



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH DESAIN PEKERJAAN, DIKLAT DAN FASILITAS  
KANTOR TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI  
KELURAHAN SE KECAMATAN PANDAN KABUPATEN  
TAPANULI TENGAH**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**HENRY BERTUA HUTABARAT**

**NIM. 500693839**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2019**

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

**PERNYATAAN**

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul  
“Pengaruh Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja  
Aparatur Sipil Negara di Kelurahan se Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli  
Tengah“ adalah benar hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip  
maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.  
Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka  
saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 07 Oktober 2018

Yang Menyatakan



**HENRY BERTUA HUTABARAT**

NIM.500693839

## ABSTRACT

The State Civil Apparatus in the kelurahan is a direct contact with the community. Very much needed the quality of human resources that are reliable so that service in the Kelurahan of Pandan sub-district can be carried out properly in accordance with what is desired and the needs of the community. This study aims to: explain the influence of work design, training and office facilities on the performance of the state civil apparatus in the kelurahan of Pandan District, Tapanuli Tengah District. The number of samples in this study were as many as 75 people of the State Civil Apparatus in kelurahan in Pandan sub-district, among them were the village head, the village secretary and the section head in Pandan district, Central Tapanuli Regency. Data analysis techniques using multiple linear regression. The results of the study at a significant level of  $\alpha = 0.05$  showed  $F_{hit} = 17.426$  with a significance level of 0.000, a significance value smaller than the level of significance used in this study ( $0.000 < 0.05$ ) showed that together the design design variables, training and office facilities have a significant effect on the performance variable of the apparatus in the Village. Job Design Variables, Training and Office Facilities are able to explain the variables of the performance of the urban apparatus in the Pandan Regency of Central Tapanuli District in the amount of: 42.4%, while the remaining amount: 57.6% is explained by other variables outside the concept of this study. By using the t-test, it turns out that the Job Design, Training and Office Facility variables have a significant positive effect on the apparatus performance variables in the Kelurahan of Pandan District. Based on the results of the analysis of this study, Job Design, Training and Office Facilities are needed to improve the quality of human resources through education and training, to increase the skills, knowledge and abilities of urban village staff in Pandan sub-district.



## ABSTRAK

Aparatur Sipil Negara yang ada di kelurahan adalah merupakan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Sangat dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang handal sehingga pelayanan di Kelurahan se kecamatan Pandan dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan yang diinginkan dan kebutuhan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk : menjelaskan Pengaruh Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor terhadap kinerja aparatur sipil negara di kelurahan se kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 75 orang Aparatur Sipil Negara yang ada di kelurahan se Kecamatan Pandan diantaranya adalah Lurah, Sekretaris Lurah dan Kepala seksi yang ada di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah. Teknik analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$  menunjukkan  $F_{hit} = 17,426$  dengan tingkat signifikansi 0,000, nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan didalam penelitian ini ( $0,000 < 0,05$ ) menunjukkan bahwa secara bersama – sama variabel desain pekerjaan, diklat dan fasilitas kantor berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja aparatur yang ada di Kelurahan. Variabel Desain pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor mampu menjelaskan variabel Kinerja aparatur kelurahan se kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar : 42,4 %, sedangkan sisanya sebesar : 57,6 % dijelaskan variabel lain diluar konsep penelitian ini. Dengan menggunakan Uji-t, ternyata variabel Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel kinerja aparatur yang ada di Kelurahan se kecamatan Pandan. Berdasarkan hasil analisis penelitian ini, Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor diperlukan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui diklat, untuk menambah keahlian, pengetahuan dan kemampuan dari Pegawai kelurahan yang ada di kecamatan Pandan.



## LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER ( TAPM )

Judul TAPM : Pengaruh Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di kelurahan se Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Penyusun TAPM :  
 Nama : **HENRY BERTUA HUTABARAT**  
 N I M : 500693839  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Hari/tanggal : Kamis, 11 Oktober 2018

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II



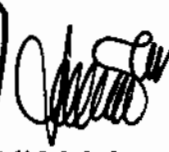

Dr. Yeni Absah, SE, M.Si  
 NIP.197411232000122001

Prof. Dr. Ginta Ginting, M.B.A.  
 NIP.196008181986032002

Mengetahui :

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis, Dekan Fakultas Ekonomi





Rini Yayuk Priyati, S.E., M.Ec., Ph.D.  
 NIP.197610122001122002

Dr. Ali Muktiyanto, SE., M.Si.  
 NIP.197208242000121001

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

**PENGESAHAN**

**N a m a** : **HENRY BERTUA HUTABARAT**  
**N I M** : **500693839**  
**Program Studi** : **Magister Manajemen**  
**Judul TAPM** : **Pengaruh Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di kelurahan se kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia penguji, Tugas Akhir Program Magister, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

**Hari, tanggal** : **Kamis, 11 Oktober 2018**  
**Waktu** : **13.30 – 15.00 WIB**

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Ketua Komisi Penguji**  
**Rini Yayuk Priyati, S.E., M.Ec., Ph.D** .....

**Penguji Ahli :**  
**Dr. Amir Tengku Ramli** .....

**Pembimbing I :**  
**Dr. Yeni Absah, SE, M.Si.** .....

**Pembimbing II :**  
**Prof. Dr. Ginta Ginting, M.B.A** .....



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kita ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas kasih dan karuniaNya sehingga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul : “Pengaruh Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di kelurahan se kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah”, dapat saya selesaikan yang merupakan persyaratan untuk meraih gelar Magister Manajemen (MM) pada program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) terwujud atas bantuan berbagai pihak, pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Ojat Darajat, M.Bus, Selaku Rektor Universitas Terbuka Jakarta, yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan Pascasarjana di Universitas Terbuka.
2. Ibu Rini Yayuk Priyati, S.E., M.Ec., Ph.D, Selaku Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis Universitas Terbuka.
3. Ibu Dra. Sondang P. Pakpahan, M.A selaku kepala Universitas Terbuka UPBJJ Medan, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan di UPBJJ –Medan beserta staf.
4. Dr. Ali Muktiyanto, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.
5. Ibu Dr. Yeni Absah, SE, M.Si selaku Pembimbing I yang telah membimbing, arahan, motivasi dan memberi masukan kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

6. Prof. Dr. Ginta Ginting, M.B.A. selaku pembimbing II yang telah membimbing, arahan, motivasi, memberi masukan dan teknis penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.
7. Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ Medan.
8. Camat Pandan yang telah memberi izin penelitian.
9. Orang Tua saya tercinta Nurhayani Panggabean dan Marhasan Hutabarat yang selalu memberikan dukungan dan doa dalam menyelesaikan penulisan TAPM.
10. Istri tercinta Frince Sartika Tambunan, S.Pd yang memberi semangat, dukungan dan doa dalam menyelesaikan penulisan TAPM.
11. Rekan rekan mahasiswa Pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ Medan.
12. Rekan – rekan kerja di kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah
13. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu dalam membantu penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

Kiranya penulisan penelitian dalam Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dapat memberi manfaat kepada penulis, pembaca dan peneliti selanjutnya untuk pengembangan Ilmu Manajemen.

Medan, 11 Oktober 2018  
Penulis,

**HENRY BERTUA HUTABARAT**



## DAFTAR ISI

	Halaman Judul
Lembar Pernyataan .....	i
Lembar Persetujuan .....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Abstrak .....	iv
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah Penelitian .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
A. Kajian Teoritik .....	14
1. Desain Pekerjaan .....	14
2. Pendidikan dan Pelatihan .....	26
3. Fasilitas Kantor .....	39
4. Kinerja .....	42
B. Tinjauan Penelitian Sebelumnya .....	56
C. Kerangka Konseptual .....	60
D. Hipotesis Penelitian .....	61
E. Definisi Operasional Variabel .....	63
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>67</b>
A. Desain Penelitian .....	67
B. Populasi dan Sampel .....	67
C. Instrumen Penelitian .....	68
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	69
1. Pengumpulan Data Primer .....	69
2. Pengumpulan Data Sekunder .....	69
E. Pengujian Instrumen .....	70
1. Uji Validitas .....	70
2. Uji Reliabilitas .....	72
F. Metode Analisis Data .....	73
1. Analisis Deskriptif .....	73
2. Analisis Statistik Regresi Linier Berganda .....	74
G. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	76
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>77</b>
A. Gambaran Umum Kecamatan Pandan .....	77
1. Letak Geografis .....	77

2. Topografi .....	77
3. Luas Wilayah, jumlah dusun/lingkungan, jumlah dan Kepadatan penduduk menurut kelurahan dan desa .....	78
B. Karakteristik Responden .....	80
1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin .....	80
2. Karakteristik responden berdasarkan umur .....	80
3. Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan terakhir .....	81
4. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja .....	82
C. Deskripsi Variabel Penelitian .....	82
1. Variabel Desain Pekerjaan .....	83
2. Variabel Pendidikan dan Pelatihan .....	86
3. Variabel Fasilitas Kantor .....	90
4. Variabel Kinerja .....	97
D. Uji Asumsi Klasik .....	99
1. Uji Normalitas .....	99
2. Uji Multikolinearitas .....	100
3. Uji Heteroskedastisitas .....	102
E. Uji Hipotesis Penelitian .....	103
1. Uji secara Bersama (Uji F) .....	103
2. Koefisien Determinan ( $R^2$ ) .....	104
3. Uji Parsial .....	106
F. Pembahasan Hasil Penelitian .....	108
1. Pengaruh Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor secara bersama sama terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kelurahan.....	108
2. Pengaruh Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor terhadap kinerja .....	110
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>114</b>
A. Kesimpulan .....	114
B. Saran .....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>116</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel	1.1 Nilai sasaran kinerja pegawai (SKP) Aparatur kelurahan se kecamatan Pandan .....	4
Tabel	1.2 Pedoman untuk menilai sasaran kinerja pegawai .....	5
Tabel	1.3 Data Aparatur Pemerintah kelurahan se kecamatan Pandan .....	7
Tabel	1.4 Data Fasilitas kantor di kantor Lurah se kecamatan Pandan .....	8
Tabel	1.5 Pra Survey Desain Pekerjaan di kelurahan se kecamatan Pandan .....	9
Tabel	1.6 Pra Survey Pendidikan dan Pelatihan di kelurahan se kecamatan Pandan .....	10
Tabel	1.7 Pra Survey Fasilitas Kantor di kelurahan se kecamatan Pandan ..	10
Tabel	2.1 Penelitian Terdahulu .....	57
Tabel	2.2 Operasionalisasi Variabel .....	65
Tabel	3.1 Instrumen skala likert .....	69
Tabel	3.2 Hasil uji validitas variabel $X_1$ (Desain pekerjaan) .....	70
Tabel	3.3 Hasil uji validitas variabel $X_2$ ( Pendidikan dan Pelatihan) .....	71
Tabel	3.4 Hasil uji validitas variabel $X_3$ ( Fasilitas kantor) .....	71
Tabel	3.5 Hasil uji validitas variabel Y (Kinerja) .....	72
Tabel	3.6 Hasil uji Reliabilitas .....	73
Tabel	4.1 Luas Desa/kelurahan se kecamatan Pandan .....	78
Tabel	4.2 Jumlah Respoden berdasarkan jenis kelamin .....	80
Tabel	4.3 Jumlah responden berdasarkan umur .....	80
Tabel	4.4 Jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir .....	81
Tabel	4.5 Jumlah responden berdasarkan masa kerja .....	82
Tabel	4.6 Distribusi Frekwensi tanggapan responden untuk variabel Desain pekerjaan ( $X_1$ ) .....	83
Tabel	4.7 Distribusi Frekwensi tanggapan responden untuk variabel Pendidikan dan Pelatihan ( $X_2$ ) .....	86
Tabel	4.8 Distribusi Frekwensi tanggapan responden untuk variabel Fasilitas Kantor ( $X_3$ ) .....	90
Tabel	4.9 Distribusi Frekwensi tanggapan responden untuk variabel Kinerja (Y) .....	97
Tabel	4.10 Rangkuman uji Normalitas Variabel Penelitian .....	99
Tabel	4.11 Hasil Uji Multikolinearitas .....	101
Tabel	4.12 Hasil Uji F .....	104
Tabel	4.13 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	105
Tabel	4.14 Hasil Uji T .....	106

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Kerangka Berfikir .....	61
Gambar 4.1	Grafik Uji Normalitas .....	100
Gambar 4.2	Uji Heteroskedastisitas.....	102



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian
2. Data Sampel Pengujian Instrumen
3. Data Hasil Penelitian
4. Hasil pengujian Instrumen (Uji Validitas dan Reliabilitas)
5. Hasil Analisis Deskriptif
6. Hasil Uji Normalitas
7. Hasil Uji Multikolinearitas
8. Hasil Analisis Regresi linear Berganda





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Kelurahan merupakan Pemerintahan terkecil setingkat dengan desa, dimana masyarakat melakukan pengurusan administrasi kependudukan di kantor Lurah dan merupakan pelayanan yang langsung bersentuhan dengan masyarakat. Pada umumnya masyarakat yang ada dikelurahan mengharapkan pelayanan administrasi kependudukan yang cepat, akurat, efisien, tidak terlalu banyak persyaratan untuk mengurus administrasi kependudukan.

Kelurahan yang ada di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah melayani administrasi kependudukan, mulai dari pengantar pembuatan kartu keluarga (KK), pengantar pembuatan kartu tanda penduduk (KTP), pengurusan surat pindah, Surat keterangan meninggal dunia, Surat keterangan ahli waris, Surat Keterangan Berusaha, surat keterangan kelahiran, dan lain – lain.

Pada dasarnya tugas pokok fungsi kelurahan adalah menyelenggarakan tugas – tugas pemerintahan, Pembangunan dan pelayanan lainnya kepada masyarakat dalam ruang lingkup kelurahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi kelurahan dan tugas lainnya yang dilimpahkan oleh camat kepada kelurahan. Untuk memperlancar urusan masyarakat di kantor kelurahan harus mempunyai sarana komunikasi dan fasilitas umum yang memadai.

Dalam menggerakkan organisasi Pemerintahan di kelurahan yang ada di kecamatan Pandan, dibutuhkan sumber daya manusia yang baik, handal dan profesional, sehingga diharapkan organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.



Menurut Sedarmayanti (2017:11) Sumber daya manusia merupakan kekuatan daya fikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam diri, yang perlu digali, dibina dan dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik – baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. Menurut Yani (2012:1) Sumber Daya Manusia adalah unsur dalam organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu organisasi.

Dengan menggunakan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi Pemerintahan dalam menjalankan tugas – tugas dan fungsinya, dimana pegawai sebagai perencana, pelaku dan sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi Pemerintahan khususnya kelurahan yang ada dikecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Tujuan organisasi akan terwujud dengan baik jika peran aktif dari pegawai yang mempunyai Sumber Daya Manusia yang handal dapat berfungsi secara maksimal. Untuk mencapai tujuan tersebut diupayakan pegawainya mempunyai potensi kerja yang baik, sehingga bisa mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Semakin tinggi kompetensi kerja, maka akan meningkatkan prestasi kerja pegawai tersebut.

Tingkat prestasi kerja dapat dilihat dari waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan, kerapian pegawai dalam bekerja, absensi pegawai, loyalitas pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan, kegelisahan pegawai, tingkat perpindahan dan banyaknya tuntutan pegawai. Organisasi pasti akan banyak menghadapi permasalahan – permasalahan yang mengakibatkan tekanan kerja bagi pegawai, sehingga membuat penurunan prestasi kerja pegawai.

Observasi yang dilakukan di beberapa kantor kelurahan yang ada di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, minimnya pegawai yang mengikuti diklat, kurangnya fasilitas kantor misalnya gedung kantor, Komputer, bangku, meja, gedung kantor dan lain-lain pada kantor lurah, banyaknya jabatan yang masih kosong di kelurahan misalnya sekretaris lurah dan kepala seksi, dimana kalau jabatan tersebut diisi, akan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di kelurahan yang ada di kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, untuk itu perlu diperhatikan kinerja dari pegawai pada organisasi.

Kinerja adalah merupakan hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan dengan nilai yang diharapkan, hasil kerja adalah target yang harus dicapai oleh suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Yani (2012:117) "Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Hasil Kinerja pegawai yang baik adalah apabila pegawai mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Hasil kerja yang ingin dicapai tidak hanya menggambarkan titik akhir dari perencanaan kerja, tetapi juga menunjukkan sistem pengorganisasian kerja, pengisian lowongan kerja, pengendalian karyawan yang kesemuanya itu adalah faktor pendukung dari tercapainya hasil kerja yang diinginkan oleh organisasi.

Faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja aparatur kelurahan, adalah menurunnya keinginan aparatur kelurahan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, keadaan ini perlu diperhatikan dalam menyelaraskan kinerja aparatur kelurahan agar semakin baik,



hal ini adalah salah satu faktor pendukung tugas – tugas yang ada dikelurahan dalam pelayanan prima kepada masyarakat di bidang kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan di kecamatan Pandan, sehingga tugas – tugas sesuai dengan yang telah direncanakan dan yang diharapkan. Kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat pada SKP dengan data sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Aparatur Kelurahan  
Se Kecamatan Pandan tahun 2016 dan 2017

NO	NAMA KELURAHAN	NILAI RATA-RATA SKP TAHUN 2016	NILAI RATA-RATA SKP TAHUN 2017
01	Sibuluan Nauli	74	70
02	Sihaporas Nauli	76	71
03	Sibuluan Raya	78	71
04	Sibuluan Terpadu	76	70
05	Sibuluan Indah	77	71
06	Sibuluan Baru	74	71
07	Lubuk Tukko	76	70
08	Lubuk Tukko Baru	76	72
09	Pandan Wangi	80	71
10	Pandan	82	72
11	Aek Tolang	80	73
12	Pasar Baru	74	71
13	Aek Sitio tio	73	70
14	Kalangan	77	71
15	Budi Luhur	73	70
16	Mangga Dua	72	70
17	Kalangan Indah	73	70
18	Hajoran	72	70
19	Muara Nibung	73	71
20	Hajoran Indah	73	70

Sumber : Kantor Camat Pandan

Dapat dilihat dari Tabel 1.1 rata – rata kinerja aparatur kelurahan se Kecamatan Pandan baik yaitu antara 70 s/d 82. Kinerja yang terjadi saat ini di kelurahan dalam menyelesaikan pekerjaan bisa mencapai 2 (dua) jam atau lebih, yang seharusnya bisa dikerjakan setengah jam, karena ini disebabkan jumlah pegawai yang ada masih kurang, sehingga ada kelambatan dalam mengerjakan

pekerjaan. Kinerja dapat juga dipengaruhi oleh Desain Pekerjaan pada kantor Lurah yang ada di kecamatan Pandan. Adapun pedoman untuk penilaian kualitas Sasaran Kinerja Pegawai sebagai berikut :

Tabel 1.2  
Pedoman untuk menilai Sasaran Kinerja Pegawai

Kriteria Penilaian	Sebutan Kualitas	Keterangan
91-100	Sangat baik	Hasil kerja sempurna tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan diatas standar yang ditentukan dan lain – lain.
76-90	Baik	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain –lain.
61-75	Cukup	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain –lain.
51-60	Kurang	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain –lain.
50 kebawah	Buruk	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil, dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan, dibawah standar yang telah ditentukan dan lain –lain.

Sumber : Badan Kepegawaian Negara

Pada Tabel 1.2 dapat dilihat Pedoman kriteria penilaian dan sebutan kualitas Sasaran Kinerja Pegawai.

Menurut Nurjaman (2014:58) desain pekerjaan adalah alat untuk mendorong dan memberikan tantangan kepada karyawan, sedangkan menurut Yani (2012:21) desain pekerjaan adalah suatu perencanaan yang harus mulai sejak awal memulai pekerjaan dimana setiap jabatan memiliki definisi yang jelas dalam tugas kewajiban serta tanggungjawab yang diterimanya. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan – penugasan kerja sesuai dengan kebutuhan – kebutuhan pada organisasi, peralatan – peralatan, dan hubungan sosial serta perilaku.



Desain pekerjaan spesifikasi isi, metode, dan hubungan berbagai pekerjaan untuk memenuhi tuntutan dalam bekerja maupun kebutuhan pribadi memegang pekerjaan secara individu maupun secara kelompok kerja. Desain pekerjaan akan memberi ketegasan atau standar tugas yang harus dicapai oleh setiap karyawan. Apabila desain pekerjaan yang diberikan kepada karyawan kurang jelas, akan mengakibatkan karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggungjawabnya, yang akhirnya akan mempengaruhi prestasi kerja pegawai dalam organisasi yang mengakibatkan pekerjaan tidak terlaksana dengan baik.

Desain pekerjaan sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi, diharapkan Desain pekerjaan sesuai dengan tugas masing - masing pegawai, agar pekerjaan yang dilakukan terarah, jelas dan dapat dilakukan secara efisien, efektif dan berdaya guna. Sehubungan dengan tekanan kerja bagi pegawai maka perlu membuat suatu desain pekerjaan bagi pegawai. Untuk meningkatkan kemampuan, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah melalui diklat.

Dalam meningkatkan sumber daya manusia bagi pegawai Negeri Sipil dilakukan berbagai jenis pendidikan dan latihan, Pendidikan dan latihan (diklat) merupakan unsur yang harus dimiliki oleh individu sumber daya manusia yang berkualitas. Karena itu, secara khusus pada hakekatnya diklat mengandung adanya aspek potensial, aspek fungsional, aspek operasional dan aspek kepemimpinan organisasi. Diklat didalam meningkatkan dan mewujudkan potensi karyawan, profesional karyawan, fungsi dari karyawan, operasionalisme karyawan dan pengembangan karir karyawan yang dapat dilalui dengan proses diklat yaitu berupa diklat kepemimpinan, diklat fungsional untuk pengembangan terhadap pelaksanaan pekerjaan dari pegawai sesuai dengan fungsinya di dalam organisasi.

Menurut Sinambela (2017:169) pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi, sedangkan menurut Kasmir (2016:126) Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya.

Di Kecamatan Pandan masih sedikit aparatur Kelurahan telah mengikuti Diklat sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi masing - masing. Diklat yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dan institusi lain seperti melalui program penguatan kelembagaan Pemerintah Kelurahan. Adapun data Aparatur Kelurahan yang telah mengikuti Diklat dalam penguatan penguasaan Tugas Pokok dan Fungsi dapat dilihat dari data Tabel 1.3.

Tabel 1.3  
Data Aparatur Pemerintah Kelurahan se – Kecamatan Pandan  
yang telah mengikuti Pelatihan

No.	Nama Desa	Jumlah Aparatur Pemerintah Kelurahan	yang telah mengikuti Diklat Tupoksi	
			2016	2017
01	Sibuluan Nauli	5	1	-
02	Sihaporas Nauli	3	1	-
03	Sibuluan Raya	5	1	-
04	Sibuluan Terpadu	4	1	-
05	Sibuluan Indah	5	1	-
06	Sibuluan Baru	4	1	-
07	Lubuk Tukko	7	1	-
08	Lubuk Tukko Baru	3	1	-
09	Pandan Wangi	4	1	-
10	Pandan	5	1	-
11	Aek Tolang	6	1	-
12	Pasar Baru	1	1	-
13	Aek Sitio tio	8	1	-
14	Kalangan	3	1	-
15	Budi Luhur	3	1	-
16	Mangga Dua	2	1	-
17	Kalangan Indah	1	1	-
18	Hajoran	4	1	-



No.	Nama Desa	Jumlah Aparatur Pemerintah Kelurahan	yang telah mengikuti Diklat Tupoksi	
			2016	2017
19	Muara Nibung	2	1	-
20	Hajoran Indah	1	1	-
	Jumlah	76	-	-

Sumber : Kantor Camat Pandan

Dari data Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa, aparatur Pemerintah Kelurahan di Kecamatan Pandan pada tahun 2016 setiap kelurahan ada satu pegawai yang mengikuti Diklat dan pada tahun 2017 belum aparatur kelurahan yang mengikuti Diklat, idealnya setiap lurah dan kepala seksi setiap kelurahan harus mengikuti Diklat Tugas Pokok dan Fungsi. Dalam mendukung pekerjaan di kantor kelurahan salah satu mendukungnya adalah fasilitas kantor.

Aktivitas sebuah organisasi memerlukan fasilitas kantor yang mendukung pekerjaannya agar aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh kelurahan. Seorang pegawai harus dapat mengoperasikan atau memanfaatkan fasilitas yang ada. Menurut Sam (2012), "Fasilitas adalah segala sesuatu yang berupa benda maupun uang yang dapat memudahkan serta memperlancar pelaksanaan suatu usaha tertentu". Tabel fasilitas kantor yang ada di kelurahan se kecamatan Pandan Tabel 1.4.

Tabel 1.4  
Data fasilitas kantor di kantor lurah se kecamatan Pandan  
pada Bulan periode September 2017

NO	NAMA KELURAHAN	FASILITAS KANTOR DI KELURAHAN	PERSENTASE FASILITAS KANTOR (%)
01	Sibuluan Nauli	Gedung kantor menyewa	30 %
02	Sihaporas Nauli	Gedung kantor menyewa	30 %
03	Sibuluan Raya	Gedung kantor menyewa	30 %
04	Sibuluan Terpadu	Gedung kantor menyewa	30 %
05	Sibuluan Indah	Gedung kantor ada	45 %
06	Sibuluan Baru	Gedung kantor menyewa	30 %
07	Lubuk Tukko	Gedung kantor menyewa	30 %

NO	NAMA KELURAHAN	FASILITAS KANTOR DI KELURAHAN	PERSENTASE FASILITAS KANTOR (%)
08	Lubuk Tukko Baru	Gedung kantor menyewa	30 %
09	Pandan Wangi	Gedung kantor menyewa	30 %
10	Pandan	Gedung kantor ada	65 %
11	Aek Tolang	Gedung kantor ada	45 %
12	Pasar Baru	Gedung kantor ada	35 %
13	Aek Sitio tio	Gedung kantor menyewa	35 %
14	Kalangan	Gedung kantor menyewa	30 %
15	Budi Luhur	Gedung kantor menyewa	30 %
16	Mangga Dua	Gedung kantor menyewa	30 %
17	Kalangan Indah	Gedung kantor menyewa	30 %
18	Hajoran	Gedung kantor menyewa	35 %
19	Muara Nibung	Gedung kantor ada	40 %
20	Hajoran Indah	Gedung kantor menyewa	30 %
	Jumlah		

Sumber : Kantor Camat Pandan

Dari data Tabel 1.4 dapat disimpulkan bahwa fasilitas kantor yang ada di kelurahan se kecamatan Pandan masih kurang memadai, untuk itu perlu dibenahi agar kinerja pegawai dapat lebih maksimal.

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan di 20 kelurahan yang ada di Kecamatan Pandan, terjadi permasalahan desain pekerjaan, pendidikan dan pelatihan, dan fasilitas kantor, dapat diketahui melalui pra survey pada kelurahan yang ada di kecamatan Pandan, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.5  
Pra Survey Desain pekerjaan di kelurahan se kecamatan Pandan

No	Variabel	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%	Jmlh	%
1	Desain Pekerjaan	1. Tupoksi telah sesuai dengan tugas tugas pegawai di kelurahan.	17	43,59	22	56,41	39	100
		2. Keahlian pegawai telah mendukung pekerjaan di kantor.	15	38,46	24	61,54	39	100

Pada Tabel 1.5 Desain pekerjaan, pernyataan yang menjawab Tupoksi telah sesuai dengan tugas – tugas pegawai di kelurahan yang menjawab ya



sebesar 43,59% dan yang menjawab tidak sebesar 56,41%, pernyataan Keahlian pegawai telah mendukung pekerjaan di kantor yang menjawab ya sebesar 38,46% dan yang menjawab tidak sebesar 61,54%, jadi dapat dinyatakan bahwa desain pekerjaan perlu dirancang untuk dapat diaplikasikan di kelurahan.

Tabel 1.6  
Pra Survey Pendidikan dan Pelatihan di kelurahan se kecamatan Pandan

No		Pernyataan	Ya	%	Tidak	%	Jmlh	%
2	Diklat	1. Apakah diklat yang diikuti sudah sesuai dengan kebutuhan pegawai di kantor kelurahan ?	16	41,03	23	58,97	39	100
		2. Keahlian pegawai meningkat setelah mengikuti diklat.	18	46,15	21	53,84	39	100

Pada Tabel 1.6 Pendidikan dan Pelatihan, Pernyataan apakah diklat yang diikuti sudah sesuai dengan kebutuhan pegawai di kantor kelurahan ? yang menjawab ya sebesar 41,03% dan menjawab tidak sebesar 58,97%, sedangkan yang menjawab pernyataan keahlian pegawai meningkat setelah mengikuti diklat yang menjawab ya sebesar 46,15 % dan menjawab tidak sebesar 53,84 %, jadi dapat dinyatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan perlu diadakan di kelurahan.

Tabel 1.7  
Pra Survey Fasilitas kantor di kelurahan se kecamatan Pandan

No		Pernyataan	Ya	%	Tidak	%	Jmlh	%
3	Fasilitas Kantor	1. Tersedia peralatan kerja di kantor kelurahan.	10	25,64	29	74,35	39	100
		2. Jumlah komputer telah cukup sesuai dengan kebutuhan.	9	23,07	30	76,92	39	100

Pada Tabel 1.7 Fasilitas Kantor, Pernyataan tersedia peralatan kerja di kantor kelurahan, yang menjawab ya sebesar 25,64 % dan menjawab tidak sebesar 74,35 %, sedangkan yang menjawab pernyataan Jumlah komputer telah cukup

sesuai dengan kebutuhan, yang menjawab ya sebesar 23,07 % dan menjawab tidak sebesar 76,92 %, jadi dapat dinyatakan bahwa Fasilitas kantor perlu disediakan untuk kebutuhan di kelurahan.

Menurut Sugiono (2009:52) Masalah diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar – benar tersedia, antara teori dengan praktek, antara aturan dengan pelaksanaan, antara perencanaan dengan pelaksanaan, berdasarkan permasalahan sumber daya manusia dalam pengurusan administrasi kependudukan yang terjadi, menjadi alasan kuat untuk diadakan penelitian di kelurahan yang ada di kecamatan Pandan. Desain pekerjaan, Diklat dan Fasilitas kantor terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara Desain pekerjaan, Diklat dan Fasilitas kantor dengan kinerja aparatur kelurahan menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Dengan mengidentifikasi dan meneliti berbagai faktor, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan kinerja Aparatur kelurahan di Kecamatan Pandan. Penelitian mencoba melakukan kajian sehingga di dapatkan hasil pengaruh Desain pekerjaan, Diklat dan Fasilitas kantor dalam meningkatkan kinerja Aparatur Kelurahan di Kecamatan Pandan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, keseluruhan faktor tersebut saling mempengaruhi kinerja aparatur kelurahan sehingga perlu dilakukan penelitian dengan judul : **“pengaruh desain pekerjaan, diklat dan Fasilitas kantor terhadap kinerja aparatur sipil negara di kelurahan se kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah”**.



## B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan dalam bahasan sebelumnya, maka peneliti akan membatasi masalah dalam penelitian ini mengenai **” pengaruh desain pekerjaan, diklat dan fasilitas kantor terhadap kinerja aparatur sipil negara di kelurahan se kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah”**.

Dengan mengacu pada latar belakang yang telah disampaikan diatas, maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah Desain pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja aparatur Kelurahan Kecamatan Pandan ?
2. Apakah Diklat berpengaruh terhadap kinerja aparatur Kelurahan di Kecamatan Pandan ?
3. Apakah Fasilitas kantor berpengaruh terhadap kinerja aparatur Kelurahan di Kecamatan Pandan ?
4. Apakah Desain Pekerjaan, Diklat, Fasilitas Kantor secara serempak berpengaruh terhadap kinerja aparatur Kelurahan di Kecamatan Pandan ?

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah :

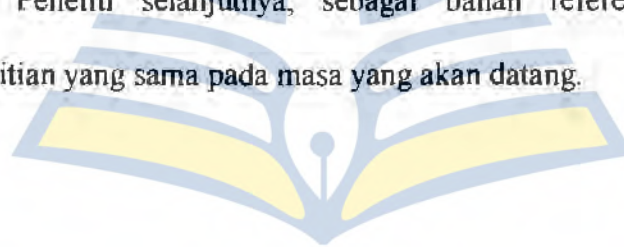
1. Menganalisis pengaruh Desain pekerjaan terhadap kinerja aparatur Kelurahan di kecamatan Pandan.
2. Menganalisis pengaruh Diklat terhadap kinerja aparatur Kelurahan di kecamatan Pandan.
3. Menganalisis Fasilitas kantor berpengaruh terhadap kinerja aparatur Kelurahan di kecamatan Pandan.

4. Untuk menganalisis pengaruh desain pekerjaan, diklat dan fasilitas kantor terhadap kinerja aparatur sipil negara secara simultan di kelurahan se kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini antara lain :

1. Menambah kasanah penelitian bagi program studi Magister Manajemen Universitas Terbuka dan Universitas lainnya.
2. Bagi pengembangan keilmuan, menambah pengetahuan dan wawasan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Bagi kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, sebagai bahan masukan untuk mengetahui pengaruh desain pekerjaan, diklat dan fasilitas kantor terhadap kinerja aparatur sipil negara di kelurahan se kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Bagi Peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian yang sama pada masa yang akan datang.





## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teoritik**

##### **1. Desain Pekerjaan**

###### **1.1 Pengertian Desain Pekerjaan**

Sumber daya manusia merupakan tenaga-tenaga kerja yang akan dipekerjakan dalam suatu perusahaan dalam usaha pencapaian tujuannya. Manajer SDM membantu perusahaan untuk memperoleh dan memelihara satuan kerja, dan harus mampu serta mempunyai pemahaman terhadap desain pekerjaan. Menurut Sinambela (2017:46) desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas spesifik untuk dilakukan, metode yang digunakan dalam melaksanakan tugas tersebut, dan bagaimana pekerjaan terkait dengan pekerjaan lain dalam organisasi. Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang dan tanggungjawab) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan dan kemampuan). Desain pekerjaan adalah suatu cara dimana elemen - elemen dalam suatu pekerjaan diorganisasi ( Robbins dan Judge 2015:155).

Nurjaman (2014:58) menyatakan bahwa desain pekerjaan adalah alat untuk mendorong dan memberikan tantangan kepada karyawan. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan adalah suatu penentuan tugas dari pada pegawai, metode yang digunakan, serta bagaimana pekerjaan tersebut saling berhubungan dengan pekerjaan yang lain dalam organisasi, sehingga berdaya guna, sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Desain pekerjaan harus dapat menciptakan pelaksanaan pekerjaan efektif, efisien dan harus sesuai dengan tenaga-tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan. Desain pekerjaan lebih luas sifatnya dan mempunyai tujuan utama mencocokkan kebutuhan produktivitas organisasi dengan kebutuhan individu yang mengerjakan bermacam – macam tugas, sehingga setiap tenaga kerja lebih sejalan dengan pekerjaan lainnya Sedarmayanti (2017:176).

Dalam merancang suatu pekerjaan sebaiknya memperhatikan hubungan antara teknologi dengan manusia, serta menjembatani pencapaian tujuan organisasi dan mengetahui kapasitas, serta kebutuhan pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Dua hal penting dalam mendesain pekerjaan yaitu perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan.

Desain pekerjaan sangat dibutuhkan untuk menghindari pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian pegawai dan pekerjaan yang membosankan, sehingga pekerjaan tersebut mempunyai fungsi, wewenang dan tanggung jawab serta hubungan yang baik dengan pekerjaan yang lainnya. Selain itu desain pekerjaan yang baik dapat memotivasi pegawai dan menciptakan kepuasan kerja para pegawai pada perusahaan. Dengan demikian, desain pekerjaan dapat membantu perusahaan maupun pegawai dalam mencapai tujuannya.

Menurut Nurjaman (2014:60) unsur perilaku dalam desain pekerjaan terdiri atas :

- a. Pertanggungjawab otonomi terhadap tugas yang dipikul pegawai, oleh karena itu, bawahan berwenang mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan.
- b. Variasi, yaitu : menghilangkan kejenuhan karena rutinitas pekerjaan agar kesalahan pelaksanaan pekerjaan dapat diminimalisirkan.



- c. Identitas tugas untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, pekerjaan harus diidentifikasi, sehingga kontribusinya terlihat dan menimbulkan kepuasan.
- d. Umpan balik diharapkan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mempunyai umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan yang baik sehingga memotivasi pelaksanaan pekerjaan dan memperkaya nuansa pelaksanaan pekerjaan.

## 1.2 Tujuan Desain Pekerjaan

Tujuan desain pekerjaan secara umum adalah untuk penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan perusahaan, teknologi dan perilaku. Dengan demikian dari sudut pandang personalia, desain pekerjaan sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, dimana hal ini tercermin pada kepuasan kerja para pegawai yang memegang jabatan tersebut.

Atas dasar pentingnya peranan yang dimainkan oleh desain pekerjaan dalam kualitas dan kepuasan kerja, maka sangat dibutuhkan analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Dari informasi yang dihasilkan oleh analisis pekerjaan akan disusun atau diadakan desain pekerjaan yang sesuai dengan pekerjaan, tujuan dan jenis usaha yang dijalankan oleh perusahaan.

Menurut Yani (2012:26) analisis pekerjaan adalah “Studi sistematis mengenai tugas, kewajiban, dan tanggungjawab dari suatu pekerjaan, serta pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut”.

Dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang erat antara desain pekerjaan dengan analisis pekerjaan. Tanpa analisis pekerjaan maka tidak akan dapat mengadakan desain pekerjaan pada suatu organisasi. Analisis pekerjaan sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mendesain pekerjaan di dalam perusahaan. Desain pekerjaan haruslah dirancang dengan sebaik mungkin dengan mempertimbangkan elemen-elemen yang mempengaruhi desain pekerjaan.

Menurut Yani (2012:37) elemen-elemen desain pekerjaan yaitu :

**a. Elemen organisasional** (menyangkut tentang efisiensi), yaitu :

- 1) Pendekatan mekanistik, berupa mengidentifikasi setiap tugas agar dapat diatur untuk meminimumkan waktu dan tenaga para karyawan.
- 2) Aliran kerja : tergantung pada produk/jasa, biasanya menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan – pekerjaan.
- 3) Praktik – praktik kerja, yaitu cara – cara pelaksanaan kerja yang ditetapkan.

**b. Elemen lingkungan** yaitu :

- 1) Kemampuan dan tersedianya karyawan misalnya walaupun pengangguran tinggi, banyak yang tidak diisi karena tidak tersedia karyawan yang berkemampuan tersebut.
- 2) Berbagai pengharapan, misalnya karyawan yang berpendidikan tinggi mempunyai harapan lebih tinggi.

**c. Elemen keprilakuan**, yaitu :

- 1) Otonomi,

Otonomi yang berarti mempunyai tanggungjawab atas apa yang dilakukan seorang pegawai diberikan wewenang untuk mengambil keputusan yang dibutuhkan dalam bidang tugasnya. Dengan diberikannya



wewenang pengambilan keputusan maka berarti akan bertambahnya tanggung jawab, sehingga akan cenderung meningkatkan perasaan dipercaya dan dihargai. Kurangnya otonomi akan menyebabkan pegawai menjadi apatis atau menurun prestasi kerjanya. Hal ini akan mengakibatkan turunnya kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

#### 2) Variasi pekerjaan.

Dengan variasi pekerjaan yang baik maka tingkat kebosanan dalam melaksanakan tugas akan dapat ditekan. Apabila seseorang pegawai telah merasa bosan, maka timbul rasa lelah. Kelelahan yang berlanjut akan mengakibatkan kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan tugas pada perusahaan. Dengan adanya kesalahan-kesalahan ini, maka seorang pegawai akan ditegur oleh atasannya. Dengan teguran itu seorang pegawai dapat merasa tidak senang dan tidak puas dalam melaksanakan tugasnya

#### 3) Identitas tugas.

Identitas tugas merupakan ciri-ciri, jenjang atau tingkatan dan klasifikasi dari suatu pekerjaan. Bila pekerjaan tidak mempunyai identitas yang jelas, maka para pegawai akan kurang merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini berarti bahwa kontribusi (sumbangan-sumbangan atau hasil pekerjaan) para pegawai tidak tampak dengan jelas, sehingga kepuasan kerja dapat menurun.

#### 4) Umpan balik.

Bila pekerjaan yang dilaksanakan pegawai memberikan umpan balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan mereka, maka para pegawai akan mempunyai pedoman dan motivasi untuk melaksanakan pekerjaan

dengan lebih baik. Hasil atau nilai prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya haruslah diberitahukan sehingga dapat memperbaikinya atau dapat meningkatkannya, sehingga kepuasan kerja dari pegawai dapat ditingkatkan.

### 1.3 Faktor yang Mempengaruhi Desain Pekerjaan

Menurut Sinambela (2017:48) faktor yang mempengaruhi desain pekerjaan, yaitu :

#### a. Faktor lingkungan :

Faktor lingkungan terdiri dari sistem politik, harapan sosial dan faktor politik sudah barang tentu selalu terkait dalam kehidupan organisasi. Setiap organisasi haruslah mematuhi undang – undang lokal, Negara dan Internasional, selain itu juga harus diperhatikan berbagai regulasi dan koordinasi jika mereka ingin tetap bertahan hidup. Selain sistem politik dalam faktor lingkungan juga perlu diperhatikan berbagai harapan masyarakat. Diterima tidaknya suatu desain pekerjaan juga akan dipengaruhi oleh berbagai harapan masyarakat. Kegagalan organisasi memenuhi harapan seperti itu tentu saja akan berimplikasi turunya motivasi dan semangat kerja, menurun kepuasan kerja yang akhirnya akan menurunkan komitmen mereka pada organisasi, serta yang paling berbahaya adalah *turnover* pegawai.

#### b. Faktor organisasional.

Faktor organisasional terdiri dari dimensi otomatis, teknologi dan integrasi fungsional silang. Dimensi otomatis adalah pengambilan keputusan penting yang harus ditetapkan manager dalam suatu organisasi ketika



mendesain pekerjaan. Sementara itu dimensi teknologi adalah pemanfaatan dan penggunaan teknologi canggih dalam organisasi.

c. Faktor keprilakuan.

Faktor keprilakuan dapat dilihat dari dua hal, yaitu : bauran keahlian tenaga kerja serta desain berbagai pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan teknologi. Sebelum mencoba sebuah program desain atau redesign pekerjaan, para manager haruslah memutuskan apakah keahlian pegawai mereka akan cocok dengan pekerjaan yang baru. Apabila kurang cocok tentu saja membutuhkan pelatihan. Terkadang pegawai tidak mempunyai kemampuan atau latar belakang pendidikan untuk melaksanakan pekerjaan yang baru desain tersebut sehingga hal tersebut menyebabkan ketidakpuasan, frustrasi, dan berkinerja dengan tidak maksimal. Berbagai pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan teknologi perlu memperhatikan desain ulang dapat diupayakan sesuai dengan kondisi pegawai, teknologi yang ada atau suatu kombinasi diantara keduanya. Dalam hal ini manager harus memutuskan arah mana yang diyakini tepat bagi organisasi. Perancangan pekerjaan bagi orang – orang membutuhkan suatu pemeriksaan terhadap berbagai keinginan, kebutuhan dan kehendak dari para pegawai. Pekerjaan dapat didesain guna meningkatkan arti pekerjaan bagi kepuasan dan motivasi kerja pegawai.

Menurut Sinambela (2017:50) pendekatan dalam desain pekerjaan adalah strategi awal untuk menanggulangi sebagian dari permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan yang didesain menurut manajemen ilmiah terfokus pada perluasan pekerjaan. Perluasan pekerjaan mencoba untuk

meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian variasi pelaksanaan pekerjaan kepada para pegawai. Perluasan pekerjaan sifatnya horizontal, mengingat pegawai tidak diberi tanggungjawab atau otoritas lebih besar dalam pengambilan keputusan, tetapi mereka diizinkan untuk melakukan jenis pekerjaan lebih banyak yaitu :

#### 1) Pengayaan pekerjaan

Pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) adalah meningkatkan otonomi seseorang dalam mengatur pekerjaan, pemberian keleluasaan dan tanggungjawab yang lebih besar dalam merencanakan kegiatannya, serta kesempatan yang lebih luas untuk mengendalikan diri dalam melakukan berbagai aspek pekerjaannya.

#### 2) Perluasan pekerjaan

Perluasan kerja (*Job enlargement*). Perluasan kerja diartikan sebagai pemberian tambahan aktivitas pada jenjang yang sama kepada pekerja sehingga mereka dapat meningkatkan jumlah aktivitas yang dapat dikerjakan.

#### 3) Simplikasi pekerjaan

Simplikasi pekerjaan beranggapan bahwa pekerjaan dapat dibagi ke dalam tugas yang sederhana dan berulang – ulang yang memaksimalkan efisiensi. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa aspek pemikiran merupakan bagian manajer dan supervisor, sementara para pekerja hanya semata – mata melakukan tugas sesuai dengan metode dan teknik yang telah ditentukan manajer.



#### 4) Penyederhanaan pekerjaan

Penyederhanaan pekerjaan dilakukan melalui perluasan tanggungjawab pekerjaan organisasi, dan mendorong pekerja untuk tidak membatasi diri mereka dengan diskripsi pekerjaan mereka.

Menurut Yani (2012:21) dasar dilakukannya desain pekerjaan pada organisasi adalah :

1. Sering terjadi komplik antara kebutuhan – kebutuhan dan keinginan - keinginan karyawan dan kelompok karyawan dengan berbagai persyaratan desain pekerjaan.
2. Sifat unik karyawan dapat menimbulkan berbagai macam tanggapan dalam wujud sikap, kegiatan phisik dan produktivitas dalam pelaksanaan pekerjaan.
3. Perubahan lingkungan, organisasi dan perilaku karyawan membuat desain pekerjaan, ketepatan pendekatan, pengembangan standart kerja dan bentuk – bentuk perilaku karyawan perlu dipertanyakan.

Berdasarkan kendala didalam mengembangkan dan peraturan pekerjaan – pekerjaan tersebut dapat ditentukan tiga unsur didalam desain pekerjaan yaitu :

##### 1. Unsur Organisasi.

Elemen organisasi memiliki kaitan erat desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai *output* maksimum dari pekerjaan – pekerjaan karyawan. Dalam manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh *F.W. Taylor* telah menetapkan adanya studi yang menyoroti tentang perilaku karyawan didalam pelaksanaan kerja. Studinya dinamakan dengan studi gerak dan waktu ( *Time and motion study* ).

Dengan adanya efisiensi didalam pelaksanaan kerja akan menentukan spesialisasi yang merupakan dalam desain pekerjaan. Karyawan yang melakukan pekerjaannya secara kontinu menyebabkan karyawan tersebut terspesialisasi, yang selanjutnya dapat memperoleh *output* yang lebih tinggi.

Tiga unsur desain pekerjaan organisasi, yaitu :

a. Pendekatan Mekanik

Berupa mengidentifikasi setia tugas dalam suatu pekerjaan guna meminimumkan waktu dan tenaga. Hasil pengumpulan identifikasi tugas akan menentukan spesialisasi. Pendekatan lebih menekankan pada faktor efisiensi waktu, tenaga, biaya dan latihan.

b. Aliran Kerja

Aliran Kerja ini lebih dipengaruhi oleh sifat komoditi yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan.

c. Praktik - Praktik Kerja

Yaitu cara pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan, ini dapat berdasarkan kebiasaan yang berlaku diperusahaan, perjanjian atau kontrak kotak serikat kerja karyawan, kesepakatan bersama.

## 2. Unsur Lingkungan

Faktor lingkungan yang mempengaruhi desain pekerjaan adalah tersedianya tenaga kerja yang potensial, yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pengharapan –

pengharapan sosial, yaitu dengan jaminan lapangan kerja serta memperoleh kompensasi dan jaminan hidup yang layak.

### 3. Unsur Perilaku

Unsur perilaku yang memiliki kaitan dengan desain pekerjaan adalah :

#### a. Otonomi

Bertanggung jawab atas apa yang dilakukan, disini bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan.

#### b. Variasi

Pemeriksaan pekerjaan dimaksudkan untuk menghilangkan kejenuhan atas pekerjaan – pekerjaan yang rutin, sehingga kesalahan – kesalahan dapat diminimalkan.

#### c. Identitas Tugas

Untuk mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, maka pekerjaan harus diidentifikasi sehingga kontribusinya terlihat yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan.

#### d. Umpan Balik

Diharapkan pekerjaan – pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mempunyai umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan yang baik sehingga akan memotivasi pekerjaan pelaksanaan pekerjaan selanjutnya.

### 1.4 Trade off efisien dengan keperilakuan dalam desain pekerjaan

Efisien adalah perbandingan antara pengeluaran (*output*) I dan pemasukan (*input*). Unsur – unsur efisiensi akan membentuk spesialisasi yang tinggi, mengurangi perbedaan atau variasi, meminimumkan otonomi dan unsur – unsur kontradiktif lainnya.



Berikut adalah *trade off* yang selalu dihadapi oleh para perancang pekerjaan perusahaan, yaitu :

a. Produktivitas dengan spesialisasi

Tambahan spesialisasi akan menaikkan *output* sampai pada titik tertentu, apabila ada kenaikan spesialisasi maka *output* mengalami penurunan, karena adanya kebosanan atas pelaksanaan tugas yang terus menerus. *Output* dapat ditingkatkan dengan mengurangi spesialisasi pekerjaan.

b. Kepuasan Kerja dengan Spesialisasi

Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan kenaikan spesialisasi pekerjaan, dan tambahan – tambahan spesialisasi mengakibatkan kepuasan kerja akan menurun. Pekerjaan tanpa spesialisasi membuat karyawan membutuhkan waktu lama untuk mempelajari pekerjaan tersebut sampai mampu untuk melakukannya. Kepuasan kerja akan menurun karena kurangnya otonomi, variasi dan identitas tugas. Produktivitas akan terus naik bila kebaikan spesialisasi lebih besar dari pada kelemahan akibat ketidakpuasan.

c. Proses Belajar dengan Spesialisasi

Pekerjaan yang sangat terspesialisasi lebih mudah dipelajari dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak terspesialisasi. Proses belajar pada pekerjaan yang terspesialisasi lebih cepat mencapai standar. Pekerjaan yang tidak terspesialisasi memerlukan waktu lebih lama untuk dipelajari.

d. Perputaran Karyawan dengan Spesialisasi

Spesialisasi pekerjaan dapat dengan mudah dan lebih cepat dipelajari, tapi biasanya kepuasan yang diperoleh lebih rendah, kepuasan yang rendah ini

akan menyebabkan tingkat perputaran tenaga kerja tinggi (*turn over mempower*).

## 2. Pendidikan dan Pelatihan

### 2.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Yani (2012:83) Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi, dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan – tujuan perusahaan dengan baik. Menurut Siagian (2016:182) Pelatihan adalah untuk membantu peningkatan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang. Menurut Kurniawati (2016:7.16) Pendidikan dan Pelatihan adalah bagian atau komponen yang penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya karena sumber daya manusia yang menduduki suatu jabatan dalam perusahaan belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan untuk jabatan tersebut. Menurut Panggabean (2016:5.4) Pelatihan adalah suatu cara yang digunakan untuk mempelajari keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang, bahkan pembelajaran yang berkesinambungan yang bermanfaat guna mendukung strategi bisnis dan memperoleh keunggulan bersaing. Menurut Nurjaman (2014:161) Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang terjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Menurut Sedarmayanti (2017:187) Pelatihan merupakan usaha untuk mengurangi atau



menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Menurut Kamil (2012:3) Pelatihan (*Training*) adalah (1) memberi pelajaran dan praktik (*Give teaching and praktice*), (2) Menjadikan perkembangan dalam arah yang dikehendaki (*cause to grow in a required direction*), (3) persiapan (*preparation*) (4) Praktik (*practice*). Menurut Dessler (2015:284), Pelatihan adalah untuk mengajarkan kepada karyawan baru atau karyawan sekarang keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Menurut Dessler (2015:285) rencana strategis pemberi kerja haruslah mengatur sasaran pelatihannya, intinya tujuannya adalah untuk mengidentifikasi perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk melaksanakan strateginya, dan dari sana menyimpulkan kompetensi apakah (misalnya keterampilan dan pengetahuan) yang akan dibutuhkan karyawan, kemudian menerapkan sasaran dan program pelatihan untuk menanamkan kompetensi ini. Ada lima langka proses pelatihan yaitu :

- a. *Analisis* kebutuhan pelatihan.
- b. *Desain* program pelatihan keseluruhan.
- c. *Kembangkan* mata pelajarannya (benar – benar menyusun/membuat materi pelatihan).
- d. *Implementasikan* pelatihan, dengan benar – benar melatih kelompok karyawan sasaran dengan menggunakan metode seperti pelatihan *on - the - job* atau daring.
- e. *Evaluasi* efektivitas mata pelajaran tersebut.



Dari pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia pada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dalam organisasi.

Menurut Sinambela (2017:170) langkah yang perlu diterapkan dalam pelatihan adalah :

- a. Pihak yang diberi pelatihan harus termotivasi untuk mengikuti pelatihan yang akan dilaksanakan.
- b. Pelatihan harus belajar terlebih dahulu mengenai materi yang akan diberikannya saat pelatihan.
- c. Proses pembelajaran harus dapat diterapkan dengan baik dengan pendekatan yang rasional.
- d. Pelatihan harus menyediakan bahan -- bahan yang dapat dipraktekkan sehingga memudahkan yang dilatih memahami materi tersebut.
- e. Berbagai bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang komprehensif dan dapat memenuhi kebutuhan yang dilatih, dan.
- f. Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap bagi peserta pelatihan.

### **3 Manfaat Pelatihan**

Menurut Sinambela (2017:178) Manfaat program Pelatihan bagi pegawai adalah :

- a. Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.

- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian, prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d. Membantu pegawai mengatasi stress, tekanan, frustrasi dan konflik.
- e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan, kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- g. Membantu organisasi mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih
- i. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
- j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.

Menurut Sedarmayanti (2017:188) ditinjau dari masa pelaksanaan, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan dapat dibedakan menjadi tiga yaitu :

- a. *Pre - Service training* (pelatihan pra - tugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai kerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
- b. *In Service training* (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. *Post Service training* (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun, misalnya :

- 1) Pelatihan Wirausaha
- 2) Pelatihan peternakan, pertanian dan lain – lain.

Menurut Nurjaman (2014:161) ada beberapa tahap untuk menentukan pelatihan, yaitu :

- a. Penentuan kebutuhan Pelatihan. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan untuk mengetahui data atau menentukan perlu tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Pada tahap ini terdapat tiga macam kebutuhan terhadap pelatihan yaitu : a. *General treatment need* b. *oservable performance discrepancies* c. *future human resources needs*.
- b. Mendesain program pelatihan. Ketepatan metode pelatihan bergantung pada tujuan yang hendak dicapai identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pegawai mengetahui dan harus melakukan. Ada dua jenis sasaran, yaitu : *knowledge centered objectives* (terpusat pada pengembangan pengetahuan) dan *performances-centered objectives* (terpusat pada pengembangan prestasi dan karier).

### 3.1 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2017:45) tujuan pelatihan adalah :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.



- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2017:194) Tujuan pelatihan adalah :

- a. Menambah pengetahuan
- b. Menambah keterampilan
- c. Merubah sikap

Menurut Yani (2012:88) tujuan dari pelatihan adalah :

- a. Untuk meningkatkan kualitas *output*
- b. Untuk meningkatkan kuantitas *output*
- c. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan
- d. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan
- e. Untuk menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
- f. Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan

Peraturan Pemerintah (PP) No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 menjelaskan bahwa

tujuan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang dilaksanakan bagi pegawai negeri sipil adalah :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Tujuan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan indikator dari kinerja yaitu :

- a. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melaksanakan tugas berkaitan dengan indikator kinerja yaitu kualitas dan inisiatif dalam bekerja.
- b. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja berkaitan dengan indikator kinerja yaitu pengetahuan.
- c. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat berkaitan dengan indikator kinerja yaitu tanggung jawab.
- d. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian

dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi berkaitan dengan indikator kinerja yaitu disiplin kerja.

Dari hal tersebut diatas, tujuan pendidikan dan pelatihan di atas menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari tujuan dari diklat yang sejalan dengan indikator pengukuran kinerja.

#### 2.4 Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan

Organisasi pemerintah maupun swasta menyadari akan keterbatasannya dalam menghadapi berbagai perubahan pada organisasi. Perubahan organisasi yang datang dalam menjawab tantangan baik yang berasal dari dalam organisasi, maupun perubahan yang datang dari luar organisasi seperti perubahan kebutuhan masyarakat akan teknologi baru. Untuk menghadapi dan menjawab perubahan tersebut bisa dilakukan dengan berbagai cara salah satunya adalah melakukan program pendidikan dan pelatihan pada organisasi tersebut.

Pendidikan dan Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Menurut Hasibuan (2010:120) bahwa "Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai". Dengan kata lain orang yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan semakin penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari perubahan situasi, kondisi kerja, dan kemajuan teknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya. Berdasarkan



pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan sangatlah penting bagi pegawai baik untuk masa sekarang ataupun masa yang akan datang, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap serta produktivitas pegawai akan meningkat.

## 2.5. Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan, merupakan usaha untuk memudahkan pemahaman berbagai pendidikan dan pelatihan yang ada. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pasal 4 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil terdiri dari 2 (dua) jenis, yaitu :

a. Diklat Pra Jabatan adalah sebagai syarat untuk mengangkat bagi calon pegawai negeri sipil guna memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika pegawai negeri sipil. Disamping itu, pemberian pengetahuan dan kompetensi dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Pendidikan dan pelatihan Pra Jabatan ini terdiri atas :

- 1) Diklat Pra Jabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
- 2) Diklat Pra Jabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II
- 3) Diklat Pra Jabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

Peserta diklat prajabatan adalah semua calon pegawai negeri sipil dan selambat-lambatnya dua tahun setelah pengangkatannya sebagai calon pegawai negeri sipil (CPNS). Calon pegawai negeri sipil wajib mengikuti dan lulus

diklat prajabatan untuk diangkat sebagai pegawai negeri sipil. Bagi calon pegawai negeri sipil yang belum lulus dari diklat prajabatan, diwajibkan mengulang kembali sampai 2 kali. Apabila masih gagal, tidak dapat diangkat sebagai pegawai negeri sipil (diberhentikan secara hormat sebagai calon pegawai).

- b. Diklat dalam Jabatan, dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan terdiri :

- 1) Diklat kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat pengembangan kepemimpinan adalah diklat yang dilaksanakan dalam rangka mengembangkan wawasan, pengetahuan, keahlian, ketrampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan Aparatur Sipil Negara, sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural. Diklatpim dilaksanakan persyaratan kompetensi kepemimpinan Pegawai Pemerintah Jenjang Jabatan Struktural, yang terdiri dari :
  - a) Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV
  - b) Diklatpim Tingkat III, Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III
  - c) Diklatpim Tingkat II, Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II
  - d) Diklatpim Tingkat I, Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I
- 2) Diklat Fungsional merupakan diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan/atau ketrampilan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai keahlian dan



keampilan yang diperlukan sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Diklat Fungsional terdapat dua jenis, yaitu :

- a) Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
  - b) Diklat fungsional keterampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keterampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan. Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang- bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.
- 3) Diklat Teknis, adalah yang berkaitan dengan prasyarat kompetensi jabatan masing - masing. Terdapat dua Jenis Diklat Teknis, yaitu :
- a) Diklat teknis bidang umum/administrasi dan manajemen yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan pengetahuan di bidang pelayanan teknis yang bersifat umum dan di bidang administrasi dan manajemen dalam menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan.
  - b) Diklat teknis substantif yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.



## 2.6. Tahapan – tahapan dalam melaksanakan perencanaan pelatihan

Menurut Mangkunegara (2017:45) tahapan penyusunan pelatihan adalah :

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan
- c. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurannya
- d. Menetapkan metode Pelatihan
- e. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
- f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Menurut Yani (2012:91) ada beberapa tahapan dalam melaksanakan perencanaan pelatihan yaitu :

- a. Analisis Kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*)
- b. Pada tahapan ini organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan
- c. Perencanaan dan pembuatan Desain Pelatihan
- d. Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahapan ini bagaimana kita dapat menyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan.
- e. Implementasi Pelatihan
- f. Tahapan berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi program pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right condition*.
- g. Evaluasi Pelatihan

- h. Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Secara sistematis manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yaitu *Training need analysis*, tahap implementasi dan tahap evaluasi.

## 2.7. Proses Pelatihan

Menurut Sinambela (2017:183) proses pelatihan terdiri dari :

### a. Penilaian Kebutuhan

Langka pertama pada proses perancangan pengajaran pelatihan adalah penilaian kebutuhan (*needs assesment*) yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan.

### b. Memastikan kesiapan organisasi terhadap pelatihan

Proses perancangan pelatihan adalah mengevaluasi apakah para pegawai sudah siap untuk belajar. Kesiapan terhadap pelatihan mengacu pada (1) apakah para pegawai memiliki karakteristik pribadi, khususnya tentang kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi yang diperlukan untuk mempelajari isi program dan menerapkannya ditempat kerja ?. (2) apakah lingkungan pekerjaan akan mempermudah pembelajaran sehingga tidak mengganggu kinerja ?. Motivasi untuk belajar merupakan keinginan dari setiap orang yang dilatih untuk mempelajari isi program pelatihan.

### c. Mengkondisikan lingkungan belajar

Pembelajaran atau peserta pelatihan akan mengubah perilaku secara tetap. Bagi para pegawai, program pelatihan harus mencakup prinsip – prinsip pembelajaran tertentu sehingga mereka dapat memperoleh

pengetahuan dan berbagai keterampilan pada program pelatihan, serta menerapkan informasi tersebut pada pekerjaannya.

**d. Berbagai keterampilan manajemen diri.**

Program – program pelatihan harus mempersiapkan pegawai untuk mengelolah dirinya dalam menggunakan berbagai keterampilan dan perilaku yang baru pada pekerjaan. Secara khusus, pada program pelatihan, pegawai yang dilatih harus menetapkan sasaran untuk menggunakan berbagai keterampilan atau perilaku pada pekerjaannya, mengidentifikasi berbagai dampak positif dan negatif dari penggunaannya, serta dapat memantau hasilnya.

**e. Metode Pelatihan**

Langka kelima dalam proses pelatihan adalah berbagai metode pelatihan yang membantu para pegawai dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baru. Metode Pelatihan adalah cara atau model transfer keterampilan yang dilakukan dalam pelatihan.

**f. Evaluasi Program Pelatihan**

Orang – orang yang dilatih memahami hanya memfokuskan pada upaya – upaya pelatihan dan pengembangan mereka pada seleksi program.

### **3. Fasilitas Kantor**

#### **3.1 Pengertian Fasilitas Kantor**

Fasilitas merupakan segala hal yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan kegiatan, yang dapat memudahkan kegiatan dapat berupa sarana dan prasarana. Menurut Moenir (1995:197), Fasilitas adalah segala sesuatu yang



digunakan, dipakai, ditempati, oleh pegawai baik dalam hubungan lingkungan dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2007:314), “fasilitas adalah sarana untuk melancarkan pelaksanaan fungsi; kemudahan. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang berupa sarana atau alat yang digunakan untuk mempermudah aktivitas kantor sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik pada organisasi.

### **3.2 Indikator Fasilitas**

Indikator Fasilitas Menurut Moenir (1995:198-200) dari pengertian fasilitas di atas maka dapat dibagi tiga golongan besar yaitu :

#### **3.2.1. Fasilitas Alat Kerja**

Kerja Seorang pegawai atau pekerja tidak dapat melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya tanpa disertai alat kerja. Alat kerja ini pun terbagi atas dua jenis: alat kerja manajemen dan alat kerja operasional. Alat kerja manajemen berupa aturan yang menetapkan kewenangan dan kekuasaan dalam menjalankan kewajibannya. Jadi dengan alat kewenangan dan kekuasaan itulah manajemen dapat menjalankan fungsinya untuk memimpin, mengarahkan, mengatur dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai atau pekerja. Alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat yang langsung digunakan dalam produksi. Dengan pengertian ini termasuk didalamnya semua alat kerja di kantor seperti mesin tulis, mesin penggandaan, mesin hitung, mesin komputer.

### 3.2.2 Fasilitas Perlengkapan kerja

Yang dimaksud dengan perlengkapan kerja ialah semua benda atau barang yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung untuk berproduksi, melainkan berfungsi sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan. Yang termasuk dalam perlengkapan kerja adalah :

- a. Gedung dengan segala sarana yang diperlukan, termasuk jalan, selokan, air bersih, pembuangan air kotor dan halaman parkir.
- b. Ruang kerja dan ruangan lain yang memadai dengan *lay out* yang efisien.
- c. Penerangan yang cukup. Penerangan ini sangat tergantung pada listrik,
- d. Mebel yang meliputi meja dan kursi kerja, meja dan kursi tamu, almari dengan segala bentuk dan keperluan, meja serba guna dan segala macam meja kursi lemari yang diperlukan di tempat kerja.
- e. Alat komunikasi berupa telepon, teleks, dan kendaraan bermotor (sebagai perlengkapan kerja) antara lain untuk kurir, antar jemput pegawai.
- f. Alat-alat yang berfungsi untuk penyegar ruangan, seperti kipas angin, exhaust fan, air conditioning.
- g. Segala macam peralatan rumah tangga kantor (alat pemasak, alat pencuci, alat pembersih, pecah belah dan lain-lain).

### 3.2.3 Fasilitas Sosial

Fasilitas sosial yaitu fasilitas yang digunakan oleh pegawai dan berfungsi sosial. Misalnya penyediaan mess, asrama untuk para pegawai, rumah jabatan, rumah dinas dan kadang-kadang kendaraan bermotor termasuk juga sebagai fasilitas sosial (motor, kendaraan sedan). Penyediaan dari penggunaan Fasilitas Sosial perlu diatur secara baik, karena Fasilitas Sosial ini tidak mungkin dapat



memenuhi kepuasan pegawai, baik dari segi jumlah maupun segi kualitas. Pengaturan yang objektif dan dirasa adil akan sangat membantu kedua belah pihak (organisasi dan pegawai) dalam memperlancar usaha.

Fasilitas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana pemanfaatan dan kelengkapan fasilitas kerja yang menunjang kinerja di Kantor Lurah di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil indikator dari variabel fasilitas kantor yaitu fasilitas alat kerja dan fasilitas perlengkapan kerja.

#### **4. Kinerja**

##### **4.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja sama pengertiannya dengan prestasi, hasil. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut Wibowo (2014:7), Menurut Kasmir (2016:182) Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Mangkunegara (2017:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Torang (2013:74), Kinerja adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standart operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang



akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Menurut Sobirin (2015:1.14) Kinerja adalah sebuah konsep yang sangat kompleks, melibatkan proses panjang dan membutuhkan waktu untuk menghasilkan kinerja.

Dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut Robbins & Judge (2017:396) ada 3 (tiga) tipe utama dari perilaku yang mempengaruhi kinerja ditempat kerja yaitu :

- a. **Kinerja tugas** adalah melakukan kewajiban dan tanggung jawab memberikan kontribusi pada produksi suatu barang atau jasa atau untuk tugas – tugas administratif, hal ini meliputi sebagian besar tugas dalam deskripsi pekerjaan yang konvensional.
- b. **Kewargaan** adalah tindakan – tindakan yang membentuk lingkungan psikologi dan organisasi, seperti misalnya membantu orang lain ketika tidak diminta, mendukung tujuan dari organisasi, memperlakukan para rekan kerja dengan rasa hormat, menyampaikan saran – saran yang membangun, dan mengatakan hal – hal yang positif mengenai tempat kerja.
- c. **Kontraproduktivitas** adalah tindakan – tindakan yang secara aktif dapat merusak organisasi. Perilaku – perilaku tersebut meliputi pencurian, merusak property milik perusahaan, bersikap agresif terhadap para rekan kerja, dan mengambil absen yang dapat dihindarkan.

## 4. 2 Faktor yang mempengaruhi Kinerja

### a. Faktor kemampuan

Menurut Mangkunegara (2017:67) kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge*

+ *Skill*). Artinya pegawai memiliki IQ diatas rata – rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, sehingga pegawai lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja organisasi. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi), artinya setiap pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### 4.3 Pengukuran Kinerja

Menurut Kasmir (2016:208) untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar persesorangan.

Indikator inilah yang menjadi patokan dalam mengukur kinerja pegawai.

Adapun penjelasan dari masing-masing dimensi diatas adalah sebagai berikut :

#### a. Kualitas (mutu).



Pengukuran dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan. Dengan kata lain, kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

b. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk suatu pekerjaan telah ditentukan kuantitas yang harus dicapai, dimana pencapaian kuantitas yang diharapkan harus sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

c. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.



d. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu, perlakukan efektivitas biaya di seluruh bidang pekerjaan yang memiliki anggaran biaya. Biaya yang dikeluarkan biasanya untuk biaya tetap, biaya variabel atau biaya semi variabel. Biaya ini berkaitan untuk pengeluaran bagi sumber daya, seperti biaya produksi, teknologi, bahan baku atau biaya lainnya.

e. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

Suatu pekerjaan tanpa dilakukan pengawasan akan mempengaruhi kinerja seseorang. Yang pasti tanpa pengawasan maka hasil kerja sudah dapat dipastikan akan memberikan hasil yang tidak baik bahkan lebih buruk dari yang diperkirakan.

f. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik. Hubungan antar karyawan ini merupakan perilaku kerja yang dihasilkan seorang karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2017:219) Pengukuran Kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk :

- a. Memastikan pemahaman pelaksanaan akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja
- b. Memastikan tercapainya rencana kerja yang disepakati
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya
- d. Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati
- e. Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.



- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
- g. Membantu memahami proses kegiatan organisasi
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
- j. Mengungkap permasalahan yang terjadi

Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri dari metode sistematis dalam penetapan sasaran dan tujuan dan pelaporan periodic yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran tujuan.

Tingkat atas struktur organisasi memerlukan kualitas informasi kinerja dengan karakteristik :

- a. Informasi kinerja sifatnya lebih merupakan satu kesatuan
- b. Data/Informasi kinerja yang tidak hanya bersifat kuantitatif, seperti : *input* dan *output*, tetapi juga yang bersifat kualitatif, misalnya: informasi mengenai hasil dan dampak dari program organisasi.
- c. Informasi kinerja yang bersifat waktu nyata.

Aspek yang diukur pada kinerja pada setiap organisasi yaitu :

**a. Aspek Finansial**

Meliputi anggaran suatu perusahaan, karena aspek finansial dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, aspek finansial merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.

**b. Kepuasan Pelanggan**

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi organisasi. Dengan semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, maka organisasi dituntut untuk



terus menerus memberi pelayanan terbaik, berkualitas prima, sehingga perlu didesain, sehingga pimpinan dapat memperoleh informasi relevan atas tingkat kepuasan pelanggan/masyarakat.

**c. Operasi Bisnis Internal**

Diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi sudah seirama untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Diperlukan perbaikan terus menerus untuk efisiensi dan efektivitas operasi organisasi.

**d. Kepuasan Karyawan**

Karyawan merupakan aset yang harus dikelola dengan baik, apalagi dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis karyawan sangat nyata.

**e. Kepuasan Komunitas dan *Shareholders/Stakeholders***

Kegiatan Instansi Pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang menaruh kepentingan keberadaannya. Untuk informasi pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasi kepuasan dari *Stakeholders*.

**f. Waktu**

Ukuran waktu merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja. Kita sering membutuhkan informasi untuk pengambilan keputusan, namun informasi tersebut lambat diterima.

Menurut Sedarmayanti (2017:221) agar pengukuran kinerja terlaksana dengan baik, maka setiap organisasi harus :

- a. Membuat komitmen untuk pengukuran kinerja dan memulainya segera, tidak perlu mengharapkan pengukuran kinerja akan langsung sempurna, nantinya akan dilakukan perbaikan atas pengukuran kinerja yang telah disusun.

- b. Perlakuan pengukuran kinerja sebagai proses yang berkelanjutan, suatu proses yang bersifat interaktif (berulang), dan cerminan dari upaya organisasi untuk selalu berupaya memperbaiki kinerja.
- c. Organisasi harus menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan besarnya organisasi, kultur, visi, tujuan, sasaran dan struktur organisasi.

### 4.3 Konsep Indikator Kinerja

#### a. Pengertian dan Fungsi Indikator Kerja

Indikator Kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah dicapai, indikator kinerja harus merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahapan perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Indikator kinerja digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Secara umum indikator kinerja memiliki fungsi sebagai berikut :

- 1) Memperjelas tentang apa, berapa dan kegiatan dilaksanakan
- 2) Menciptakan consensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerja.
- 3) Membangun dasar bagi pengukur, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja.



#### b. Syarat Indikator Kinerja

- 1) Spesifikasi dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi
- 2) Dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif yaitu : dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan sama.
- 3) Relevan, harus melalui aspek objektif yang relevan
- 4) Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input, output*, hasil, manfaat dan dampak serta proses.
- 5) Harus Flaksibel dan sensitive terhadap perubahan/penyesuaian, pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.
- 6) Efektif, data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

#### 4.4 Strategi keberhasilan pengukuran kinerja

Strategi kunci untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dalam perencanaan stratejik adalah :

##### a. Melibatkan Pimpinan puncak

Adanya komitmen manajemen tertinggi terhadap pengembangan dan penggunaan pengembangan pengukuran kinerja.

##### b. Merasa penting

Adanya dorongan untuk maju secara agresif kearah peningkatan pengukuran kinerja dan sistem manajemen kinerja secara umum adalah sebagai kejadian yang tidak menyenangkan yang terjadi berulang, yaitu kondisi yang



mengancam eksistensi organisasi. Salah satu scenario mengenai pentingnya sistem pengukuran kinerja adalah :

- 1) Pimpinan tertinggi terhadap pentingnya pengukuran kinerja.
- 2) Keinginan organisasi untuk tetap berkinerja tinggi dalam menghadapi persaingan.
- 3) Keinginan untuk mengaitkan antara strategi organisasi dengan tujuan dan tindakan organisasi.
- 4) Merupakan hasil dari program peningkatan kualitas organisasi.

**c. Keselarasan dengan arah strategik**

Sistem pengukuran kinerja akan sukses apabila strategi organisasi dan pengukuran kinerja organisasi, selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan yaitu :

- 1) Pimpinan tertinggi organisasi menyampaikan visi, misi dan arah strategik organisasinya kepada seluruh pegawai.
- 2) Tujuan organisasi dikomunikasikan kepada pegawai

**d. Kerangka Kerja Konseptual**

**e. Komunikasi**

Komunikasi merupakan hal penting dalam penciptaan dan pemeliharaan sistem pengukuran kinerja.

**f. Keterlibatan Pegawai**

**g. Perencanaan berorientasi kepada pelanggan**

**h. Mulai melakukan pengukuran kinerja**

Terdapat tiga elemen yang bermanfaat dalam pembangunan dan menerapkan sistem pengukuran kinerja yaitu :

- 1) Perubahan dalam manajemen perencanaan (termasuk perencanaan dalam komunikasi).
- 2) Pembentukan Tim dan pelatihan
- 3) Pelatihan yang tepat.

i. **Membuat dan memperbaharui ukuran Kinerja dan Tujuan**

Ada beberapa karakteristik dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja yang baik yaitu :

- 1) Terdiri dari pengukuran penyeimbang yang terbatas dan vital
- 2) Tepat waktu dan merupakan laporan bermanfaat dengan tingkat biaya masuk akal.
- 3) Berfungsi sebagai informasi yang siap setiap saat dapat dibagi diantara sesama pegawai, dipahami dan digunakan oleh organisasi.
- 4) Dapat mendukung nilai yang dimiliki organisasi dan mempererat hubungan organisasi/unit kerja dengan masyarakat, pemasok dan stakeholders.

j. **Menciptakan akuntabilitas Kinerja**

k. **Pengumpulan data dan laporan**

l. **Menganalisis dan meninjau ulang data Kinerja**

m. **Evaluasi dan penggunaan Informasi Kinerja**

n. **Pelaporan Kinerja**

o. **Mengulangi Siklus**

p. *Input* (masukan)

Standar Kinerja yang baik memiliki kriteria yaitu :

- a. Dapat dicapai : sesuai dengan usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan.
- b. Ekonomis : Biaya rendah/wajar dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup
- c. Dapat diterapkan : sesuai kondisi yang ada, jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standart yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada.
- d. Konsisten : akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi.
- e. Menyeluruh : mencakup semua aktivitas yang saling berkaitan.
- f. Dapat dimengerti : diekspresikan dengan mudah, jelas untuk menghindari kesalahan komunikasi, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.
- g. Dapat diukur : harus dapat dikomunikasikan dengan presisi
- h. Stabil : harus memiliki jangka waktu yang cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan.
- i. Dapat diadaptasi : harus didesain sehingga elemen dapat ditambah, dirubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.
- j. Legitimasi : secara resmi disetujui
- k. Seimbang : diterima sebagai dasar perbandingan oleh yang berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan.
- l. Fokus pada pelanggan : harus terarah pada hal penting yang diinginkan pelanggan (intern dan ekstern) seperti : siklus waktu, mutu, kinerja, jadwal, biaya dan kepuasan pelanggan.



#### 4.5 Penilaian Kinerja

Para karyawan harus tahu lebih dulu atas dasar apa dan bagaimana cara penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mendukung tujuan dari departemen atau perusahaan secara menyeluruh. Di bawah ini terdapat pedoman untuk menetapkan tujuan tertentu diantaranya :

- a. Menugaskan tujuan yang spesifik : karyawan dengan tugas yang spesifik biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik dari pada sebaliknya.
- b. Menugaskan tujuan yang terukur : tujuan dalam istilah-istilah yang terukur dan masukkan tanggal atau batas waktu pencapaian.
- c. Menugaskan tujuan yang menantang tapi realistis untuk dilakukan: tujuan harus menantang tapi tidak terlalu sulit hingga tampak tidak realistis atau tidak mungkin.
- d. Mendorong partisipasi : menetapkan tujuan secara partisipatif cenderung akan menentukannya secara tujuan yang lebih sulit. Kenyataannya adalah tujuan yang lebih sulit, bukan karena ditetapkan secara partisipatif, menjelaskan kinerja yang lebih baik. Tujuan harus spesifik dan menyatakan dengan menjelaskan hasil yang diharapkan, harus terukur dan menjawab pertanyaan dengan inti kata seberapa banyak, harus dapat dicapai dan tidak terlalu sulit atau terlalu mudah serta relevan dan diturunkan dan apa yang ingin dicapai oleh manajer dan perusahaan.

Alasan-alasan dilakukannya penilaian kinerja terhadap bawahan yaitu :

- a. Penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan.

Penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh bawahan.

- b. Penilaian harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan secara spesifik.

Penilaian Kinerja adalah keahlian yang sulit dan sangat penting dari penyelia. Sumber daya manusia selalu melakukan penilaian yang sesungguhnya dan seorang penyelia yang menilai karyawannya terlalu tinggi atau rendah, berarti melakukan perbuatan yang merugikan karyawan, perusahaan dan dirinya sendiri. Tahap-tahap penilaian kinerja adalah sebagai berikut ini :

- a. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya.
- b. Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik.

## **B. Tinjauan Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan judul penelitian yaitu Desain pekerjaan, Diklat dan Fasilitas kantor dan Kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :



Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan tahun Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan
01.	Herizon Mangaratua (2012)	Pengaruh Desain Pekerjaan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Rifansi Dwi Putra Duri. (Jurnal)	<p>1.) Variabel Desain pekerjaan dan kompetensi secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan bagian produksi PT. Rifansi Dwi Putra Duri.</p> <p>2.) Hasil analisa regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (<math>R^2</math>) adalah sebesar 0,400, yang artinya variabel bebas (desain pekerjaan dan kompetensi) bersama – sama memiliki pengaruh sebesar 40% terhadap kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 60 % dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.</p> <p>3.) Berdasarkan hasil pengujian, variabel Desain pekerjaan merupakan variabel yang dominan mempengaruhi Kinerja karyawan, jika dibandingkan dengan variabel kompetensi.</p>
02.	Tiurlina Hasmawati Sihite (2010)	Pengaruh Pendidikan dan pelatihan (Diklat) serta motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.(Tesis)	<p>1.) Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.</p> <p>2.) Dengan hasil analisis data Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah,</p> <p>3.) Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan serta motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.</p>



No	Nama Peneliti dan tahun Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan
03.	Mat Lazim dan Sri Lestari Triyaningsih (2013)	Pengaruh Pendidikan Formal, Motivasi dan Pendidikan Pelatihan terhadap Kinerja Petugas Pengawasan di Lingkungan Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo.(Jurnal)	<p>1.) Pendidikan formal berpengaruh terhadap kinerja petugas pengawas.</p> <p>2.) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja petugas pengawas. Hipotesis 2 yang berbunyi "Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja petugas pegawai di lingkungan Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo terbukti kebenarannya.</p> <p>3.) Terdapat pengaruh pendidikan pelatihan terhadap kinerja petugas pengawas di lingkungan Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo terbukti kebenarannya.</p> <p>4.) Pengaruh paling dominan adalah pendidikan pelatihan terhadap kinerja petugas pengawas. Dengan demikian hipotesis yang berbunyi "motivasi merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja petugas pengawas di lingkungan Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo tidak terbukti kebenarannya.</p>
04.	Bambang Harsono (2009)	Pengaruh pendidikan dan pelatihan, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah kabupaten Karanganyar. ({Excellent} Vol.1 No. 2 September 2009).	<p>1.) Pendidikan dan Pelatihan pengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar.</p> <p>2.) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar.</p> <p>3.) Pendidikan pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar.</p> <p>4.) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar.</p> <p>5.) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pegawai sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar.</p>

No	Nama Peneliti dan tahun Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan
05.	1. David Holman <i>University of Sheffield</i> , 2. Stephen Frenkel <i>Univ New South Wales</i> ), 3. Ole Sørensen <i>NRCWE (National Research Centre of Working Environment)</i> (2009)	Work Design Variation and Outcomes in Call Centers: Strategic Choice and Institutional Explanations. (Jurnal)	Desain kerja penting di pusat panggilan karena mempengaruhi hasil karyawan. Dengan demikian, konteks operasional, strategis, dan kelembagaan organisasi penting karena membentuk desain kerja; dan konteks kelembagaan nasional masih tampak penting bahkan di sektor industri yang relatif baru yang telah berkembang di era peningkatan globalisasi dan ekonomi internasionalisasi.
06	Stephen E. Humphrey <i>Florida State University</i> , Jennifer D. Nahrgang and Frederick P. Morgeson <i>Michigan State University</i> (2007)	Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature.	Desain kerja memiliki dampak besar pada sikap dan perilaku pekerja, hasil penelitian menunjukkan kelemahan dalam teori desain kerja dan penelitian empiris, menunjukkan bidang yang membutuhkan penelitian di masa depan. Karena pentingnya dan dampak desain kerja, sehingga tinjauan meta-analitik membantu penelitian masa depan dan menghidupkan kembali literatur desain kerja dalam I / O psikologi dan domain manajemen.
07.	Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmed Khan (2011)	Impact of Training and Development on Organizational Performance. (Journal).	Desain pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, Pada pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Penampilan organisasi, Pelatihan & pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Semua ini memiliki efek positif pada Kinerja Organisasi. Ini meningkatkan Kinerja Organisasi. Pada Pelatihan Kerja sangat efektif dan juga menghemat waktu dan biaya. Pelatihan dan Pengembangan, Pada Pelatihan Kerja, Desain Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap



No	Nama Peneliti dan tahun Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan
			Kinerja Organisasi dan semua ini memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi, Yang berarti meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
08.	Abeba Mitiku Asfaw <sup>1</sup> , Mesele Dante Argaw <sup>2</sup> , Lemessa Bayissa <sup>3</sup> (2015)	The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. (Jurnal)	Kegiatan pelatihan dan pengembangan Kantor Administrasi Lima Kabupaten memiliki output dan hasil yang positif. Namun, perlu ditingkatkan identifikasi sistematis kebutuhan pelatihan dan kekurangan keterampilan karyawan, memantau dan mengevaluasi dengan alat atau kriteria yang obyektif sehingga program dapat membantu memaksimalkan dampak pelatihan dan kegiatan pembangunan di kantor administrasi.
9.	Kumar, A.1, Singh, S. K. 2, & Kumar, G. 3 (2013)	Effectiveness of in-house training on technical Employees in biotech industry. (Jurnal)	Program pelatihan ditemukan lebih efektif pada karyawan (18,36%) dibandingkan dengan departemen kontrol kualitas (12,26%). Di masa depan, akan perlu untuk melakukan penilaian yang lebih sering untuk peningkatan lebih lanjut.
10.	Mas'udah Asmui, Adibah Hussin, Halil Paino, (2012)	The Importance of Work Environment Facilities. (Jurnal)	Tempat duduk kursi yang nyaman dengan penyesuaian yang diperlukan dan tingkat pencahayaan yang cukup di kantor dapat memiliki efek positif pada produktivitas karyawan sehingga meminimalkan stres kerja.

### C. Kerangka Konseptual

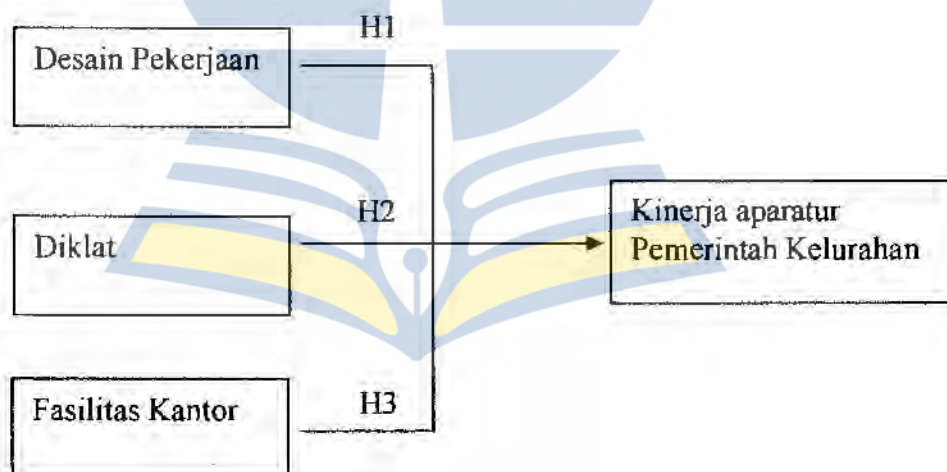
Kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun, alur pikir dan sekaligus sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis.



Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan keterampilan pegawai yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu sehingga lebih menekankan pada keterampilan (*skill*). Pelatihan merupakan cara terpadu yang diorientasikan pada tuntutan kerja aktual, dengan penekanan pada pengembangan *skill*, *knowledge* dan *ability*.

Secara teoritis semakin tinggi tingkat desain pekerjaan, diklat, fasilitas kantor, dari aparatur pemerintah kelurahan, maka diharapkan tingkat kinerja akan semakin naik. Dengan pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan *skill* dan kemampuan (*ability*) kinerja seseorang pegawai dalam pencapaian tujuan organisasinya.

Untuk menggambarkan hubungan pengaruh variable independen ( X ) dengan variabel dependen ( Y ) dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Kerangka berfikir

#### D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pengkajian dari uraian pada latar belakang masalah, perumusan masalah yang didukung dengan kajian teoritis yang dilengkapi juga

dengan kerangka konseptual hubungan fungsi variabel independen dengan variabel dependen, sehingga hipotesis ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

- 1) Desain pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

Kemungkinan jawaban dari rumusan masalah tersebut adalah :

Ho1 : Desain pekerjaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

Ha1 : Desain pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

Maka Hipotesisnya adalah :

H1 : Desain pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

- 2) Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan

Ho2 : Diklat tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

Ha2 : Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

Maka Hipotesisnya adalah :

H2 : Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

- 3) Fasilitas kantor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

Ho3 : Fasilitas kantor tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan

Ha3 : Fasilitas kantor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

Maka Hipotesisnya adalah :

H3 : Fasilitas kantor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan

4) Desain pekerjaan, diklat dan fasilitas kantor secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

Ho4 : Desain pekerjaan, diklat dan fasilitas kantor secara serempak tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

Ha4 : Desain pekerjaan, diklat dan fasilitas kantor secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

Maka Hipotesisnya adalah :

H4 : Desain pekerjaan, diklat dan fasilitas kantor secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur kelurahan.

### **E. Definisi Operasional Variabel**

Berdasarkan pokok permasalahan, tujuan penelitian dan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel tergantung atau dependent variabel (Y) adalah Kinerja Aparatur kelurahan di Kecamatan Pandan yang telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan.



2. Variabel bebas atau independent variabel ( $X_i$ ) adalah :

- a. Variabel Desain pekerjaan ( $X_1$ )
- b. Variabel Diklat ( $X_2$ )
- c. Variabel Fasilitas kantor ( $X_3$ )

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan tentang bagaimana cara mengukur suatu variable. Dalam penelitian ini, variable penelitiannya adalah :

- a. Desain pekerjaan (  $X_1$  )

Desain pekerjaan adalah bagaimana pekerjaan tersebut sesuai dengan keahlian dari pegawai pada kantor lurah se kecamatan Pandan

- b. Diklat (  $X_2$  )

Diklat adalah pendidikan yang diberikan kepada pegawai di kelurahan se kecamatan Pandan agar kinerja dapat meningkat dari sebelumnya.

- c. Fasilitas kantor (  $X_3$  )

Adalah alat yang digunakan oleh pegawai untuk dipergunakan melakukan pekerjaan di kantor kelurahan

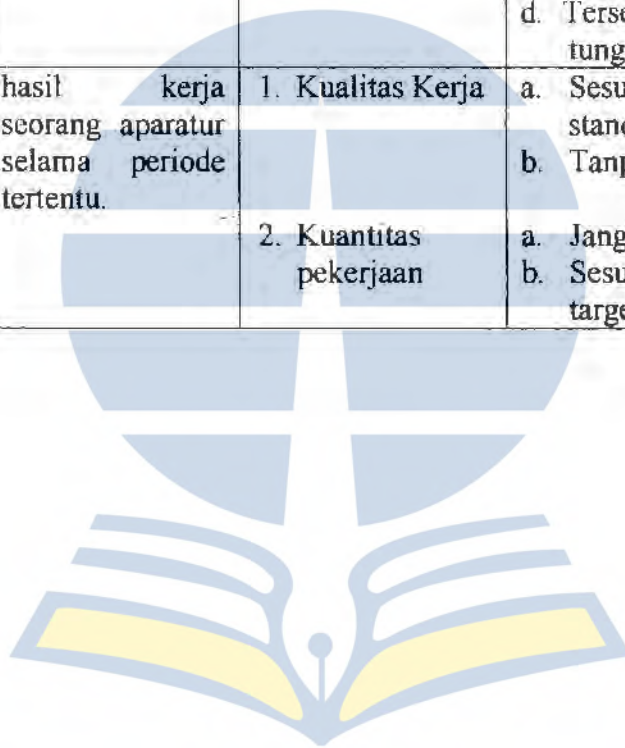
- d. Kinerja (  $Y$  ).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, seperti pada tabel 2.1.

Tabel 2.2  
Operasionalisasi Variabel :  
Definisi, Dimensi, Indikator dan skala ukur Variabel

No	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
1	Desain pekerjaan ( X1 )	Desain pekerjaan adalah suatu perencanaan yang harus mulai sejak awal memulai pekerjaan dimana setiap jabatan memiliki definisi yang jelas dalam tugas kewajiban serta tanggungjawab yang diterimanya	1. Lingkungan  2. Organisasional  3. Keperilakuan	a. Kebijakan Pemerintah b. Kondisi Wilayah  a. Pengambilan Keputusan b. Pemanfaatan dan penggunaan teknologi  a. Bauran keahlian tenaga kerja b. desain pekerjaan sesuai dengan kebutuhan pegawai	<i>Likert</i>
2	Pendidikan dan Pelatihan ( X2 )	Setiap usaha untuk memperbaiki performan pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.	1. Analisis kebutuhan pelatihan  2. Desain program pelatihan keseluruhan.  3. Kembangkan mata pelajarannya (benar – benar menyusun/membuat materi pelatihan)  4. Implementasi pelatihan dengan benar – benar melatih kelompok karyawan sasaran.  5. Evaluasi efektivitas mata pelajaran.	a. Tanggapan aparatur terhadap kebutuhan akan pelatihan.  a. Kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan kerja.  a. Kesesuaian metode pelatihan yang dilakukan  a. Peningkatan Pengetahuan  a. Peningkatan keahlian b. Perubahan Sikap dan Perilaku	<i>Likert</i>

No	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
3	Fasilitas kantor (X3)	Sesuatu alat yang digunakan, dipakai, ditempati oleh pegawai untuk mendukung kelancaran pekerjaan.	1. Fasilitas alat kerja  2. Fasilitas perlengkapan kerja.	a. Tersedianya komputer b. Tersedianya mesik tik  a. Tersedianya gedung dan sarana kantor b. Tersedianya lemari c. Tersedianya meja dan kursi d. Tersedianya ruang tunggu	<i>Likert</i>
4	Kinerja (Y)	hasil kerja seorang aparatur selama periode tertentu.	1. Kualitas Kerja  2. Kuantitas pekerjaan	a. Sesuai dengan standar b. Tanpa kesalahan  a. Jangka waktu b. Sesuai dengan target	<i>Likert</i>





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Desain penelitian adalah pedoman atau prosedur serta teknik dalam perencanaan penelitian yang berguna sebagai panduan untuk membangun strategi yang dihasilkan model atau blue print penelitian (Sujarweni (2015:71).

Penelitian ini memusatkan perhatian pada gejala – gejala yang mempunyai karakteristik tertentu di dalam kehidupan manusia yang dinamakan sebagai variabel. Dalam pendekatan kuantitatif hakikat hubungan di antara variabel – variabel di analisis dengan menggunakan teori yang objektif, data berupa angka sebagai alat menganalisis mengenai apa yang ingin diketahui.

Penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja, sedangkan variabel bebasnya adalah Desain pekerjaan, Pendidikan dan latihan, dan Fasilitas Kantor.

#### **B. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi Populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda - benda alam lainnya (Sugiono:2016:62). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur kelurahan berstatus PNS se Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah yang terdiri dari Lurah, Sekretaris Lurah dan Kepala seksi dan staf. Berdasarkan observasi awal bahwa

jumlah aparatur pemerintah kelurahan yang tersebar di dua puluh kelurahan sebanyak 75 orang dan yang telah mengikuti pendidikan dan Pelatihan aparatur Kelurahan sebanyak 20 orang. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiono 2016:63).

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dalam bentuk belangko pertanyaan, isian, pendapat dari para responden mengenai data yang berkaitan dengan variabel bebas dan variabel tidak bebas.

Untuk mendapatkan data kinerja aparatur Kelurahan (Y) digunakan belangko isian tentang penilaian kinerja (*performance assessment*) aparatur Kelurahan sesuai indikator yang telah dikemukakan data tabel 2.2.

Sedangkan untuk memperoleh data tentang Desain pekerjaan (X1), Diklat (X2), dan Fasilitas Kantor (X3) digunakan kuisisioner, berupa pertanyaan-pertanyaan tertutup terstruktur dalam bentuk skala Likert dengan alternatif jawaban yang tersedia, dan diisi oleh responden (aparatur Kelurahan), penelitian ini menggunakan Skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian (Sugiono 2012:132). Instrument skala likert dapat kita lihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1.  
Instrumen Skala Likert

No.	Item Instrumen	Skor
1.	Sangat setuju ( SS)	5
2.	Setuju ( S )	4
3.	Netral (N)	3
4.	Tidak Setuju ( TS )	2
5.	Sangat Tidak Setuju ( STS )	1

Sumber : Sugiyono ( 2012 : 133 ).

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

##### **1. Pengumpulan Data Primer**

Pengumpulan data Primer dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuisioner yang telah disiapkan kepada seluruh responden (aparatur Kelurahan). Untuk data primer tersebut dilakukan observasi terhadap pelaksanaan tugas aparatur Kelurahan serta diwawancarai langsung pada obyek penelitian.

##### **2. Pengumpulan Data Sekunder**

Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini dilakukan melalui lembaga atau instansi terkait seperti melalui Kantor Statistik Kabupaten Tapanuli Tengah, Kantor Bupati Tapanuli Tengah, Kantor Camat Pandan dan Kantor Lurah yang ada dikecamatan Pandan dengan mencatat data yang sudah terdokumen dalam laporan, papan data dan lain-lain.



## E. Pengujian Instrumen

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir butir dalam daftar pernyataan dalam mendefenisikan suatu variabel. Untuk menguji ketepatan kuesioner, dilakukan uji validitas terhadap 30 (tiga puluh) orang pegawai kelurahan di Kecamatan Sarudik Kabupaten Tapanuli Tengah. Uji validitas dilakukan dengan bantuan program *software SPSS (Statistical Package for Social Science)* versi 20. Uji validitas dilakukan dengan metode sekali ukur (*one shoot methods*), dimana pengukuran dengan metode ini cukup dilakukan satu kali melalui uji reliabilitas.

**Tabel 3.2**  
**Hasil Uji Validitas Variabel  $X_1$  (Desain Pekerjaan)**

Pernyataan $X_1$	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{tabel}$ n=30, $\alpha=0,05$	Validitas
Butir 1	0,708	0,361	Valid
Butir 2	0,419	0,361	Valid
Butir 3	0,595	0,361	Valid
Butir 4	0,487	0,361	Valid
Butir 5	0,549	0,361	Valid
Butir 6	0,577	0,361	Valid

Untuk mengetahui apakah butir pertanyaan valid yaitu dengan melihat nilai *corrected item-total correlation*. Apabila butir pernyataan mempunyai nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ , maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid. Besar  $r_{tabel}$  untuk variabel  $X_1$  (Desain Pekerjaan) yang terdiri dari 6 butir pernyataan dengan jumlah responden sebanyak 30 orang (n=30) pada  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 0,361. Berdasarkan hasil pengujian validitas pada variabel  $X_1$  (Desain Pekerjaan) semua butir pernyataan dinyatakan valid karena mempunyai nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari 0,361.

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel  $X_2$  (Pendidikan dan Pelatihan)**

Pernyataan $X_2$	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{tabel}$ n=30, $\alpha=0,05$	Validitas
Butir 1	0,752	0,361	Valid
Butir 2	0,730	0,361	Valid
Butir 3	0,575	0,361	Valid
Butir 4	0,651	0,361	Valid
Butir 5	0,523	0,361	Valid
Butir 6	0,586	0,361	Valid

Hasil uji validitas untuk  $X_2$ (Pendidikan dan Pelatihan) dapat dilihat pada tabel 3.3. Nilai *corrected item-total correlation* untuk  $X_2$  yang terdiri atas 6 butir pernyataan semua nilainya lebih besar dari  $r_{tabel}=0,361$ , dengan demikian semua pernyataan valid atau dengan kata lain butir-butir pernyataan sudah tepat dalam mengukur variabel  $X_2$  (Pendidikan dan Pelatihan).

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel  $X_3$  (Fasilitas Kantor)**

Pernyataan $X_3$	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{tabel}$ n=30, $\alpha=0,05$	Validitas
Butir a.1	0,376	0,361	Valid
Butir a.2	0,393	0,361	Valid
Butir a.3	0,621	0,361	Valid
Butir a.4	0,546	0,361	Valid
Butir b.1	0,767	0,361	Valid
Butir b.2	0,730	0,361	Valid
Butir b.3	0,471	0,361	Valid
Butir b.4	0,537	0,361	Valid
Butir b.5	0,683	0,361	Valid
Butir b.6	0,590	0,361	Valid
Butir b.7	0,601	0,361	Valid
Butir b.8	0,747	0,361	Valid
Butir b.9	0,713	0,361	Valid

Hasil uji validitas untuk  $X_3$  (Fasilitas Kantor) yang terdiri dari 13 butir pernyataan, nilai *corrected item-total correlation* pada Tabel 3.4 menunjukkan



nilai yang lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,361$ . Dengan demikian semua butir pernyataan valid atau dengan kata lain butir-butir pernyataan sudah tepat dalam mengukur variabel  $X_3$  (Fasilitas Kantor).

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Y (Kinerja)**

Pernyataan Y	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{tabel}$ n=30, $\alpha=0,05$	Validitas
Butir 1	0,663	0,361	Valid
Butir 2	0,449	0,361	Valid
Butir 3	0,507	0,361	Valid
Butir 4	0,497	0,361	Valid

Sejalan dengan hasil uji variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ , hasil uji validitas untuk variabel Y (Kinerja) yang terdiri dari 4 pernyataan juga menunjukkan hasil yang valid. Nilai *corrected item-total correlation* pada Variabel Y (Kinerja) juga menunjukkan nilai yang lebih besar dari dari  $r_{tabel} = 0,361$ . Dengan demikian semua pernyataan sudah tepat dalam mengukur variabel Y (Kinerja).

## 2. Uji Reliabilitas

Selanjutnya untuk mendapatkan suatu instrument yang reliable, dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat sejauh mana hasil pengukuran instrument dapat dipercaya (Ghozali, 2006). Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dari sebuah jawaban tentang tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada kuesioner. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach alpha*. Reliabilitas yang baik adalah yang mendekati angka 1.

Pengukuran reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *one shoot*. Pada uji ini instrumen dinyatakan



reliabel jika *cronbach's alpha* lebih besar atau sama dengan dari 0,6 dan dinyatakan tidak reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* lebih kecil dari 0,6. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan metode sekali ukur (*one shoot methods*) dapat dilihat pada Tabel 3.6 berikut.

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Reliabilitas $\geq 0,6$
$X_1$ (Desain Pekerjaan)	0,796	Reliabel
$X_2$ (Pendidikan dan Pelatihan)	0,850	Reliabel
$X_3$ (Fasilitas Kantor)	0,897	Reliabel
Y (Kinerja)	0,735	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS diperoleh nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 untuk semua variabel yang digunakan pada penelitian, yaitu masing-masing sebesar 0,796 untuk variabel  $X_1$  (Desain Pekerjaan), 0,850 untuk variabel  $X_2$  (Pendidikan dan Pelatihan), 0,897 untuk variabel  $X_3$  (Fasilitas Kantor), dan 0,735 untuk variabel Y (Kinerja). Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan instrument dinyatakan reliabel, atau dengan kata lain instrument yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten apabila dilakukan secara berulang.

## F. Metode Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan metode dimana data yang dikumpulkan dan dikelompokkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan secara objektif, sehingga diperoleh persentase tanggapan dari masing – masing butir pernyataan variabel penelitian, nilai tertinggi dan terendah.

## 2. Analisis Statistik Regresi Linier Berganda.

Untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variable terikat digunakan model analisis regresi linear berganda (*multiple regression analysis*). Regresi linear berganda mempunyai ciri sebagai berikut : Persamaan fungsinya dapat diformulasikan kedalam bentuk persamaan matematis, sebaran datanya berdistribusi normal, bilangan datanya rasional, nilai parameternya ditentukan oleh  $\alpha$  dan  $\beta$  yang dapat diukur dengan uji statistik melalui program SPSS dalam komputer, permasalahannya lebih dari satu variabel, variable independennya tidak saling berhubungan, variabel dependennya cukup jelas.

Model ini dipilih karena ingin mengetahui besarnya kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap tidak bebas, baik secara persial maupun secara bersama-sama didukung oleh uji normalitas, multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Setelah data diolah dan dianalisis secara kuantitatif dilakukan analisis kualitatif untuk memberikan penjelasan/makna dari hasil analisis kuantitatif.

Adapun formula dari model Regresi Linear Berganda tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan :

$Y_i$  = Kinerja aparatur Kelurahan di Kecamatan Pandan

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien regresi parsial

$E$  = Variabel eror (pengganggu)

$X_1$  = Desain Pekerjaan Aparatur kelurahan



$X_2$  = Diklat yang pernah diikuti oleh aparatur Kelurahan

$X_3$  = Fasilitas Kantor aparatur Kelurahan

Selanjutnya setelah analisis data di atas sudah dilakukan, maka dengan mengacu kepada model regresi berganda langkah pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut :

#### a. Uji Simultan (uji-F)

Uji **F** digunakan untuk menguji apakah semua variabel bebas (  $X$  ) mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel terikat (  $Y$  ). Dalam penelitian ini akan melakukan pengolahan data dengan bantuan program SPSS. Menurut Santoso ( 2000 ) menyatakan bahwa dasar pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis adalah :

- 1) Jika nilai signifikansi ( *Sig* ) atau nilai probabilitas ( *Probability* ) lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan (  $\alpha$  ) maka dapat disimpulkan bahwa model adalah predictor yang valid.
- 2) Jika nilai signifikansi ( *Sig* ) atau nilai probabilitas ( *probability* ) lebih besar dari tingkat signifikansi yang digunakan (  $\alpha$  ) maka dapat disimpulkan bahwa model adalah predictor yang tidak valid.

#### b. Uji Parsial (Uji-t).

Untuk membuktikan hipotesis kedua menggunakan koefisien korelasi parsial (uji-t), untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis dengan uji-t, untuk membandingkan nilai P dengan nilai  $\alpha$  pada taraf nyata 95% dan  $\alpha = 0,05$ . Kriteria pengujian **H<sub>0</sub>** : Variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat; **H<sub>a</sub>** : Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.



Daerah penolakan dan daerah penerimaan diputuskan sebagai berikut :

- 1).  $H_0$  ditolak jika  $P(\text{sig}) \leq \alpha$
- 2).  $H_0$  tidak ditolak, jika  $P > \alpha$

### **c. Koefisien Determinan ( Uji $R^2$ ).**

Interpretasi terhadap koefisien regresi dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari model regresi berganda adalah perlu. Dalam uji statistik masih diperlukan untuk mengetahui besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) guna mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat.

Langkah selanjutnya mencari koefisien Regresi untuk masing-masing variable bebas, yaitu untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dan untuk mengetahui variabel bebas mana yang mempunyai sumbangan terbesar (dominan) terhadap variabel tidak bebas.

## **G. Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Adapun lokasi penelitian ini dilakukan di 20 kelurahan yang ada di kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

### **2. Waktu penelitian**

Penelitian ini dilakukan selama 3 (tiga) bulan yaitu dimulai dari 20 Maret s/d 20 Juni 2018.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Kecamatan Pandan

Kecamatan Pandan merupakan salah satu dari 20 ( dua puluh ) kecamatan yang berada di Ibu Kota di Kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

##### 1. Letak Geografis

Kecamatan Pandan terbentuk sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Nomor 12 Tahun 2002, luas wilayah 34,31 km<sup>2</sup>, dengan posisinya :

Lintang Utara : 01<sup>o</sup> 33<sup>'</sup>

Bujur Timur : 99<sup>o</sup> 08<sup>'</sup>

Dengan batas – batas Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, sebagai berikut :

Sebelah Utara berbatas : dengan Kecamatan Sarudik

Sebelah Selatan berbatas : dengan Kecamatan Badiri

Sebelah Barat berbatas : dengan Samudera Indonesia

Sebelah Timur berbatas : dengan Kecamatan Tukka

##### 2. Topografi

Kecamatan Pandan merupakan daerah yang terletak pada 0 s.d. 800 m dari permukaan laut, hal ini mengingat sebagian besar wilayahnya berbatas langsung dengan Samudera Indonesia. Sebagian daerah yang merupakan perbukitan, yaitu di bagian utara, sehingga banyak warga masyarakat yang memiliki mata pencaharian

sebagai nelayan dan petani sawah. Jarak dari Kantor camat Pandan ke Kantor Bupati Tapanuli Tengah adalah 3 kilometer.

### 3. Luas Wilayah menurut Kelurahan dan desa

Luas Kecamatan Pandan adalah 34,31 Km<sup>2</sup>. Luas Kecamatan tersebut dapat dirinci menurut desa dan kelurahan sebagaimana tertera pada Tabel 4.1 dibawah ini :

Tabel 4.1  
Luas Desa / Kelurahan se Kecamatan Pandan

No	Nama Desa / Kelurahan	Luas ( Km <sup>2</sup> )	Jumlah Dusun Lingkungan	Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk
01	Sibuluan Nauli	1,39	5	2.609	1.876,97
02	Sihaporas Nauli	1,50	4	830	553,33
03	Sibuluan Raya	0,80	4	2.344	2.930,00
04	Sibuluan Terpadu	1,10	4	1.293	1.175,45
05	Sibuluan Indah	1,11	4	4.257	3.716,22
06	Sibuluan Baru	1,00	4	1.959	1.959,00
07	Lubuk Tukko	2,60	4	2.717	1.045,00
08	Lubuk Tukko Baru	2,03	4	3.057	1.505,91
09	Pandan Wangi	0,88	4	2.324	2.640,90
10	Pandan	1,00	4	4.917	4.917,00
11	Aek Tolang	2,11	4	3.619	1.715,16
12	Pasar Baru	3,19	4	1.395	437,30
13	Aek Sitio tio	4,00	5	2.745	686,25
14	Kalangan	1,66	4	3.299	1.987,34
15	Budi Luhur	1,00	4	2.420	2.420,00
16	Mangga Dua	1,00	4	2.236	2.236,00
17	Kalangan Indah	1,00	4	972	792,00
18	Hajoran	1,50	4	2.573	1.715,33
19	Muara Nibung	2,24	4	3.080	1.375,00
20	Hajoran Indah	1,50	4	1.935	1.290,00
21	Desa Aek Garut	1,00	4	463	463,00
22	Desa Sitio Tio	0,70	4	925	1.321,42

Sumber : Kecamatan Pandan dalam Angka 2017

Dari Tabel 4.1 tersebut diatas terlihat bahwa kelurahan Aek Sitio tio memiliki wilayah yang paling luas yaitu 4 Km<sup>2</sup> dan Desa Aek Sitio tio Hilir memiliki luas wilayah terkecil yaitu 0,70 Km<sup>2</sup>.



#### 4. Jumlah Dusun / Lingkungan menurut Desa / Kelurahan

Jumlah Dusun / Lingkungan menurut Desa / Kelurahan yang ada di Kecamatan Pandan dapat kita lihat pada Tabel 4.1.

Dari Tabel 4.1, ada 2 (dua) kelurahan yang memiliki jumlah Dusun terbanyak yaitu Kelurahan Sibuluan Nauli dan Kelurahan Aek Sitio tio, sedangkan desa/kelurahan lain memiliki 4 (empat) Dusun/lingkungan

#### 5. Kepadatan Penduduk

Jumlah penduduk Kecamatan Pandan pada Tahun 2016 telah mencapai 51.788 jiwa. Jumlah penduduk tersebut dan kepadatan penduduk menurut desa / kelurahan dapat di lihat pada Tabel 4.1.

Dari Tabel 4.1, Kelurahan Pandan memiliki Jumlah penduduk paling banyak yaitu 4.917 orang dan Desa Aek Garut memiliki Jumlah penduduk paling sedikit yaitu 463 orang. Sementara itu kepadatan Penduduk adalah jumlah penduduk dibagi dengan luas wilayah, dengan kelurahan Pandan memiliki kepadatan penduduk paling banyak di Kecamatan Pandan yaitu 4.917,00 orang, sedangkan Desa Aek Garut memiliki kepadatan penduduk paling sedikit yaitu 463,00 orang. Keadaan geografis, topografi dan Luas Wilayah serta jarak tempuh dari desa/kelurahan ke Pusat Kecamatan mempengaruhi pelaksanaan tugas aparaturnya pemerintah desa/kelurahan sehari – hari, khususnya pemberian pelayanan kepada masyarakat yang ada di kelurahan masing – masing yang ada di kecamatan Pandan.

## B. Karakteristik Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, Umur, tingkat pendidikan, dan lama masa jabatan. Data responden ini diperoleh dari data primer yang diolah.

### 1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat di lihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2  
Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki – laki	40	53,33
2.	Perempuan	35	46,67
	Total	75	100,00

Sumber : Hasil Penelitian 2018 ( Data Diolah ).

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden laki – laki berjumlah 40 orang ( 53,33 % ) dan perempuan 35 orang ( 46,67 % ). Jadi dapat dikatakan bahwa pada umumnya responden pada penelitian ini adalah berjenis kelamin laki – laki.

### 2. Karakteristik responden berdasarkan umur

Karakteristik responden berdasarkan umur dapat di lihat pada Tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.3  
Jumlah Responden Berdasarkan Umur

No	U m u r	Jumlah	Persentase (%)
1.	20- 30 Tahun	4	5,33
2.	31- 40 Tahun	27	36,00
3.	41 - 50 Tahun	21	28,00
4.	51 - 60 Tahun	23	30,67
	Total	75	100,00

Sumber : Hasil Penelitian 2018 (Data Diolah).

Dari Tabel 4.3 tersebut terlihat bahwa responden yang berumur dibawah 20-30 tahun sebanyak 4 orang (5,33 %), responden terbanyak adalah yang berumur 31 – 40 tahun berjumlah 27 orang ( 36,00 % ), responden yang berumur 41 – 50 Tahun yaitu berjumlah 21 orang (28,00 %), dan responden yang berumur lebih dari 51-60 tahun berjumlah 23 orang (30,67 %).

### 3. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat di lihat dari Tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4  
Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	SD	-	-
2.	SLTP	1	1,33
3.	SMU / sederajat	37	49,34
4.	Diploma III	4	5,33
5.	S1	33	44,00
	Total	75	100

Sumber : Hasil Penelitian 2018 ( Data Diolah ).

Dari Tabel 4.4 tersebut dapat di lihat bahwa tidak adan responden yang pendidikan SD,responden yang berpendidikan SLTP adalah 1 orang (1,33 %), SMU/sederajat sebanyak 37 orang (49,33 %) dan merupakan responden terbanyak, responden Diploma III sebanyak 4 orang (5,33 %), dan responden Sarjana sebanyak 33 orang (44,00 %).

### 4. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja.

Adapun karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat di lihat pada Tabel 4.5 dibawah ini.



Tabel 4.5  
Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 5 Tahun	2	2,67
2.	5 - 10 Tahun	13	17,33
3.	11-15 Tahun	22	29,33
4.	16 -20 Tahun	9	12,00
5.	>20 Tahun	29	38,67
	Total	75	100

Sumber : Hasil Penelitian 2018 ( Data Diolah ).

Dari Tabel 4.5 tersebut dapat di lihat bahwa masa kerja responden kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak 2 orang (2,67 %), jumlah responden yang memiliki masa kerja antara 5 tahun sampai dengan 10 tahun berjumlah 13 orang (17,33 %), responden yang memiliki masa kerja 11 hingga 15 tahun sebanyak 22 orang (29,33 %), responden yang memiliki masa kerja 16 hingga 20 tahun sebanyak 9 orang (12,00 %), dan responden yang memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 29 orang (38,67 %) dan merupakan responden terbanyak.

### C. Deskripsi Variabel Penelitian

Responden sebanyak 75 telah mengisi kuisioner dengan pilihan jawaban sangat setuju (5), setuju (4), kurang setuju (3), tidak setuju (2), sangat tidak setuju (1), sesuai skala *likert*. Variabel desain pekerjaan, diklat, fasilitas kantor dan kinerja aparatur kelurahan se kecamatan Pandan dihitung menggunakan interval rata – rata tertinggi adalah 5 dan rata – rata terendah adalah 1, dengan kategori sebagai berikut : sangat rendah (1,00-1,79), rendah (1,80-2,59), sedang (2,60-3,39), tinggi (3,40-4,19) dan sangat tinggi (4,20-5,00).

Di dalam melakukan penelitian ini, terdapat 4 (empat) variabel yang terdiri atas 3 variabel independen dan 1 variabel dependen. Variabel independen yaitu  $X_1$  (Desain Pekerjaan),  $X_2$  (Pendidikan dan Pelatihan), dan  $X_3$  (Fasilitas Kantor),

sedangkan variabel dependen yaitu  $Y$  (Kinerja). Hasil analisis deskriptif mengenai tanggapan responden terhadap butir-butir pernyataan dari variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

### 1. Variabel Desain Pekerjaan ( $X_1$ )

Variabel desain pekerjaan pada penelitian ini terdiri atas 6 butir pernyataan. Tanggapan dari 75 responden mengenai butir pernyataan yang mempengaruhi variabel desain pekerjaan dapat di lihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6  
Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden  
Untuk Variabel Desain Pekerjaan ( $X_1$ )

NO.	PERNYATAAN	SKOR TANGGAPAN									
		1		2		3		4		5	
		STS		TS		KS		S		SS	
(1)	(2)	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)		
1	Peraturan daerah tentang Tugas Pokok dan Fungsi kelurahan telah sesuai.	1	1,3	3	4,0	16	21,3	40	53,3	15	20,0
2	Tugas Pokok dan Fungsi telah sesuai dengan wilayah kelurahan	0	0,0	2	2,7	12	16,0	50	66,7	11	14,7
3	Kebijakan pimpinan tentang pendelegasian tugas ke kelurahan telah sesuai.	0	0,0	4	5,3	11	14,7	52	69,3	8	10,7
4	Peralatan kantor telah menggunakan teknologi.	3	4,0	15	20,0	24	32,0	30	40,0	3	4,0
5	Keahlian saya telah mendukung pekerjaan di kantor.	1	1,3	0	0,0	16	21,3	53	70,7	5	6,7
6	Tupoksi telah sesuai dengan pekerjaan pegawai.	1	1,3	6	8,0	10	13,3	52	69,3	6	8,0

Berikut ini adalah hasil analisa deskriptif dari 6 butir pernyataan tersebut yang perlu dilakukan pendalaman sehingga dapat diambil solusi/tindakan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

- a. Pernyataan “Peraturan daerah tentang Tugas Pokok dan Fungsi kelurahan telah sesuai”. Berdasarkan jawaban responden masih ada 1 orang (1,3%) menjawab “sangat tidak setuju”, 3 orang (4,0%) menjawab “tidak setuju”, 16 orang (21,3%) menjawab “kurang setuju”, 40 orang (53,3%) menjawab “setuju”, sedangkan yang menjawab “sangat setuju” adalah sebanyak 15 orang (20,0%). Tanggapan dengan frekuensi yang paling banyak adalah menjawab “setuju” yaitu 53,3 persen, hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai di kelurahan sudah memahami bahwa Tugas Pokok dan Fungsi kelurahan telah sesuai dan telah diatur dalam peraturan daerah.
- b. Pernyataan “Tugas Pokok dan Fungsi telah sesuai dengan wilayah kelurahan”. Berdasarkan tanggapan dari responden, tidak ada responden yang menjawab “sangat tidak setuju”, sebanyak 2 orang (2,7%) menjawab “tidak setuju”, 12 orang (16,0%) menjawab “kurang setuju”, 50 orang (66,7%) menjawab “setuju”, dan 11 orang (14,7%) menjawab “sangat setuju”. Secara umum tanggapan responden yang paling banyak terhadap butir pernyataan ini adalah “setuju” yaitu 66,7%. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai di kelurahan sudah melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang sesuai dengan wilayah kelurahan.
- c. Pernyataan “Kebijakan pimpinan tentang pendelegasian tugas ke kelurahan telah sesuai”. Berdasarkan tanggapan dari responden, tidak ada responden yang menjawab “sangat tidak setuju”, sebanyak 4 orang (5,3%) menjawab “tidak setuju”, 11 orang (14,7%) menjawab “kurang setuju”, 52 orang (69,3%) menjawab “setuju”, dan 8 orang (10,7%) menjawab “sangat



setuju”. Tanggapan responden yang menyatakan “setuju” sangat tinggi yaitu 69,3%, hal tersebut mencerminkan bahwa sistem pendelegasian tugas kelurahan kepada pegawai di kelurahan sudah baik.

d. Pernyataan “Peralatan kantor telah menggunakan tehnologi”.

Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang menjawab “sangat tidak setuju” yaitu 3 orang (4%), “tidak setuju”, sebanyak 15 orang (20,0%), menjawab “tidak setuju” sebanyak 24 orang (32,%) menjawab “kurang setuju”, 30 orang (40 %) menjawab “setuju”, 3 orang (4%) menjawab “sangat setuju”. Tanggapan responden “setuju” yaitu 40 persen, hal ini menggambarkan bahwa peralatan di kelurahan belum sepenuhnya didukung oleh teknologi. Pemanfaatan peralatan kantor yang berbasis teknologi canggih akan membantu pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, namun di tingkat kelurahan Kecamatan Pandan, pemanfaatan teknologi berbasis teknologi canggih masih kurang. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan anggaran untuk pengadaan peralatan berbasis teknologi canggih seperti komputer, printer dan alat pendukungnya. Selain itu ketersediaan jaringan internet belum tersedia.

e. Pernyataan “Keahlian saya telah mendukung pekerjaan di kantor”

Ada 1 orang (1,3%) yang memberi tanggapan “sangat tidak setuju”, 16 orang (21,3%) menjawab “kurang setuju”, 53 orang (70,7%) menjawab “setuju”, dan 5 orang (6,7%) yang menjawab “sangat setuju”

Persentase responden yang memberikan tanggapan “setuju” relatif besar yaitu 53 orang (70,7%). Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum

keahlian pegawai di kelurahan sudah mampu mendukung pekerjaan di kantor. Namun untuk menghasilkan kinerja yang maksimal selain keahlian pegawai juga dibutuhkan ketersediaan fasilitas kantor, peralatan berbasis teknologi.

f. Pernyataan “Tupoksi telah sesuai dengan pekerjaan pegawai”

Dari butir pernyataan ini, terdapat 1 orang (1,3%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 6 orang (8,0%) menjawab “tidak setuju”, 10 orang (13,3%) menjawab “kurang setuju”, 52 orang (69,3%) menjawab “setuju”, dan 6 orang (8,0%) menjawab “sangat setuju”. Dari pernyataan tersebut persentase tanggapan responden yang menyatakan “setuju” sangat besar yaitu 69,3 persen, hal ini mencerminkan bahwa tupoksi pegawai di kelurahan secara umum telah sesuai dengan pekerjaan pegawai.

2. Variabel pendidikan dan pelatihan ( $X_2$ )

Variabel pendidikan dan pelatihan pada penelitian ini terdiri atas 6 butir pernyataan. Tanggapan dari 75 responden mengenai butir pernyataan yang mempengaruhi variabel pendidikan dan pelatihan dapat di lihat pada Tabel 4.7

Tabel 4.7  
Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden  
Untuk Variabel Pendidikan dan Pelatihan ( $X_2$ )

NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN									
		1		2		3		4		5	
		STS		TS		KS		S		SS	
(1)	(2)	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	Saya mengapresiasi jika diklat dilaksanakan oleh kecamatan.	0	0,0	3	4,0	27	36,0	39	52,0	6	8,0
2	Materi yang diajarkan pada diklat mendukung kebutuhan pelaksanaan kerja aparatur kelurahan.	0	0,0	1	1,3	30	40,0	41	54,7	3	4,0

NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN									
		1		2		3		4		5	
		STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
3	Metode Pembelajaran pada diklat telah sesuai dengan kebutuhan kerja aparatur kelurahan.	1	1,3	3	4,0	29	38,7	35	46,7	7	9,3
4	Pengetahuan akan tugas meningkat setelah mengikuti pendidikan.	0	0,0	1	1,3	26	34,7	36	48,0	12	16,0
5	Keahlian saya dalam mengerjakan tugas meningkat setelah mengikuti pelatihan.	0	0,0	1	1,3	30	40,0	41	54,7	3	4,0
6	Sikap dan perilaku aparatur kelurahan berubah kearah yang lebih baik setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan.	0	0,0	0	0,0	32	42,7	38	50,7	5	6,7

Berikut deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Pendidikan dan Pelatihan (Diklat);

a. Pernyataan “Saya mengapresiasi jika diklat dilaksanakan oleh kecamatan”.

Dari butir pernyataan ini, tidak ada yang menjawab “sangat tidak setuju” terdapat 3 orang (4,0%) yang menjawab “tidak setuju”, 27 orang (36,0%) menjawab “kurang setuju”, 39 orang (52,0%) “setuju”, dan 6 orang (8,0%) menjawab “sangat setuju”. Dari pernyataan tersebut persentase tanggapan responden paling tinggi adalah “setuju” yaitu 52 persen, hal tersebut mencerminkan bahwa diklat di tingkat kecamatan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai di kelurahan. Namun tanggapan pada skor yang rendah yaitu yang menyatakan “tidak setuju” dan “kurang setuju” masih cukup besar, hal ini mencerminkan bahwa beberapa pegawai di kelurahan belum mengapresiasi jika diklat dilaksanakan oleh kecamatan,



sehingga pemerintah harus mengupayakan diklat yang tidak hanya di level kecamatan misalnya di balai diklat kabupaten atau provinsi.

- b. Pernyataan “Materi yang diajarkan pada diklat mendukung kebutuhan pelaksanaan kerja aparatur kelurahan”

Tidak ada responden yang menjawab “sangat tidak setuju” pada pernyataan ini, terdapat 1 orang (1,3%) yang menjawab “tidak setuju”, 30 orang (40,0%) menjawab “kurang setuju”, 41 orang (54,7%) “setuju”, dan 3 orang (4,0%) menjawab “sangat setuju”. Dari pernyataan tersebut persentase tanggapan responden paling tinggi adalah “setuju” yaitu 54,7 persen hal tersebut mencerminkan bahwa materi yang diajarkan pada diklat mendukung kebutuhan pelaksanaan kerja aparatur kelurahan untuk meningkatkan kinerja. Namun tanggapan pada skor yang rendah yaitu yang menyatakan “tidak setuju” dan “kurang setuju” juga masih cukup besar, hal ini mencerminkan bahwa masih perlu berbagai inovasi agar materi diklat langsung mengenai pada kebutuhan pelaksanaan kerja aparatur kelurahan, untuk tingkat kelurahan materi tentang pemahaman pelayanan prima diajarkan.

- c. Pernyataan “Metode Pembelajaran pada diklat telah sesuai dengan kebutuhan kerja aparatur kelurahan”. Dari butir pernyataan ini, terdapat 1 orang (1,3%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 3 orang (4,0%) menjawab “tidak setuju”, 29 orang (38,7%) menjawab “kurang setuju”, 35 orang (46,7%) menjawab “setuju”, dan 7 orang (9,3%) menjawab “sangat setuju”. Dari pernyataan tersebut persentase tanggapan responden “kurang setuju” sebanyak 38,7 persen dan jawaban “setujub” 46,7 persen, hal ini

mencerminkan bahwa metode pembelajaran pada diklat masih perlu ditingkatkan lagi untuk mendukung kebutuhan kerja aparatur kelurahan, misalnya penerapan metode studi banding ke daerah yang memiliki kinerja aparatur kelurahan yang baik untuk dapat diterapkan di kelurahan yang ada di kecamatan Pandan.

- d. Pernyataan “Pengetahuan akan tugas meningkat setelah mengikuti pendidikan”. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang menjawab “sangat tidak setuju”, yang menjawab “tidak setuju” sebanyak 1 orang (1,3%), tanggapan “kurang setuju” sebanyak 26 orang (34,7%), sebanyak 36 orang (48,0%) menjawab “setuju”, dan 12 orang (16,0%) menjawab “sangat setuju”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tanggapan responden relatif besar ke skor yang paling tinggi yaitu “setuju” yaitu 48,0 persen, hal ini menggambarkan bahwa pengetahuan pegawai terhadap tugas meningkat setelah mengikuti pelatihan.
- e. Pernyataan “Keahlian saya dalam mengerjakan tugas meningkat setelah mengikuti pelatihan”. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang menjawab “sangat tidak setuju”, yang menjawab “tidak setuju” 1 orang (1,3%), tanggapan “kurang setuju” sebanyak 30 orang (40,0%), sebanyak 41 orang (54,7%) menjawab “setuju”, dan 3 orang (4,0%) menjawab “sangat setuju”. Persentase tanggapan responden yang “setuju” tinggi yaitu 54,7 persen, hal ini mencerminkan bahwa secara umum keahlian pegawai dalam mengerjakan tugas meningkat setelah mengikuti pelatihan.

f. Pernyataan “Sikap dan perilaku aparatur kelurahan berubah kearah yang lebih baik setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan”

Tidak ada pegawai yang menjawab “sangat tidak setuju” dan “tidak setuju” terhadap pernyataan ini, tanggapan “kurang setuju” sebanyak 32 orang (42,7%), sebanyak 38 orang (50,7%) menjawab “setuju”, dan 5 orang (6,7%) menjawab “sangat setuju”. Persentase tanggapan “setuju” tinggi yaitu 50,7 persen, hal ini mencerminkan bahwa sikap dan perilaku aparatur kelurahan berubah kearah yang lebih baik setelah mengikuti pelatihan.

### 3. Variabel Fasilitas Kantor ( $X_3$ )

Variabel Fasilitas Kantor pada penelitian ini terdiri atas 13 butir pernyataan. Tanggapan dari 75 responden mengenai butir pernyataan yang mempengaruhi variabel Fasilitas Kantor dapat di lihat pada Tabel 4.8

**Tabel 4.8**  
Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden  
Untuk Variabel Fasilitas Kantor ( $X_3$ )

NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN									
		1 STS		2 TS		3 KS		4 S		5 SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
<i>a</i>	<i>Fasilitas Alat Kerja</i>										
1	Tersedia perangkat alat komputer	1	1,3	3	4,0	26	34,7	39	52,0	6	8,0
2	Penggunaan perangkat komputer sudah sesuai.	4	5,3	3	4,0	23	30,7	44	58,7	1	1,3
3	Kondisi perangkat komputer baik.	1	1,3	3	4,0	28	37,3	41	54,7	2	2,7
4	Jumlah komputer yang ada cukup	10	13,3	9	12,0	25	33,3	29	38,7	2	2,7
<i>b</i>	<i>Fasilitas perlengkapan kerja</i>										
1	Tersedianya gedung kantor yang masih berfungsi dengan baik	13	17,3	22	29,3	14	18,7	22	29,3	4	5,3



NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN									
		1		2		3		4		5	
		STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
2	Pemanfaatan gedung kantor sudah sesuai.	8	10,7	28	37,3	14	18,7	22	29,3	3	4,0
3	Tersedia perlengkapan kerja berupa almari yang masih berfungsi dengan baik.	10	13,3	18	24,0	28	37,3	19	25,3	0	0,0
4	Pemanfaatan almari sudah sesuai.	9	12,0	19	25,3	19	25,3	28	37,3	0	0,0
5	Tersedia meja dan kursi kerja dalam keadaan baik.	7	9,3	8	10,7	25	33,3	35	46,7	0	0,0
6	Pemanfaatan meja dan kursi sudah sesuai.	6	8,0	13	17,3	24	32,0	32	42,7	0	0,0
7	Tersedia ruang tunggu untuk pengunjung/masyarakat.	6	8,0	8	10,7	24	32,0	36	48,0	1	1,3
8	Tersedia kipas angin sebagai perlengkapan kenyamanan	10	13,3	16	21,3	24	32,0	24	32,0	1	1,3
9	Fasilitas kipas angin dimanfaatkan dengan baik	9	12,0	17	22,7	21	28,0	27	36,0	1	1,3

Berikut deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Fasilitas Kantor :

a. Pernyataan “Tersedia seperangkat alat komputer”.

Dari butir pernyataan ini, ada 1 orang (1,3%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, terdapat 3 orang (4,0%) yang menjawab “tidak setuju”, 26 orang (34,7%) menjawab “kurang setuju”, 39 orang (52,0%) menjawab “setuju”, dan 6 orang (8,0%) menjawab “sangat setuju”. Dari pernyataan tersebut persentase tanggapan responden paling tinggi adalah “setuju” yaitu 52,0 persen, hal tersebut mencerminkan bahwa di tingkat kelurahan ketersediaan seperangkat alat komputer sudah mulai memadai, tetapi masih perlu penambahan kuantitas komputer.

b. Pernyataan “Penggunaan seperangkat komputer sudah sesuai.”

Pada butir pernyataan ini, ada 4 orang (5,3%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, terdapat 3 orang (4,0%) yang menjawab “tidak setuju”, 23 orang (30,7%) menjawab “kurang setuju”, 44 orang (58,7%) menjawab “setuju”, dan 1 orang (1,3%) menjawab “sangat setuju”. Dari pernyataan tersebut persentase tanggapan responden paling tinggi adalah “setuju” yaitu 58,7 persen, hal tersebut mencerminkan bahwa secara umum penggunaan seperangkat komputer sudah sesuai namun masih perlu diperhatikan lagi pemanfaatannya, misalnya pengguna tidak hanya orang tertentu saja, tetapi bisa dimanfaatkan oleh semua pegawai untuk menunjang kinerja.

c. Pernyataan “Kondisi seperangkat komputer baik.”

Ada 1 orang (1,3%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, terdapat 3 orang (4,0%) yang menjawab “tidak setuju”, 28 orang (37,3%) menjawab “kurang setuju”, 41 orang (54,7%) menjawab “setuju”, dan 2 orang (2,7%) menjawab “sangat setuju”. Dari pernyataan tersebut persentase tanggapan responden paling tinggi adalah “setuju” yaitu 54,7 persen, hal tersebut mencerminkan bahwa secara umum kondisi seperangkat komputer di kelurahan masih dalam keadaan baik.

d. Pernyataan “Jumlah komputer yang ada cukup”.

Dari butir pernyataan ini, ada 10 orang (13,3%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, terdapat 9 orang (12,0%) yang menjawab “tidak setuju”, 25 orang (33,3%) menjawab “kurang setuju”, 29 orang (38,7%) menjawab “setuju”, dan 2 orang (2,7%) menjawab “sangat setuju”. Dari pernyataan

tersebut, sebaran persentase tanggapan responden paling tinggi adalah “setuju” yaitu sebesar 38,7%, namun perlu di lihat bahwa persentase yang menyatakan “sangat tidak setuju” yaitu 13,3 persen, “tidak setuju” yaitu 12,0 persen dan “kurang setuju” yaitu 33,3 persen juga cukup besar, hal tersebut mencerminkan bahwa di tingkat kelurahan jumlah komputer belum memadai untuk semua pegawai, masih diperlukan penambahan jumlah komputer karena pekerjaan suda mulai berbasis teknologi

- e. Pernyataan “Tersedianya gedung kantor yang masih berfungsi dengan baik”. Dari butir pernyataan ini, diperoleh hasil sebanyak 13 orang (17,3%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 22 orang (29,3%) yang menjawab “tidak setuju”, 14 orang (18,7%) menjawab “kurang setuju”, 22 orang (29,3%) menjawab “setuju”, dan 4 orang (5,3%) menjawab “sangat setuju”. Dapat di lihat bahwa sebaran persentase tanggapan responden berada pada skor rendah, hal tersebut mencerminkan bahwa di tingkat kelurahan tersedianya gedung kantor yang masih berfungsi masih kurang memadai, masih sangat perlu peningkatan sarana prasarana gedung kantor, karena keterbatasan anggaran untuk pengadaan gedung kantor, tingkat kelurahan, maka sebaiknya menyediakan gedung kantor di lokasi yang mudah dijangkau oleh masyarakat.
- f. Pernyataan “Pemanfaatan gedung kantor sudah sesuai”. Dari butir pernyataan ini, diperoleh hasil sebanyak 8 orang (10,7%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 28 orang (37,3%) yang menjawab “tidak setuju”, 14 orang (18,7%) menjawab “kurang setuju”, 22 orang (29,3%) menjawab “setuju”, dan 3 orang (4,0%) menjawab “sangat setuju”. Hasil



penelitian memperlihatkan bahwa persentase tanggapan responden tertinggi adalah “tidak setuju” yaitu 37,3 persen, sejalan dengan indikator sebelumnya hal ini mencerminkan bahwa di tingkat kelurahan pemanfaatan gedung kantor masih belum sesuai, ketersediaan ruangan belum memadai, banyak pegawai bekerja pada satu ruangan yang sama.

g. Pernyataan “Tersedia perlengkapan kerja berupa almari yang masih berfungsi dengan baik”. Dari butir pernyataan ini, diperoleh hasil sebanyak 10 orang (13,3%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 18 orang (24,0%) yang menjawab “tidak setuju”, 28 orang (37,3%) menjawab “kurang setuju”, dan 19 orang (25,3%) menjawab “setuju”. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa persentase tanggapan responden tertinggi adalah “kurang setuju” yaitu 37,3 persen, hal ini mencerminkan bahwa di tingkat kelurahan perlengkapan kerja berupa almari yang masih berfungsi dengan baik masih kurang memadai, hal ini berpengaruh terhadap ketatausahaan seperti pengarsipan surat, dokumen - dokumen penting.

h. Pernyataan “Pemanfaatan almari sudah sesuai”.

Dari butir pernyataan ini, diperoleh hasil sebanyak 9 orang (12,0%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 19 orang (25,3%) yang menjawab “tidak setuju”, 19 orang (25,3%) menjawab “kurang setuju”, dan 28 orang (37,3%) menjawab “setuju”, sedangkan yang menjawab “sangat setuju” tidak ada. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa persentase tanggapan responden tertinggi adalah “setuju” yaitu 37,3 persen, hal ini mencerminkan bahwa walaupun perlengkapan kerja berupa almari masih kurang memadai, namun pemanfaatannya sudah cukup sesuai.

i. Pernyataan “Tersedia meja dan kursi kerja dalam keadaan baik”.

Diperoleh hasil sebanyak 7 orang (9,3%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 8 orang (10,7%) yang menjawab “tidak setuju”, 25 orang (33,3%) menjawab “kurang setuju”, dan 35 orang (46,7%) menjawab “setuju”, sedangkan yang menjawab “sangat setuju” tidak ada. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa persentase tanggapan responden tertinggi adalah “setuju” yaitu 46,7 persen, hal ini mencerminkan bahwa tersedia meja dan kursi kerja dalam keadaan baik sudah mulai mencukupi, namun tetap harus ditambah kuantitas meja dan kursi.

j. Pernyataan “Pemanfaatan meja dan kursi sudah sesuai”. Diperoleh hasil sebanyak 6 orang (8,0%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 13 orang (17,3%) yang menjawab “tidak setuju”, 24 orang (32,0%) menjawab “kurang setuju”, dan 32 orang (42,7%) menjawab “setuju”, sedangkan yang menjawab “sangat setuju” tidak ada. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa persentase tertinggi adalah “setuju” yaitu 42,7 persen, namun persentase pada skor rendah juga masih tinggi, hal ini mencerminkan bahwa tersedia meja dan kursi kerja dalam keadaan baik sudah mulai mencukupi, tetapi tetap perlu untuk ditingkatkan, ruangan tunggu merupakan salah satu fasilitas yang sangat diperlukan, karena terkait dengan pelayanan kepada masyarakat.

k. Pernyataan “Tersedia ruang tunggu untuk pengunjung/masyarakat”.

Diperoleh hasil sebanyak 6 orang (8,0%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 8 orang (10,7%) yang menjawab “tidak setuju”, 24 orang (32,0%) menjawab “kurang setuju”, 36 orang (48,0%) menjawab “setuju”, dan yang

menjawab “sangat setuju” 1 orang (1,3%). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa persentase tertinggi adalah “setuju” yaitu 48,0 persen namun persentase pada skor rendah juga masih tinggi, hal ini mencerminkan bahwa tersedia ruang tunggu untuk pengunjung/masyarakat sudah mulai mencukupi, tetapi masih tetap perlu untuk ditingkatkan.

l. Pernyataan “Tersedia kipas angin sebagai perlengkapan kenyamanan”.

Diperoleh hasil sebanyak 10 orang (13,3%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 16 orang (21,3%) yang menjawab “tidak setuju”, 24 orang (32,0%) menjawab “kurang setuju”, 24 orang (32,0%) menjawab “setuju”, dan yang menjawab “sangat setuju” 1 orang (1,3%). Terlihat bahwa persentase menjawab “kurang setuju” dan “setuju” sama yaitu 32,0 persen, hal ini mencerminkan bahwa pemanfaatan kipas angin sudah baik meskipun jumlahnya belum memadai.

m. Pernyataan “Fasilitas kipas angin dimanfaatkan dengan baik”.

Dari pernyataan ini diperoleh hasil sebanyak 9 orang (12,0%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 17 orang (22,7%) yang menjawab “tidak setuju”, 21 orang (28,0%) menjawab “kurang setuju”, 27 orang (36,0%) menjawab “setuju”, dan yang menjawab “sangat setuju” 1 orang (1,3%). Terlihat bahwa persentase menyebar hampir merata, hal ini mencerminkan bahwa tersedianya kipas angin sebagai pelengkap kenyamanan masih kurang memadai.



#### 4. Variabel Kinerja (Y)

Variabel Kinerja pada penelitian ini terdiri atas 4 butir pernyataan. Tanggapan dari 75 responden mengenai butir pernyataan yang mempengaruhi variabel Kinerja dapat di lihat pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden  
Untuk Variabel Kinerja (Y)

NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN									
		1		2		3		4		5	
		STS		TS		KS		S		SS	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	Saya bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan	0	0,0	1	1,3	27	36,0	41	54,7	6	8,0
2	Saya melakukan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan.	1	1,3	9	12,0	15	20,0	38	50,7	12	16,0
3	Saya dapat menyelesaikan semua tugas dalam batas waktu yang ditentukan.	0	0,0	3	4,0	19	24,3	42	56,0	11	14,7
4	Saya dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan sampai selesai.	0	0,0	2	2,7	19	25,3	46	61,3	8	10,7

Berikut deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Kinerja;

- a. Pernyataan “Saya bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan”. Diperoleh hasil tidak ada yang menjawab “sangat tidak setuju”, 1 orang (1,3%) yang menjawab “tidak setuju”, 27 orang (36,0%) menjawab “kurang setuju”, 41 orang (54,7%) menjawab “setuju”, dan yang menjawab “sangat setuju” sebanyak 6 orang (8,0%). Terlihat bahwa persentase tertinggi adalah “setuju” yaitu 54,7 persen, hal ini

mencerminkan bahwa secara umum pegawai sudah bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan.

- b. Pernyataan “Saya melakukan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan”.

1 orang (1,3%) yang menjawab “sangat tidak setuju”, 9 orang (12,0%) yang menjawab “tidak setuju”, 15 orang (20,0%) menjawab “kurang setuju”, 38 orang (50,7%) menjawab “setuju”, dan yang menjawab “sangat setuju” sebanyak 12 orang (16%). Terlihat bahwa persentase tertinggi adalah “setuju” yaitu 50,7 persen, hal ini mencerminkan bahwa dalam melakukan pekerjaan, secara umum pegawai di kelurahan tidak banyak melakukan kesalahan.

- c. Pernyataan “Saya dapat menyelesaikan semua tugas dalam batas waktu yang ditentukan”. Diperoleh hasil tidak ada yang menjawab “sangat tidak setuju”, 3 orang (4,0%) yang menjawab “tidak setuju”, 19 orang (24,3%) menjawab “kurang setuju”, 42 orang (56,0%) menjawab “setuju”, dan yang menjawab “sangat setuju” sebanyak 11 orang (14,7%). Terlihat bahwa persentase tertinggi adalah “setuju” yaitu 56,0 persen, hal ini mencerminkan bahwa secara umum pegawai sudah dapat menyelesaikan semua tugas dalam batas waktu yang ditentukan.

- d. Pernyataan “Saya dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan sampai selesai”.

Dari pernyataan ini diperoleh hasil tidak ada yang menjawab “sangat tidak setuju”, 2 orang (2,7%) yang menjawab “tidak setuju”, 19 orang (25,3%) menjawab “kurang setuju”, 46 orang (61,3%) menjawab “setuju”, dan yang menjawab “sangat setuju” sebanyak 8 orang (10,7%). Terlihat bahwa persentase tertinggi adalah “setuju” yaitu 61,3 persen, hal ini

mencerminkan bahwa secara umum pegawai sudah dapat menyelesaikan semua pekerjaan sampai selesai.

#### D.Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan persyaratan penting yang harus terpenuhi dalam analisis jalur, bila data yang dianalisis tidak berasal dari data yang berdistribusi normal, maka analisis regresi tidak dapat terpenuhi. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali ( Sunyoto, 2008:84).

Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan teknik *Uji Kolmogrov Smirnov* (Uji K-S) dan sebagai dasar penolakan atau penerimaan keputusan normal tidaknya distribusi data ditetapkan pada taraf signifikan alpha 0,05 ( tingkat kepercayaan 95%). Hasil perhitungan dari uji normalitas dapat di lihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut :

Tabel 4.10  
Rangkuman Uji Normalitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Notasi	Signifikansi	Alpha	Keterangan
1	Desain Pekerjaan	$X_1$	0,140	0,05	Normal
2	Diklat	$X_2$	0,057	0,05	Normal
3	Fasilitas Kantor	$X_3$	0,195	0,05	Normal
4	Kinerja	$Y$	0,053	0,05	Normal

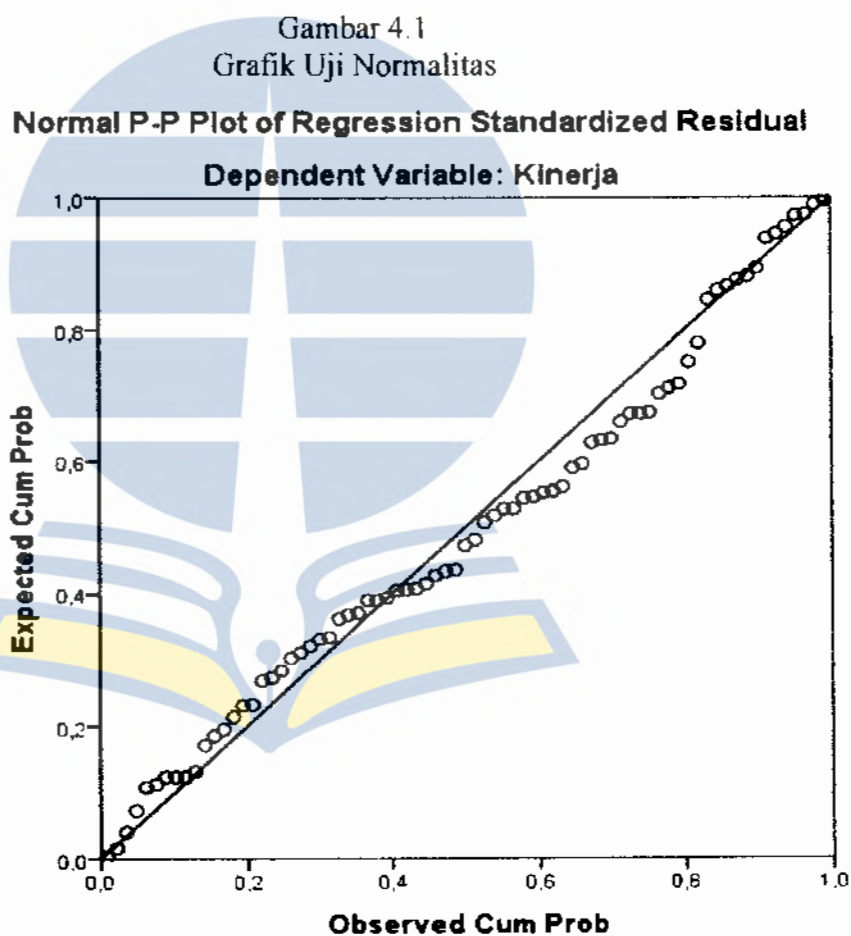
Sumber : Hasil penelitian 2018 ( Data diolah ).

Dari Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *Sig (2- tailed )* untuk variabel desain pekerjaan ( $X_1$ ) sebesar 0,140, diklat ( $X_2$ ) sebesar 0,057, fasilitas kantor ( $X_3$ ) 0,197 dan kinerja (  $Y$  ) sebesar 0,053. Terlihat bahwa nilai signifikan semua variabel penelitian lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan pada



penelitian ini ( $\alpha = 0,05$ ). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua variabel penelitian berdistribusi secara normal, berarti analisis regresi linear berganda dapat dilaksanakan karena data telah berdistribusi secara normal.

Suatu persamaan dapat dikatakan berasal dari populasi yang berdistribusi normal apabila plot standardized residualnya berada di sekitar garis lurus. Berdasarkan persamaan regresi linier berganda secara visual diperoleh grafik normalitas seperti pada Gambar 4.1.



## 2. Uji Multikolinearitas

Salah satu syarat untuk memakai analisis dengan menggunakan regresi linear berganda terlebih dahulu dilakukan uji multikolinearitas yaitu uji hubungan sesama variabel bebas. Yang dimaksud dengan uji multikolinearitas

yaitu adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat kasus multikolinearitas antara sesama variabel bebas. Jika terdapat multikolinearitas maka salah satu dari variabel tersebut harus dieliminir atau dikeluarkan dari persamaan.

Menurut Situmorang dan Lufti (2012:140 ) untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat toleransi variabel dan variance inflation factor ( VIF ) dengan membandingkan sebagai berikut :

- $VIF > 5$  maka diduga mempunyai persoalan multikolinearitas
- $VIF < 5$  maka tidak terdapat multikolinearitas
- $Tolerance < 0,1$  maka diduga mempunyai persoalan multikolinearitas
- $Tolerance > 0,1$  maka tidak terdapat multikolinearitas.

Dari hasil output SPSS terlihat seperti Tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11  
Hasil Uji Multikolinearitas

No	Variabel	Notasi	VIF	Tolerance	Keterangan
1	Desain Pekerjaan	$X_1$	1,474	,678	Tidak ada Multikolinearitas
2	Diklat	$X_2$	1,113	,898	Tidak ada Multikolinearitas
3	Fasilitas Kantor	$X_3$	1,448	,691	Tidak ada Multikolinearitas

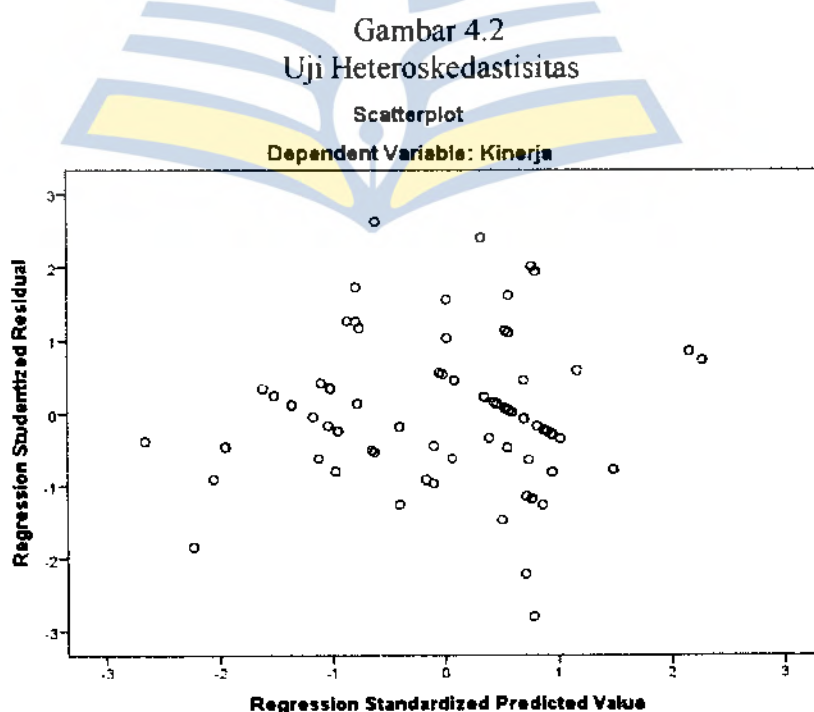
Sumber : Hasil penelitian 2018 ( Data diolah ).

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada Tabel 4.11 dapat di lihat bahwa nilai VIF untuk semua variabel bebas dibawah 10 dan tolerance lebih dari 0,1, Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat kasus multikolinearitas antara sesama variabel bebas. Oleh sebab itu dapat dilakukan pengolahan data dengan regresi linear berganda karena tidak terdapat kasus multikolinearitas antara sesama variabel bebas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas dianalisis dengan bantuan program output SPSS melalui *scatterplot* antara *Z prediction* (ZPRED) yang merupakan variabel bebas dan nilai residualnya (SRESID) merupakan variabel terikat. Heteroskedastisitas terjadi jika pada *scatterplot* titik – titiknya mempunyai pola yang teratur baik menyempit, melebar maupun bergelombang–gelombang ( Sunyoto 2008:83).

Berdasarkan hasil output SPSS, uji asumsi klasik heteroskedastisitas untuk persamaan analisis regresi dengan variabel Desain Pekerjaan, variabel Diklat, variabel Fasilitas Kantor sebagai variabel independen, dan variabel kinerja sebagai variabel dependen menunjukkan, bahwa sebaran titik – titik pada *scatterplot* tidak membentuk suatu pola yang teratur seperti yang ditunjukkan oleh gambar 4.2, jadi analisa regresi dapat dilanjutkan karena variabel dalam penelitian ini tidak mengalami heteroskedastisitas.



Sumber : Hasil penelitian 2018 ( Data diolah ).



### E. Uji Hipotesis Penelitian

Penelitian ini membahas bagaimana Desain Pekerjaan, Diklat, dan Fasilitas Kantor berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Pemerintah Kelurahan Kecamatan Pandan. Metode analisis data yang digunakan untuk menganalisis variabel penelitian adalah dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Desain Pekerjaan, Diklat, dan Fasilitas Kantor terhadap kinerja aparatur pemerintah Kelurahan di Kecamatan Pandan. Bentuk umum persamaan regresi berganda yaitu :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan : Y = Kinerja

a = konstanta

$X_1$  = Desain Pekerjaan

$X_2$  = Diklat

$X_3$  = Fasilitas Kantor

$b_1, b_2, b_3$  = koefisien regresi

Selanjutnya nilai konstanta (a), nilai  $b_1, b_2$  dan  $b_3$  dimasukkan ke dalam persamaan terlebih dahulu dilakukan analisis determinan, uji F dan uji t dari hasil pengolahan regresi berganda melalui program SPSS.

#### 1. Uji secara bersama ( Uji F )

Uji hipotesis secara simultan (Uji F) bertujuan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara bersama sama atau dengan kata lain menunjukkan apakah variabel bebas yaitu Desain Pekerjaan ( $X_1$ ), Diklat ( $X_2$ ) dan Fasilitas Kantor ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y) seperti pada tabel 4.12.

Tabel 4.12  
Hasil Uji F

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	194,641	3	64,880	17,426	,000 <sup>a</sup>
	Residual	264,346	71	3,723		
	Total	458,987	74			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Fasilitas Kantor, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Desain Pekerjaan

Tabel 4.12 menunjukkan tingkat signifikansi dari suatu hasil regresi berganda yang dilakukan secara bersama – sama antara variabel bebas dan variabel terikat. Berdasarkan Tabel 4.12 terlihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 17,426 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Jika nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini (  $\alpha = 0,05$  ) maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa variabel Desain Pekerjaan ( $X_1$ ), Diklat ( $X_2$ ) dan Fasilitas Kantor ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap Y (Kinerja).

Tabel 4.12 menunjukkan temuan bahwa secara bersama – sama variabel desain pekerjaan, diklat, fasilitas kantor berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja aparatur pemerintah Kelurahan yang ada di Kecamatan Pandan.

Kesimpulannya adalah bahwa hipotesis yang berbunyi Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah Kelurahan di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah dapat diterima atau dengan kata lain Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah Kelurahan di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah

## 2. Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi yaitu dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan. Untuk melihat

kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ).

Jika  $R^2$  semakin besar mendekati 1 ( satu ) maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat. Sebaliknya jika  $R^2$  semakin besar mendekati 0 ( nol ) maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah.

Tabel 4.13  
Koefisien Determinasi ( $R^2$ )  
*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error Of the Estimate
1	.651(a)	.424	.400	1.930

a. Predictors: (Constant), Desain Pekerjaan, Pendidikan dan pelatihan, Fasilitas Kantor  
Sumber : out put SPSS,2012

Berdasarkan Tabel 4.13 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan tingkat kedekatan atau hubungan antara variabel Desain Pekerjaan, Diklat, dan Fasilitas Kantor terhadap kinerja aparatur pemerintah Kelurahan ditemukan korelasi yang sangat kuat yaitu ( $R = 0,651$ ) di atas 0,5. Temuan ini menyimpulkan bahwa terdapat korelasi antara variabel Desain Pekerjaan, Diklat, dan Fasilitas Kantor terhadap variabel kinerja aparatur pemerintah desa sebesar 0,651 atau sebesar 65,10%.

Sedangkan koefisien determinan ( $R^2$ ) diketahui sebesar 0,424 ( $R Square = 0,424$ ) artinya variabel Desain Pekerjaan, Diklat, dan Fasilitas Kantor mampu menjelaskan variabel kinerja aparatur pemerintah desa sebesar 42,40%.

Temuan ini menyimpulkan bahwa Desain Pekerjaan, Diklat, dan Fasilitas Kantor mampu menjelaskan variabel kinerja aparatur pemerintah Kelurahan sebesar  $0,424=42,40\%$  sedangkan sisanya sebesar  $0,576 = 57,6\%$  lagi dijelaskan



oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam konsep penelitian ini antara lain faktor sosial budaya pengalaman kerja dan lain-lain.

### 3. Uji Secara Parsial (Uji T)

Uji Parsial digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh antar satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji dengan tingkat signifikansi 5% ( $p=0,05$ ) pada penelitian ini digunakan untuk mengukur tingkat signifikansi pengaruh variabel Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor terhadap variabel kinerja aparatur pemerintah Kelurahan. Apabila hasil analisa menunjukkan nilai signifikansi  $< 5\%$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak serta berlaku sebaliknya.

Tabel 4.14  
Hasil Uji t ( secara parsial )

Coefficients <sup>a</sup>		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,076	2,001		1,038	,303		
	Desain Pekerjaan	,308	,063	,406	3,713	,000	,678	1,474
	Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	,167	,080	,198	2,081	,041	,898	1,113
	Fasilitas Kantor	,059	,028	,224	2,069	,042	,691	1,448

a. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan hasil uji t sebagaimana terlihat pada Tabel 4.14 bahwa Desain Pekerjaan ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,713 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan tingkat nilai signifikansi yang digunakan didalam penelitian ini ( $\alpha = 0,05$ ) maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang

digunakan ( $0,000 < 0,05$ ), artinya terdapat pengaruh positif yang signifikan Desain Pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap kinerja aparatur pemerintah Kelurahan di Kecamatan Pandan ( $Y$ ). Pengaruh positif di sini dapat diartikan bahwa semakin bagus Desain Pekerjaan maka Kinerja Pegawai akan semakin meningkat.

Variabel Diklat memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,081 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,041. Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan tingkat nilai signifikansi yang digunakan didalam penelitian ini ( $\alpha = 0,05$ ) maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan ( $0,000 < 0,05$ ), maka hal ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan Diklat ( $X_2$ ) terhadap kinerja aparatur pemerintah Kelurahan di Kecamatan Pandan ( $Y$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak Pendidikan dan Pelatihan yang diikuti oleh seorang pegawai di kelurahan maka semakin tinggi Kinerja pegawai tersebut.

Variabel fasilitas kantor memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,069 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,042. Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan tingkat nilai signifikansi yang digunakan didalam penelitian ini ( $\alpha = 0,05$ ) maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan ( $0,000 < 0,05$ ), maka hal ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan Fasilitas Kantor ( $X_3$ ) terhadap kinerja aparatur pemerintah Kelurahan di Kecamatan Pandan ( $Y$ ). Hubungan positif pada penelitian ini menunjukkan bahwa semakin terpenuhi Fasilitas Kantor di kelurahan maka semakin tinggi Kinerja pegawai di tingkat kelurahan tersebut.

Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor berpengaruh secara signifikan terhadap variabel

kinerja aparatur pemerintah Kelurahan.

Selanjutnya, berdasarkan Uji t pada Tabel 4.16 maka diketahui persamaan regresi penelitian yaitu :

$$Y = 2,076 + 0,308X_1 + 0,167X_2 + 0,059X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi diatas, maka dapat dijelaskan :

1. Bahwa nilai konstanta (a) sebesar 2,076 menyatakan bahwa nilai variabel kinerja aparatur pemerintah Kelurahan di Kecamatan Pandan akan tetap sebesar 2,076 walaupun variabel Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor tidak ada.
2. Dengan peningkatan variabel Desain Pekerjaan sebesar satu satuan maka variabel kinerja aparatur pemerintah kelurahan juga meningkat sebesar 0,406.
3. Dengan peningkatan variabel Diklat sebesar satu satuan maka variabel kinerja aparatur pemerintah Kelurahan akan meningkat sebesar 0,198.
4. Dengan peningkatan variabel Fasilitas Kantor sebesar satu satuan maka variabel kinerja aparatur pemerintah kelurahan juga meningkat sebesar 0,224.

#### F. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor secara bersama- sama terhadap kinerja aparatur pemerintah Kelurahan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bagian terdahulu membuktikan bahwa Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah kelurahan di Kecamatan Pandan. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai



$F_{hitung} = 17,426$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 3,13$  dengan nilai  $\alpha = 0,05$  dengan probabilitas 0,000, dan kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu sebesar 0,424 atau 42,40 %, yang berarti masih tersisa 57,60 % kinerja Kelurahan dipengaruhi oleh faktor lain diluar model. Keeratan hubungan antara variabel ( $X_1, X_2, X_3$ ) dengan variabel tidak bebas ( $Y$ ) dibuktikan oleh besarnya nilai koefisien korelasi yaitu sebesar 0,651 atau 65,10%.

Djarwanto (2000:324) menyatakan bahwa koefisien korelasi  $R$  merupakan ukuran besar-kecilnya atau kuat tidak hubungan antara variabel-variabel apabila bentuk hubungan tersebut linear. Artinya hubungan ketiga variabel bebas dengan variabel tidak bebas menunjukkan hubungan yang sangat erat sekali (kinerja cukup tinggi). Teori yang mengatakan bahwa kinerja karyawan itu merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya. (Suprihanto, 2000:7). Kaitannya dengan keinginan memiliki kinerja tinggi diatas, maka aparatur pemerintah Kelurahan di Kecamatan Pandan hendaknya dapat meningkatkan kinerja dengan upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) melalui pendidikan, pelatihan atau yang lainnya yang sesuai dengan kebutuhan organisasinya.

Upaya tersebut misalnya dengan memberikan bantuan dana dalam upaya meningkatkan mutu SDM baik dalam implementasi pendidikan maupun pelatihan. Hal ini apa yang harus dihadapi dan dijawab oleh organisasi apakah akan melakukan investasi pengembangan Sumber Daya Manusia yang memiliki acuan atau rangsangan kerja yang tinggi. Pemberian *Reward* misalnya berupa

kenaikan upah atau gaji, insentif atau sejenis lainnya yang bisa mendatangkan hasrat kerja yang tinggi bagi karyawan. Khususnya bagi aparatur pemerintah kelurahan yang ada di lingkungan Kecamatan Pandan yang dalam hal ini merupakan wewenang Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

## 2. Pengaruh Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor terhadap kinerja

Menurut hasil uji secara parsial (Uji-t) bahwa Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah kelurahan di Kecamatan Pandan.

### a. Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap kinerja

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel Desain Pekerjaan dengan variabel kinerja aparatur pemerintah kelurahan di kecamatan Pandan, artinya apabila desain pekerjaan meningkat atau berkurang maka kinerja aparatur pemerintah kelurahan juga akan berubah menjadi bertambah atau berkurang. Berdasarkan hasil uji statistik yang menunjukkan besarnya nilai koefisien regresi 0,406 atau 40,6%. Dengan nilai  $\alpha = 0,05$  lebih besar dari  $P = 0,000$ , ini menunjukkan bahwa pengaruh desain pekerjaan dengan kinerja aparatur pemerintah kelurahan adalah signifikan.

Variabel desain pekerjaan ini cukup berperan untuk memberikan kontribusi terhadap meningkatnya kinerja aparatur pemerintah kelurahan dalam pelaksanaan tugas pemerintahan kelurahan khususnya di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel desain pekerjaan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja, hal ini

menunjukkan bahwa desain pekerjaan haruslah dirancang dengan sebaik-mungkin untuk penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan di tingkat kelurahan sehingga kinerja akan meningkat. Desain pekerjaan harus disesuaikan dengan lingkungan, organisasi, keprilakuan pegawai yang ada.

b. Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja kelurahan

Terdapat hubungan yang positif antara Diklat dengan kinerja aparatur pemerintah Kelurahan di Kecamatan Pandan. Artinya apabila Diklat terhadap para Lurah ditingkatkan, maka tingkat prestasi kerja (kinerja) lurah akan meningkat juga. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil uji statistik dengan nilai koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel Diklat terhadap variabel kinerja adalah sebesar 0,198 dan nilai  $\alpha = 0,05$  yang menunjukkan tingkat pengaruh antara variabel Diklat pelatihan dengan variabel kinerja aparatur pemerintah Kelurahan. Dengan nilai  $\alpha$  sebesar 0,05 lebih besar dari nilai  $P = 0,000$ , yang membuktikan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah Kelurahan di Kecamatan Pandan, seperti telah disinggung pada bab sebelumnya bahwa pelatihan bertujuan untuk memperbaiki performa pekerja pada pekerjaan tertentu khususnya pekerjaan sebagai aparatur pemerintah kelurahan untuk lebih menekankan pada pengembangan *skill, knowledge and ability*.

Aparatur pemerintah kelurahan dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas kepada masyarakat. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas aparatur pemerintah kelurahan adalah dengan melakukan diklat.



Diklat yang dilaksanakan didalam upaya peningkatan kinerja aparaturpemerintah kelurahan sebaiknya berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai aparatur pemerintah kelurahan antara lain penguasaan teknis administrasi, penguasaan peraturan seperti peraturan dibidang pertanahan yang mengandung banyak permasalahan. Diklat harus pula diikuti dengan observasi ke lapangan yaitu berupa studi banding ke daerah yang relatif lebih baik didalam pelaksanaan pemerintahan kelurahan.

Diklat akan memberikan penguasaan yang lebih baik bagi aparatur pemerintah kelurahan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya aparatur kelurahan. Semakin sering dilaksanakan pendidikan dan pelatihan maka akan semakin baik pula penguasaan aparatur pemerintah kelurahan terhadap tugas pokok. Dalam penerapan Pendidikan dan pelatihan harus memperhatikan analisis kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan keseluruhan, pengembangan mata pelajaran, menyusun/membuat materi pelatihan, mengimplementasi pelatihan dengan benar-benar melatih pegawai serta mengevaluasi efektivitas mata pelajaran yang disajikan dalam pelatihan.

### c. Pengaruh Fasilitas Kantor terhadap Kinerja

Dalam hasil perhitungan statistik menunjukkan angka koefisien regresi untuk faktor fasilitas kantor adalah sebesar 0,224 dan nilai  $\alpha$  sebesar = 0,05 lebih besar dari  $P = 0,000$ , yang berarti bahwa faktor fasilitas kantor mempunyai pengaruh yang positif atau searah dengan kinerja aparatur pemerintah kelurahan di Kecamatan Pandan. Artinya bila fasilitas kantor memadai, maka tingkat kinerja Lurah akan meningkat pula. Dalam uji parsialnya variabel Fasilitas kantor mempunyai korelasi yang dominan terhadap kinerja aparatur pemerintah

kelurahan di Kecamatan Pandan. Variabel fasilitas kantor ini dapat memberikan sumbangan terbesar dalam mendorong para aparatur pemerintah kelurahan untuk hasrat kerja tinggi, mampu memberikan sumbangan terhadap peningkatan kinerja yang baik.

Oleh karena itu faktor fasilitas kantor terhadap pekerja perlu ditingkatkan. Kemampuan seorang pimpinan dalam melengkapi fasilitas kantor sangat diharapkan, untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada di kantor. Untuk bekerja di kantor harus melengkapi fasilitas alat kerja dan fasilitas perlengkapan kerja di kantor, sehingga pegawai dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

1. Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai kelurahan se Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Berdasarkan analisis determinan menunjukkan bahwa a) Variabel Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor memiliki korelasi yang cukup kuat terhadap Kinerja Pegawai aparatur kelurahan kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, b) Variabel Desain pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor mampu menjelaskan variabel Kinerja aparatur kelurahan se kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar : 42,4 %, sedangkan sisanya sebesar : 57,6 % dijelaskan variabel lain diluar konsep penelitian ini.
3. Hasil uji-t bahwa semua variabel bebas yaitu Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor secara masing masing berpengaruh terhadap Kinerja aparatur kelurahan se kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa desaiu pekerjaaan memberikan pengaruh yang dominan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,308.

#### B. Saran.

Berdasarkan bukti empiris yang diperoleh dengan sejumlah kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini maka selanjutnya disarankan beberapa hal yang bermanfaat bagi Peningkatan Kinerja aparatur kelurahan se kecamatan



Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah. Adapun sumbang saran yang akan disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Untuk Pemerintah Kecamatan
  - a. Disarankan pada pemerintah kelurahan untuk memberdayakan pegawai sesuai dengan tupoksi. Serta mengimplementasikan model *the right man in the right place*.
  - b. Sosialisasi Perda mengenai Tupoksi
  - c. Memberikan peluang seluas luasnya bagi pegawai di lingkungan kelurahan se kecamatan Pandan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah Kabupaten, Pemerintah Propinsi, mauapun pemerintah pusat.
  - d. Menyelenggarakan diklat Tupoksi (tugas pokok dan fungsi) kepada pegawai untuk memfokuskan pemahaman mengenai Tupoksi pegawai dikelurahan.
  - e. Mengusulkan peningkatan anggaran untuk mengadaan sarana dan prasarana perkantoran antara lain : komputer, moubiler (meja, kursi, dll)
2. Untuk Peneliti selanjutnya.

Dengan besarnya pengaruh variabel Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor terhadap Kinerja pada penelitian ini sebesar 42,4 %, maka untuk itu kepada para peneliti disarankan untuk memasukkan variabel lain yang masih mempengaruhi Kinerja aparatur kelurahan se kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah antara lain budaya organisasi, Pendidikan dan Pelatihan ( Diklat ), pada lingkungan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abeba Mitiku Asfaw<sup>1</sup>, Mesele Damte Argaw<sup>2</sup>, Lemessa Bayissa<sup>3</sup> (2015) *The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Hole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia*. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 2015, 3, 188-202 Published Online December 2015 in SciRes. <http://>
- A.S. Moenir. 1995. *Pendekatan manusiawi dan organisasi terhadap pembinaan kepegawaian*. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Tengah. *Kecamatan Pandan Dalam Angka 2017*. Rilis Grafika.
- Badan Kepegawaian Negara. 2011. *Pedoman Penyusunan dan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara*, Nomor 34 Tahun 2011 tanggal 28 September 2011.
- Bambang Harsono. 2009. *Pengaruh pendidikan dan pelatihan, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah kabupaten Karanganyar*. ({Excellent} Vol.1 No. 2 September 2009).
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi empat belas. Salemba empat, Jakarta.
- 1.David Holman *University of Sheffield*, 2.Stephen Frenkel *Univ New South Wales*), 3.Ole Sørensen *NRCWE*. 2009. *Work Design Variation and Outcomes in Call Centers: Strategic Choice and Institutional Explanations*. (Jurnal).
- Hasibuan, Melayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kesembilan belas. Bumi Aksara, Jakarta.
- Herizon Mangara Tua ( 2012). 2012. *Pengaruh Desain Pekerjaan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Rifansi Dwi Putra Duri*. (Jurnal)
- Kamil, Mustofa. 2012, *Model Pendidikan dan Pelatihan*, Cetakan kedua, Alfabeta, Bandung.
- Kasmir. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kedua, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Edisi keempat revisi 2007. Balai Pustaka. Jakarta.

- Kumar, A.1, Singh, S. K. 2, & Kumar, G. 3 (2013). *Effectiveness of in-house training on technical Employees in biotech industry*. Vol. 9, No.1| June 2017| ISSN 2229-8932 Journal of Technical Education and Training (JTET).
- Kurniawati. 2016. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan keempat, Universitas Terbuka, Buku Materi Pokok. Tangerang selatan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan dua belas, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mat Lazim dan Sri Lestari Triyaningsih. 2013. *Pengaruh Pendidikan Formal, Motivasi dan Pendidikan Pelatihan terhadap Kinerja Petugas Pengawasan di Lingkungan Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo*.(Jurnal).
- Mas'udah Asmui, Adibah Hussin, Halil Paino, (2012) *The Importance of Work Environment Facilities*. (Jurnal).
- Nurjaman, Kadar . 2014. *Manajemen Personalia*. Cetakan pertama. Pustaka Setia. Bandung.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua, Universitas Terbuka, Buku Materi Pokok. Tangerang selatan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000, tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil tanggal 10 Nopember 2000. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Rais Kari. 2012. *Faktor yang mempengaruhi kinerja aparat Pemerintah Desa di Kecamatan Sorkam Barat Kabupaten Tapanuli Tengah*, Tesis.
- Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmed Khan. (2011) *Impact of Training and Development on Organizational Performance*. Global Journal of Management and Business Research Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011 Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc. (USA) Print ISSN: 0975-5853.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan kesembilan. Refika Aditama. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua puluh empat. Bumi Aksara, Jakarta.



- Sinambela, Lijan Poltak. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Bumi Aksara. Jakarta.
- Situmorang, Syahfrizal Helmi dan Luftih, Muslich. 2012. *Analisis data untuk riset Manajemen dan Bisnis*.
- Sobirin, Achmad. 2016. *Manajemen Kinerja*, Cetakan ketiga, Universitas Terbuka Buku Materi Pokok. Tangerang selatan.
- Stephen P. Robbins Timothy A. Judge. 2017. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Kelima, Salemba Empat.
- Stephen E. Humphrey Florida State University, Jennifer D. Nahrgang and Frederick P. Morgeson Michigan State University. (2007) *Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*. *Journal of Applied Psychology* Copyright 2007 by the American Psychological Association 2007, Vol. 92, No. 5, 1332–1356.
- Sujarweni,V. Wiratna. 2015. *Metodologi Penelitian (Bisnis&Ekonomi)*, Cetakan Pertama. Pustaka Baru Press, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan keenam belas. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2016. *Cara Mudah menyusun : Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Cetakan keempat. Alfabeta, Bandung.
- Syamsir Torang. 2013. *Organisasi & Manajemen*. Cetakan kesatu. Alfabeta, Bandung.
- Tiurlina Hasmawati Sihite. 2010. *Pengaruh Pendidikan dan pelatihan (Diklat) serta motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah*.(Tesis).
- Wibowo. 2014. *Manajemen kinerja*. Cetakan keempat. Rajawali Pers. Jakarta.
- Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media. Jakarta.

Lampiran 1.

## KUESIONER PENELITIAN

### A. Umum

Responden yang terhormat.

Pernyataan dalam kuesioner ini semata mata hanya untuk data penelitian yang digunakan dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) jurusan Magister Manajemen Universitas Terbuka ( UT ) dengan judul “Pengaruh Desain Pekerjaan, Diklat dan Fasilitas Kantor terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara “ oleh karena itu, saya mengharap bantuan bapak/ibu untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Saya mengucapkan terima kasih atas kerjasama dan bantuan bapak/ibu yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

### B. Identitas Responden

No.:.....

Jenis Kelamin :

Umur :

Pendidikan :

Jabatan :

Masa Kerja :

Petunjuk : Mohon kuesioner ini diisi dengan memberikan tanda Silang pada kolom yang tersedia sebagaimana pernyataan yang diajukan sesuai dengan kondisi yang ada/pendapat anda.

Keterangan : 1 = Sangat tidak setuju.  
2 = Tidak setuju.  
3 = Kurang setuju.  
4 = Setuju.  
5 = Sangat Setuju.

## 1. Desain Pekerjaan (X1)

No	Daftar Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Peraturan daerah tentang Tugas Pokok dan Fungsi kelurahan telah sesuai.					
2	Tugas Pokok dan Fungsi telah sesuai dengan wilayah kelurahan					
3	Kebijakan pimpinan tentang pendelegasian tugas ke kelurahan telah sesuai.					
4	Peralatan kantor telah menggunakan teknologi.					
5	Keahlian saya telah mendukung pekerjaan di kantor.					
6	Tupoksi telah sesuai dengan pekerjaan pegawai.					

## 2. Diklat, (X2)

1	Saya mengapresiasi jika diklat dilaksanakan oleh kecamatan.					
2	Materi yang diajarkan pada diklat mendukung kebutuhan pelaksanaan kerja aparatur kelurahan.					
3	Metode Pembelajaran pada diklat telah sesuai dengan kebutuhan kerja aparatur kelurahan.					
4	Pengetahuan akan tugas meningkat setelah mengikuti pendidikan.					
5	Keahlian saya dalam mengerjakan tugas meningkat setelah mengikuti pelatihan.					
6	Sikap dan perilaku aparatur kelurahan berubah kearah yang lebih baik setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan.					

## 3. Fasilitas Kantor (X3)

a	<b>Fasilitas alat kerja</b>					
	1. Tersedia perangkat alat komputer.					
	2. Penggunaan perangkat komputer sudah sesuai.					
	3. Kondisi perangkat komputer baik.					
	4. Jumlah komputer yang ada cukup					
b	<b>Fasilitas perlengkapan kerja</b>					



	1. Tersedianya gedung kantor yang masih berfungsi dengan baik.					
	2. Pemanfaatan gedung kantor sudah sesuai.					
	3. Tersedia perlengkapan kerja berupa almari yang masih berfungsi dengan baik.					
	4. Pemanfaatan almari sudah sesuai.					
	5. Tersedia meja dan kursi kerja dalam keadaan baik.					
	5. Pemanfaatan meja dan kursi sudah sesuai.					
	7. Tersedia ruang tunggu untuk pengunjung/masyarakat.					
	8. Tersedia kipas angin sebagai perlengkapan kenyamanan					
	9. Fasilitas kipas angin dimanfaatkan dengan baik					

#### 4. Kinerja (Y)

1.	Saya bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan					
2.	Saya melakukan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan.					
3.	Saya dapat menyelesaikan semua tugas dalam batas waktu yang ditentukan.					
4.	Saya dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan sampai selesai.					

## Tabel R

TABEL 3  
NILAI-NILAI  $r$  PRODUCT MOMENT

N	Tingkat Signifikan		N	Tingkat Signifikan		N	Tingkat Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,987	0,999	27	0,341	0,487	55	0,268	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,859	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,817	30	0,361	0,463	70	0,235	0,308
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,298
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,288
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,438	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,578	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,318	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

TABEL 4  
NILAI-NILAI DALAM DISTRIBUSI

dk	$\alpha$ untuk uji dua pihak (two tail test)					
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
dk	$\alpha$ untuk uji satu pihak (one tail test)					
	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	1,000	3,078	6,314	12,708	31,821	63,657
2	0,815	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,890	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,178	2,681	3,055
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,818
23	0,685	1,318	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,680
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
$\infty$	0,674	1,282	1,645	1,950	2,328	2,576

Tabel F untuk  $\alpha = 0.05$ 

$v_2$	$v_1$									$v_2$	$v_1$									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	12	15	20	30	40	60	120	$\infty$	
1	161.4	199.5	213.7	224.6	230.2	234.0	236.8	238.9	240.5	1	241.9	243.0	245.9	248.0	249.1	250.1	251.1	252.2	253.3	254.3
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	2	19.40	19.41	19.43	19.45	19.45	19.46	19.47	19.48	19.49	19.50
3	10.13	9.55	9.28	9.11	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	3	8.79	8.74	8.70	8.66	8.64	8.62	8.59	8.57	8.55	8.53
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	4	5.96	5.91	5.86	5.82	5.77	5.75	5.72	5.69	5.66	5.63
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	5	4.74	4.68	4.62	4.56	4.53	4.50	4.46	4.43	4.40	4.36
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	6	4.06	4.00	3.94	3.87	3.84	3.81	3.77	3.74	3.70	3.67
7	5.59	4.74	4.33	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	7	3.64	3.57	3.51	3.44	3.41	3.38	3.34	3.30	3.27	3.23
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	8	3.35	3.28	3.22	3.15	3.12	3.08	3.04	3.01	2.97	2.93
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	9	3.14	3.07	3.01	2.94	2.90	2.86	2.83	2.79	2.75	2.71
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	10	2.98	2.91	2.85	2.77	2.74	2.70	2.66	2.62	2.58	2.54
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	11	2.85	2.79	2.72	2.65	2.61	2.57	2.53	2.49	2.45	2.40
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	12	2.75	2.69	2.62	2.54	2.51	2.47	2.43	2.38	2.34	2.30
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	13	2.67	2.60	2.53	2.46	2.42	2.38	2.34	2.30	2.25	2.21
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	14	2.60	2.53	2.46	2.39	2.35	2.31	2.27	2.22	2.18	2.13
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	15	2.54	2.48	2.40	2.33	2.29	2.25	2.20	2.16	2.11	2.07
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	16	2.49	2.42	2.35	2.28	2.24	2.19	2.15	2.11	2.06	2.01
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	17	2.45	2.38	2.31	2.23	2.19	2.15	2.10	2.06	2.01	1.96
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	18	2.41	2.34	2.27	2.19	2.15	2.11	2.06	2.02	1.97	1.92
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	19	2.38	2.31	2.23	2.16	2.11	2.07	2.03	1.98	1.93	1.88
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	20	2.35	2.28	2.20	2.12	2.08	2.04	1.99	1.95	1.90	1.84
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	21	2.32	2.25	2.18	2.10	2.05	2.01	1.96	1.92	1.87	1.81
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	22	2.30	2.23	2.15	2.07	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.78
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	23	2.27	2.20	2.13	2.05	2.01	1.96	1.91	1.86	1.81	1.76
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	24	2.25	2.18	2.11	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.79	1.73
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	25	2.24	2.16	2.09	2.01	1.96	1.92	1.87	1.82	1.77	1.71
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	26	2.22	2.15	2.07	1.99	1.95	1.90	1.85	1.80	1.75	1.69
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	27	2.20	2.13	2.06	1.97	1.93	1.88	1.84	1.79	1.73	1.67
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	28	2.19	2.12	2.04	1.96	1.91	1.87	1.82	1.77	1.71	1.65
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	29	2.18	2.10	2.03	1.94	1.90	1.85	1.81	1.75	1.70	1.64
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	30	2.16	2.09	2.01	1.93	1.89	1.84	1.79	1.74	1.68	1.62
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	40	2.08	2.00	1.92	1.84	1.79	1.74	1.69	1.64	1.58	1.51
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	60	1.99	1.92	1.84	1.75	1.70	1.65	1.59	1.53	1.47	1.39
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	120	1.91	1.83	1.75	1.66	1.61	1.55	1.50	1.43	1.35	1.25
$\infty$	3.84	3.00	2.60	2.37	2.21	2.10	2.01	1.94	1.88	$\infty$	1.83	1.75	1.67	1.57	1.52	1.46	1.39	1.32	1.22	1.00



## Output Uji Validitas dan Realibilitas

### 1. Desain Pekerjaan (X1)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	18,83	4,971	,708	,724
Pernyataan 2	18,97	5,551	,419	,801
Pernyataan 3	18,97	5,551	,595	,755
Pernyataan 4	19,20	5,959	,487	,778
Pernyataan 5	19,03	5,757	,549	,766
Pernyataan 6	18,83	5,316	,577	,758

### 2. Pendidikan dan Pelatihan (X2)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	19,07	8,478	,752	,802
Pernyataan 2	19,13	7,844	,730	,806
Pernyataan 3	19,23	9,289	,575	,836
Pernyataan 4	19,13	9,154	,651	,823
Pernyataan 5	19,07	9,582	,523	,845
Pernyataan 6	19,03	9,206	,586	,834

### 3. Fasilitas Kantor (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	40,67	40,368	,376	,898
Pernyataan 2	40,67	40,230	,393	,897
Pernyataan 3	40,90	38,300	,621	,888
Pernyataan 4	41,20	39,200	,546	,891
Pernyataan 5	40,97	34,999	,767	,880
Pernyataan 6	41,00	37,931	,730	,884
Pernyataan 7	41,33	38,230	,471	,896
Pernyataan 8	41,23	38,599	,537	,892
Pernyataan 9	41,10	36,645	,683	,885
Pernyataan 10	41,03	37,413	,590	,890
Pernyataan 11	41,10	37,748	,601	,889
Pernyataan 12	41,20	35,890	,747	,881
Pernyataan 13	41,20	35,821	,713	,883

#### 4. Kinerja (Y)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan 1	11,07	1,720	,663	,588
Pernyataan 2	11,40	2,179	,449	,717
Pernyataan 3	11,27	2,133	,507	,687
Pernyataan 4	10,97	1,964	,497	,693



## Analisis Deskriptif

### Frekuensi Variabel Desain Pekerjaan (X1)

#### 1. Peraturan daerah tentang Tugas Pokok dan Fungsi kelurahan telah sesuai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SANGAT TIDAK SETUJU	1	1,3	1,3	1,3
TIDAK SETUJU	3	4,0	4,0	5,3
CUKUP SETUJU	16	21,3	21,3	26,7
SETUJU	40	53,3	53,3	80,0
SANGAT SETUJU	15	20,0	20,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### 2. Tugas Pokok dan Fungsi telah sesuai dengan wilayah kelurahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TIDAK SETUJU	2	2,7	2,7	2,7
CUKUP SETUJU	12	16,0	16,0	18,7
SETUJU	50	66,7	66,7	85,3
SANGAT SETUJU	11	14,7	14,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### 3. Kebijakan pimpinan tentang pendelegasian tugas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TIDAK SETUJU	4	5,3	5,3	5,3
CUKUP SETUJU	11	14,7	14,7	20,0
SETUJU	52	69,3	69,3	89,3
SANGAT SETUJU	8	10,7	10,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### 4. Peralatan kantor telah menggunakan tehnologi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SANGAT TIDAK SETUJU	3	4,0	4,0	4,0
TIDAK SETUJU	15	20,0	20,0	24,0
CUKUP SETUJU	24	32,0	32,0	56,0
SETUJU	30	40,0	40,0	96,0
SANGAT SETUJU	3	4,0	4,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**5. Keahlian saya telah mendukung pekerjaan di kantor**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SANGAT TIDAK SETUJU	1	1,3	1,3	1,3
CUKUP SETUJU	16	21,3	21,3	22,7
SETUJU	53	70,7	70,7	93,3
SANGAT SETUJU	5	6,7	6,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**6. Tupoksi telah sesuai dengan pekerjaan pegawai**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SANGAT TIDAK SETUJU	1	1,3	1,3	1,3
TIDAK SETUJU	6	8,0	8,0	9,3
CUKUP SETUJU	10	13,3	13,3	22,7
SETUJU	52	69,3	69,3	92,0
SANGAT SETUJU	6	8,0	8,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**Frekuensi Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X2)**

**1. Saya mengapresiasi jika diklat dilaksanakan oleh kecamatan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	3	4,0	4,0	4,0
CUKUP SETUJU	27	36,0	36,0	40,0
SETUJU	39	52,0	52,0	92,0
SANGAT SETUJU	6	8,0	8,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**2. Materi yang diajarkan pada diklat mendukung kebutuhan pelaksanaan kerja aparatur kelurahan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	1	1,3	1,3	1,3
CUKUP SETUJU	30	40,0	40,0	41,3
SETUJU	41	54,7	54,7	96,0
SANGAT SETUJU	3	4,0	4,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

### 3. Metode Pembelajaran pada diklat telah sesuai dengan kebutuhan kerja aparatur kelurahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SANGAT TIDAK SETUJU	1	1,3	1,3	1,3
TIDAK SETUJU	3	4,0	4,0	5,3
Valid CUKUP SETUJU	29	38,7	38,7	44,0
SETUJU	35	46,7	46,7	90,7
SANGAT SETUJU	7	9,3	9,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

### 4. Pengetahuan akan tugas meningkat setelah mengikuti pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TIDAK SETUJU	1	1,3	1,3	1,3
Valid CUKUP SETUJU	26	34,7	34,7	36,0
SETUJU	36	48,0	48,0	84,0
SANGAT SETUJU	12	16,0	16,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

### 5. Keahlian saya dalam mengerjakan tugas meningkat setelah mengikuti pelatihan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TIDAK SETUJU	1	1,3	1,3	1,3
Valid CUKUP SETUJU	30	40,0	40,0	41,3
SETUJU	41	54,7	54,7	96,0
SANGAT SETUJU	3	4,0	4,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

### 6. Sikap dan perilaku aparatur kelurahan berubah kearah yang lebih baik setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid CUKUP SETUJU	32	42,7	42,7	42,7
SETUJU	38	50,7	50,7	93,3
SANGAT SETUJU	5	6,7	6,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	



### Frekuensi Variabel Fasilitas Kantor (X3)

#### a.1.Tersedia seperangkat alat komputer.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1,3	1,3	1,3
2	3	4,0	4,0	5,3
3	26	34,7	34,7	40,0
Valid 4	39	52,0	52,0	92,0
5	6	8,0	8,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### a.2.Penggunaan seperangkat komputer sudah sesuai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	5,3	5,3	5,3
2	3	4,0	4,0	9,3
3	23	30,7	30,7	40,0
Valid 4	44	58,7	58,7	98,7
5	1	1,3	1,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### a.3.Kondisi seperangkat komputer baik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1,3	1,3	1,3
2	3	4,0	4,0	5,3
3	28	37,3	37,3	42,7
Valid 4	41	54,7	54,7	97,3
5	2	2,7	2,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### a.4.Jumlah komputer yang ada cukup

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	13,3	13,3	13,3
2	9	12,0	12,0	25,3
3	25	33,3	33,3	58,7
Valid 4	29	38,7	38,7	97,3
5	2	2,7	2,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**b.1.Tersedianya gedung kantor yang masih berfungsi dengan baik**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	13	17,3	17,3	17,3
2	22	29,3	29,3	46,7
3	14	18,7	18,7	65,3
Valid 4	22	29,3	29,3	94,7
5	4	5,3	5,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**b.2.Pemanfaatan gedung kantor sudah sesuai**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	10,7	10,7	10,7
2	28	37,3	37,3	48,0
3	14	18,7	18,7	66,7
Valid 4	22	29,3	29,3	96,0
5	3	4,0	4,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**b.3.Tersedia perlengkapan kerja berupa almari yang masih berfungsi dengan baik**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	13,3	13,3	13,3
2	18	24,0	24,0	37,3
Valid 3	28	37,3	37,3	74,7
4	19	25,3	25,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**b.4.Pemanfaatan almari sudah sesuai**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	12,0	12,0	12,0
2	19	25,3	25,3	37,3
Valid 3	19	25,3	25,3	62,7
4	28	37,3	37,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**b.5.Tersedia meja dan kursi kerja dalam keadaan baik**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	9,3	9,3	9,3
2	8	10,7	10,7	20,0
Valid 3	25	33,3	33,3	53,3
4	35	46,7	46,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**b.6.Pemanfaatan meja dan kursi sudah sesuai**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	8,0	8,0	8,0
2	13	17,3	17,3	25,3
Valid 3	24	32,0	32,0	57,3
4	32	42,7	42,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**b.7.Tersedia ruang tunggu untuk pengunjung/masyarakat**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	8,0	8,0	8,0
2	8	10,7	10,7	18,7
Valid 3	24	32,0	32,0	50,7
4	36	48,0	48,0	98,7
5	1	1,3	1,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**b.8.Tersedia kipas angin sebagai perlengkapan kenyamanan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	13,3	13,3	13,3
2	16	21,3	21,3	34,7
Valid 3	24	32,0	32,0	66,7
4	24	32,0	32,0	98,7
5	1	1,3	1,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**b.9.Fasilitas kipas angin dimanfaatkan dengan baik**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	12,0	12,0	12,0
2	17	22,7	22,7	34,7
Valid 3	21	28,0	28,0	62,7
4	27	36,0	36,0	98,7
5	1	1,3	1,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	



## Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

### 1. Saya bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1,3	1,3	1,3
3	27	36,0	36,0	37,3
Valid 4	41	54,7	54,7	92,0
5	6	8,0	8,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

### 2. Saya melakukan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1,3	1,3	1,3
2	9	12,0	12,0	13,3
Valid 3	15	20,0	20,0	33,3
4	38	50,7	50,7	84,0
5	12	16,0	16,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

### 3. Saya dapat menyelesaikan semua tugas dalam batas waktu yang ditentukan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	4,0	4,0	4,0
3	19	25,3	25,3	29,3
Valid 4	42	56,0	56,0	85,3
5	11	14,7	14,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

### 4. Saya dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan sampai selesai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	2,7	2,7	2,7
3	19	25,3	25,3	28,0
Valid 4	46	61,3	61,3	89,3
5	8	10,7	10,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

## Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Desain Pekerjaan is normal with mean 22,39 and standard deviation 3,26.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.140	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) is normal with mean 21,91 and standard deviation 2,96.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.057	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Fasilitas Kantor is normal with mean 40,13 and standard deviation 9,51.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.185	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kinerja is normal with mean 14,09 and standard deviation 2,49.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.053	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.



## Regresi Linier Berganda

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Fasilitas Kantor, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Desain Pekerjaan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,651 <sup>a</sup>	,424	,400	1,930

a. Predictors: (Constant), Fasilitas Kantor, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Desain Pekerjaan

b. Dependent Variable: Kinerja

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	194,641	3	64,880	17,426	,000 <sup>b</sup>
	Residual	264,346	71	3,723		
	Total	458,987	74			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Fasilitas Kantor, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Desain Pekerjaan

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,076	2,001		1,038	,303		
	Desain Pekerjaan	,308	,083	,406	3,713	,000	,678	1,474
	Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	,167	,080	,198	2,081	,041	,898	1,113
	Fasilitas Kantor	,059	,028	,224	2,069	,042	,691	1,448

a. Dependent Variable: Kinerja



Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		Fasilitas Kantor	Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	Desain Pekerjaan
1	Correlations	Fasilitas Kantor	1,000	-,130
		Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	-,130	1,000
		Desain Pekerjaan	-,507	-,185
	Covariances	Fasilitas Kantor	,001	,000
Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)		,000	,006	
Desain Pekerjaan		-,001	-,001	

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

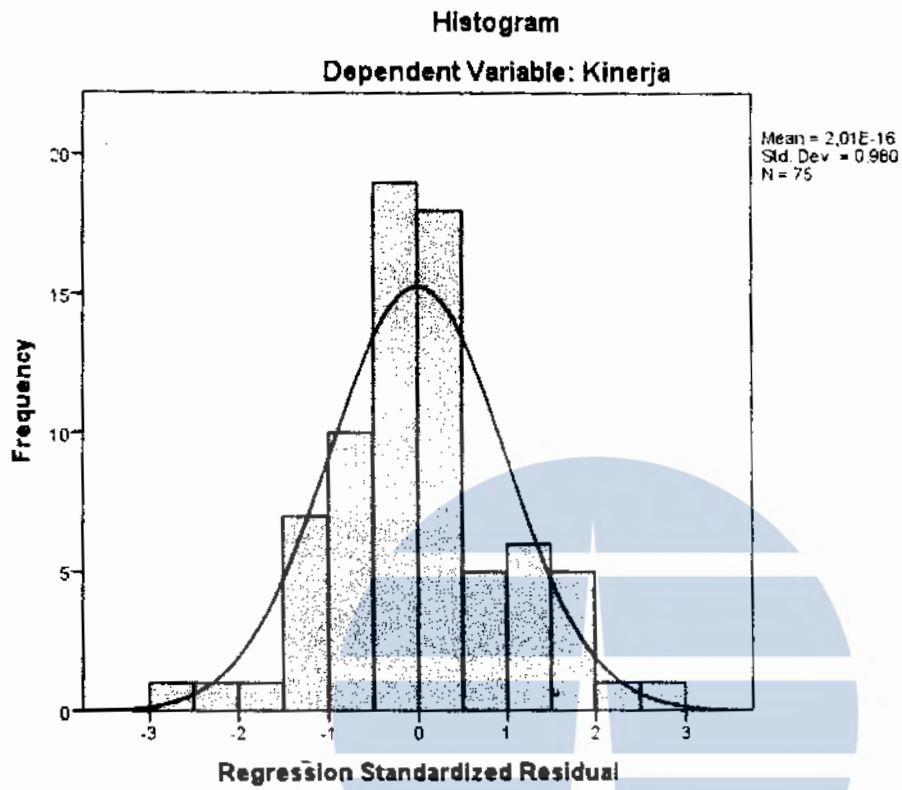
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Desain Pekerjaan	Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	Fasilitas Kantor
1	1	3,947	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,033	10,959	,06	,00	,08	,75
	3	,012	18,163	,01	,66	,49	,17
	4	,008	22,498	,93	,34	,42	,08

a. Dependent Variable: Kinerja

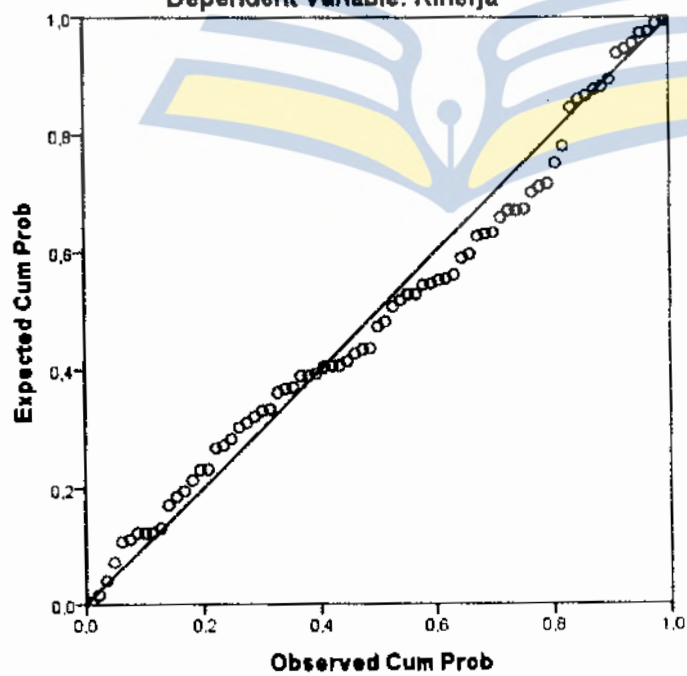
Residuals Statistics<sup>a</sup>

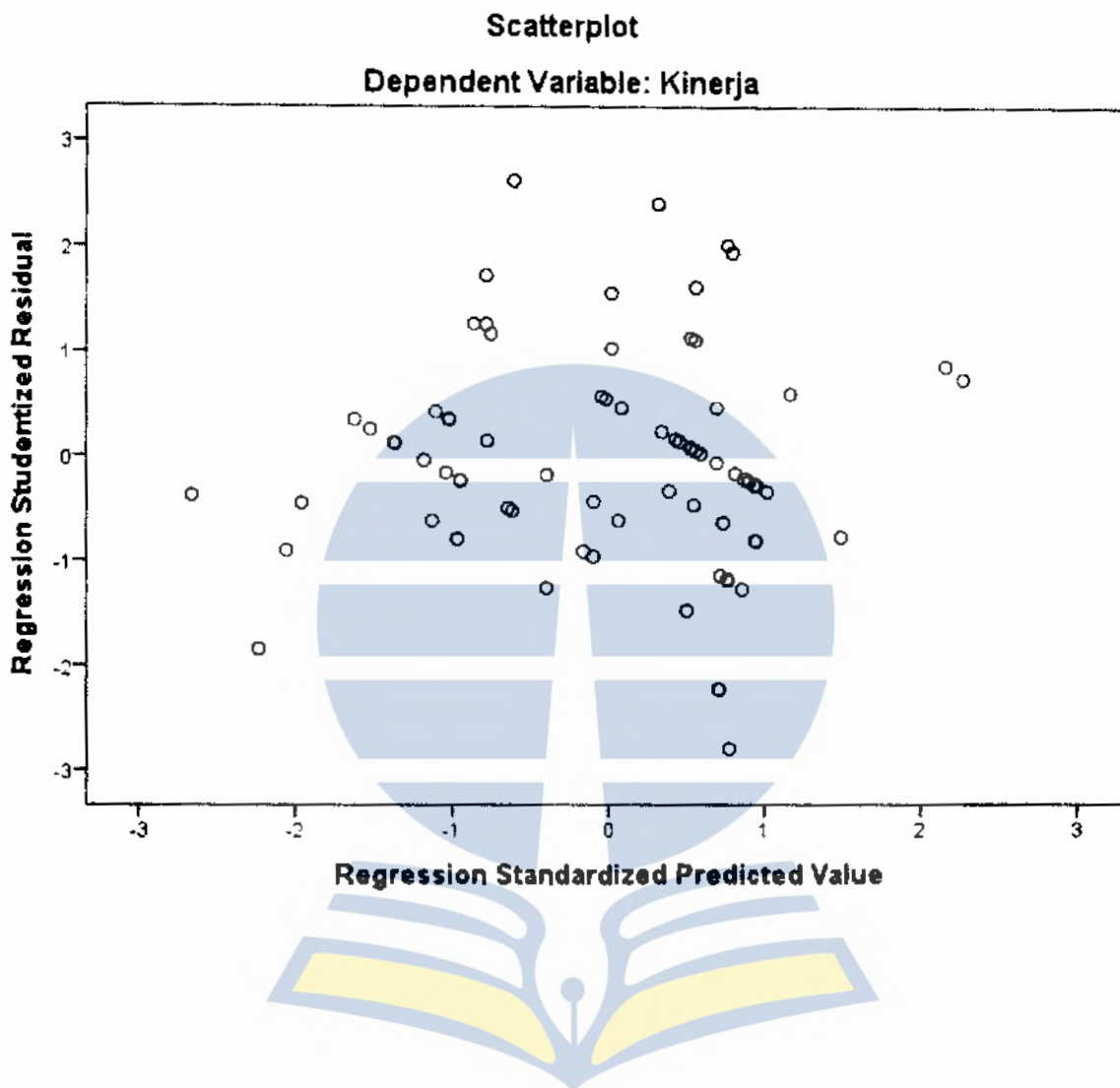
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	10,68	18,69	14,99	1,622	75
Std. Predicted Value	-2,656	2,283	,000	1,000	75
Standard Error of Predicted Value	,250	,801	,425	,134	75
Adjusted Predicted Value	10,79	18,50	14,99	1,603	75
Residual	-5,252	4,987	,000	1,890	75
Std. Residual	-2,722	2,584	,000	,980	75
Stud. Residual	-2,800	2,627	-,002	1,007	75
Deleted Residual	-5,559	5,154	-,006	1,998	75
Stud. Deleted Residual	-2,948	2,746	,000	1,026	75
Mahal. Distance	,255	11,772	2,960	2,649	75
Cook's Distance	,000	,116	,014	,026	75
Centered Leverage Value	,003	,159	,040	,036	75

a. Dependent Variable: Kinerja



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**  
Dependent Variable: Kinerja







Data Sampel Variabel Desain Pekerjaan ( X1 )

No. Responden	Nomor Butir Kuesioner / Skor Perolehan						Jumlah Skor
	1	2	3	4	5	6	
1	4	4	4	4	4	4	24
2	1	4	2	4	4	2	17
3	2	4	2	4	4	2	18
4	2	4	3	1	3	2	15
5	4	2	2	1	4	2	15
6	4	2	2	1	4	2	15
7	5	3	4	3	4	5	24
8	5	5	5	3	4	4	26
9	4	4	4	3	4	4	23
10	4	3	4	3	3	4	21
11	3	3	4	3	3	4	20
12	5	4	4	3	4	4	24
13	5	4	4	4	4	4	25
14	5	4	4	4	4	4	25
15	5	4	4	4	4	4	25
16	4	4	4	2	4	4	22
17	4	4	4	2	4	4	22
18	4	4	4	2	4	4	22
19	3	4	4	3	5	3	22
20	4	4	4	2	4	4	22
21	4	4	4	2	4	4	22
22	4	4	4	2	4	4	22
23	4	4	4	2	4	4	22
24	4	4	4	2	4	4	22
25	4	4	4	2	4	4	22
26	4	4	4	2	4	4	22
27	4	4	4	2	4	4	22
28	5	5	4	4	4	4	26
29	5	5	4	4	4	4	26
30	5	5	4	4	4	4	26
31	4	4	4	4	3	4	23
32	4	4	4	4	3	4	23
33	4	4	4	3	4	4	23
34	3	3	4	3	4	4	21
35	3	4	4	3	4	4	22
36	3	3	4	3	3	4	20
37	3	3	4	3	3	3	19
38	4	4	4	4	4	4	24
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	4	4	4	24
42	4	4	4	4	4	4	24
43	4	4	4	4	4	4	24
44	5	5	5	5	5	5	30
45	5	5	5	4	4	5	28

No. Responden	Nomor Butir Kuesioner / Skor Perolehan						Jumlah Skor
	1	2	3	4	5	6	
46	4	4	3	4	3	4	22
47	5	5	5	4	4	4	27
48	4	3	4	4	4	1	20
49	4	4	4	4	4	4	24
50	4	4	4	4	4	4	24
51	4	4	4	4	4	4	24
52	4	4	4	4	4	4	24
53	4	4	4	4	4	4	24
54	4	4	4	4	4	4	24
55	4	4	4	4	4	5	25
56	3	3	3	3	4	4	20
57	3	4	3	3	3	3	19
58	3	4	3	3	3	3	19
59	4	4	4	3	4	4	23
60	5	5	5	3	5	4	27
61	4	4	4	4	3	4	23
62	2	3	4	2	1	2	14
63	3	4	3	4	3	4	21
64	5	5	5	5	5	5	30
65	4	4	4	3	4	4	23
66	4	5	5	5	4	4	27
67	5	5	5	2	5	5	27
68	3	4	3	3	3	3	19
69	3	3	4	3	3	3	19
70	3	4	3	3	4	3	20
71	3	3	4	3	4	3	20
72	3	3	4	3	4	4	21
73	3	4	3	3	3	3	19
74	4	4	3	2	4	4	21
75	4	4	3	2	3	3	19

## Data Sampel Variabel Diklat ( X2 )

No. Responden	Nomor Butir Kuesioner / Skor Perolehan						Jumlah Skor
	1	2	3	4	5	6	
1	5	4	5	4	4	4	26
2	4	4	4	5	4	4	25
3	4	5	5	5	4	4	27
4	3	3	2	3	3	3	17
5	4	4	3	4	4	4	23
6	4	4	4	4	3	3	22
7	4	4	3	3	3	4	21
8	4	4	4	5	4	5	26
9	5	5	1	4	3	3	21
10	3	3	3	3	3	3	18
11	3	3	3	3	2	3	17
12	2	2	2	4	4	5	19
13	4	4	5	4	4	4	25
14	3	3	4	4	4	4	22
15	4	4	4	5	4	4	25
16	4	4	3	4	4	4	23
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	4	4	24
19	3	3	4	4	3	3	20
20	4	4	5	5	4	5	27
21	3	4	4	4	4	4	23
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	5	4	4	4	25
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	4	4	4	4	4	24
26	4	4	4	5	4	4	25
27	4	4	4	4	4	4	24
28	3	3	3	4	4	4	21
29	3	3	3	4	4	4	21
30	3	3	3	4	4	4	21
31	4	4	4	5	4	4	25
32	4	4	4	4	4	4	24
33	4	4	4	4	4	4	24
34	3	3	3	3	4	4	20
35	3	4	3	3	3	4	20
36	3	3	3	4	3	3	19
37	3	3	4	3	4	3	20
38	4	4	4	4	4	4	24
39	4	3	3	4	4	4	22
40	5	4	4	4	4	4	25
41	4	4	4	3	4	4	23
42	4	4	3	4	4	4	23
43	4	4	4	4	4	4	24
44	4	4	4	3	3	3	21
45	4	3	3	3	3	3	19



No. Responden	Nomor Butir Kuesioner / Skor Perolehan						Jumlah Skor
	1	2	3	4	5	6	
46	3	3	4	3	3	3	19
47	4	3	3	3	4	3	20
48	2	3	3	5	4	3	20
49	4	4	4	4	4	4	24
50	4	3	4	4	4	4	23
51	2	3	3	5	4	3	20
52	4	4	3	3	3	3	20
53	4	4	3	3	3	3	20
54	3	3	3	3	3	3	18
55	4	3	4	3	3	3	20
56	3	3	3	2	3	3	17
57	3	3	3	3	3	3	18
58	3	3	4	3	3	3	19
59	3	4	3	4	3	4	21
60	3	4	4	3	3	3	20
61	5	4	4	5	5	4	27
62	4	4	3	3	3	3	20
63	3	3	3	4	3	3	19
64	5	4	5	5	5	5	29
65	4	4	4	4	4	4	24
66	4	4	3	4	3	3	21
67	5	5	5	5	5	5	30
68	3	4	3	4	3	3	20
69	3	3	4	3	3	4	20
70	3	3	3	4	4	3	20
71	3	3	4	3	3	3	19
72	3	3	4	3	3	3	19
73	3	3	2	3	3	3	17
74	4	3	3	3	3	3	19
75	4	4	4	3	3	3	21

## Data Sampel Variabel Fasilitas Kantor ( X3 )

No. Responden	Nomor Butir Kuesioner / Skor Perolehan													Jumlah Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
2	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
4	4	4	4	1	1	1	1	1	3	3	4	1	2	30
5	2	2	2	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	22
6	2	2	2	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	22
7	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	44
8	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	42
9	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	18
10	3	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	21
11	3	1	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1	1	22
12	5	1	5	5	1	1	1	1	1	1	3	2	2	29
13	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	44
14	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	42
15	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	44
16	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	38
17	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	4	4	4	37
18	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	4	4	4	37
19	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	31
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
23	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	36
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
25	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	36
26	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	36
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
28	5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	45
29	5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	45
30	5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	45
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	51
33	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	45
34	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	42
35	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	45
36	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	44
37	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	42
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
39	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	48
40	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	48
41	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	48
42	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	48
43	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	48
44	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	3	3	44
45	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	45

No. Responden	Nomor Butir Kuesioner / Skor Perolehan													Jumlah Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
46	3	4	3	3	5	5	3	4	3	4	3	3	3	46
47	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	41
48	1	1	1	1	1	2	2	2	4	4	5	3	3	30
49	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	54
50	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	44
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
55	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	44
56	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
57	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	38
58	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	40
59	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	37
60	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
61	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	2	2	44
62	4	3	3	2	3	2	2	1	3	2	1	1	1	28
63	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	38
64	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3	40
65	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	42
66	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	2	3	3	39
67	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	56
68	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	31
69	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	33
70	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	32
71	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	33
72	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	32
73	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
74	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	35
75	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	39



## Data Sampel Variabel Kinerja (Y)

No. Responden	Nomor Butir Kuesioner / Skor Perolehan				Jumlah Skor
	1	2	3	4	
1	4	2	4	4	14
2	4	2	3	4	13
3	4	2	2	4	12
4	3	2	2	3	10
5	3	2	3	3	11
6	3	1	3	3	10
7	4	4	4	4	16
8	4	4	5	5	18
9	4	4	4	4	16
10	3	4	3	3	13
11	3	3	4	3	13
12	3	3	3	3	12
13	4	4	4	4	16
14	4	5	5	5	19
15	4	4	4	4	16
16	4	4	4	4	16
17	4	4	4	5	17
18	4	5	5	4	18
19	5	5	5	4	19
20	4	4	4	4	16
21	4	4	4	4	16
22	4	5	5	4	18
23	4	4	4	4	16
24	5	5	5	5	20
25	4	4	4	4	16
26	4	4	4	4	16
27	4	4	4	4	16
28	3	4	3	4	14
29	3	4	3	4	14
30	3	4	3	4	14
31	4	2	4	4	14
32	4	2	4	4	14
33	3	3	3	4	13
34	4	3	4	3	14
35	3	3	3	4	13
36	3	3	4	3	13
37	3	3	4	4	14
38	3	4	4	4	15
39	4	4	4	4	16
40	4	4	4	4	16
41	4	4	4	4	16
42	4	5	4	4	17
43	5	5	5	5	20
44	4	4	4	4	16
45	4	4	4	4	16

No. Responden	Nomor Butir Kuesioner / Skor Perolehan				Jumlah Skor
	1	2	3	4	
46	3	3	4	3	13
47	3	3	3	3	12
48	4	2	4	4	14
49	4	4	4	4	16
50	3	4	4	4	15
51	4	4	4	4	16
52	4	5	5	4	18
53	4	4	4	4	16
54	5	5	5	5	20
55	4	4	4	4	16
56	3	4	3	3	13
57	3	3	3	3	12
58	3	4	3	3	13
59	3	4	3	4	14
60	4	4	4	4	16
61	3	3	3	2	11
62	2	2	2	2	8
63	3	4	3	3	13
64	5	5	5	5	20
65	4	4	3	4	15
66	4	4	3	4	15
67	5	5	5	5	20
68	3	3	4	3	13
69	3	4	4	3	14
70	3	3	4	3	13
71	4	3	4	3	14
72	4	4	4	4	16
73	3	3	4	3	13
74	4	4	4	4	16
75	4	5	4	4	17