil responden yang mengumpulkan kuisisionernya, maka dilakukan analisis terhadap identitas responden penelitian menunjukkan responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 21 (dua puluh satu) orang, dan perempuan 19 (sembilan belas) orang, artinya proporsi responden berdasarkan jenis kelamin relatif seimbang.

Karakteristik responden yang menjawab kuisisioner penelitian berdasarkan tingkat pendidikan dapat diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
Pasca Sarjana (S2)	3	8
Sarjana (S1)	22	55
Sarjana Muda (D3)	1	3
SLTA	13	32
SLTP	1	2
Jumlah	40	100

Sumber : Data Primer diolah, 2017.

Responden penelitian ini memiliki tingkat pendidikan yang beragam yang tersebar dari pendidikan tertinggi Pasca Sarjana (S2) sampai dengan terendah SLTP. Namun responden yang berpendidikan Sarjana (S1) lebih dominan dibandingkan dengan tingkat pendidikan yang lain dengan persentase 55 % (lima puluh lima persen), sedangkan yang terendah dominasinya berpendidikan SLTP yaitu sebesar 2% (dua persen).

Untuk memperoleh gambaran responden yang lain, peneliti juga berhasil melakukan rekapitulasi data responden yang menjawab kuisisioner berdasarkan usia responden. Tujuan dari pengungkapan berdasarkan usia ini untuk memperoleh kematangan responden yang menjawab pertanyaan ini. Karakteristik responden menurut usia dan masa kerja dapat diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.5. Karakteristik Responden Menurut Usia dan Masa Kerja

Usia	Jumlah	%	Masa Kerja	Jumlah	%
25 - 35	7	17	0 - 10	12	29
36 - 45	21	52	11 - 20	19	47
46 - 50	7	18	21 - 30	7	17
≥ 51	5	13	≥ 31	3	7
Jumlah	40	100	Jumlah	40	100

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2017

Responden dalam penelitian rata-rata berusia antara 36-45 tahun dengan jumlah 52 (lima puluh dua) orang atau kisaran 52% (lima puluh dua persen), sedangkan yang terkecil jumlahnya berusia lebih dari 51 (lima puluh satu) tahun yaitu sebanyak 5 (lima) orang dengan persentase 13% (tiga belas persen).

Responden dalam penelitian memiliki masa kerja terbanyak sebagai ASN yaitu antara 11-20 tahun atau sekitar 47% (empat puluh tujuh persen), sedangkan yang terkecil dengan masa kerja lebih dari 31 (tiga puluh satu) tahun yang berjumlah 3 (tiga) orang atau berada pada kisaran 7% (tujuh persen). Berdasarkan data tersebut menunjukkan rata-rata yang menjawab kuisisioner ini secara keseluruhan memiliki masa atau pengalaman kerja yang cukup lama sampai dengan lama.

Karakteristik responden yang menjawab dalam penelitian berdasarkan golongan kepangkatannya dapat diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.6. Karakteristik Responden Menurut Golongan Kepangkatan

Golongan	Jumlah	Persentase
Golongan IV/b	2	5
Golongan IV/a	2	5
Golongan III/d	5	12
Golongan III/c	2	5
Golongan III.b	7	17
Golongan III/a	10	25
Golongan II/d	3	8
Golongan II/c	8	20
Golongan I/c	1	3
Jumlah	40	100

Sumber : Data Primer, diolah, Tahun 2017.

Menurut data tersebut, responden yang menjawab mayoritas memiliki golongan III a yang berjumlah 10 (sepuluh) orang atau dengan kisaran 25%, sedangkan yang menjawab paling sedikit jumlahnya memiliki golongan I/c

C. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, telah dilakukan pengumpulan data kepada responden sebanyak 40 (empat puluh) orang. Kemudian diolah hasil tanggapan responden tersebut sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Tanggapan responden yang diperoleh kemudian diukur berdasarkan kriteria nilai tingkat capaian sebagaimana diungkapkan oleh Arikunto, yaitu :

Arikunto (2002:65) menyatakan bahwa kriteria nilai tingkat capaian responden (TCR) dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Nilai Mean diperoleh dengan rumusan : (Arikunto, 2002:65)

$$Mean = \frac{\sum f_i \times W_o}{\sum f}$$

Keterangan :

$\sum f_i$: Total Frekuensi ke i
 W_o : Bobot
 $\sum f$: Total Frekuensi

Nilai Tingkat Capaian Responden (TCR) :

$$TCR = \frac{Mean}{Jumlah\ Skala}$$

Persentase Pencapaian TCR	Kriteria
90 % - 100 %	Sangat Baik
80 % - 89,99 %	Baik
65 % - 79,99 %	Cukup baik
55 % - 64,99 %	Kurang baik
0 % - 54,99 %	Tidak baik

Berdasarkan kriteria diatas, maka diperoleh hasil tanggapan responden dalam variabel-variabel berikut :

1. Variabel Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (X)

Variabel Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (X) diperoleh dengan menetapkan sebanyak 18 (delapan belas). item pertanyaan. Hasil tanggapan responden terhadap 18 (delapan belas) item pertanyaan dapat diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.7. Tanggapan Responden Terhadap Item Pertanyaan Variabel Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (X)

No	Item Pertanyaan	Frekuensi					Mean	TCR	Kesimpulan
		SS	S	RR	B	SB			
1	Diklat yang dilaksanakan sesuai dengan analisis jabatan	-	-	5	25	10	4.13	82.50	Baik
2	Diklat yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi	-	-	2	30	8	4.15	83.00	Baik
3	Diklat yang diselenggarakan sesuai dengan analisis kebutuhan diklat	-	-	3	26	11	4.23	84.50	Baik
4	Materi Diklat yang di ajarkan sesuai dengan kebutuhan jabatan	-	1	2	32	5	4.03	80.50	Baik
5	Sistem yang di terapkan dalam Diklat sangat sesuai dengan kebutuhan dalam bekerja	-	1	2	31	6	3.93	78.50	Cukup Baik
6	Sistem Multimetode yang di terapkan dalam diklat membantu peserta untuk meningkatkan kompetensi	-	1	1	30	8	4.13	82.50	Baik
7	Sistem pembelajaran tanya jawab dalam diklat sangat membantu peserta	-	-	1	24	15	4.35	87.00	Baik

	untuk meningkatkan kompetensi								
8	Instruktur (Widyaiswara sangat menguasai materi pelajaran)	-	-	2	22	16	4.35	87.00	Baik
9	Instruktur (Widyaiswara) mampu meningkatkan motivasi peserta Diklat	-	-	3	25	12	4.18	83.50	Baik
10	Instruktur (Widyaiswara) sangat komunikatif terhadap peserta Diklat	-	-	2	28	10	4.20	84.00	Baik
11	Pelaksanaan Diklat memperhatikan kenyamanan peserta	-	-	4	27	9	4.10	82.00	Baik
12	Pelaksanaan Diklat sangat tepat waktu	-	-	8	24	8	3.00	60.00	Kurang Baik
13	Setelah mengikuti Diklat pegawai mampu melaksanakan tugas dengan baik	-	-	8	24	8	4.00	80.00	Baik
14	Ilmu yang di dapat dalam Diklat dapat di terapkan dalam menjalankan tugas sehari-hari	-	-	3	30	7	4.10	82.00	Baik
15	Dengan mengikuti Diklat pegawai mengetahui cara memimpin dengan benar	-	-	7	26	7	4.00	80.00	Baik

16	Dengan mengikuti Diklat pegawai mampu menilai rekan kerja dan bawahan dengan benar	-	-	10	26	4	3.85	77.00	Cukup Baik
17	Dengan mengikuti Diklat pegawai mampu memilih metode kerja yang lebih produktif	-	-	3	28	9	4.15	83.00	Baik
18	Dengan mengikuti Diklat pegawai mampu melaksanakan tugas lebih efektif dan efisien	-	-	7	25	8	4.03	80.50	Baik
	Jumlah	-	4	72	484	160		1.455	
	Rata-Rata	0.	0.56	10	67.22	22.22		80,97	

Sumber : Data Primer, diolah, 2017

Keterangan : Mean : Rata-Rata Skor, TCR : Tingkat Pencapaian Jawabab Responden, SB : Sangat Benar (5), B : Benar (4), R : Ragu-Ragu (3), S : Salah (2), SS : Sangat Salah (1)., Hasil Perhitungan : Dalam Lampiran.

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian tentang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) diatas ternyata rata-ratanya adalah sebesar 80.97 % dan dikatagorikan baik. Adapun item pertanyaan dengan persentase tertinggi yaitu 87 % pada item nomor 7 (tujuh) dengan pertanyaan sistem pembelajaran tanya jawab dalam diklat sangat membantu peserta. Adapun item pertanyaan yang terendah sebesar 60 % pada item nomor pertanyaan nomor 12 (dua belas) yaitu pelaksanaan diklat sangat tepat waktu. Sesuai dengan teori Berdardin, dkk (1993) bahwa metode pembelajaran tanya jawab

sangat membantu, namun perlu perbaikan pada waktu pelaksanaan diklat yang tepat waktu.

2. Variabel Kompetensi (Y)

Variabel Kompetensi (Y) diperoleh dengan menetapkan sebanyak 8 (delapan). item pertanyaan. Hasil tanggapan responden terhadap 5 (lima) item pertanyaan dapat diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.8. Tanggapan Responden Terhadap Item Pertanyaan Variabel Kompetensi (Y)

No	Item Pertanyaan	Frekuensi					Mean	TCR	Kesimpulan
		SS	S	RR	B	SB			
1	Setiap pegawai BKPSDM mampu mengadministrasikan data kepegawaian ASN	-	1	7	24	8	3.98	79.50	Cukup Baik
2	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan dalam mengelolah data pegawai	-	2	8	25	5	3.83	76.50	Cukup Baik
3	Setiap pegawai BKPSDM mampu dalam menyelenggarakan Diklat yang baik	-	1	13	24	2	3.68	73.50	Cukup Baik
4	Setiap pegawai BKPSDM mampu membuat penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)	-	1	11	24	4	3.78	75.50	Cukup Baik
5	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan dalam mengendalikan emosi diri	-	3	8	26	3	3.73	74.50	Cukup Baik

	agar terhindar dari berbuat yang negatif								
6	Setiap pegawai BKPSDM memiliki keyakinan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dihadapi	-	-	2	33	5	4.08	81.50	Baik
7	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif	-	-	3	31	6	4.08	81.50	Baik
8	Setiap pegawai BKPSDM memiliki sikap disiplin dalam melaksanakan tugas yang diberikan	-	-	5	27	8	4.08	81.50	Baik
	Jumlah	0	8	57	214	41		624,04	
	Persentase	0.00	1.43	10.18	38.21	7.32		78,005	

Sumber : Data Primer, diolah, 2017

Keterangan : Mean : Rata-Rata Skor, TCR : Tingkat Pencapaian Jawabab Responden, SB : Sangat Benar (5), B : Benar (4), R : Ragu-Ragu (3), S : Salah (2), SS : Sangat Salah (1)., Hasil Perhitungan : Dalam Lampiran.

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian tentang kompetensi diatas ternyata rata-ratanya adalah sebesar 78 % dan dikategorikan cukup baik. Terdapat 3 (tiga) item pertanyaan tertinggi yaitu 81.50 % yaitu pada item nomor 6 (enam) setiap pegawai BKPSDM Kab. Bulungan memiliki keyakinan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dihadapi, item nomor 7 (tujuh) setiap pegawai BKPSDM Kab. Bulungan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif, dan item pertanyaan nomor 8 (delapan)

yaitu setiap pegawai BKPSDM Kab. Bulungan memiliki sikap disiplin dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Adapun item pertanyaan yang terendah sebesar 73.50 % pada item nomor pertanyaan nomor 3 (tiga) yaitu setiap pegawai BKPSDM Kab. Bulungan mampu dalam menyelenggarakan diklat dengan baik. Hal ini mendukung teori Hutapea dan Thoha (2008) bahwa setiap pegawai harus memiliki kepercayaan diri, fleksibilitas dan sikap, namun perlu ditingkatkan pada penyelenggaraan diklat.

3. Variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara (Z)

Variabel Kinerja ASN (Z) diperoleh dengan menetapkan sebanyak 14 (empat belas). item pertanyaan. Hasil tanggapan responden terhadap 14 (empat belas) item pertanyaan dapat diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.9. Tanggapan Responden Terhadap Item Pertanyaan Variabel Kinerja ASN (Z)

No	Item Pertanyaan	Frekuensi					Mean	TCR	Kesimpulan
		SS	S	RR	B	SB			
1	Setiap pegawai BKPSDM mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu	-	-	6	29	5	3.98	79.50	Cukup Baik
2	Setiap pegawai BKPSDM senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan	-	-	5	29	6	4.03	80.50	Baik
3	Setiap pegawai	-	-	7	30	3	3.90	78.00	Cukup

	BKPSDM memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang minim									Baik
4	Setiap pegawai BKPSDM memahami pekerjaan yang diberikan dengan baik	-	-	3	34	3	4.00	80.00		Baik
5	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan dengan baik	-	-	5	33	2	3.93	78.50		Cukup Baik
6	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi apa yang ditugaskan	-	-	26	14	-	3.35	67.00		Cukup Baik
7	Setiap pegawai BKPSDM mampu bekerja lebih cepat pada saat dibutuhkan	-	2	8	27	3	3.78	75.50		Cukup Baik
8	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan bekerja sama dengan ASN lain dalam kelompok kerja	-	2	6	30	2	3.80	76.00		Cukup Baik
9	Setiap pegawai BKPSDM mam	-	-	2	31	7	4.13	82.50		Baik

	pu menjalin komunikasi dengan baik antara sesama rekan kerja								
10	Setiap pegawai BKPSDM mampu menjalin komunikasi yang baik dengan atasan	-	-	3	29	8	4.13	82.50	Baik
11	Setiap pegawai BKPSDM tidak menunda pekerjaan yang diberikan	-	-	6	30	4	3.95	79.00	Cukup Baik
12	Setiap pegawai BKPSDM mampu dan dapat bekerja sendiri tanpa bantuan pegawai lainnya	2	14	15	9	-	2.78	55.50	Kurang Baik
13	Setiap pegawai BKPSDM selalu Loyal kepada atasan terhadap pekerjaan	-	2	4	31	3	3.88	77.50	Cukup Baik
14	Setiap pegawai BKPSDM selalu datang dan pulang kerja sesuai peraturan yang telah ditentukan	-	3	13	22	2	3.58	71.50	Cukup Baik
	Jumlah	2	23	109	378	48		1.063	
	%	0.36	4.11	19.46	67.50	8.57		75,96	

Sumber : Data Primer, diolah, 2017

Keterangan : Mean : Rata-Rata Skor, TCR : Tingkat Pencapaian Jawaban Responden, SB : Sangat Benar (5), B : Benar (4), R : Ragu-Ragu (3), S : Salah (2), SS : Sangat Salah (1)., Hasil Perhitungan : Dalam Lampiran.

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian tentang kinerja di atas ternyata rata-ratanya adalah sebesar 75.96 % dan dikategorikan cukup baik. Terdapat 2 (dua) item pertanyaan dengan persentase tertinggi yaitu 82.50 % yaitu pada item pertanyaan nomor 9 (sembilan) dengan pertanyaan setiap pegawai BKPSDM Kab. Bulungan mampu menjalin komunikasi dengan baik antara sesama rekan kerja dan item pertanyaan nomor 10 (sepuluh) dengan item pertanyaan Setiap pegawai BKPSDM Kab. Bulungan mampu menjalin komunikasi yang baik dengan atasan. Adapun item pertanyaan yang terendah sebesar 55.60 % pada item nomor pertanyaan nomor 12 (dua belas) yaitu setiap pegawai BKPSDM Kab. Bulungan mampu dan dapat bekerja sendiri tanpa bantuan pegawai lainnya. Sesuai dengan teori Flippo (1990) bahwa setiap pegawai BKPSDM Kab. Bulungan mampu menjalin komunikasi dengan baik antara sesama rekan kerja maupun dengan atasan, dan juga setiap pegawai BKPSDM Kab. Bulungan tidak dapat bekerja dengan sendirinya atau boleh dikatakan bahwa setiap pegawai memerlukan kerja tim.

4. Uji Normalitas

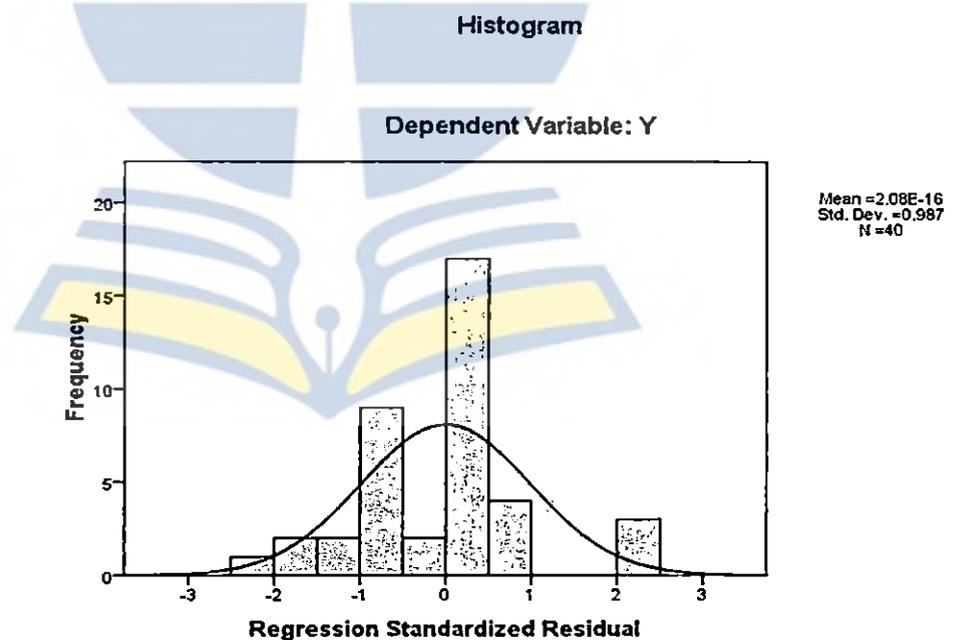
Uji normalitas merupakan salah satu dari uji asumsi klasik yang wajib dipenuhi sebelum pengujian hipotesis. Uji normalitas dalam penelitian untuk melihat distribusi data. Sebuah data dapat diuji apabila berdistribusi normal.

Dengan menggunakan dan melihat diagram histogram dan scatter plot dapat diketahui apakah data penelitian yang diperoleh memenuhi unsur distribusi yang normal.

Pengujian normalitas data dalam penelitian dilakukan mengingat terdapat 2 (dua) bentuk hubungan antar variabel yaitu hubungan antara penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi, dan hubungan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN yang melalui kompetensi.

a. Hubungan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Dengan Kompetensi

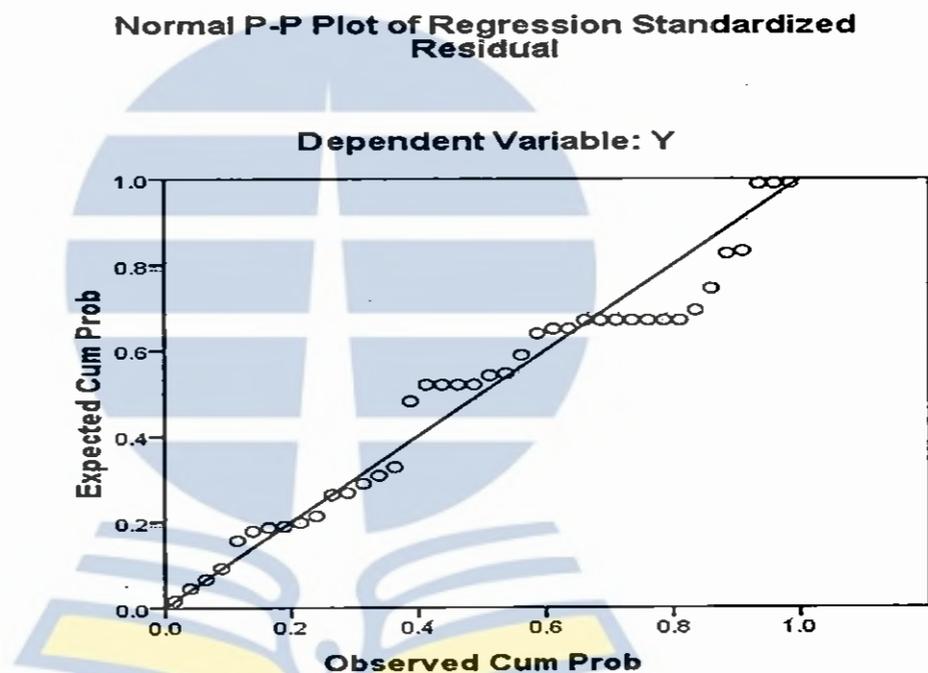
Memanfaatkan program SPSS versi 17 diperoleh hasil sebagai berikut :



Gambar 4.2. Bagan Diagram Histogram
Sumber : Hasil Print Out SPSS, Tahun 2017

Berdasarkan gambar tersebut, bentuk kurva Histogram adalah simetris yang ditunjukkan tidak melenceng ke kanan atau ke kiri atau menyerupai lonceng yang artinya sebaran data normal.

Terpenuhi data yang berdistribusi normal juga ditunjukkan pada diagram Scatter Plot berikut :



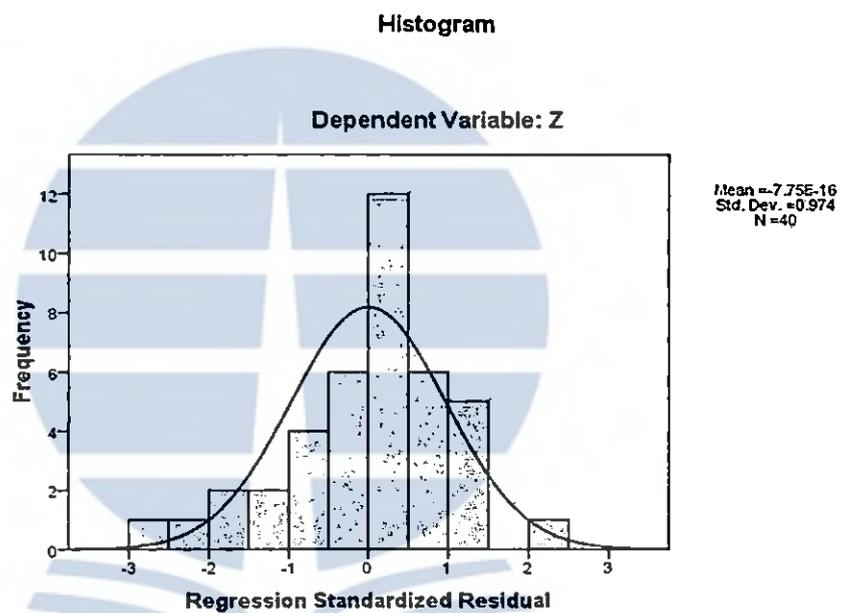
Gambar 4.3. Bagan Scatter Plot

Sumber ; Hasil Print Out SPSS, Tahun 2017

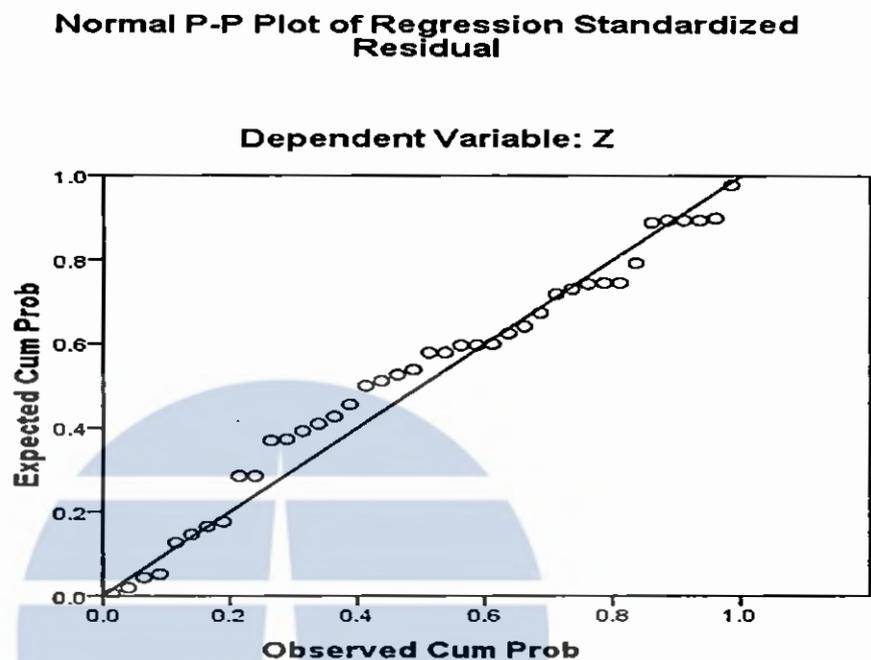
Tampak bahwa diagram *scatter plot* tersebut menunjukkan bahwa sebaran titik-titik berada di dekat garis diagonal dan membentuk arah yang sejalan dengan garis diagonal. Dengan demikian data berdistribusi normal.

b) Hubungan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pendidikan dengan Kinerja melalui Kompetensi

Dengan melihat diagram Histogram dan Scatter Plot diperoleh sebaran distribusi data berikut :



Gambar 4.4. Bagan Diagram Histogram
Sumber : Hasil Print Out SPSS, Tahun 2017



Gambar 4.5. Bagan Scatter Plot
Sumber : Hasil Print Out SPSS, Tahun 2017.

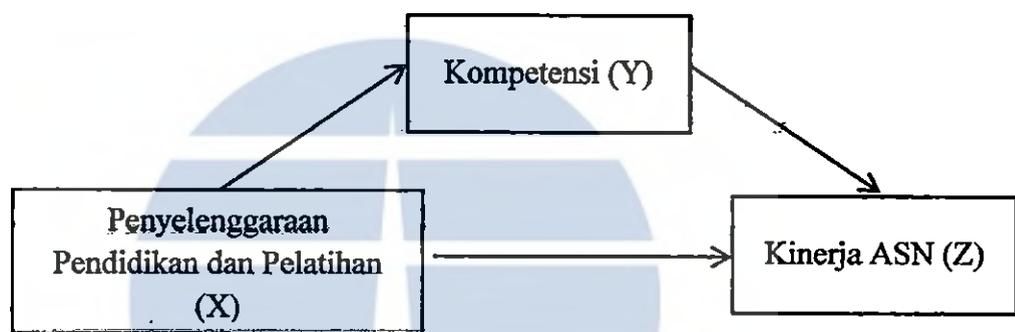
Tampak bahwa diagram histogram dan scatter plot tersebut menunjukkan bahwa pada diagram histogram juga simetris dan tidak menceng ke kanan dan kiri. Begitu pun juga dengan sebaran titik-titik berada di dekat garis diagonal dan membentuk arah yang sejalan dengan garis diagonal. Dengan demikian data berdistribusi normal.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas, sehingga dapat diuji lebih lanjut.

5. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependent dan pengaruh variabel intervening atau antara terhadap variabel

independen dilakukan dengan analisis regresi. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (X), sedangkan variabel dependen yaitu Kinerja Aparatur Sipil Negara (Z), dan variabel intervening yaitu Kompetensi (Y) Sebelum dilakukan analisis regresi model yang akan dianalisis dapat digambar sebagai berikut :



Gambar 4.6. Model Hubungan Antar Variabel

Dengan demikian untuk menjawab tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pertama, adanya pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi, kedua, adanya pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN, dan ketiga, adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN.

Untuk menjawab hal tersebut dilakukan pengujian hipotesis baik secara simultan dan secara parsial terhadap hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, dengan analisis regresi yang menggunakan program SPSS Versi 17.

a). Pengujian Secara Simultan

Pengujian secara simultan atau serempak bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel

terikat. Dalam model yang akan diteliti pada gambar 4.6 menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja ASN dan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja ASN melalui kompetensi. Jalur pengaruh langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi bukanlah termasuk dalam pengujian secara simultan, sedangkan untuk mengetahui adanya pengaruh langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN, dan adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN perlu dilakukan pengujian secara simultan dengan menggunakan uji f. Pengujian secara simultan ini disebabkan variabel penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, dengan variabel kompetensi sebagai variabel eksogen (independen) secara teoritis mempengaruhi terhadap kinerja ASN sebagai variabel endogen (independen).

Pengujian secara simultan antara variabel penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bersama-sama dengan variabel kompetensi apakah berpengaruh atau tidak terhadap kinerja dengan menggunakan uji F, yang perhitungannya diperoleh melalui hasil perhitungan secara statistik dengan program SPSS Versi 17, yang diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.10. Hasil Pengujian Secara Simultan Dengan Uji F, Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (X) dan Kompetensi (Y) Terhadap Kinerja ASN (Z)

No.	Parameter	Nilai
1.	Nilai F _{hitung}	11,748
2.	Nilai Probabilitas (Sig.)	0,000
3.	Nilai Beta (β_1) XZ	-0,001
4.	Nilai Beta (β_3) YZ	0,624
5.	Koefisien Determinasi (R^2)	0,388
6.	Koefisien Korelasi (R)	0,623
7.	$e^2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,388}$	0,782

Sumber : Data Hasil SPSS, diolah, 2017.

Berdasarkan hasil perhitungan secara statistik yang diperoleh, menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} adalah sebesar 11,748 yang nilainya lebih besar dari nilai F tabel (df1 (2);df2 (37) pada taraf signifikansi 0,05 adalah sebesar 3,252, yang keputusannya yaitu menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif. Hasil uji F tersebut, juga ditunjukkan dengan nilai probabilitas (Sig) mendukung hasil pengujian tersebut, yaitu nilainya 0,000 atau kurang dari 0,005. Apabila nilai tersebut kurang dari 0,005, maka keputusannya menolak Ho dan menerima Ha. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa secara statistik bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bersama-sama dengan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN.

Hasil pengujian yang dilakukan dengan SPSS tersebut, juga dapat membuktikan bahwa model tersebut dapat digunakan sebagai prediksi bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bersama-sama dengan kompetensi memengaruhi kinerja ASN yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,388 atau 38,8%, Artinya bahwa model tersebut dapat digunakan untuk memprediksi kinerja ASN sebesar 38,8%, sedangkan sisanya sebesar 61,2 % ditentukan faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model.

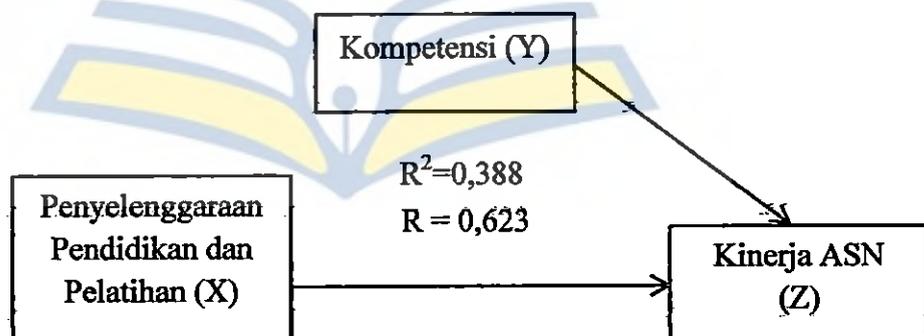
Dari hasil yang diperoleh, juga dapat diperoleh data bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,623, juga menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan apabila bersama-sama bekerja dengan kompetensi akan memiliki hubungan yang positif dan kuat, karena berada kisaran 0,60-0,799 yang diartikan kuat. (Sugiyono, 2013:184)

Adanya pengaruh secara simultan, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bersama-sama dengan kompetensi terhadap kinerja ASN, membuktikan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, dan kompetensi apabila sebagai variabel bebas tersebut bersama-sama bekerja dalam memengaruhi kinerja ASN. Namun penyelenggaraan pendidikan

dan pelatihan secara teoritis dapat memengaruhi kompetensi, sebagaimana dijelaskan dalam konsep teori Zwell dalam Wibowo (2014:273) bahwa kompetensi dipengaruhi oleh faktor kemampuan intelektual. Sehingga penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN, dan juga penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja ASN melalui kompetensi.

Atas dasar untuk memperoleh informasi tersebut, hasil pengujian secara parsial dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial, untuk memastikan jalur antar variabel.

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai pengaruh jalur penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, dan kompetensi terhadap kinerja ASN dapat digambarkan dalam bagan berikut :



Gambar 4.7. Pengaruh Jalur Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, dan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN Secara Simultan

b). Pengujian Secara Parsial

Pengujian secara parsial untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen, yaitu penyelenggaraan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi, penyelenggaraan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN, dan pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN. Pengujian secara parsial ini penting untuk menguji jalur antara variabel eksogen terhadap endogen apakah terdapat pengaruh secara langsung atau tidak secara langsung melalui variabel antara. Dalam hal ini untuk menguji pengaruh langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN dan untuk menguji adanya pengaruh tidak langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN melalui kompetensi. Untuk menguji secara parsial digunakan uji t dengan taraf signifikansi 5%.

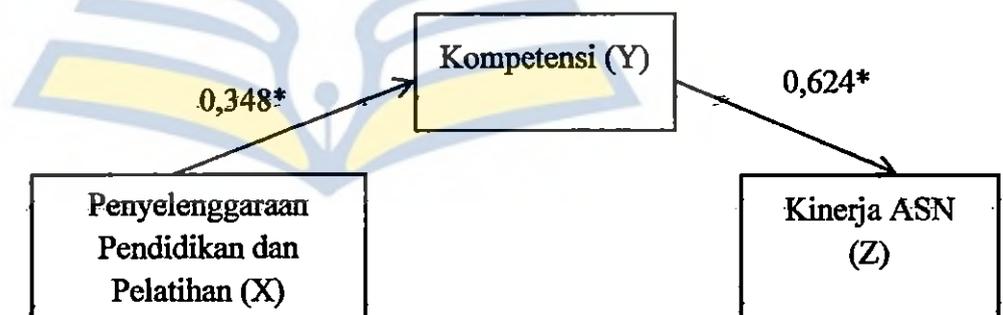
1) Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Untuk menguji apakah ada pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi digunakan uji t. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini :

$H_0 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja ASN.

$H_1 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja ASN.

Untuk menguji hipotesis tersebut, adalah dengan menguji pengaruh jalur dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN, pengaruh jalur penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi, dan pengaruh jalur kompetensi terhadap kinerja ASN. Berdasarkan analisis jalur yang digambarkan dalam diagram berikut dapat ditentukan selanjutnya pengujian hipotesis tersebut.



Gambar 4.8 Analisis Jalur Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja ASN

Pada analisis jalur di atas, diperoleh nilai koefisien jalur r_2 (0,348) dan r_3 (0,624) menunjukkan yang artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi, selanjutnya dilanjutkan ada pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja ASN. Berdasarkan analisis jalur tersebut membuktikan menerima hipotesis alternatif, bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan memengaruhi kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja ASN. Besarnya pengaruh secara tidak langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja ASN seperti ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.11. Besar Pengaruh Tidak Langsung Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja ASN

No	Jalur Pengaruh	Besaran
1.	Pengaruh Langsung Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi (PXY)	0,348
2.	Pengaruh Langsung Kompetensi Terhadap Kinerja ASN (PYZ)	0,624
3.	Total Pengaruh Tidak Langsung Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja ASN Melalui Kompetensi (PXY x PYZ)	$0,348 \times 0,624 = 0,217$

Sumber : Hasil SPSS, diolah, 2017

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja adalah sebesar 0,217 atau 21,7%,

2). Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi

Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 17 diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.12. Hasil Uji Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi

No	Parameter	Nilai
1.	Beta (β_1) (<i>Standardized Coefficient</i>)	0,348
2.	Nilai t _{hitung}	2,288
3.	Nilai Probabilitas (Sig.)	0,028
4.	Koefisien Determinasi R^2	0,121
5.	Koefisien Korelasi (R)	0,348
6.	$e1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,121}$	0,938

Sumber : Data Hasil SPSS, diolah.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, hasil uji secara parsial menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2,288 lebih besar dari t_{tabel} (5%;37) = 1,681, dan ditunjukkan juga dengan nilai probabilitas (Sig) sebesar 0,028 kurang dari 0,05 yang berarti menerima Hipotesis

Alternatif atau menolak Hipotesis Nol. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada ASN dapat memengaruhi secara langsung terhadap kompetensi yang dimiliki ASN.

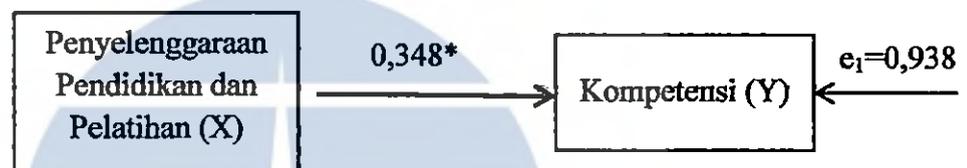
Berdasarkan nilai koefisien korelasi (R) diperoleh angka sebesar 0,348 atau 34,8% menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN, namun hubungan kedua variabel cukup kuat.

Nilai koefisien jalur penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ke kompetensi (β_2) sebesar 0,348, yang menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan memengaruhi kompetensi sebesar 0,348 atau sebesar 34,8 %, sedangkan sisanya (e_1) sebesar 0,938 atau 93,8% ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model.

Berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar 0,348 dapat dijelaskan bahwa terdapat hubungan positif antara penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dengan kompetensi, artinya apabila penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepada ASN ditingkatkan sebesar 1 % akan mengakibatkan peningkatan kompetensi ASN sebesar 34,8%, dan sebaliknya apabila penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan

dikurangi, akan menurunkan kompetensi sebesar 34,8 % dengan jumlah variasi yang tidak dapat dijelaskan sebesar 0,938 atau 93,8%.

Berdasarkan hasil pengujian jalur penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dapat digambarkan sub jalur pada bagan berikut :



Gambar 4.9. Sub Jalur Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Dengan Uji t

Berdasarkan hasil perhitungan secara statistik diperoleh koefisien jalur 0,348, yang pengaruhnya signifikan karena nilai t hitung sebesar 2,288 lebih besar dari t tabel sebesar 1,681 dengan taraf signifikansi 5%.

3). Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja ASN.

Berdasarkan hasil uji simultan antara variabel penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (X), dan Kompetensi (Y) terhadap Kinerja ASN (Z) diperoleh adanya pengaruh yang signifikan. Selanjutnya untuk mengetahui adanya pengaruh secara parsial baik pengaruh

penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN, dan adanya pengaruh secara parsial kompetensi dengan kinerja ASN.

Untuk menguji hipotesis kedua yaitu apakah terdapat pengaruh langsung antara penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN, maka dilakukan dengan menggunakan uji t. Namun hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

$H_0 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN.

$H_2 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN.

Pengaruh langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap Kinerja ASN berdasarkan hasil analisis regresi yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi 17 sebagaimana berikut :

Tabel 4.13. Hasil Uji t Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja ASN

No	Parameter	Nilai
1.	Beta (<i>Standardized Coefficient</i>)	-0,001
2.	Nilai t _{hitung}	-0,008
3.	Nilai Probabilitas (Sig.)	0,994
4.	Koefisien Determinasi (R^2)	0,388
5.	Koefisien Korelasi (R)	0,623

Sumber : Data Hasil SPSS, diolah.

Berdasarkan hasil pengujian yang diperoleh, menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 0,008 lebih kecil dari nilai t tabel ($5\%;37$) = 1,681, dan ditunjukkan juga dengan nilai probabilitas (Sig) sebesar 0,994 lebih besar dari 0,05 yang berarti menerima Hipotesis H_0 atau menolak Hipotesis Alternatif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pengujian secara statistik membuktikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Oleh sebab itu selanjutnya tidak dapat dilakukan perhitungan koefisien determinasi.

Oleh karena tidak signifikannya pengaruh langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN, maka tidak dapat diinterpretasikan lebih lanjut. Berdasarkan hasil pengujian jalur penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN dapat digambarkan sub jalur pada bagan berikut:



Gambar 4.10. Sub Jalur Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja ASN Dengan Uji t

Berdasarkan hasil perhitungan secara statistik, membuktikan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN pada taraf signifikansi 5%.

4). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja ASN.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik, bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, sedangkan di satu sisi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN. Untuk memastikan apakah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja ASN seiring dengan kompetensi, maka perlu diuji adanya pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja ASN.

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

$H_0 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN.

$H_3 \neq 0$. artinya terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN.

Hasil SPSS yang diperoleh dapat diuraikan dalam tabel berikut :

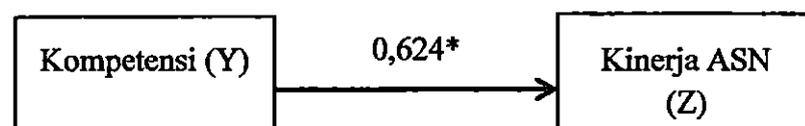
Tabel 4.14. Hasil Uji t Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja ASN

No	Parameter	Nilai
1.	Beta (<i>Standardized Coefficient</i>)	0,624
2.	Nilai t _{hitung}	4,547
3.	Nilai Probabilitas (Sig.)	0,000
4.	Koefisien Determinasi (R ²)	0,388
5.	Koefisien Korelasi (R)	0,623

Sumber : Hasil SPSS, diolah.

Berdasarkan hasil perhitungan secara statistik, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,547 lebih besar dari nilai t_{tabel} (5%;37) = 1,681, dan ditunjukkan juga dengan nilai probabilitas (Sig) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti menerima Hipotesis Alternatif atau menolak Hipotesis Nol. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN atau dengan kata lain ada pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja ASN.

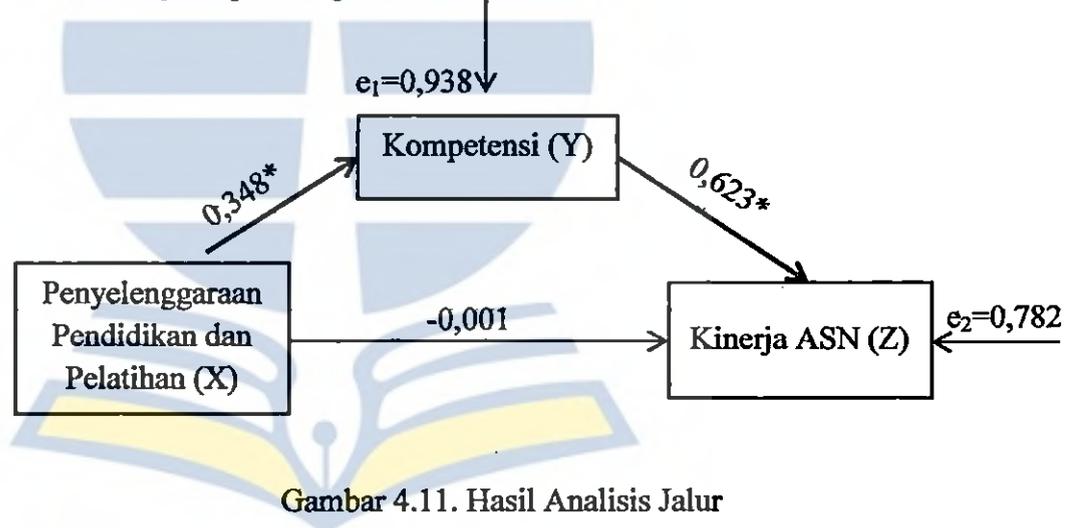
Berdasarkan hasil pengujian jalur kompetensi terhadap kinerja ASN dapat digambarkan sub jalur pada bagan berikut :



Gambar 4.10. Sub Jalur Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja ASN Dengan Uji t

Berdasarkan hasil perhitungan secara statistik, membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN pada taraf signifikansi 5%.

Berdasarkan nilai koefisien determinasi sebesar 0,388, menunjukkan bahwa model ini dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN sebesar 38,8%, dan sisanya sebesar 61,2 %. Dengan demikian, setelah dilakukan pengujian hipotesis terhadap variabel-variabel, maka dapat digambarkan hasil analisis jalur pada bagan berikut :



Gambar 4.11. Hasil Analisis Jalur

Hasil analisis jalur yang digambarkan diatas, membuktikan bahwa berdasarkan pengujian secara langsung dan tidak langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN. Fakta ini menunjukkan bahwa meskipun penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bersama-sama dengan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja ASN, namun penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tidak

langsung memengaruhi terhadap kinerja ASN. Pada jalur yang lain penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap kompetensi, dan kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sehingga penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan memengaruhi kinerja ASN melalui kompetensi yang tercipta.

Dengan demikian dari analisis jalur dapat diinterpretasikan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan mempengaruhi kinerja ASN secara tidak langsung namun melalui pengaruh variabel kompetensi. Pengaruh tidak langsung tersebut berarti bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sebelum mempengaruhi kinerja ASN, akan mempengaruhi kompetensi yang dimiliki ASN sebesar 34,8%, selanjutnya secara tidak langsung peningkatan kompetensi yang tercipta dari adanya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepada ASN akan mempengaruhi kinerja ASN secara total sebesar 21,7 %, sedangkan sisanya sebesar 78,3% ditentukan oleh factor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Hasil pengujian secara statistik, membuktikan bahwa terdapat pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja ASN. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tidak

secara langsung memengaruhi kinerja ASN, namun penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus membentuk dan mewujudkan kompetensi yang semakin bertambah seperti kemampuan teknis, kemampuan non teknis, sikap dan perilaku ASN sehingga akan berdampak pada kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan cepat, lebih mandiri, tingkat kesalahan yang kecil, dan bekerja secara efektif serta efisien.

Berdasarkan hasil pengujian dengan nilai t hitung adanya pengaruh langsung yang signifikan antara penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi yang ditunjukkan dengan nilai t hitung (2,28) > dari t tabel (1,681), serta adanya pengaruh langsung yang signifikan kompetensi terhadap kinerja ASN yang ditunjukkan dengan nilai t hitung (4,547) > dari t tabel (1,681), dimana penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja ASN yang ditunjukkan oleh nilai t hitung (0,08) < dari t tabel (1,681) menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan memengaruhi kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja. Besarnya pengaruh secara tidak langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN dengan melalui kompetensi ditunjukkan oleh besar pengaruh totalnya (R^2) yang ditunjukkan oleh hasil perkalian nilai koefisien jalur pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap komitmen (0,348) dan pengaruh komitmen terhadap kinerja ASN (0,623) sebesar 0,271 atau 27,1%. Besarnya pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap

kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja ASN sebesar 27,1% dapat dikatakan tidak terlalu kuat, namun sisanya sebesar 72,9% ditentukan oleh faktor-faktor lain di luar model yang dijelaskan.

Hasil pengujian yang dilakukan dengan SPSS tersebut, juga dapat membuktikan bahwa model tersebut dapat digunakan sebagai prediksi bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bersama-sama dengan kompetensi memengaruhi kinerja ASN yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,388 atau 38,8%, Artinya bahwa model tersebut dapat digunakan untuk memprediksi kinerja ASN sebesar 38,8%, sedangkan sisanya sebesar 61,2 % ditentukan faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model

Menurut Kenezovich (1984:17) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut Chelsom, (1997) menjelaskan juga bahwa sebagai proses pembelajaran yang melibatkan sejumlah pencapaian, baik keterampilan, konsep, dan aturan ataupun perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian kompetensi diwujudkan kepada sumber daya manusia dalam sebuah organisasi bertujuan untuk pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan.

Martoyo (2000: 68) mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan sumber daya aparatur itu antara lain untuk memperbaiki efektivitas dan efisien kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program ataupun

tujuan organisasi. Pengembangan aparatur akan melahirkan beberapa perubahan, diantaranya mencakup:

- a) Pengetahuan aparatur.
- b) Keterampilan aparatur.
- c) Sikap aparatur terhadap tugas-tugasnya.

Dengan demikian pengembangan sumber daya manusia dengan upaya meningkatkan kompetensi pegawai akan meningkatkan aspek-aspek yang membentuk kompetensi seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap aparatur terhadap tugas-tugasnya. Pengembangan sumber daya manusia memfokuskan pada peningkatan kompetensi yang ditunjukkan dengan memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian yang ada dan dimilikinya demi meningkatkan tanggung jawab yang diembannya baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

Salah satu cara meningkatkan kompetensi yang dimiliki pegawai atau karyawan yaitu dengan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut Hasibuan (2002:69) yang mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendapat yang lain mengenai pendidikan dan pelatihan menurut Wijaya (1970:75) juga mengemukakan yaitu pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berpikir para

pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan pada pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya.

Sumarsono (2009), pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan kompetensi dan dipertahankannya SDM yang kompeten.

Dengan demikian input penting dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur sipil negara adalah dengan melalui pendidikan dan pelatihan kepada ASN. Namun dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan agar dapat meningkatkan kinerja ASN perlu didukung oleh pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien dalam meningkatkan dan mengembangkan kompetensi ASN itu sendiri sehingga dapat berguna dalam meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri yang pada akhirnya akan meningkatkan pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan konsep pengembangan sumber daya manusia bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya mempermudah tujuan organisasi dapat tercapai. namun penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia apabila tujuannya dapat meningkatkan kemampuan teknis seperti pengetahuan dan keterampilan kerja,

sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugasnya. kemampuan teknis, keterampilan, sikap dan perilaku merupakan komponen dari kompetensi.

Realitas yang dapat ditunjukkan adanya pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dalam pelaksanaan di lokasi penelitian misalnya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada ASN seperti bimbingan teknis tentang analisis kebutuhan diklat, manajemen kepegawaian, sistem informasi manajemen kepegawaian

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hendriani, (2013) yang juga membuktikan adanya pengaruh pendidikan terhadap kompetensi dan berdampak pada kinerja pegawai.

2. Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi

Hasil pengujian diperoleh nilai t hitung (2,288) > dari t tabel (1,681) yang membuktikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan memengaruhi terhadap kompetensi. Hal ini berarti bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang menentukan terhadap kompetensi. Kompetensi dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Besarnya pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi sebesar 0,348 atau 34,8% sedangkan sisanya 65,2% ditentukan oleh factor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model.

Kompetensi yang dibutuhkan bagi ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan berkaitan dengan memberikan pelayanan kepegawaian dan

pengelolaan kepegawaian dimulai dari perencanaan kebutuhan dan pengadaan pegawai, penggunaan dan penempatan pegawai, pengembangan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi aparatur negeri sipil pada Pemerintah Kabupaten Bulungan. Kompetensi yang diperlukan berkaitan dengan kemampuan teknis bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya aparatur.

Untuk meningkatkan kompetensi bagi ASN di lingkungan kerjanya telah memberikan kebijakan organisasi yang menjadi suatu budaya agar ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai yang dilaksanakan mengikuti sebuah perencanaan kebutuhan pengembangan pegawai yang diusulkan mengikuti suatu pola *bottom up* dari bawah ke atas, dari sub-sub bidang yang ada dan dianalisa sesuai kebutuhan pelaksanaan tugas dan anggaran yang tersedia.

Berdasarkan tanggapan dari responden menjelaskan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan oleh ASN secara umum berpendapat baik berdasarkan dimensi penilaian kebutuhan, pengembangan pelaksanaannya, dan evaluasi. Sedangkan kompetensi menurut tanggapan dari responden secara umum memberi pendapat baik terhadap kompetensi yang dimiliki ASN di BKPSDM Kabupaten Bulungan baik secara teknis dan non teknis. Sebagai sebuah realitas adanya pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dapat dicontohkan adanya pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan pemahaman dalam penentuan

input, proses dan output dari suatu pekerjaan, misalnya untuk memasukkan data pegawai maka diperlukan data-data pegawai seperti apa saja dan cara memproses dalam system secara benar, kesalahan yang kecil dan hasil yang cepat sangat ditentukan oleh pengetahuan kerja yang ditanamkan pada aparatur tersebut sejak awal. Sehingga aparatur yang pada awalnya tidak tahu menjadi tahu, yang semula paham sedikit, menjadi lebih paham. Contoh lain dengan dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan tentang sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG), maka pegawai yang menangani pengelolaan ASN diberikan diklat teknis, akan mengetahui dan lebih mahir dalam menggunakannya misalnya dalam hal pengurusan kenaikan pangkat, promosi data base pegawai dan lain sebagainya, yang akan memengaruhi kemampuan teknis mereka dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Dengan demikian penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan memengaruhi secara positif terhadap kompetensi pada BKPSDM Kabupaten Bulungan dikarenakan pelaksanaan dilakukan secara tepat sesuai kebutuhan pegawai sehingga berdampak pada meningkatnya kemampuan teknis dan non teknis pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dan mendukung teori Sumarsono, (2009) yang menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia tidak hanya pengetahuan, tetapi juga kompetensi dan menjaga sumber daya manusia yang

kompeten. Penelitian ini juga sejalan dengan teori Rivai dan Sagala dalam Sinambela, (2016:177) bahwa pendidikan dan pelatihan memengaruhi tiga aspek penting yaitu bagi pegawai, organisasi, dan hubungan intra dan antar grup. Hal ini disebabkan Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai akan menciptakan kemampuan pemecahan masalah yang lebih efektif, bertanggung jawab, membangun rasa percaya diri, mengatasi konflik diri, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, komunikasi dan sikap. Sedangkan bagi organisasi pendidikan dan pelatihan akan memberi manfaat meningkatkan profitabilitas (kinerja organisasi), memperbaiki pengetahuan dan keterampilan di semua level organisasi, memperbaiki moral kerja, menekan biaya produksi, meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi, mengurangi perilaku yang merugikan, penyesuaian diri terhadap perubahan dan penanganan konflik.

Penelitian ini juga memperkuat teori Zwell dalam Wibowo (2014:273) yang mengungkapkan bahwa kompetensi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti :

- a) Keyakinan dan nilai-nilai.
- b) Keterampilan,
- c) Pengalaman,
- d) Karakteristik Kepribadian.
- e) Motivasi.
- f) Isu Emosional.

- g) Kemampuan Intelektual
- h) Budaya Organisasi melalui kegiatan praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofi organisasi, kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dan proses organisasional.

Dengan demikian pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif terhadap kompetensi yang dimiliki pegawai, dengan menambah dan memperbarui pengetahuan, keterampilan, sikap, dan etika yang akan membentuk kompetensi atau kesesuaian teknis dan non teknis di bidang kerjanya.

Senada dengan Waltter Dick et.al (Benny, 2014) Pelatihan merupakan pengalaman belajar yang sengaja di rancang agar dapat membantu peserta dalam menguasai kompetensi yang tidak dimiliki sebelumnya dalam pekerjaannya, Penelitian yang membuktikan bahwa pendidikan dan pelatihan memengaruhi secara signifikan kompetensi juga mendukung penelitian sebelumnya Hendiani, et.al (2013), dan Harimin, (2015) yang juga membuktikan hal yang serupa bahwa ternyata pendidikan dan pelatihan yang bersifat berpengaruh positif terhadap kompetensi teknis.

3. Pengaruh Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja ASN

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tidak memengaruhi secara langsung terhadap kinerja ASN, hal ini dibuktikan oleh nilai t hitung (0,008)

< dari t tabel (1,681) sehingga menolak hipotesis alternatif. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan meskipun telah dilaksanakan kepada ASN di BKPSDM Kabupaten Bulungan tidak serta merta memengaruhi terhadap kinerja ASN. Meskipun tidak berpengaruh namun kontribusinya ada meskipun relatif kecil, hal ini kemungkinan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bukan faktor utama yang menentukan pencapaian kinerja di BKPSDM Kabupaten Bulungan tetapi kemungkinan faktor-faktor yang lebih dominan seperti tunjangan kinerja, sanksi dan penghargaan, kesejahteraan, komitmen pimpinan dan lain sebagainya yang menentukan meningkatnya kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Namun meskipun penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tidak memengaruhi secara langsung kinerja ASN, namun berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja ASN melalui kompetensi. Artinya adalah meskipun penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bukan faktor penentu utama yang memengaruhi secara langsung terhadap kinerja ASN, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat memengaruhi secara tidak langsung melalui perwujudan tingkat kompetensi ASN dilaksanakan namun jika tidak sesuai dengan kebutuhan teknis pekerjaan tidak akan berdampak kepada kinerja ASN, pendidikan dan pelatihan yang benar-benar dalam upaya meningkatkan kemampuan teknis dan non teknis akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja ASN.

Hasil penelitian tidak mendukung teori kinerja yang dijelaskan Donnelly, Bebson dan Ivancevich dalam Rivai (2005); dan Mangkunegara, (2001), yang menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor seperti variabel individual yang meliputi sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan dan lain sebagainya, variabel situasional seperti faktor fisik dan pekerjaan, faktor sosial dan organisasi.

Namun disatu sisi meskipun penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tidak memengaruhi secara langsung terhadap kinerja ASN namun melalui kompetensi.

Penelitian ini juga mendukung pendapat Gomez, (2003) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi 2 (dua) faktor yaitu 1). faktor kemampuan (kompetensi) yang dibentuk dari pengetahuan seperti pendidikan, pengalaman, latihan dan minat, dan keterampilan, 2). Faktor Motivasi yaitu kondisi sosial dan serikat kerja kebutuhan individu. sesuai dengan Rivai (Muchsinal, 2011) pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.

Dengan demikian variabel penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pada BKPSDM Kabupaten Bulungan dapat memengaruhi kinerja ASN yang

positif apabila orientasi pendidikan dan pelatihan bagi ASN harus memberikan manfaat yang besar bagi peningkatan kompetensi baik teknis dan non teknis, sehingga rasa kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugasnya terpenuhi.

Penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan yang tidak memengaruhi secara langsung terhadap kinerja juga dijelaskan dalam teori kinerja bahwa banyak faktor yang menentukannya, kemungkinan faktor motivasi seperti sistem upah, harapan mengenai imbalan baik internal maupun eksternal, yang berpengaruh dominan terhadap pencapaian kinerja pegawai yang akan berdampak pada kinerja organisasi. Kinerja tercipta atas hasil kerja seorang pegawai yang secara keseluruhan akan membentuk kinerja dari suatu organisasi maupun instansi, sehingga kesadaran diri dari pegawai untuk meningkatkan kinerjanya sangatlah dituntut. Imbalan kerja oleh instansi kepada pegawai pemerintah dalam bentuk tunjangan kinerja atau honorarium merupakan salah bentuk motivasi pegawai meningkatkan kinerjanya. Meskipun pendidikan dan pelatihan secara keseluruhan pengaruhnya secara langsung sangat kecil dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN, namun secara tidak langsung melalui kompetensi menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan telah dilaksanakan secara selektif berdasarkan tingkat kebutuhan pekerjaan di masing-masing bidang tugas.

4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian yang diperoleh juga membuktikan nilai t hitung (4,547) > dari t tabel (1,681), sehingga menyimpulkan bahwa kompetensi memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan. Kompetensi yang telah dimiliki oleh ASN berupa teknis dan non teknis berupa pengetahuan dan etika kerja meningkatkan tanggung jawab pekerjaan yang lebih baik. Berdasarkan perhitungan secara statistik juga diperoleh hasil bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN adalah sebesar 0,623 atau 62,3% yang diperoleh dari koefisien jalur. Pengaruh yang ditunjukkan kompetensi terhadap kinerja ASN adalah kuat, sehingga kinerja ASN dapat terwujud secara nyata jika kompetensi yang dimiliki ASN semakin baik dan ditingkatkan secara terus menerus. Besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN ternyata lebih besar dari pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi yang hanya sebesar 34,8%, yang artinya memang terbukti bahwa pendidikan dan pelatihan tidak memengaruhi secara langsung terhadap kinerja ASN tetapi harus melalui pembentukan kompetensi kepada ASN yang ada di BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Tanggapan responden terhadap kinerja ASN secara umum memberi pendapat cukup baik. Artinya kinerja ASN yang dihasilkan meskipun tidak seluruhnya memenuhi harapan yang diinginkan baik dari segi efektivitas dan

efisiensi, tetapi tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tetap menjadi fokus pegawai.

Dengan demikian komitmen memengaruhi kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan sesuai dengan kondisi obyektif bahwa kompetensi selalu dipertahankan dan diperhatikan oleh organisasi sehingga memberi efek meningkatnya kinerja ASN.

Hasil penelitian ini mendukung dan mempertegas teori yang dijelaskan dalam Wibowo, (2014:272) bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja dipengaruhi oleh a). pengetahuan, kemampuan dan sikap, b). Gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya rata-rata. Penelitian ini juga sesuai dengan teori kinerja yang dijelaskan Gomez, (2003) bahwa kinerja dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan (kompetensi) dan motivasi.

menurut Boulter et.al (Muchsinal, 2011) Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior. Penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yaitu Yulianto, (2007); Asri, (2014); Faustyna, (2014), dan Herwanto, (2015) yang mengungkapkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang membuktikan pendidikan dan pelatihan dan kompetensi

sebagai variabel bebas yang memengaruhi secara langsung terhadap kinerja. Namun penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kompetensi memengaruhi kinerja ASN sebagai variabel mediasi bagi variabel pendidikan dan pelatihan.

Perbedaan tersebut kemungkinan disebabkan oleh pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepada ASN di BKPSDM Kabupaten Bulungan, belum mampu secara signifikan meningkatkan kinerja ASN, hal tersebut dibuktikan dengan kinerja ASN berdasarkan hasil tanggapan responden yang nilai kinerjanya secara rata-rata adalah cukup baik, meskipun penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada ASN berdasarkan hasil tanggapan responden secara rata-rata adalah baik, artinya telah sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas sehari-hari menurut bidangnya masing-masing.

Temuan penelitian yang penting dari analisis jalur bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan lebih memengaruhi terhadap kompetensi dibandingkan secara langsung ke Kinerja ASN menurut perhitungan dan pengujian secara statistik. Ini bermakna bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dalam kaitan pengaruhnya ke Kinerja ASN harus memengaruhi terlebih dahulu dalam pembentukan kompetensi ASN yang selanjutnya akan memengaruhi kinerja ASN secara signifikan. Hal tersebut juga dibuktikan oleh nilai koefisien jalur dari kompetensi ke kinerja ASN yang lebih besar (0,532) dibandingkan dengan

koefisien jalur pendidikan dan pelatihan ke kompetensi sebesar 0,348. Sehingga variabel kompetensi yang mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja ASN. Oleh sebab itu disimpulkan bahwa kompetensi merupakan variabel antara yang memengaruhi secara tidak langsung pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN.

Secara realitas yang dapat dicontohkan atas adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN dalam pelaksanaan tugas-tugas sehari-hari di BKPSDM Kabupaten Bulungan misalnya pegawai yang lebih paham dan mahir terhadap pekerjaannya sebagai efek dari mengikutsertakannya dalam diklat-diklat teknis teknis akan meningkatkan tanggung jawabnya karena pimpinannya memberikan kepercayaan untuk mengikuti diklat dan pimpinan akan meminta pegawai tersebut lebih efektif dan efisien dalam penyelesaian tugas-tugasnya yang akan mendorong meningkatnya kinerja mereka.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka secara umum dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja yaitu sebesar 38,8 % sedangkan sisanya sebesar 61.2 % di luar dari model yang di jelaskan.

Dan terdapat pengaruh tidak langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja yaitu sebesar 21,7 % sedangkan sisanya sebesar 78,3 % diluar dari model yang dijelaskan, yang didasarkan hasil uji simultan dengan nilai F hitung (11,748) > dari F tabel (3,252) yang berarti menolak H_0 dan menerima H_a .

2. Terdapat pengaruh langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi sebesar 34,8 % sedangkan sisanya sebesar 65,2 % di tentukan oleh variabel lain yang tidak di jelaskan dalam model. hal ini dibuktikan atas hasil uji t dimana nilai t hitung (2,288) > dari t tabel (1,681) yang berarti menolak H_0 dan menerima H_a .

3. Tidak di temukan adanya pengaruh langsung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN, yang di buktikan oleh nilai t hitung (0,008) lebih kecil dari t tabel (1,681) yang keputusannya menerima hipotesis nol dan menolak hipotesis alternatif. Tidak signifikannya pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja di sebabkan juga oleh besar

pengaruhnya yang sangat kecil terhadap kinerja ASN yaitu sebesar 0,1% sedangkan sisanya sebesar 99,9 % di tentukan variabel lain seperti kompetensi dan lain-lain yang ter jelaskan dalam model.

4. Terdapat pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja ASN sebesar 62,3%, dan menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan positif, kuatnya pengaruh langsung kompetensi ke kinerja ASN di sebabkan oleh tidak signifikannya pengaruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan secara langsung ke kinerja ASN yang besarnya pun sangat kecil yaitu sebesar 0,1 %, sehingga kompetensi lebih dominan dalam memengaruhi kinerja ASN.
5. Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi merupakan variabel antara (*intervening variabel*) yang mengakibatkan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja ASN, yang di buktikan nilai koefisien jalur yang signifikan antara pendidikan dan pelatihan ke kompetensi (0,348) dan koefisien jalur yang signifikan antara kompetensi ke kinerja ASN (0,623).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah di jabarkan, maka saran-saran yang dapat di berikan antara lain :

1. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Bulungan secara garis besar sudah cukup baik berdasarkan hasil penelitian, namun perlu ditingkatkan terutama dari segi waktu pelaksanaan. Hal ini dimaksudkan agar panitia lebih siap jauh hari sebelum pelaksanaan diklat.

2. Kompetensi pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan cukup baik hal ini terbukti dari hasil penelitian, namun perlu ditingkatkan dari segi kompetensi teknis pegawai sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
3. Kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan juga sudah cukup baik berdasarkan hasil penelitian, namun perlu ditingkatkan dari segi kualitas kerja yang meliputi ketepatan waktu, ketelitian, keterampilan dan ketepatan sasaran dalam menjalankan tugas yang diberikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Metodologi Penelitian*, Penerbit Jakarta: PT. Rineka Cipta,
- Asri Wartini (2014). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi, Kecerdasan Emosional dan Reward terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tabo Provinsi Jambi*, Tesis Akhir Program Magister Manajemen, Jakarta: Universitas Terbuka.
- Anwar Prabu Mangkunegara (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Azwar, Saifuddin. (2006). *Penyusunan Skala Psikologis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Pribadi, Benny A. (2014). *Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Kharisma Putra Utama.
- Bernardin, H. Jhon & Joyce E.A Russell. (1993). *Human Resource Management*. Singapura: McGraw-Hill, Inc.
- Dessler. Gery. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhalindo
- _____ (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku Satu*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks
- Daryanto dan Bintoro.ed. (2014). *Manajemen Diklat*. Yogyakarta: Gava Media
- Flippo, Edwin B. (1990). *Manajemen Personalial Edisi Indonesia cetakan 2*. Jakarta: Erlangga.
- Ferdinand. A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Faustyna. (2014) *Pengaruh Kompetensi dan Komitmen pada Tugas terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Dharma Deli Medan: Jurnal Manajemen & Bisnis Vol. 14 No.01. April 2014*
- Gomes. Faustino Cardosa. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset
- Handoko, T. Hani, (1998). *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta, BPFEE.
- Hutapea.P dan Thoah N. (2008). *Kompetensi Plus Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hendriani. et. al. (2013) *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru: Pekbis Jurnal, Vol. 5 N0.2, Juli 2013: 133-144*
- Harimin Tarigan (2015). *Pengaruh Diklat Transportasi dan Supervisi terhadap Kompetensi Teknis yang berimplikasi pada Kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat: Tesis Universitas Terbuka*.
- Herwanto. (2015). *Pengaruh Kompetensi dan kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo: Tesis*. Jakarta. Universitas Terbuka.

- Kenezevich, Stephen. (1984) *Administration of Public Education*. New York: Harper Colins Publishers.
- Notoatmodjo, Soekidjo, (1998), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Mangkuprawira, Sjafrri. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakrta: Ghalia Indonesia.
- Malayu S.P Hasibuan. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mas Agung
 _____ (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press
- Milkovich, Goerge T., Jhon W. Boudreau. (1997). *Human Resource Mangement USA: Ricahard D. Irwin*
- Muchsinal, (2011). *Penilaian Kinerja berbasis Kompetensi*. Diambil 19 September 2017 dari situs Blogspot.co.id, Web:
<http://muchsinal-mancaki.blogspot.co.id/2011/penilaian-kinerja-berbasis-kompetensi.html>.
- Prawirosentono. Suryadi (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Poerwadarminta. WJS (2003) *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Prihadi. S.F (2005) *Assesment Centre, Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephan P. (1996) *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontraversi, Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa : Pujatmoko, Hudiono*, Jakarta: Penerbit Prenhallindo
- Rivai, Veithzal & Basri. (2005). *Performance Appraisal . Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Suprihanto, J., (1988). *Manajemen Modal Kerja*. Yogyakarta, BPFE-UGM.
- Stolovith, Harold D., and Keeps. Erica J (1992) *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and solving performance problem in Organizations*, San Francisco: Jersey-Bass Publisher
- Siagian, Sondang. P. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
 _____ (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Silalahi, B., (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen LPML.
- Sekaran. U (2003) *Research Methods For Businnes A. Skill Building Approach*. Jhin Wiley & Sonc. Inc.
- Singarimbun, Masri (2007) *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LPS3ES
- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RD*, Bandung: Alfabeta

- Suwarto (2014) Hubungan Pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dengan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Bidang Pelayanan Publik di Lingkungan Pemerintah kabupaten Tabo: Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif Vol. 1 No.1, 2014 artikel 9
- Suparyadi. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia “Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM”. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sedarmayanti M. (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sonny Sumarsono, (2009) Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang solid untuk meningkatkan Kinerja. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Taniredja, Tukiran & Hidayati Mustafidah. (2014). Penelitian Kuantitatif : Sebuah Pengantar. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. (2014). Manajemen Kinerja. Edisi Keempat. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Wijaya, A.W (1990). Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar. Edisi 2 Cetakan2. Jakarta: CV. Rajawali Press.
- Endro Yulianto. (2007). Pengaruh Diklat dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat: Tesis. Program Magister Manajemen FE UNP Padang
- Verra Nitta turere. (2013). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey: Tesis. Universitas Sam Ratulangi Manado. Jurnal Emba, Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal.10-19
- Undang-Undang No. 5 Tahun 2014. Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara. 2012. Pedomanan Perumusan Standar Kompetensi Teknis.
- Peraturan Bupati Bulungan No 59 Tahun 2016. Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta tata kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.
- Visi dan Misi Kabupaten Bulungan, www.bulungan.go.id

KUESIONER

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. NIP :
3. Jabatan :
4. Golongan Ruang :
5. Pendidikan Terakhir :
 - a. SMP
 - b. SMA
 - c. D3
 - d. S1
 - e. S2
 - f. S3
6. Jenis Kelamin : Pria Wanita

II. PETUNJUK PENGISIAN :

1. Sebelum menjawab pertanyaan-pertanyaan kuesioner dimohon kepada responden terlebih dahulu mengisi identitas sesuai dengan formulir isian yang disediakan.
2. Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pertanyaan sesuai dengan pendapat Ibu/Bapak/Saudara, dengan cara memberi tanda checklist (√) pada kotak jawaban yang dianggap sesuai.
3. Berikut ini disajikan pertanyaan dengan lima kategori pilihan
 - SB** : Sangat Benar
 - B** : Benar
 - RR** : Ragu-Ragu
 - S** : Salah
 - SS** : Sangat Salah
4. Bacalah setiap pertanyaan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara ditempat kerja.

III. KUESIONER PENELITIAN

A. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan / DIKLAT (X)

NO	Pertanyaan	PILIHAN JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SB	B	RR	S	SS
1	Diklat yang dilaksanakan sesuai dengan Analisis Jabatan					
2	Diklat yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi					
3	Diklat yang diselenggarakan sesuai dengan analisis kebutuhan Diklat					
4	Materi Diklat yang diajarkan sesuai dengan kebutuhan Jabatan					
5	Sistem yang diterapkan dalam Diklat sangat sesuai dengan kebutuhan dalam bekerja					
6	Sistem Multimetode yang diterapkan dalam Diklat membantu peserta untuk meningkatkan kompetensi					
7	Sistem pembelajaran tanya jawab dalam Diklat sangat membantu peserta untuk meningkatkan kompetensi					
8	Instruktur (widyaiswara) sangat menguasai materi pelajaran					
9	Instruktur (widyaiswara) mampu membangkitkan motivasi peserta Diklat					
10	Instruktur (widyaiswara) sangat komunikatif terhadap peserta Diklat					
11	Pelaksanaan Diklat memperhatikan kenyamanan peserta.					
12	Pelaksanaan Diklat sangat tepat waktu					
13	Setelah mengikuti Diklat pegawai mampu melaksanakan tugas dengan baik					
14	Ilmu yang didapat dalam Diklat dapat diterapkan dalam menjalankan tugas sehari-hari					

15	Dengan mengikuti Diklat pegawai mengetahui cara memimpin dengan benar					
16	Dengan mengikuti Diklat pegawai mampu menilai rekan kerja dan bawahan dengan benar					
17	Dengan mengikuti Diklat pegawai mampu memilih metode kerja yang lebih produktif					
18	Dengan mengikuti Diklat pegawai mampu melaksanakan tugas lebih efektif dan efisien					

B. Kompetensi (Y)

NO	Pertanyaan	PILIHAN JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SB	B	RR	S	SS
1	Setiap pegawai BKPSDM mampu mengadministrasikan data kepegawaian ASN					
2	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan dalam mengelola data pegawai					
3	Setiap pegawai BKPSDM mampu dalam menyelenggarakan Diklat yang baik					
4	Setiap pegawai BKPSDM mampu membuat penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)					
5	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan dalam mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat yang negatif					
6	Setiap pegawai BKPSDM memiliki keyakinan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dihadapi					
7	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif					
8	Setiap pegawai BKPSDM memiliki sikap disiplin dalam melaksanakan tugas yang diberikan					

C. Kinerja ((Z))

NO	Pertanyaan	PILIHAN JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SB	B	RR	S	SS
1	Setiap pegawai BKPSDM mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu					
2	Setiap pegawai BKPSDM senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan					
3	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang minim					
4	Setiap pegawai BKPSDM memahami pekerjaan yang diberikan dengan baik					
5	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan dengan baik					
6	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi apa yang ditugaskan					
7	Setiap pegawai BKPSDM mampu bekerja lebih cepat pada saat dibutuhkan					
8	Setiap pegawai BKPSDM memiliki kemampuan bekerja sama dengan ASN lain dalam kelompok kerja					
9	Setiap pegawai BKPSDM mampu menjalin komunikasi dengan baik antara sesama rekan kerja					
10	Setiap pegawai BKPSDM mampu menjalin komunikasi yang baik dengan atasan					
11	Setiap pegawai BKPSDM tidak menunda pekerjaan yang diberikan					
12	Setiap pegawai BKPSDM mampu dan dapat bekerja sendiri tanpa bantuan pegawai lainnya					
13	Setiap pegawai BKPSDM selalu <i>Loyal</i> kepada atasan terhadap pekerjaan					

14	Setiap pegawai BKPSDM selalu datang dan pulang kerja sesuai peraturan yang telah ditentukan					
----	---	--	--	--	--	--

-
TERIMA KASIH



LAMPIRAN ANALISIS VALIDITAS DAN RELIABILITAS



RESPONDEN	VARIABEL DIKLAT (X)	VARIABEL KOMPETENSI (Y)	VARIABEL KINERJA (Z)
1	54.61	15.21	25.79
2	64.00	18.76	27.30
3	44.08	15.21	25.79
4	48.71	13.95	24.52
5	47.30	15.21	19.01
6	50.18	16.72	27.35
7	45.65	15.21	25.79
8	58.03	20.25	32.96
9	39.82	15.21	24.46
10	38.73	13.94	33.85
11	45.89	9.24	14.06
12	50.31	13.81	18.28
13	51.60	13.81	26.13
14	42.68	12.27	21.03
15	45.65	13.81	25.79
16	44.34	16.21	21.48
17	45.94	12.19	25.88
18	59.69	15.31	26.03
19	47.13	15.21	25.79
20	46.28	19.93	21.10
21	45.71	13.81	25.79
22	71.70	15.21	24.52
23	45.94	12.19	25.88
24	45.65	15.21	28.99
25	60.79	13.81	24.52
26	39.04	21.76	39.12
27	30.46	8.15	9.00
28	48.69	15.21	21.84
29	71.70	20.53	18.85
30	31.67	10.61	21.77
31	71.70	15.21	25.79
32	53.12	18.65	26.05
33	45.65	15.21	25.79
34	45.65	15.21	27.56
35	45.65	15.21	28.99
36	45.65	15.21	25.79
37	45.65	15.21	28.99
38	51.71	11.01	24.52
39	37.68	11.01	22.83
40	43.55	13.03	22.02

COMPUTE X=SUM(X.1,X.18) .

EXECUTE.

COMPUTE X=SUM(X.1,X.18) .

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=X.1 X.2 X.3 X.4 X.5 X.6 X.7 X.8 X.9 X.10 X.11 X.12 X.13 X.14 X.15 X.16 X.17 X.18 X

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet0]

		X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6
X.1	Pearson Correlation	1	.546**	.796**	.229	.145	.178
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.155	.373	.272
	N	40	40	40	40	40	40
X.2	Pearson Correlation	.546**	1	.520**	.385*	.111	.306
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.014	.496	.055
	N	40	40	40	40	40	40
X.3	Pearson Correlation	.796**	.520**	1	.149	.043	.069
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.360	.791	.672
	N	40	40	40	40	40	40
X.4	Pearson Correlation	.229	.385*	.149	1	.632**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.155	.014	.360		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X.5	Pearson Correlation	.145	.111	.043	.632**	1	.484**
	Sig. (2-tailed)	.373	.496	.791	.000		.002
	N	40	40	40	40	40	40
X.6	Pearson Correlation	.178	.306	.069	.590**	.484**	1
	Sig. (2-tailed)	.272	.055	.672	.000	.002	
	N	40	40	40	40	40	40
X.7	Pearson Correlation	.336*	.388*	.487**	.149	.211	.533**
	Sig. (2-tailed)	.034	.013	.001	.357	.191	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X.8	Pearson Correlation	.455**	.174	.449**	.138	.258	.255
	Sig. (2-tailed)	.003	.283	.004	.397	.108	.112
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

Correlations

		X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12
X.1	Pearson Correlation	.336*	.455**	.070	.245	.043	.328*
	Sig. (2-tailed)	.034	.003	.670	.127	.794	.039
	N	40	40	40	40	40	40
X.2	Pearson Correlation	.388*	.174	.070	.391*	.150	.495**
	Sig. (2-tailed)	.013	.283	.668	.013	.356	.001
	N	40	40	40	40	40	40
X.3	Pearson Correlation	.487**	.449**	.161	.275	.188	.385*
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.321	.085	.245	.014
	N	40	40	40	40	40	40
X.4	Pearson Correlation	.149	.138	.143	.449**	.283	.333*
	Sig. (2-tailed)	.357	.397	.378	.004	.077	.036
	N	40	40	40	40	40	40
X.5	Pearson Correlation	.211	.258	.097	.329*	.171	.090
	Sig. (2-tailed)	.191	.108	.550	.038	.291	.580
	N	40	40	40	40	40	40
X.6	Pearson Correlation	.533**	.255	.225	.264	.138	.030
	Sig. (2-tailed)	.000	.112	.163	.099	.397	.853
	N	40	40	40	40	40	40
X.7	Pearson Correlation	1	.423**	.095	.205	.058	.107
	Sig. (2-tailed)		.007	.560	.205	.722	.512
	N	40	40	40	40	40	40
X.8	Pearson Correlation	.423**	1	.597**	.531**	.143	.491**
	Sig. (2-tailed)	.007		.000	.000	.380	.001
	N	40	40	40	40	40	40

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

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



Correlations

		X.13	X.14	X.15	X.16	X.17
X.1	Pearson Correlation	.264	.468**	.141	.273	.495**
	Sig. (2-tailed)	.100	.002	.386	.088	.001
	N	40	40	40	40	40
X.2	Pearson Correlation	.331*	.471**	.266	.266	.408**
	Sig. (2-tailed)	.037	.002	.097	.098	.009
	N	40	40	40	40	40
X.3	Pearson Correlation	.347*	.457**	.148	.257	.471**
	Sig. (2-tailed)	.028	.003	.361	.109	.002
	N	40	40	40	40	40
X.4	Pearson Correlation	.302	.672**	.645**	.513**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.058	.000	.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40
X.5	Pearson Correlation	.173	.395*	.247	.226	.447**
	Sig. (2-tailed)	.285	.012	.125	.160	.004
	N	40	40	40	40	40
X.6	Pearson Correlation	.000	.413**	.380*	.452**	.533**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.008	.016	.003	.000
	N	40	40	40	40	40
X.7	Pearson Correlation	.075	.155	.080	.257	.441**
	Sig. (2-tailed)	.645	.340	.623	.109	.004
	N	40	40	40	40	40
X.8	Pearson Correlation	.414**	.232	.222	.237	.489**
	Sig. (2-tailed)	.008	.150	.170	.142	.001
	N	40	40	40	40	40

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

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



Correlations

		X.18	X
X.1	Pearson Correlation	.605**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	40	40
X.2	Pearson Correlation	.501**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	40	40
X.3	Pearson Correlation	.558**	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	40	40
X.4	Pearson Correlation	.544**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	40	40
X.5	Pearson Correlation	.362*	.493**
	Sig. (2-tailed)	.022	.001
	N	40	40
X.6	Pearson Correlation	.358*	.549**
	Sig. (2-tailed)	.023	.000
	N	40	40
X.7	Pearson Correlation	.361*	.472**
	Sig. (2-tailed)	.022	.002
	N	40	40
X.8	Pearson Correlation	.403**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000
	N	40	40

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

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



Correlations

		X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6
X.9	Pearson Correlation	.070	.070	.161	.143	.097	.225
	Sig. (2-tailed)	.670	.668	.321	.378	.550	.163
	N	40	40	40	40	40	40
X.10	Pearson Correlation	.245	.391*	.275	.449**	.329*	.264
	Sig. (2-tailed)	.127	.013	.085	.004	.038	.099
	N	40	40	40	40	40	40
X.11	Pearson Correlation	.043	.150	.188	.283	.171	.138
	Sig. (2-tailed)	.794	.356	.245	.077	.291	.397
	N	40	40	40	40	40	40
X.12	Pearson Correlation	.328*	.495**	.385*	.333*	.090	.030
	Sig. (2-tailed)	.039	.001	.014	.036	.580	.853
	N	40	40	40	40	40	40
X.13	Pearson Correlation	.264	.331*	.347*	.302	.173	.000
	Sig. (2-tailed)	.100	.037	.028	.058	.285	1.000
	N	40	40	40	40	40	40
X.14	Pearson Correlation	.468**	.471**	.457**	.672**	.395*	.413**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.003	.000	.012	.008
	N	40	40	40	40	40	40
X.15	Pearson Correlation	.141	.266	.148	.645**	.247	.380*
	Sig. (2-tailed)	.386	.097	.361	.000	.125	.016
	N	40	40	40	40	40	40
X.16	Pearson Correlation	.273	.266	.257	.513**	.226	.452**
	Sig. (2-tailed)	.088	.098	.109	.001	.160	.003
	N	40	40	40	40	40	40
X.17	Pearson Correlation	.495**	.408**	.471**	.711**	.447**	.533**
	Sig. (2-tailed)	.001	.009	.002	.000	.004	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X.18	Pearson Correlation	.605**	.501**	.558**	.544**	.362*	.358*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.022	.023
	N	40	40	40	40	40	40
X	Pearson Correlation	.588**	.590**	.598**	.697**	.493**	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

Correlations

		X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12
X.9	Pearson Correlation	.095	.597**	1	.686**	.357*	.524**
	Sig. (2-tailed)	.560	.000		.000	.024	.001
	N	40	40	40	40	40	40
X.10	Pearson Correlation	.205	.531**	.686**	1	.520**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.205	.000	.000		.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X.11	Pearson Correlation	.058	.143	.357*	.520**	1	.321*
	Sig. (2-tailed)	.722	.380	.024	.001		.043
	N	40	40	40	40	40	40
X.12	Pearson Correlation	.107	.491**	.524**	.617**	.321*	1
	Sig. (2-tailed)	.512	.001	.001	.000	.043	
	N	40	40	40	40	40	40
X.13	Pearson Correlation	.075	.414**	.461**	.388*	.081	.711**
	Sig. (2-tailed)	.645	.008	.003	.013	.621	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X.14	Pearson Correlation	.155	.232	.272	.420**	.167	.505**
	Sig. (2-tailed)	.340	.150	.089	.007	.304	.001
	N	40	40	40	40	40	40
X.15	Pearson Correlation	.080	.222	.352*	.331*	.173	.456**
	Sig. (2-tailed)	.623	.170	.026	.037	.287	.003
	N	40	40	40	40	40	40
X.16	Pearson Correlation	.257	.237	.306	.274	.054	.295
	Sig. (2-tailed)	.109	.142	.055	.087	.743	.065
	N	40	40	40	40	40	40
X.17	Pearson Correlation	.441**	.489**	.301	.447**	.136	.448**
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.059	.004	.404	.004
	N	40	40	40	40	40	40
X.18	Pearson Correlation	.361*	.403**	.054	.224	-.008	.432**
	Sig. (2-tailed)	.022	.010	.738	.164	.959	.005
	N	40	40	40	40	40	40
X	Pearson Correlation	.472**	.622**	.515**	.668**	.339*	.670**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.000	.032	.000
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

Correlations

		X.13	X.14	X.15	X.16	X.17
X.9	Pearson Correlation	.461**	.272	.352*	.306	.301
	Sig. (2-tailed)	.003	.089	.026	.055	.059
	N	40	40	40	40	40
X.10	Pearson Correlation	.388*	.420**	.331*	.274	.447**
	Sig. (2-tailed)	.013	.007	.037	.087	.004
	N	40	40	40	40	40
X.11	Pearson Correlation	.081	.167	.173	.054	.136
	Sig. (2-tailed)	.621	.304	.287	.743	.404
	N	40	40	40	40	40
X.12	Pearson Correlation	.711**	.505**	.456**	.295	.448**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.003	.065	.004
	N	40	40	40	40	40
X.13	Pearson Correlation	1	.565**	.601**	.553**	.525**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.001
	N	40	40	40	40	40
X.14	Pearson Correlation	.565**	1	.604**	.499**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40
X.15	Pearson Correlation	.601**	.604**	1	.812**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
X.16	Pearson Correlation	.553**	.499**	.812**	1	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
X.17	Pearson Correlation	.525**	.717**	.722**	.655**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40
X.18	Pearson Correlation	.581**	.659**	.553**	.653**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
X	Pearson Correlation	.665**	.769**	.691**	.681**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40

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

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

Correlations

		X.18	X
X.9	Pearson Correlation	.054	.515**
	Sig. (2-tailed)	.738	.001
	N	40	40
X.10	Pearson Correlation	.224	.668**
	Sig. (2-tailed)	.164	.000
	N	40	40
X.11	Pearson Correlation	-.008	.339*
	Sig. (2-tailed)	.959	.032
	N	40	40
X.12	Pearson Correlation	.432**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000
	N	40	40
X.13	Pearson Correlation	.581**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	40	40
X.14	Pearson Correlation	.659**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	40	40
X.15	Pearson Correlation	.553**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	40	40
X.16	Pearson Correlation	.653**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	40	40
X.17	Pearson Correlation	.764**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	40	40
X.18	Pearson Correlation	1	.772**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
X	Pearson Correlation	.772**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

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

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6 Y.7 Y.8 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet0]

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6
Y.1	Pearson Correlation	1	.768**	.160	-.291	.089	.271
	Sig. (2-tailed)		.000	.325	.068	.587	.091
	N	40	40	40	40	40	40
Y.2	Pearson Correlation	.768**	1	.257	-.296	.083	.063
	Sig. (2-tailed)	.000		.109	.064	.611	.700
	N	40	40	40	40	40	40
Y.3	Pearson Correlation	.160	.257	1	.320*	.141	.297
	Sig. (2-tailed)	.325	.109		.044	.385	.062
	N	40	40	40	40	40	40
Y.4	Pearson Correlation	-.291	-.296	.320*	1	.463**	.343*
	Sig. (2-tailed)	.068	.064	.044		.003	.030
	N	40	40	40	40	40	40
Y.5	Pearson Correlation	.089	.083	.141	.463**	1	.415**
	Sig. (2-tailed)	.587	.611	.385	.003		.003
	N	40	40	40	40	40	40
Y.6	Pearson Correlation	.271	.063	.297	.343*	.415**	1
	Sig. (2-tailed)	.091	.700	.062	.030	.003	
	N	40	40	40	40	40	40
Y.7	Pearson Correlation	.006	.137	.173	.137	.213	.619**
	Sig. (2-tailed)	.972	.398	.284	.398	.186	.000
	N	40	40	40	40	40	40
Y.8	Pearson Correlation	.198	.046	.289	.250	.302	.406**
	Sig. (2-tailed)	.222	.779	.070	.120	.058	.009
	N	40	40	40	40	40	40
Y	Pearson Correlation	.522**	.497**	.589**	.425**	.623**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.006	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

Correlations

		Y.7	Y.8	Y
Y.1	Pearson Correlation	.006	.198	.522**
	Sig. (2-tailed)	.972	.222	.001
	N	40	40	40
Y.2	Pearson Correlation	.137	.046	.497**
	Sig. (2-tailed)	.398	.779	.001
	N	40	40	40
Y.3	Pearson Correlation	.173	.289	.589**
	Sig. (2-tailed)	.284	.070	.000
	N	40	40	40
Y.4	Pearson Correlation	.137	.250	.425**
	Sig. (2-tailed)	.398	.120	.006
	N	40	40	40
Y.5	Pearson Correlation	.213	.302	.623**
	Sig. (2-tailed)	.186	.058	.000
	N	40	40	40
Y.6	Pearson Correlation	.619**	.406**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000
	N	40	40	40
Y.7	Pearson Correlation	1	.451**	.535**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000
	N	40	40	40
Y.8	Pearson Correlation	.451**	1	.627**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000
	N	40	40	40
Y	Pearson Correlation	.535**	.627**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	40	40	40

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3 Z.4 Z.5 Z.6 Z.7 Z.8 Z.9 Z.10 Z.11 Z.12 Z.13 Z.14 Z
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet0]

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6
Z.1	Pearson Correlation	1	.731**	.477**	.123	.099	.235
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.449	.545	.144
	N	40	40	40	40	40	40
Z.2	Pearson Correlation	.731**	1	.594**	.246	.011	.265
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.125	.947	.098
	N	40	40	40	40	40	40
Z.3	Pearson Correlation	.477**	.594**	1	.264	-.164	-.064
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.100	.312	.694
	N	40	40	40	40	40	40
Z.4	Pearson Correlation	.123	.246	.264	1	.296	.000
	Sig. (2-tailed)	.449	.125	.100		.064	1.000
	N	40	40	40	40	40	40
Z.5	Pearson Correlation	.099	.011	-.164	.296	1	.289
	Sig. (2-tailed)	.545	.947	.312	.064		.071
	N	40	40	40	40	40	40
Z.6	Pearson Correlation	.235	.265	-.064	.000	.289	1
	Sig. (2-tailed)	.144	.098	.694	1.000	.071	
	N	40	40	40	40	40	40
Z.7	Pearson Correlation	.350*	.236	.556**	.198	.009	.093
	Sig. (2-tailed)	.027	.142	.000	.220	.957	.570
	N	40	40	40	40	40	40
Z.8	Pearson Correlation	.064	-.064	.102	.323*	.306	.070
	Sig. (2-tailed)	.696	.696	.531	.042	.055	.668
	N	40	40	40	40	40	40
Z.9	Pearson Correlation	-.091	-.013	.056	.282	.439**	-.086
	Sig. (2-tailed)	.575	.936	.733	.078	.005	.598
	N	40	40	40	40	40	40
Z.10	Pearson Correlation	.260	.416**	.479**	.114	.335*	-.005
	Sig. (2-tailed)	.106	.008	.002	.483	.035	.977
	N	40	40	40	40	40	40
Z.11	Pearson Correlation	.475**	.484**	.492**	.389*	.208	.179
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.001	.013	.199	.269
	N	40	40	40	40	40	40
Z.12	Pearson Correlation	.156	.125	-.174	-.303	.276	.563**
	Sig. (2-tailed)	.338	.443	.283	.057	.084	.000
	N	40	40	40	40	40	40
Z.13	Pearson Correlation	.388*	.249	.213	.538**	.335*	.066
	Sig. (2-tailed)	.013	.122	.187	.000	.035	.688
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

Correlations

		Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12
Z.1	Pearson Correlation	.350*	.064	-.091	.260	.475**	.156
	Sig. (2-tailed)	.027	.696	.575	.106	.002	.338
	N	40	40	40	40	40	40
Z.2	Pearson Correlation	.236	-.064	-.013	.416**	.484**	.125
	Sig. (2-tailed)	.142	.696	.936	.008	.002	.443
	N	40	40	40	40	40	40
Z.3	Pearson Correlation	.556**	.102	.056	.479**	.492**	-.174
	Sig. (2-tailed)	.000	.531	.733	.002	.001	.283
	N	40	40	40	40	40	40
Z.4	Pearson Correlation	.198	.323*	.282	.114	.389*	-.303
	Sig. (2-tailed)	.220	.042	.078	.483	.013	.057
	N	40	40	40	40	40	40
Z.5	Pearson Correlation	.009	.306	.439**	.335*	.208	.276
	Sig. (2-tailed)	.957	.055	.005	.035	.199	.084
	N	40	40	40	40	40	40
Z.6	Pearson Correlation	.093	.070	-.086	-.005	.179	.563**
	Sig. (2-tailed)	.570	.668	.598	.977	.269	.000
	N	40	40	40	40	40	40
Z.7	Pearson Correlation	1	.141	.178	.182	.505**	-.091
	Sig. (2-tailed)		.386	.271	.262	.001	.575
	N	40	40	40	40	40	40
Z.8	Pearson Correlation	.141	1	.364*	.118	.050	-.039
	Sig. (2-tailed)	.386		.021	.468	.758	.810
	N	40	40	40	40	40	40
Z.9	Pearson Correlation	.178	.364*	1	.544**	.027	-.120
	Sig. (2-tailed)	.271	.021		.000	.866	.459
	N	40	40	40	40	40	40
Z.10	Pearson Correlation	.182	.118	.544**	1	.458**	-.121
	Sig. (2-tailed)	.262	.468	.000		.003	.458
	N	40	40	40	40	40	40
Z.11	Pearson Correlation	.505**	.050	.027	.458**	1	-.145
	Sig. (2-tailed)	.001	.758	.866	.003		.373
	N	40	40	40	40	40	40
Z.12	Pearson Correlation	-.091	-.039	-.120	-.121	-.145	1
	Sig. (2-tailed)	.575	.810	.459	.458	.373	
	N	40	40	40	40	40	40
Z.13	Pearson Correlation	.248	.417**	.239	.101	.314*	-.153
	Sig. (2-tailed)	.123	.007	.137	.533	.048	.346
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

Correlations

		Z.13	Z.14	Z
Z.1	Pearson Correlation	.388*	.500**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.013	.001	.000
	N	40	39	40
Z.2	Pearson Correlation	.249	.644**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.122	.000	.000
	N	40	39	40
Z.3	Pearson Correlation	.213	.384*	.568**
	Sig. (2-tailed)	.187	.016	.000
	N	40	39	40
Z.4	Pearson Correlation	.538**	.277	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000	.088	.003
	N	40	39	40
Z.5	Pearson Correlation	.335*	.185	.480**
	Sig. (2-tailed)	.035	.259	.002
	N	40	39	40
Z.6	Pearson Correlation	.066	.435**	.454**
	Sig. (2-tailed)	.688	.006	.003
	N	40	39	40
Z.7	Pearson Correlation	.248	.334*	.547**
	Sig. (2-tailed)	.123	.038	.000
	N	40	39	40
Z.8	Pearson Correlation	.417**	-.110	.353*
	Sig. (2-tailed)	.007	.506	.026
	N	40	39	40
Z.9	Pearson Correlation	.239	.014	.349*
	Sig. (2-tailed)	.137	.932	.027
	N	40	39	40
Z.10	Pearson Correlation	.101	.272	.540**
	Sig. (2-tailed)	.533	.093	.000
	N	40	39	40
Z.11	Pearson Correlation	.314*	.656**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.048	.000	.000
	N	40	39	40
Z.12	Pearson Correlation	-.153	.114	.227
	Sig. (2-tailed)	.346	.490	.158
	N	40	39	40
Z.13	Pearson Correlation	1	.530**	.580**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000
	N	40	39	40

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

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

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6
Z.14	Pearson Correlation	.500**	.644**	.384*	.277	.185	.435**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.016	.088	.259	.006
	N	39	39	39	39	39	39
Z	Pearson Correlation	.659**	.680**	.568**	.453**	.480**	.454**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.002	.003
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

Correlations

		Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12
Z.14	Pearson Correlation	.334*	-.110	.014	.272	.656**	.114
	Sig. (2-tailed)	.038	.506	.932	.093	.000	.490
	N	39	39	39	39	39	39
Z	Pearson Correlation	.547**	.353*	.349*	.540**	.682**	.227
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.027	.000	.000	.158
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

Correlations

		Z.13	Z.14	Z
Z.14	Pearson Correlation	.530**	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	39	39	39
Z	Pearson Correlation	.580**	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	40	39	40

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

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X.1 X.2 X.3 X.4 X.5 X.6 X.7 X.8 X.9 X.10 X.11 X.12 X.13 X.14 X.1
5 X.16 X.17 X.18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet0]

Warnings

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.906	.908	18

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X.1	4.1250	.60712	40
X.2	4.1500	.48305	40
X.3	4.2250	.57679	40
X.4	4.0250	.53048	40
X.5	3.9250	.69384	40
X.6	4.1250	.56330	40
X.7	4.3500	.53349	40
X.8	4.3500	.57957	40
X.9	4.2000	.60764	40
X.10	4.2000	.51640	40
X.11	4.1000	.49614	40
X.12	4.1250	.56330	40
X.13	4.0000	.64051	40
X.14	4.1000	.49614	40
X.15	4.0000	.59914	40
X.16	3.8500	.57957	40
X.17	4.1500	.53349	40
X.18	4.0250	.61966	40

Inter-Item Correlation Matrix

	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8
X.1	1.000	.546	.796	.229	.145	.178	.336	.455
X.2	.546	1.000	.520	.385	.111	.306	.388	.174
X.3	.796	.520	1.000	.149	.043	.069	.487	.449
X.4	.229	.385	.149	1.000	.632	.590	.149	.138
X.5	.145	.111	.043	.632	1.000	.484	.211	.258
X.6	.178	.306	.069	.590	.484	1.000	.533	.255
X.7	.336	.388	.487	.149	.211	.533	1.000	.423
X.8	.455	.174	.449	.138	.258	.255	.423	1.000
X.9	.070	.070	.161	.143	.097	.225	.095	.597
X.10	.245	.391	.275	.449	.329	.264	.205	.531
X.11	.043	.150	.188	.283	.171	.138	.058	.143
X.12	.328	.495	.385	.333	.090	.030	.107	.491
X.13	.264	.331	.347	.302	.173	.000	.075	.414
X.14	.468	.471	.457	.672	.395	.413	.155	.232
X.15	.141	.266	.148	.645	.247	.380	.080	.222
X.16	.273	.266	.257	.513	.226	.452	.257	.237
X.17	.495	.408	.471	.711	.447	.533	.441	.489
X.18	.605	.501	.558	.544	.362	.358	.361	.403

Inter-Item Correlation Matrix

	X.9	X.10	X.11	X.12	X.13	X.14	X.15	X.16
X.1	.070	.245	.043	.328	.264	.468	.141	.273
X.2	.070	.391	.150	.495	.331	.471	.266	.266
X.3	.161	.275	.188	.385	.347	.457	.148	.257
X.4	.143	.449	.283	.333	.302	.672	.645	.513
X.5	.097	.329	.171	.090	.173	.395	.247	.226
X.6	.225	.264	.138	.030	.000	.413	.380	.452
X.7	.095	.205	.058	.107	.075	.155	.080	.257
X.8	.597	.531	.143	.491	.414	.232	.222	.237
X.9	1.000	.686	.357	.524	.461	.272	.352	.306
X.10	.686	1.000	.520	.617	.388	.420	.331	.274
X.11	.357	.520	1.000	.321	.081	.167	.173	.054
X.12	.524	.617	.321	1.000	.711	.505	.456	.295
X.13	.461	.388	.081	.711	1.000	.565	.601	.553
X.14	.272	.420	.167	.505	.565	1.000	.604	.499
X.15	.352	.331	.173	.456	.601	.604	1.000	.812
X.16	.306	.274	.054	.295	.553	.499	.812	1.000
X.17	.301	.447	.136	.448	.525	.717	.722	.655
X.18	.054	.224	-.008	.432	.581	.659	.553	.653

Inter-Item Correlation Matrix

	X.17	X.18
X.1	.495	.605
X.2	.408	.501
X.3	.471	.558
X.4	.711	.544
X.5	.447	.362
X.6	.533	.358
X.7	.441	.361
X.8	.489	.403
X.9	.301	.054
X.10	.447	.224
X.11	.136	-.008
X.12	.448	.432
X.13	.525	.581
X.14	.717	.659
X.15	.722	.553
X.16	.655	.653
X.17	1.000	.764
X.18	.764	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X.1	69.9000	36.503	.521	.	.903
X.2	69.8750	37.292	.537	.	.902
X.3	69.8000	36.626	.535	.	.902
X.4	70.0000	36.256	.650	.	.899
X.5	70.1000	36.810	.404	.	.907
X.6	69.9000	37.067	.482	.	.904
X.7	69.6750	37.763	.403	.	.906
X.8	69.6750	36.430	.561	.	.902
X.9	69.8250	37.071	.439	.	.905
X.10	69.8250	36.558	.619	.	.900
X.11	69.9250	38.789	.268	.	.909
X.12	69.9000	36.195	.617	.	.900
X.13	70.0250	35.666	.603	.	.900
X.14	69.9250	36.071	.734	.	.897
X.15	70.0250	35.769	.637	.	.899
X.16	70.1750	35.994	.627	.	.900
X.17	69.8750	35.087	.842	.	.894
X.18	70.0000	34.974	.728	.	.896

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
74.0250	40.692	6.37900	18

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6 Y.7 Y.8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.671	.699	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y.1	3.9750	.69752	40
Y.2	3.7750	.65974	40
Y.3	3.6750	.61550	40
Y.4	3.7750	.65974	40
Y.5	3.7250	.71567	40
Y.6	4.0750	.41679	40
Y.7	4.0750	.47434	40
Y.8	4.0750	.57233	40

Inter-Item Correlation Matrix

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8
Y.1	1.000	.768	.160	-.291	.089	.271	.006	.198
Y.2	.768	1.000	.257	-.296	.083	.063	.137	.046
Y.3	.160	.257	1.000	.320	.141	.297	.173	.289
Y.4	-.291	-.296	.320	1.000	.463	.343	.137	.250
Y.5	.089	.083	.141	.463	1.000	.415	.213	.302
Y.6	.271	.063	.297	.343	.415	1.000	.619	.406
Y.7	.006	.137	.173	.137	.213	.619	1.000	.451
Y.8	.198	.046	.289	.250	.302	.406	.451	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	27.1750	5.738	.294	.820	.661
Y.2	27.3750	5.881	.278	.792	.663
Y.3	27.4750	5.640	.407	.351	.630
Y.4	27.3750	6.138	.194	.501	.684
Y.5	27.4250	5.328	.414	.378	.627
Y.6	27.0750	5.815	.607	.733	.605
Y.7	27.0750	6.071	.390	.692	.638
Y.8	27.0750	5.610	.469	.448	.616

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31.1500	7.208	2.68471	8

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3 Z.4 Z.5 Z.6 Z.7 Z.8 Z.9 Z.10 Z.11 Z.12 Z.13 Z.14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	97.5
	Excluded ^a	1	2.5
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.788	.807	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z.1	4.0000	.51299	39
Z.2	4.0256	.53740	39
Z.3	3.8974	.50236	39
Z.4	4.0000	.39736	39
Z.5	3.8974	.44691	39
Z.6	3.3333	.47757	39
Z.7	3.7692	.66734	39
Z.8	3.8462	.53991	39
Z.9	4.1282	.46901	39
Z.10	4.0769	.57968	39
Z.11	3.9487	.51035	39
Z.12	2.7436	.84970	39
Z.13	3.9231	.53235	39
Z.14	3.5641	.71800	39

Inter-Item Correlation Matrix

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8
Z.1	1.000	.764	.511	.129	.115	.322	.384	-.095
Z.2	.764	1.000	.595	.246	.011	.273	.237	-.077
Z.3	.511	.595	1.000	.264	-.165	-.073	.556	.134
Z.4	.129	.246	.264	1.000	.296	.000	.198	.368
Z.5	.115	.011	-.165	.296	1.000	.288	.007	.369
Z.6	.322	.273	-.073	.000	.288	1.000	.083	.204
Z.7	.384	.237	.556	.198	.007	.083	1.000	.191
Z.8	-.095	-.077	.134	.368	.369	.204	.191	1.000
Z.9	-.109	-.013	.057	.282	.441	-.078	.181	.392
Z.10	.265	.416	.480	.114	.336	.000	.183	.123

Inter-Item Correlation Matrix

	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14
Z.1	-.109	.265	.503	.241	.289	.500
Z.2	-.013	.416	.485	.130	.283	.644
Z.3	.057	.480	.492	-.187	.265	.384
Z.4	.282	.114	.389	-.312	.622	.277
Z.5	.441	.336	.207	.275	.408	.185
Z.6	-.078	.000	.180	.540	.207	.435
Z.7	.181	.183	.505	-.107	.319	.334
Z.8	.392	.123	.066	.084	.232	-.110
Z.9	1.000	.544	.028	-.113	.251	.014
Z.10	.544	1.000	.458	-.119	.105	.272

Inter-Item Correlation Matrix

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8
Z.11	.503	.485	.492	.389	.207	.180	.505	.066
Z.12	.241	.130	-.187	-.312	.275	.540	-.107	.084
Z.13	.289	.283	.265	.622	.408	.207	.319	.232
Z.14	.500	.644	.384	.277	.185	.435	.334	-.110

Inter-Item Correlation Matrix

	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14
Z.11	.028	.458	1.000	-.152	.373	.656
Z.12	-.113	-.119	-.152	1.000	-.045	.114
Z.13	.251	.105	.373	-.045	1.000	.530
Z.14	.014	.272	.656	.114	.530	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	49.1538	14.134	.587	.760	.761
Z.2	49.1282	13.957	.601	.815	.759
Z.3	49.2564	14.564	.481	.791	.770
Z.4	49.1538	15.344	.372	.673	.779
Z.5	49.2564	15.090	.394	.672	.777
Z.6	49.8205	14.993	.389	.582	.777
Z.7	49.3846	14.085	.425	.616	.774
Z.8	49.3077	15.377	.234	.578	.789
Z.9	49.0256	15.552	.240	.714	.788
Z.10	49.0769	14.441	.427	.817	.774
Z.11	49.2051	14.062	.611	.776	.759
Z.12	50.4103	15.617	.048	.562	.824

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.13	49.2308	14.235	.533	.644	.765
Z.14	49.5897	12.933	.622	.796	.753

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
53.1538	16.660	4.08166	14



LAMPIRAN ANALISIS NORMALITAS



Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.329 ^a	.108	.085	2.56824

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.457	1	30.457	4.618	.038 ^a
	Residual	250.643	38	6.596		
	Total	281.100	39			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.895	4.790		4.363	.000
	X	.139	.064	.329	2.149	.038

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

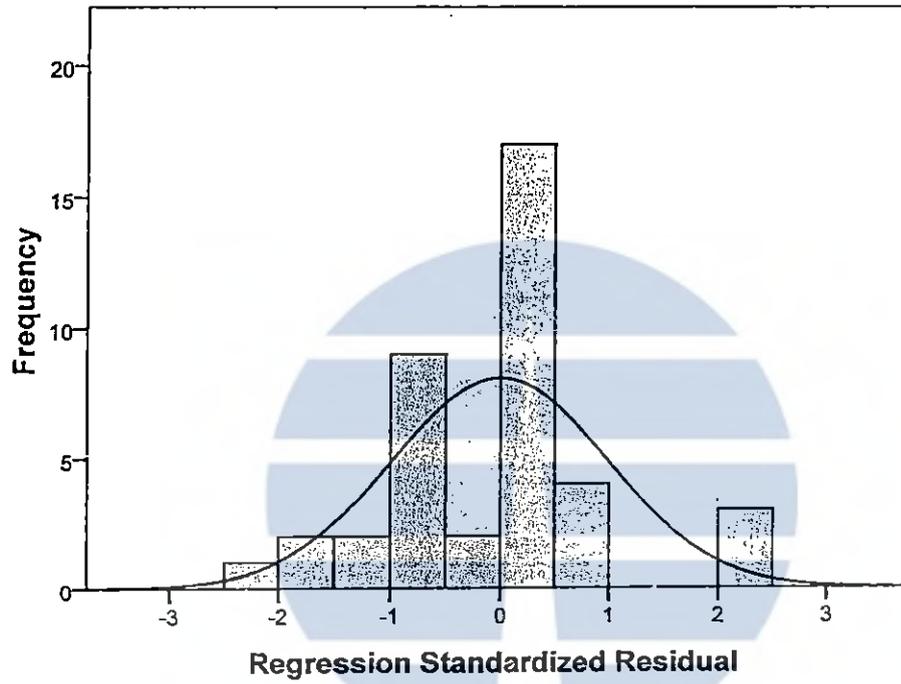
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29.4841	33.3631	31.1500	.88371	40
Residual	-5.48413	5.99200	.00000	2.53510	40
Std. Predicted Value	-1.885	2.504	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.135	2.333	.000	.987	40

a. Dependent Variable: Y

Charts

Histogram

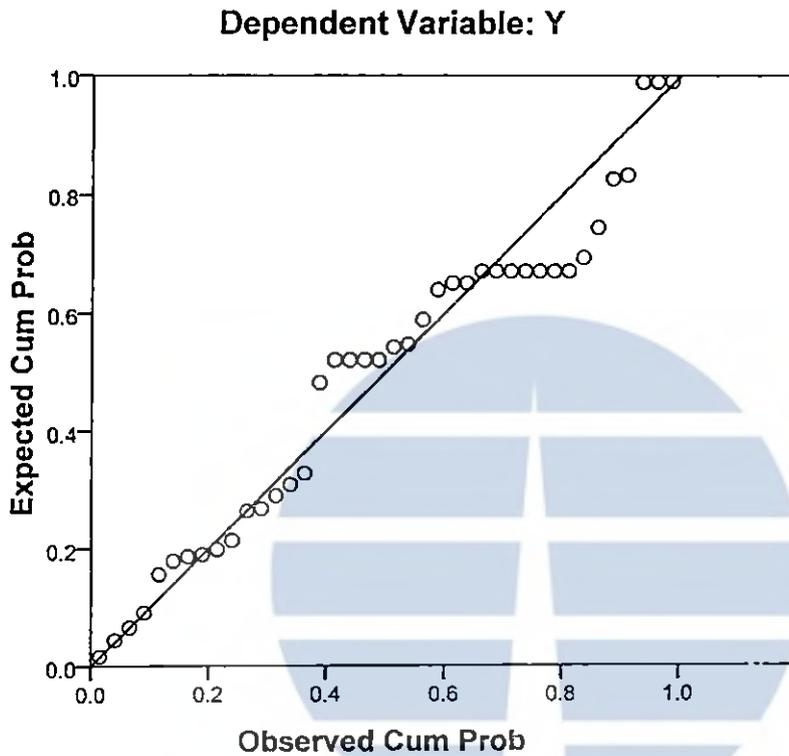
Dependent Variable: Y



Mean =2.08E-16
Std. Dev. =0.987
N =40



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



```
REGRESSION  
  /MISSING LISTWISE  
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
  /NOORIGIN  
  /DEPENDENT Z  
  /METHOD=ENTER X Y  
  /RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID).
```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y, X ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 ^a	.335	.299	3.38600

a. Predictors: (Constant), Y, X

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	213.395	2	106.697	9.306	.001 ^a
	Residual	424.205	37	11.465		
	Total	637.600	39			

a. Predictors: (Constant), Y, X

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.762	7.736		3.201	.003
	X	.025	.090	.040	.281	.781
	Y	.850	.214	.564	3.973	.000

a. Dependent Variable: Z

Residuals Statistics^a

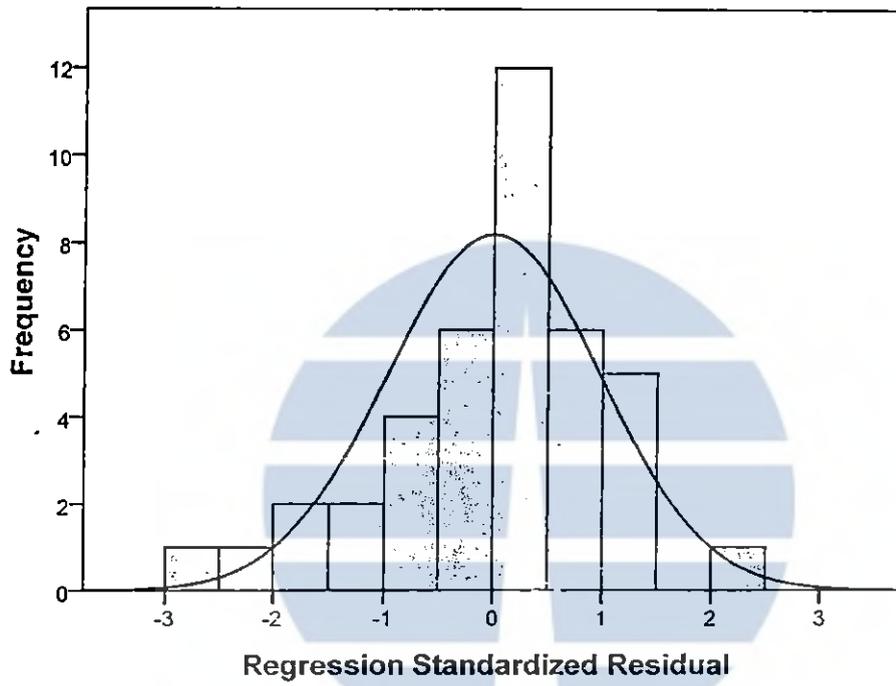
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	46.7210	59.0965	53.1000	2.33916	40
Residual	-8.72095	6.77926	.00000	3.29804	40
Std. Predicted Value	-2.727	2.564	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.576	2.002	.000	.974	40

a. Dependent Variable: Z

Charts

Histogram

Dependent Variable: Z

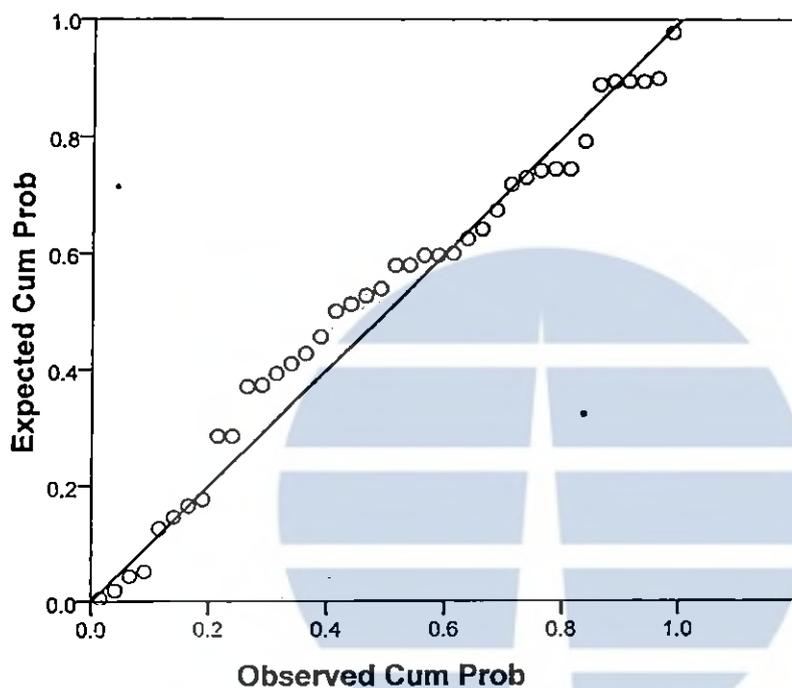


Mean = -7.75E-16
Std. Dev. = 0.974
N = 40



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Z



```
COMPUTE Z=Z.1 + Z.2 + Z.3 + Z.4 + Z.5 + Z.6 + Z.7 + Z.8 + Z.9 +Z.10 + Z.11 +
Z.13 + Z.14.
```

```
EXECUTE.
```

```
REGRESSION
```

```
  /MISSING LISTWISE
```

```
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
```

```
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

```
  /NOORIGIN
```

```
  /DEPENDENT Y
```

```
  /METHOD=ENTER X
```

```
  /RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID).
```

Regression

```
[DataSet0]
```

Variables Entered/Removed^φ

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.329 ^a	.108	.085	2.56824

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.457	1	30.457	4.618	.038 ^a
	Residual	250.643	38	6.596		
	Total	281.100	39			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.895	4.790		4.363	.000
	X	.139	.064	.329	2.149	.038

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

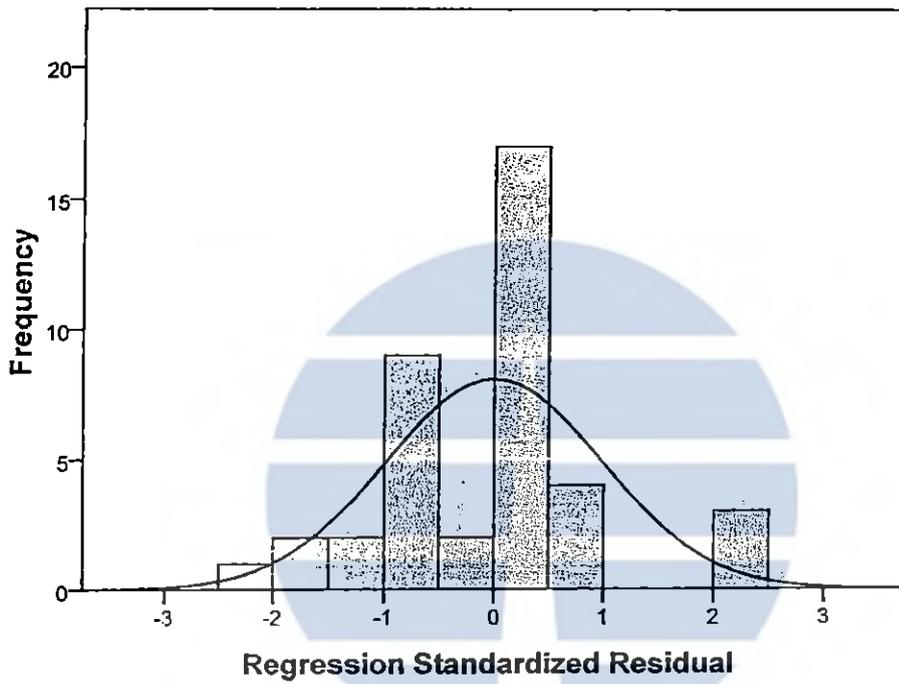
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29.4841	33.3631	31.1500	.88371	40
Residual	-5.48413	5.99200	.00000	2.53510	40
Std. Predicted Value	-1.885	2.504	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.135	2.333	.000	.987	40

a. Dependent Variable: Y

Charts

Histogram

Dependent Variable: Y

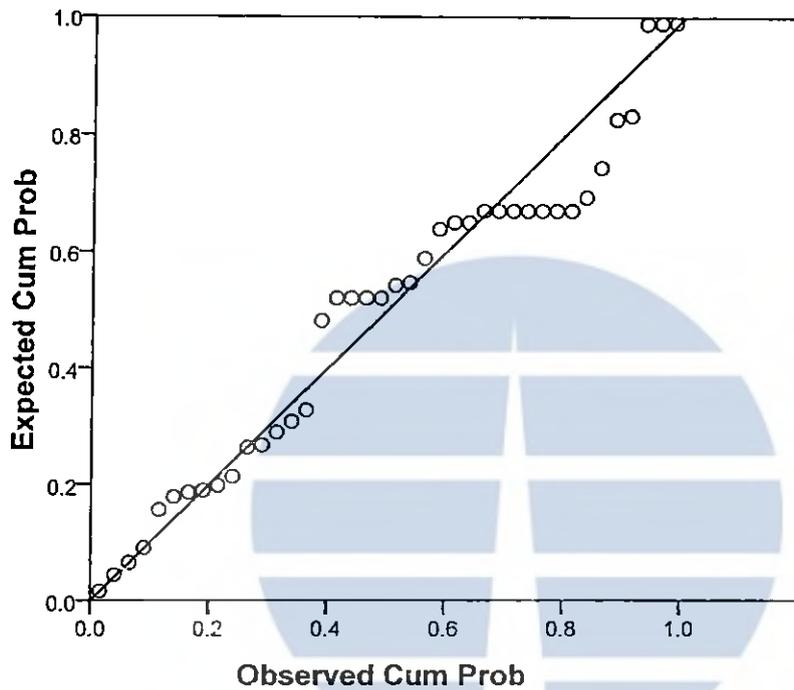


Mean =2.08E-16
Std. Dev. =0.987
N =40



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



```
REGRESSION  
  /MISSING LISTWISE  
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
  /NOORIGIN  
  /DEPENDENT Z  
  /METHOD=ENTER X.
```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^a	.	Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.202 ^a	.041	.015	3.92234

- a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.201	1	24.201	1.573	.218 ^a
	Residual	569.234	37	15.385		
	Total	593.436	38			

- a. Predictors: (Constant), X
b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41.208	7.364		5.596	.000
	X	.124	.099	.202	1.254	.218

- a. Dependent Variable: Z

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Z
/METHOD=ENTER Y.

```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y ^a	.	Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.607 ^a	.368	.351	3.18327

- a. Predictors: (Constant), Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	218.507	1	218.507	21.563	.000 ^a
	Residual	374.929	37	10.133		
	Total	593.436	38			

- a. Predictors: (Constant), Y
 b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.363	6.061		3.689	.001
	Y	.898	.193	.607	4.644	.000

- a. Dependent Variable: Z

SAVE OUTFILE='D:\Arsip Imam\Tesis UT\Suardi\Data 2.sav'
 /COMPRESSED.

LAMPIRAN ANALISIS REGRESI



Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Diklat ^a	.	Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.348 ^a	.121	.098	3.77085

- a. Predictors: (Constant), Diklat

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74.419	1	74.419	5.234	.028 ^a
	Residual	540.333	38	14.219		
	Total	614.752	39			

- a. Predictors: (Constant), Diklat
b. Dependent Variable: Kompetensi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.221	3.263		5.277	.000
	Diklat	.142	.062	.348	2.288	.028

- a. Dependent Variable: Kompetensi

Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi, Diklat ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623 ^a	.388	.355	4.79929

- a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Diklat

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	541.200	2	270.600	11.748	.000 ^a
	Residual	852.227	37	23.033		
	Total	1393.427	39			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Diklat

b. Dependent Variable: Kinerja_ASN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.002	5.467		2.195	.035
	Diklat	.000	.084	-.001	-.008	.994
	Kompetensi	.939	.206	.624	4.547	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_ASN

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja_ASN

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623 ^a	.388	.372	4.73572

a. Predictors: (Constant), Kompetensi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	541.198	1	541.198	24.131	.000 ^a
	Residual	852.229	38	22.427		
	Total	1393.427	39			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja_ASN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	11.981	4.751	2.522	.016

a. Dependent Variable: Kinerja_ASN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Kompetensi	.938	.191	.623	4.912	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_ASN

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Diklat ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja_ASN

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.216 ^a	.047	.022	5.91276

a. Predictors: (Constant), Diklat

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.921	1	64.921	1.857	.181 ^a
	Residual	1328.506	38	34.961		
	Total	1393.427	39			

a. Predictors: (Constant), Diklat

b. Dependent Variable: Kinerja_ASN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.169	5.117		5.505	.000
	Diklat	.133	.098	.216	1.363	.181

a. Dependent Variable: Kinerja_ASN



**BUPATI BULUNGAN
PROPINSI KALIMANTAN UTARA
PERATURAN BUPATI BULUNGAN
NOMOR 59 TAHUN 2016**

TENTANG

**KEDUDUKAN, SUSUNAN ORGANISASI, TUGAS DAN FUNGSI SERTA TATA
KERJA BADAN KEPGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA KABUPATEN BULUNGAN**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI BULUNGAN,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 21 Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Rincian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.

- Mengingat :**
1. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 1959 tentang Penetapan Undang-Undang Darurat Nomor 3 Tahun 1953 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II di Kalimantan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1953 Nomor 9) sebagai Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1959 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1820);
 2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887);
 4. Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan (Lembaran Daerah Kabupaten

Bulungan Tahun 2016 Nomor 7, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 24).

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **PERATURAN BUPATI TENTANG KEDUDUKAN, SUSUNAN ORGANISASI, RINCIAN TUGAS DAN FUNGSI SERTA TATA KERJA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BULUNGAN.**

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Bulungan.
2. Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
3. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan DPRD dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
5. Tugas Pembantuan adalah penugasan dari Pemerintah Pusat kepada Daerah untuk melaksanakan sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Pusat atau dari Pemerintah Daerah provinsi kepada Daerah kabupaten/kota untuk melaksanakan sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah provinsi.
6. Bupati adalah Bupati Bulungan.
7. Sekretaris Daerah yang selanjutnya disingkat SEKDA adalah SEKDA Kabupaten Bulungan.
8. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah Perangkat Daerah yang melaksanakan penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian serta bidang pendidikan dan pelatihan.
9. Kepala Badan adalah Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.
10. Sekretariat adalah Sekretariat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan.
11. Unit Pelaksana Teknis Badan, adalah unsur pelaksana teknis Badan yang melaksanakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang tertentu.

12. Jabatan Fungsional adalah Kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi keahlian dan/atau keterampilannya untuk mencapai tujuan organisasi.

BAB II

KEDUDUKAN

Pasal 2

- (1) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan.
- (2) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui SEKDA.
- (3) Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan.
- (4) Bidang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan melalui Sekretaris.
- (5) Sub Bagian dipimpin oleh seorang kepala Sub Bagian yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris.
- (6) Sub Bidang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.
- (7) Kelompok Jabatan fungsional berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan melalui Sekretaris.
- (8) Unit Pelaksana Teknis Badan dipimpin oleh seorang Kepala UPT yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan melalui Sekretaris.

BAB III

SUSUNAN ORGANISASI

Pasal 3

- (1) Susunan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terdiri dari:
 - a. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
 - b. Sekretariat membawahi:
 1. Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan; dan
 2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - c. Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi membawahi:
 1. Sub Bidang Pengadaan dan Pensiun;
 2. Sub Bidang Pengolahan Data; dan
 3. Sub Bidang Dokumen dan Informasi Kepegawaian.
 - d. Bidang Mutasi, Pembinaan, dan Kesejahteraan, membawahi:

1. Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan;
 2. Sub Bidang Pembinaan, Penilaian Kinerja Aparatur dan Disiplin Pegawai; dan
 3. Sub Bidang Kesejahteraan dan Fasilitasi Profesi ASN.
- e. Bidang Pengembangan Aparatur, membawahi:
1. Sub Bidang Analisa Kebutuhan Diklat dan Evaluasi;
 2. Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Sertifikasi; dan
 3. Sub Bidang Pengembangan Kompetensi dan Promosi ASN.
- f. Kelompok Jabatan Fungsional; dan/atau
- g. Unit Pelaksana Teknis Badan.
- (2) Bagan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dengan Peraturan Bupati ini.

BAB IV

TUGAS DAN FUNGSI

Bagian Kesatu

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pasal 4

- (1) **Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia** mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan.
- (2) Dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia** menyelenggarakan fungsi:
 - a. penyusunan kebijakan teknis di bidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;
 - b. pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;
 - c. pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;
 - d. pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah di bidang pengadaan, pensiun dan informasi, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan serta pengembangan aparatur;
 - e. penyelenggaraan urusan administrasi badan;
 - f. pembinaan pelaksanaan unit pelaksana teknis badan;
 - g. pembinaan kelompok jabatan fungsional; dan

- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai tugas dan fungsinya.

Bagian Kedua

Sekretariat

Pasal 5

- (1) **Sekretariat** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf b mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) **Sekretariat** menyelenggarakan fungsi:
- a. mengoordinasikan kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
 - b. mengoordinasikan penyusunan rencana, program, anggaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
 - c. pelaksanaan urusan pengelolaan keuangan;
 - d. pelaksanaan pengumpulan dan pengolahan data serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan;
 - e. pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, kerumah tanggaan, kerja sama, hubungan masyarakat, arsip, dan dokumentasi;
 - f. penataan organisasi dan tata laksana;
 - g. koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan;
 - h. pengelolaan barang milik/kekayaan daerah; dan
 - i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pasal 6

- (1) **Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf b angka 1 mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program, dan anggaran, pengelolaan keuangan serta pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan** mempunyai uraian tugas:
- a. melakukan penyusunan rencana dan anggaran Subbagian Perencanaan dan Keuangan;
 - b. melakukan penyiapan bahan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
 - c. menyiapkan bahan koordinasi dan penyusunan rencana strategis;

- d. menyiapkan bahan penyusunan laporan;
- e. melakukan pengumpulan, pengolahan dan penyajian data;
- f. melakukan penyiapan bahan penyusunan pedoman teknis pelaksanaan kegiatan tahunan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- g. menyiapkan bahan penyusunan satuan biaya, daftar isian pelaksanaan anggaran, petunjuk operasional kegiatan, dan revisi anggaran;
- h. melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- i. melakukan penyusunan laporan kinerja lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- j. melaksanakan urusan administrasi keuangan;
- k. melaksanakan urusan perbendaharaan dan gaji;
- l. melaksanakan urusan verifikasi dan akuntansi;
- m. melakukan penyiapan pertanggungjawaban dan pengelolaan dokumen keuangan;
- n. melakukan penyusunan laporan keuangan;
- o. melakukan penyusunan laporan kegiatan Subbagian Perencanaan dan Keuangan; dan
- p. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pasal 7

- (1) **Sub Bagian Umum dan Kepegawaian** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf b angka 2 mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, tata usaha, rumah tangga, kerja sama, kehumasan, dan protokol serta ketatalaksanaan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Sub Bagian Umum dan Kepegawaian** mempunyai uraian tugas:
 - a. melakukan penyusunan rencana dan anggaran Subbagian Umum dan Kepegawaian;
 - b. melakukan urusan tata usaha, persuratan dan kearsipan;
 - c. melakukan urusan rencana kebutuhan dan usulan pengembangan pegawai;
 - d. melakukan urusan mutasi, tanda jasa, kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, pemberhentian dan pensiun pegawai;
 - e. melakukan urusan tata usaha kepegawaian, disiplin pegawai dan evaluasi kinerja pegawai serta urusan kepegawaian lainnya;
 - f. menyiapkan bahan penyampaian Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN);

- g. mengoordinasikan penyiapan bahan Reformasi Birokrasi
- h. melakukan urusan rumah tangga, keamanan dan kebersihan;
- i. melakukan penyiapan penyusunan laporan dan administrasi penggunaan peralatan dan perlengkapan kantor;
- j. melakukan penyusunan Rencana Kebutuhan Barang Unit (RKBU) dan Rencana Pemeliharaan Barang Unit (RPBU);
- k. melakukan penyiapan bahan penatausahaan dan inventarisasi barang;
- l. melakukan penyiapan bahan administrasi pengadaan, penyaluran, penghapusan dan pemindah tanganan barang milik daerah;
- m. melakukan urusan kerja sama, hubungan masyarakat dan protokol;
- n. melakukan evaluasi kelembagaan dan ketatalaksanaan;
- o. melakukan telaahan dan penyiapan bahan penyusunan peraturan perundang-undangan;
- p. melakukan penyusunan laporan kegiatan Subbagian Umum dan Kepegawaian; dan
- q. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Ketiga

Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi

Pasal 8

- (1) **Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf c mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis, mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengadaan, pensiun dan informasi kepegawaian.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Bidang Pengadaan, Pensiun dan Informasi** menyelenggarakan fungsi:
 - a. perumusan dan penyusunan kebijakan teknis di bidang pengadaan, pensiun dan informasi;
 - b. pemberian dukungan, pengendalian dan pengawasan kebijakan teknis di bidang pengadaan, pensiun dan informasi;
 - c. penyusunan rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan;
 - d. mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan, pengadaan Pegawai ASN, administrasi pensiun, pengelolaan data, dokumen, serta penyusunan informasi kepegawaian;
 - e. penyelenggaraan pengadaan Pegawai ASN;
 - f. verifikasi dokumen administrasi pensiun serta database dan informasi kepegawaian;

- g. pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengadaan, pensiun, pengelolaan data, dokumen serta penyusunan informasi kepegawaian; dan
- h. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pasal 9

- (1) **Sub Bidang Pengadaan dan Pensiun** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf c angka 1, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan rencana kebutuhan ASN, jenis dan jumlah formasi jabatan untuk pelaksanaan pengadaan ASN meliputi penyelenggaraan seleksi penerimaan ASN, pelayanan administrasi penerimaan serta pengangkatan ASN, usulan penetapan NIP, penetapan CASN dan P3K, pengangkatan PNS, menyiapkan bahan dan menyusun analis penataan PNS, memproses dokumen pensiun PNS, pengelolaan administrasi pensiun PNS, membuat daftar penjagaan pensiun, evaluasi dan pelaporan pengadaan dan pensiun serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (2) **Sub Bidang Pengolahan Data** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (3) huruf c angka 2, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan pembangunan dan pengembangan system informasi kepegawaian, mengelola system informasi kepegawaian, menyusun data kepegawaian, pemutakhiran data, evaluasi dan pelaporan sistem informasi kepegawaian, penyusunan data kepegawaian, pemutakhiran data, serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (3) **Sub Bidang Dokumen dan Informasi Kepegawaian** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf c angka 3, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan pengelolaan dokumen, arsip serta publikasi dan informasi kepegawaian, pemutakhiran dokumen, arsip serta publikasi dan informasi kepegawaian, mengusulkan proses perbaikan dokumen dan arsip kepegawaian, evaluasi dan pelaporan pengelolaan dokumen, arsip serta publikasi dan informasi kepegawaian, pemutakhiran dokumen, arsip dan informasi kepegawaian serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Keempat

Bidang Mutasi, Pembinaan, dan Kesejahteraan

Pasal 10

- (1) **Bidang Mutasi, Pembinaan, dan Kesejahteraan** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf d, mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis, mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang

mutasi, pembinaan, dan kesejahteraan yang meliputi mutasi pegawai, pembinaan disiplin, bimbingan dan konseling, melaksanakan proses administrasi penjatuhan hukuman disiplin, penilaian kinerja pegawai dan peningkatan kesejahteraan pegawai serta fasilitas lembaga profesi ASN.

- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Bidang Mutasi, Pembinaan, dan Kesejahteraan** menyelenggarakan fungsi:
- a. perumusan dan penyusunan kebijakan teknis di bidang mutasi, pembinaan dan kesejahteraan;
 - b. mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan di bidang mutasi, pembinaan dan kesejahteraan;
 - c. pemberian dukungan, pengawasan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang mutasi, pembinaan dan kesejahteraan;
 - d. mengoordinasikan pelaksanaan mutasi, pembinaan dan kesejahteraan meliputi mutasi pegawai, pembinaan disiplin, bimbingan dan konseling, pelaksanaan proses administrasi penjatuhan hukuman disiplin, penilaian kinerja pegawai dan peningkatan kesejahteraan pegawai serta fasilitas lembaga profesi ASN;
 - e. verifikasi dokumen mutasi, pembinaan dan kesejahteraan meliputi mutasi pegawai, pembinaan disiplin, bimbingan dan konseling, pelaksanaan proses administrasi penjatuhan hukuman disiplin, penilaian kinerja pegawai dan peningkatan kesejahteraan pegawai serta fasilitas lembaga profesi ASN, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan mutasi, pembinaan, penilaian kinerja aparatur, kesejahteraan, bimbingan konseling dan fasilitas lembaga profesi ASN;
 - f. pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang mutasi, pembinaan dan Kesejahteraan; dan
 - g. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Pasal 11

- (1) **Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf d angka 1, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan, mengumpulkan, meneliti, menyiapkan dan memproses administrasi mutasi kepangkatan, wilayah kerja, serta status kepegawaian meliputi usulan kenaikan pangkat, pengangkatan, pemberhentian dalam jabatan struktural dan fungsional penyelenggaraan pelantikan jabatan, perpindahan pegawai, pembentukan tim penilaian angka kredit jabatan fungsional tertentu, serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (2) **Sub Bidang Pembinaan, Penilaian Kinerja Aparatur dan Disiplin Pegawai** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf d angka 2, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan, mengolah bahan administrasi pembinaan disiplin pegawai, memverifikasi tingkat kehadiran aparatur, melaksanakan pembinaan dan bimbingan konseling, proses administrasi

penjatuhan hukuman disiplin, penilaian dan evaluasi kinerja aparatur, serta sosialisasi peraturan kepegawaian, memberikan bahan pertimbangan penjatuhan hukuman disiplin perundang-undangan yang berlaku, membuat informasi terkait indikator penilaian kinerja aparatur, menganalisis, evaluasi dan pelaporan hasil penilaian kinerja aparatur, memproses usulan izin perceraian, penyelenggaraan konseling, memverifikasi draft keputusan penjatuhan hukuman disiplin, evaluasi dan pelaporan kegiatan serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

- (3) **Sub Bidang Kesejahteraan dan Fasilitas Profesi ASN** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf d angka 3, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan, menyusun dan menyiapkan bahan pembinaan motivasi pemberian penghargaan, tunjangan ASN serta tanda jasa kepada pegawai yang berdedikasi dan berprestasi, memproses usulan cuti, karis/karsu, karpeg/KPE, taperum, memfasilitasi BPJS dan kelembagaan profesi ASN (KORPRI dan lembaga profesi ASN lainnya), mengelola administrasi umum, kepegawaian dan kegiatan keorganisasian untuk mendukung tugas dan fungsi lembaga profesi ASN dan mengoordinasikan tata hubungan kerja di setiap jenjang kepengurusan Profesi ASN serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Kelima

Bidang Pengembangan Aparatur

Pasal 12

- (1) **Bidang Pengembangan Aparatur** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf e, mempunyai tugas mempunyai merumuskan kebijakan teknis, mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), **Bidang Pengembangan Aparatur** menyelenggarakan fungsi:
- a. perumusan dan penyusunan kebijakan teknis di bidang pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi;
 - b. pemberian dukungan, pengawasan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi
 - c. penyelenggaraan pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi;

- d. mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan di bidang pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi;
- e. mengoordinasikan dan kerjasama pelaksanaan seleksi jabatan;
- f. perencanaan kebutuhan diklat penjurangan dan sertifikasi;
- g. fasilitasi pelaksanaan diklat teknis fungsional;
- h. pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengembangan aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi, penyelenggaraan diklat dan sertifikasi, pengembangan ASN dan promosi; dan
- i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pasal 13

- (1) **Sub Bidang Analisa Kebutuhan Diklat dan Evaluasi** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf e angka 1, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan, pelaksanaan dan penyelenggaraan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat serta sertifikasi, melaksanakan kajian dan menyusun analisa kebutuhan diklat dan evaluasi diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat serta sertifikasi, menetapkan dan menginventarisir jenis-jenis diklat struktural dan diklat fungsional dan masyarakat serta sertifikasi, evaluasi dan pelaporan penyusunan analisa kebutuhan diklat dan evaluasi diklat-diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat serta sertifikasi dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (2) **Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat dan Sertifikasi** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf e angka 2, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan dan memfasilitasi penyelenggaraan diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat serta sertifikasi ASN, menyusun panduan penyelenggaraan diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat, menyiapkan bahan-bahan diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat, menginventarisir, mengusulkan peserta sertifikasi ASN, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan diklat struktural, teknik fungsional dan masyarakat serta sertifikasi ASN dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (3) **Sub Bidang Pengembangan Kompetensi dan Promosi ASN** sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf e angka 3, mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan, memfasilitasi kegiatan pengembangan kompetensi teknis, manajerial dan sosial serta pemerintahan, menganalisis metode yang akan digunakan dalam pengembangan kompetensi ASN, menyusun

daftar peserta penilaian kompetensi ASN, melaksanakan kegiatan penilaian kompetensi dan seleksi jabatan, menganalisis, menyiapkan memverifikasi dan memproses administrasi pelaksanaan pengembangan karier pegawai meliputi promosi ASN, ujian penyesuaian, ujian dinas, pendidikan tugas belajar, pendidikan ikatan dinas, ijin belajar, melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Keenam
Kelompok Jabatan Fungsional

Pasal 14

- (1) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf f dapat dibentuk untuk melaksanakan sebagian tugas teknis sesuai dengan tingkat keahlian, keterampilan dan kebutuhan.
- (2) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri atas sejumlah tenaga, dalam jenjang jabatan yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilannya.
- (3) Setiap kelompok dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang diangkat oleh Bupati atas usul Kepala Badan.
- (4) Jenis jenjang dan jumlah Jabatan Fungsional ditetapkan oleh Bupati berdasarkan kebutuhan, kemampuan dan beban kerja, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Ketujuh
Unit Pelaksana Teknis Badan

Pasal 15

- (1) Unit Pelaksana Teknis Badan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf g dapat dibentuk untuk melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional atau kegiatan teknis penunjang Badan.
- (2) Unit Pelaksana Teknis Badan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibedakan dalam 2 (dua) klasifikasi yaitu Unit Pelaksana Teknis Badan Kelas A dan Unit Pelaksana Teknis Badan Kelas B.

BAB V
KEPEGAWAIAN

Pasal 16

Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian dan Kepala Sub Bidang diangkat dan diberhentikan oleh Bupati atas usul SEKDA dari Pegawai Aparatur Sipil Negara yang memenuhi syarat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- (7) Dalam menyampaikan laporan kepada atasan, tembusan laporan wajib disampaikan kepada pimpinan satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.
- (8) Setiap pimpinan unit organisasi dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia wajib melaksanakan pengawasan melekat.

Pasal 19

Apabila Kepala Badan berhalangan, maka Sekretaris melaksanakan tugas Kepala dan/atau Kepala Bidang secara struktural dapat melaksanakan tugas Kepala atau Pejabat Struktural lainnya sesuai dengan Daftar Urut Kepangkatan.

BAB VIII PEMBIAYAAN

Pasal 20

Segala biaya yang dikeluarkan akibat ditetapkan Peraturan Bupati ini dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Bulungan.

BAB IX KETENTUAN PENUTUP

Pasal 21

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Bulungan.

Salinan sesuai dengan aslinya
Plt. Kepala Bagian Hukum,

Ditetapkan di Tanjung Selor
pada tanggal 29 Desember 2016

BUPATI BULUNGAN,

HAMRAN, SH
Penata TK.I / III d
Nip.19701130 2002121004

ttd
SUDJATI

Diundangkan di Tanjung Selor
pada tanggal 29 Desember 2016

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN BULUNGAN,

ttd.

SYAFRIL

BERITA DAERAH KABUPATEN BULUNGAN TAHUN 2016 NOMOR 59