

**Pengaruh Pelatihan Pegawai Dan Pendelegasian Wewenang  
Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Provinsi  
Sumatera Utara**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan  
Memenuhi Syarat-Syarat Untuk Mencapai  
Gelar Sarjana Ekonomi**



**Oleh :**

**NAMA : Wibi Mahardityas Lubis**  
**NPM : 1405160306**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**MEDAN**  
**2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 27 Maret 2018, Pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : WIBI MAHARDIYAS LUIS  
NPM : 1405160306  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH PELATIHAN PEGAWAI DAN PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR DINAS PENDIDIKAN PROVINSI SUMATERA UTARA

Dinyatakan : (B/A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si

YUDI SISWADI, S.E., M.M

Pembimbing

HASTINA FEBRIATY, S.E., M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si

ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : WIBI MAHARDITYAS LUBIS  
N.P.M : 1405160306  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH PELATIHAN PEGAWAI DAN  
PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI KANTOR DINAS PENDIDIKAN  
PROVINSI SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

HASTINA FEBRIATY, SE, M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : WIBI MAHARDITYAS LUBIS  
NPM : 1405160306  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/IESP/  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan.....20.  
Pembuat Pernyataan



WIBI MAHARDITYAS LUBIS

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238**

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

**Nama** : WIBI MAHARDITYAS LUBIS  
**N.P.M** : 1405160306  
**Program Studi** : MANAJEMEN  
**Konsentrasi** : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
**Judul Skripsi** : PENGARUH PELATIHAN PEGAWAI DAN PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR DINAS PENDIDIKAN PROVINSI SUMATERA UTARA

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan	
5 Maret 2018	- Perbaiki format Penulisan - tambahkan gambar uji t dan uji F - Perbaiki daftar pustaka - tambahkan penjelasan di uji t - " " " " " " " "	[Signature]		
12 Maret 2018	- perbaiki format penulisan - tambahkan Analisa t tabel - perbaiki uji t (fa tabel) - perbaiki daftar isi - perbaiki Abstrak			
15 Maret 2018	- tambahkan Gambar pd uji p - perbaiki daftar isi - tambahkan Analisa Heteroskedastisitas - perbaiki Multikolinearitas			
22 Maret 2018	ALL Selesai		[Signature]	

Pembimbing Skripsi

HASTINA FEBRIATY, SE, M.Si

Medan, Maret 2018  
 Diketahui /Disetujui  
 Ketua Program Studi Manajemen

Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.

## ***ABSTRAK***

**Wibi Mahardityas Lubis. 1405160306. Pengaruh Pelatihan Pegawai Dan Pendegelasan Wewenang Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. 2018. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.**

Pelatihan dan delegasi wewenang di lakukan untuk sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan umum bagi karyawan. Pelatihan dan delegasi wewenang semakin penting manfaatnya Karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Setiap personel dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas da kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

Pendekatan penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif, yaitu mengumpulkan serta menganalisis data-data yang diperoleh dari perusahaan diolah kembali untuk mendapatkan gambaran yang jelas dari masalah yang dibahas pada penelitian ini yaitu sumber daya manusi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh program pelatihan dan delegasi wewenang terhadap kinerja karyawan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dan untuk Mengetahui bagaimna bentuk pelaksanaan program pelatihan dan delegasi wewenang yang di lakukan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara.

***Kata kunci : Pengaruh Pelatihan Pegawai, Pendegelasan Wewenang, Kinerja Pegawai.***

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikumWr. Wb*

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah atas rahmat Allah SWT yang telah memberikan Hidayat-Nya, hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Pegawai Dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara” guna melengkapi tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan penelitian ini masih banyak kekurangannya dan masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu penulis berharap dengan sedikit ilmu yang penulis miliki, dapat memberikan manfaat yang berguna bagi kita semua. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu sehingga penulisan ilmiah ini dapat terselesaikan :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, SE, MM, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ade Gunawan, SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Syarifuddin, SE., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
6. Ibu Hastina Febriaty, SE., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi dan pegarahan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, yang telah memberikan bimbingan dan ilmu pengetahuan serta pelayanan kepada penulis, selama mengikuti perkuliahan sampai menyelesaikan skripsi.
8. Seluruh Staf Pegawai Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan pinjaman buku refrensi.
9. Bapak Drs. Arsyad Lubis MM selaku kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian dan membantu memberikan informasi dan data - data yang penulis butuhkan untuk melengkapi skripsi ini.
10. Pimpinan dan seluruh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara yang telah memberikan izin dan data penulis yang diperlukan dalam pembuatan skripsi ini.
11. Ayahanda Syamsul Bahri Lubis dan Ibunda tercinta Suyani yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang



telah memberikan dorongan selama penulis menjalani pendidikan dan hanya doa yang dapat penulis panjatkan ke Hadirat Allah SWT, semoga kelak penulis menjadi manusia yang berguna bagi agama, keluarga, nusa dan bangsa.

12. Semua teman - teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang selalu mendukung sampai akhir studi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
13. Dan semua teman atau pihak - pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. terimakasih atas semuanya.

Akhirnya penulis sampaikan, semoga ini bisa memberikan manfaat bagi pembaca dan kita semua, amin.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Medan, Februari 2018  
Penulis

**Wibi Mahardityas Lubis**  
**NIM: 1405160306**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Batasan Masalah .....	7
D. Rumusan Masalah .....	7
E. Tujuan Penelitian .....	8
F. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>10</b>
A. Kinerja Pegawai .....	10
1. Manfaat dan Tujuan Kinerja Pegawai .....	14
2. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	15
3. Indikator Kinerja Pegawai .....	16
4. Dampak Kinerja Pegawai .....	17
B. Pelatihan Pegawai .....	18
1. Aspek - Aspek Pelatihan Pegawai .....	19

2.	Dampak Negatif Pelatihan Pegawai .....	20
3.	Faktor - Faktor yang mempengaruhi Pelatihan Kerja .....	20
4.	Indikator Pelatihan Kerja .....	21
C.	Pendelegasian Wewenang .....	23
1.	Teknik Pendelegasian Wewenang .....	24
2.	Indikator Pendelegasian Wewenang .....	24
3.	Faktor - Faktor Pendelegasian Wewenang .....	25
4.	Dampak Pendelegasian Wewenang .....	26
D.	Kerangka Konseptual .....	26
1.	Pengaruh Pelatihan Pegawai Terhadap Kinerja .....	26
2.	Pengaruh Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja .....	27
3.	Pengaruh Pelatihan Pegawai dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Pegawai .....	28
4.	Hipotesis .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>30</b>
A.	Pendekatan Penelitian .....	30
B.	Defenisi Operasional Variabel .....	30
C.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	29
D.	Populasi dan Sampel .....	33
1.	Populasi .....	33
2.	Sampel .....	33
E.	Teknik Pengumpulan Data .....	35
1.	Angket / Kuisisioner .....	35

2. Wawancara .....	37
3. Observasi / Pengamatan .....	37
F. Teknik Analisis Data .....	39
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>43</b>
A. Deskripsi Data .....	43
1. Deskripsi Hasil Penelitian .....	43
2. Identitas Responden / Karakteristik Responden .....	44
3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	46
B. Teknik Analisis Data .....	52
1. Uji Asumsi Klasik .....	52
2. Regresi Linier Berganda .....	55
3. Uji Hipotesis .....	57
4. Uji Determinasi .....	61
C. Pembahasan .....	62
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>65</b>
A. Kesimpulan .....	65
B. Saran.....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1. Kerangka Konseptual .....	27
Gambar II-2. Kerangka Konseptual .....	28
Gambar II-3. Kerangka Konseptual.....	28
Gambar IV-1. Hasil Uji Normalitas Data (Pengolahan SPSS 16) .....	53
Gambar IV-2 Hasil Uji Normalitas Data (Pengolahan SPSS 16) .....	54
Gambar IV-3 Heterokedastisitas (Pengolahan SPSS 16) .....	56
Gambar IV-4. Hasil Pengujian Hipotesis t .....	59
Gambar IV-5. Hasil Pengujian Hipotesis t .....	60
Gambar IV-6. Hasil Pengujian Hipotesis t .....	61

## DAFTAR TABEL

Tabel I-1. Daftar Absensi Pegawai .....	3
Tabel III-1. Indikator Pelatihan Kerja .....	31
Tabel III-2. Indikator Pendelegasian Wewenang .....	31
Tabel III-3. Indikator Kinerja .....	32
Tabel III-4. Rincian Waktu Penelitian .....	33
Tabel III-5. Skala Likert .....	35
Tabel IV-1. Skala Likert .....	44
Tabel IV-2. Tabel Jenis Kelamin .....	44
Tabel IV-3. Tabel Pendidikan .....	45
Tabel IV-4. Tabel Usia .....	45
Tabel IV-5. Skor Angket Variabel Pelatihan Kerja .....	46
Tabel IV-6. Skor Angket Pendelegasian Wewenang .....	48
Tabel IV-7. Skor Angket Variabel Kinerja Pegawai .....	51
Tabel IV-8. Coefficients <sup>a</sup> Uji Multikolinearitas .....	55
Tabel IV-9. Coefficients .....	57
Tabel IV-10. Coefficientsa Uji t (Uji Parsial) .....	58
Tabel IV-11. ANOVAb Uji F (Uji Simultan) .....	60
Tabel IV-12. Model Summary Koefisien Determinasi .....	61

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam suatu Dinas Pendidikan, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang ikut terlibat secara langsung dalam menjalankan kegiatan Dinas Pendidikan dan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas Dinas Pendidikan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia sangat penting karena jika sumber daya dalam suatu Dinas Pendidikan tidak baik maka Dinas Pendidikan akan sulit untuk mencapai tujuan Dinas Pendidikan.

Dampak kualitas yang baik terhadap Dinas Pendidikan akan sangat menguntungkan Dinas Pendidikan karena Dinas Pendidikan akan mudah mencapai tujuan yang diinginkan. Dinas Pendidikan akan memperoleh pendapatan yang lebih dari yang sebelumnya. Dan Dinas Pendidikan juga dapat bersaing dengan Dinas Pendidikan yang besar.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan maka Dinas Pendidikan dapat melakukan pelatihan dan pengembangan. Agar kinerja para pegawai lebih baik dan kualitasnya juga membaik. Dengan kualitas kinerja pegawai yang baik maka pegawai akan semakin ahli dan terampil dalam pekerjaannya. Pelatihan dan delegasi wewenang juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga dan waktu.

Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan

membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Jadi pelatihan didefinisikan sebagai berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya berarti melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik.

Pendelegasian wewenang adalah proses yang diikuti oleh seorang manajer dalam pembagian kerja yang ditimpakan padanya, sehingga ia dapat memperoleh orang-orang lain untuk membantu pekerjaan yang tidak dapat ia kerjakan. Delegasi wewenang adalah serupa dengan delegasi tugas, dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya, pertanggungjawaban. Dengan kata lain dalam proses delegasi harus di deleger tugas dan ekuasan dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawab. Dengan kata lain, proses delegasi harus mencakup tugas unsure yaitu delegasi tugas, delegasi wewenang dan adanya pertanggungjawab.

Pelatihan dan delegasi wewenang di lakukan untuk sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai. Pelatihan dan delegasi wewenang semakin penting manfaatnya Karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara Dinas Pendidikan yang sejenis. Setiap personel dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas da kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing Dinas Pendidikan semakin besar. Pelatihan dan delegasi wewenang ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para pegawai (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan.



Dinas Pendidikan telah menjadi sejarah yang tak terlupakan bagi Indonesia. Keberadaan Dinas Pendidikan sudah ada sejak Belanda melakukan penjajahan di tanah air ini. Dengan kata lain, pada masa sulit tersebut, para founder Indonesia yang jasanya tidak terkira bagi bangsa ini, ternyata sudah mengadakan proses pendidikan meski dilakukan secara sembunyi-sembunyi. pada 1990 dengan keluarnya Perda No. 3 Tahun 1990 yang membahas tentang dibentuknya dinas dan juga cabang dinas pendidikan dan kebudayaan. Kemudian disusul dengan kebijakan pada tahun 2001 tentang Otonomi Daerah sehingga masalah pendidikan di sebuah daerah menjadi tanggung jawab daerah masing-masing meski memang harus tetap melakukan koordinasi dengan Dinas Pendidikan Nasional di pusat.

Berdasarkan penelitian awal penulis ditemui beberapa fenomena seperti kinerja beberapa pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara yang kurang seperti lambatnya pengerjaan laporan bulanan, tingkat absen terlambat yang cukup tinggi, kinerja para pegawai yang bekerja di bawah target yang sudah ditentukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara.

**Tabel I-1**  
**Daftar Absensi Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara**

Bulan	Jumlah Karyawan	HK	Target Kehadiran	Ketidakhadiran						Realisasi	
				S	I	A	C	Jlh	Jlh	Hadir %	Absen %
Januari	177	25	4425	15	10	23	35	83	4342	98.12	1.88
Februari	176	24	4224	12	12	21	30	75	4149	98.22	1.78
Maret	174	25	4350	14	15	17	28	74	4276	98.30	1.70
April	177	23	4071	10	0	18	40	68	4003	98.33	1.67
Mei	179	24	4296	8	14	20	24	66	4230	98.46	1.54
Juni	195	24	4680	12	12	21	38	83	4597	98.23	1.77
Juli	200	25	5000	14	15	22	30	81	4919	98.38	1.62
Agustus	217	24	5208	13	12	14	29	68	5140	98.69	1.31
September	218	23	5014	12	10	18	20	60	4954	98.80	1.20
Oktober	220	25	5500	14	12	20	35	81	5419	98.53	1.47

Sumber : Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara

Pada tabel I-1 dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai yang memiliki absensi cukup tinggi yaitu 1.31% - 1.88 % perbulan. Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti pegawai, maka bagi pegawai yang meninggalkan tugas tanpa keterangan atau bukan dari hak cuti dianggap absen. Absensi dalam Dinas Pendidikan merupakan masalah karena absen berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja.

Program *Training* (pelatihan) adalah suatu program pendidikan yang dilakukan secara sistematis dan terorganisir serta dibimbing oleh tenaga profesional, untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaan agar mencapai sasaran kerja yang diinginkan oleh Dinas Pendidikan atau organisasi serta memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para pegawai yang sesuai dengan keinginan Dinas Pendidikan yang bersangkutan lebih mandiri (Faraditha ; 2013 ).

Adanya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, menyebabkan perlunya Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara menjembatani kesenjangan tersebut, salah satunya caranya adalah melalui pelatihan. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi bagi kesenjangan.

Seringkali terjadi pada pegawai baru bahwa kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki belum sesuai dengan yang diharapkan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara sehingga biasanya Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara harus selalu melakukan program pelatihan untuk mereka. Tetapi pelatihan tidak hanya dilakukan untuk pegawai baru saja, pegawai lama pun kemampuan

dan keahliannya perlu di-*upgrade* untuk memberikan penyegaran serta menyesuaikan tuntutan pekerjaan yang berubah. Pelatihan pada pegawai lama dapat pula sebagai sarana untuk mengasah keterampilan mereka dan menghindarkan terjadinya kejenuhan dalam bekerja sebagai akibat perubahan lingkungan atau strategi Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Karena kejenuhan bekerja akan menyebabkan kurangnya kinerja pegawai sehingga berdampak pada *produktivitas rekrutment*.

Pelatihan dan delegasi wewenang mempunyai kegunaan pada karier jangka panjang pegawai untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program ini tidak hanya bermanfaat pada individu pegawai tetapi juga pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Program pelatihan dan delegasi wewenang merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dalam hal sumber daya manusia.

Salah satu hal sifat-sifat penting seorang atasan adalah bagaimana seorang atasan dapat mendelegasikan atau mewakilkan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Seorang atasan yang buruk tidak akan pernah mau dan mampu mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Sebaliknya atasan yang lemah akan terlalu mudah mendelegasikan tanpa adanya pengawasn atau control yang cukup. Sementara itu jika anda ingin menjadi atasan yang baik maka delegasikan tanggung jawab dan wewenang anda dengan suatu catatan atau agenda yang memuat waktu penyelesaian pekerjaan tersebut. Mintalah laporan perkembangan pekerjaan pada waktu-waktu tertentu

dan lakukan tindakan-tindakan yang positif jika permasalahan muncul atau terjadi (Ichsanuddin ; 2007).

Pelimpahan wewenang dalam bekerja artinya pemberian hak dan kekuasaan untuk bertindak, membuat keputusan, memerintah, dan memberikan tanggung jawab pada orang lain di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Pelimpahan wewenang juga dikenal dengan pendelegasian kekuasaan salah satu alat manajemen yang harus dikuasai setiap manajer dan setiap pemimpin Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Keterampilan ini untuk membagi pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab. Juga anak buah atau bawahan harus belajar menerima tugas/pekerjaan dan tanggung jawab. SDM yang tidak terlatih di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara yang tidak baik manajemen merasa bahwa pelimpahan wewenang adalah pembebanan kerja yang semakin besar dan membuat orang tidak puas dengan kerjanya. Semakin terjadi ketidakpuasan, makin enggan SDM bekerja pekerjaan organisasi makin bertumpuk dan banyak pekerja perlu dilimpahkan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan serta melihat pentingnya pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai kantor dinas pendidikan provinsi Sumatera Utara, penulis tertarik untuk melakukan penelitian sebagai karya ilmiah dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Pegawai Dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat di rumuskan beberapa identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Seringkali terjadi pada pegawai baru di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara bahwa kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki belum sesuai dengan yang diharapkan Dinas Pendidikan.
2. Atasan terlalu mudah mendelegasikan wewenang terhadap bawahan tanpa adanya pengawasan atau control yang cukup.
3. Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara menurun dikarenakan kurangnya kegiatan pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang yang tidak sesuai.

### **C. Batasan Masalah**

Agar ruang lingkup penelitian ini tidak terlalu luas maka perlu kiranya dilakukan pembatasan masalah. Masalah yang akan di bahas adalah apakah ada pengaruh program pelatihan dan delegasi wewenang terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan batasan masalah maka dapat di rumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh program pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara ?
- b. Apakah ada pengaruh delegasi wewenang terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara ?
- c. Apakah ada pengaruh program pelatihan dan delegasi wewenang terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara?

## **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara
- b. Untuk mengetahui pengaruh delegasi wewenang terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara.
- c. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan delegasi wewenang terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara.

## **F. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a. Manfaat Praktis
  - 1) Memberikan gambaran pada Dinas Pendidikan mengenai pentingnya perhatian terhadap pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai kantor dinas pendidikan provinsi sumatera Utara yang diharapkan mampu diaplikasikan.
  - 2) Dapat terlibat langsung dalam kegiatan dan dapat mengetahui sejauh mana pengaruh pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai kantor dinas pendidikan provinsi sumatera Utara.
- b. Manfaat Teoritis
  - 1) Dapat dijadikan sebagai acuan, referensi, informasi dan wawasan teoritis dalam penelitian selanjutnya guna melakukan analisa yang lebih baik, khususnya pada topik dan permasalahan ini.

- 2) Sebagai ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia serta segala kegiatannya dan dampak memberikan sumbangan pemikiran sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan bagi organisasi.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kinerja Pegawai**

Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari bahasa Inggris “*performance*”. Menurut *Ivanecvich, Konopaske, dan Matteson*, *performed the desired result of behavior* (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku). Maksudnya adalah bahwa kinerja pegawai merupakan hasil unjuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Fattah, 2017).

Kinerja dan produktivitas dalam bahasan manajemen adalah dua istilah dengan konsep yang berbeda. Dalam bahasa Inggris, kinerja adalah '*performance*' yang terjemahannya dalam bahasa Indonesia adalah tampilan. Manajemen kinerja tidak sama dengan manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia. Manajemen personalia terkait dengan pegawai sebagai tenaga kerja, penggajian, hubungan ketenaga kerjaan, dan peraturan kerja di perusahaan. Manajemen sumber daya manusia terkait dengan pengelolaan tenaga kerja dan kontribusinya terhadap keberhasilan perusahaan. Adapun, manajemen kinerja terkait dengan penggalian, pemberdayaan, dan pengendalian potensi yang dimiliki oleh pekerja yang difungsikan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan (Amir, 2015).

Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal. Menurut Mangkunegara (2002, 67) dalam Pasolong (2010, 176) kinerja merupakan hasil kerja secara



kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Ainsworth, Smith dan Millership bahwa kinerja berarti suatu hasil akhir. Kinerja adalah titik akhir orang, sumber daya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama-sama dengan maksud untuk menghasilkan hal-hal tertentu, apakah produk yang kasatmata atau jasa yang kurang terlihat langsung. Sejauh interaksi ini memberikan hasil dalam tingkat dan mutu yang dikehendaki, pada level biaya yang disepakati, kinerja akan dinilai memuaskan, baik atau mungkin luar biasa. Sebaliknya apabila hasil itu mengecewakan, apapun alasannya, kinerja akan dinilai buruk atau merosot.

Pendapat di atas menitikberatkan bahwa kinerja seorang pegawai/pegawai adalah hasil atau keluaran (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi/institusi.

Menurut Hellriegel, Solcum Jr., dan Woodman, *performance is likely to be high when (1) challenging goals are present, (2) the moderators (ability, goal commitment, feedback, and task complexity) are present, and (3) the mediators (direction, effort, persistence, and task strategy) are operating*. Kinerja ini akan cenderung tinggi bila (1) adanya tujuan yang menantang, (2) adanya moderator (kemampuan, komitmen tujuan, masukan, dan kompleksitas tugas), dan (3) adanya moderator (arah, usaha, ketekunan, dan tugas strategy yang beroperasi).

Kinerja menurut Aguinis adalah *performance is about behavior or what employees do, not about what employees produce or the outcomes of their work*. Maksudnya, kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan oleh

pegawai, bukan tentang apa yang diproduksi atau yang dihasilkan dari pekerjaan mereka.

Untuk mengetahui hasil kinerja pegawai, atasan dalam organisasi tersebut perlu melakukan penilaian kinerja (evaluasi kinerja). Menurut Bateman dan Snell bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah penilaian dari kinerja jabatan seorang karyawan. Ini merupakan salah satu tanggung jawab paling penting dimiliki seorang atasan. Jika penilaian kinerja dilakukan dengan baik, hal tersebut dapat membantu para pegawai memperbaiki kinerja, gaji, dan kemungkinan promosinya; mendorong komunikasi antara atasan dan pegawai ; dan meningkatkan keefektifan pegawai dan organisasi. Sebaliknya, jika dilakukan dengan buruk, maka akan dapat memberikan dampak yang negative, menimbulkan ketidakpuasan, mengurangi motivasi, mengurangi kinerja, dan bahkan memaparkan organisasi pada tindakan hukum.

Menurut daftar bahwa Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) terdiri atas langkah-langkah dari peninjauan dan penilaian kinerja pegawai, merekam penilaian, dan menyediakan umpan balik kepada pegawai. Selama penilaian kinerja, atasan yang terampil memberikan umpan balik dan pujian berkenaan dengan elemen-elemen yang pantas dari kinerja pegawai/pegawai. Atasan juga menggambarkan area-area kinerja yang membutuhkan peningkatan. Pegawai /pegawai dapat menggunakan informasi ini untuk mengubah kinerjanya. Menurut Dharma, evaluasi kinerja merupakan system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodic yang ditentukan oleh organisasi.

Menurut Nelson dan Quick, idealnya kenyataan kinerja (*actual performance*) adalah sama, namun dalam praktiknya kasus tersebut jarang terjadi.

Selanjutnya, Nelson dan Quick menggambarkan kenyataan kinerja (*actual performance*) dan kinerja yang diukur (*measured performance*).

Penilaian (evaluasi) kinerja seyogyanya berfokus menerjemahkan tanggung jawab pekerjaan ke dalam kegiatan sehari-hari pegawai. Tangung jawab pekerjaan ditentukan atas dasar suatu analisis pekerjaan yang menyeluruh.

Pada saat ini peneliti melakukan penelitian pendahuluan (*prariset*), peneliti melakukan identifikasi mengenai bagaimana kinerja pegawai perusahaan. Melalui dokumen penilaian kinerja pegawai di perusahaan terlihat bahwa banyak pegawai yang memiliki kinerja rendah. Peneliti tidak puas dengan dokumen tersebut, ia melakukan observasi langsung untuk melihat ada tidaknya indikasi yang dapat menunjukkan benar tidaknya pegawai bermasalah dalam kinerja mereka. Untuk memudahkan pengamatannya peneliti membaca referensi teori mengenai indikator atau kriteria baik buruknya kinerja pegawai. Menurut teori Mangkunegara (2002, 67) dalam Pasolong (2010, 176) indikator kinerja bisa dilihat dari perilaku pada saat masuk kerja, proses kerja dan keluar kerja, pencapaian tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan kerja, kerjasama, dan sebagainya,

Setelah pengamatan dilakukan memang terindikasi bahwa ternyata banyak pegawai terlambat masuk kerja, banyak pula pegawai melakukan hal-hal diluar tugas mereka pada saat jam kerja, banyak pula pegawai melakukan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, fakta ini menunjukkan bahwa pegawai bermasalah dalam kinerja kerja.

## 1. Manfaat dan Tujuan Kinerja Pegawai

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para pegawai dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

### *a. Tujuan evaluasi*

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang pegawai dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

### *b. Tujuan pengembangan*

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja pegawai adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana pegawai tersebut bekerja. Bagi pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan

dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

## **2. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada suatu perusahaan adalah :

### a) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawainya dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

### b) Motivasi Kerja

Motif atau dalam bahasa asing disebut *motive* adalah sesuatu seperti kebutuhan atau keinginan yang mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk melakukan gerak. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motivasi individu muncul dari dalam individu itu sendiri atau disebut motivasi *intrinsic* dan dapat pula berasal dari luar atau motivasi *ekstrinsik*.

### c) Insentif

Insentif merupakan perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan oleh perusahaan baik manajer maupun pegawai dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan manajer dan pegawai agar

dalam diri mereka timbul semangat kerja yang lebih besar untuk berpartisipasi bagi perusahaan dalam hal peningkatan produktivitas kerja.

d) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja terbagi kedalam kedua kelompok yaitu kondisi – kondisi material dan kondisi-kondisi psikis. Dalam batasan tersebut terlihat bahwa lingkungan kerja bukan hanyamenyangkut lingkungan fisik tempat bekerja saja, tetapi juga mencakup aspek-spek fisik dan psikis yang ditimbulkan oleh lingkungan fisik maupun pekerjaan itu sendiri, akan membentuk pegawai terhadap lingkungan kerja (Suprihati, 2014).

### **3. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut (Fattah, 2017) Adapun indikator dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

a) Kualitas,

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

b) Kuantitas,

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan Waktu,

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

d) Efektifitas,

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.

e) Kemandirian,

Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan (Tampi, 2014).

#### **4. Dampak Kinerja Pegawai**

Secara umum penilaian kinerja pegawai berdampak positif bagi banyak pihak, berikut ini pihak-pihak yang akan merasakan dampak positif dari sebuah proses penilaian kinerja pegawai :

a. Pihak Pegawai

Adanya proses penilaian kinerja pegawai akan memberikan dampak positif bagi para pegawai diantaranya adalah munculnya motivasi kerja yang lebih baik, adanya kejelasan dari standar kerja yang sudah dilakukan, umpan balik terhadap kinerja yang sudah lalu, pengembangan diri, peluang untuk mendiskusikan berbagai permasalahan selama menjalankan kerja, peluang berkomunikasi dengan pihak atasan dan sebagainya. Hal positif akan dirasakan oleh pihak pegawai melalui adanya proses penilaian kinerja pegawai.

b. Pihak Penilai

Ada banyak positif yang akan didapatkan oleh pihak penilai melalui adanya upaya penilaian kinerja pegawai. Beberapa diantaranya adalah pihak perusahaan dapat mengetahui dan menilai kecenderungan kinerja masing-masing pegawai, upaya peningkatan kepuasan kinerja yang diinginkan oleh pihak perusahaan, upaya untuk memahami pegawai secara lebih dekat, meningkatkan efektifitas sumber daya manusia sebuah perusahaan, kesempatan bagi pihak atasan untuk menjelaskan kepada para pegawai apa sebenarnya yang menjadi keinginan pihak perusahaan.

## **B. Pelatihan Pegawai**

Peningkatan kualitas pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan bagi pegawai. Pelatihan mempunyai kegunaan pada karir jangka panjang pegawai untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program pelatihan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia. Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi pegawai, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Program *Training* (pelatihan) adalah suatu program pendidikan yang dilakukan secara sistematis dan terorganisir serta dibimbing oleh tenaga profesional, untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaan agar mencapai sasaran kerja yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi serta memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan



pengetahuan dari para pegawai yang sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan lebih mandiri (Faraditha, 2013 ).

Pelatihan adalah suatu upaya yang dilakukan oleh banyak perusahaan untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar mereka dapat berkinerja tinggi. Sebuah survei yang dilakukan oleh organisasi SHRM (*Society for Human Resources Management*) pada tahun 2005, melaporkan hasilnya yang menyebutkan empat modus sasaran pelatihan yang paling banyak dilakukan oleh perusahaan. Modus - modus tersebut adalah pelatihan selain kepemimpinan (84%), pelatihan lintas fungsional (80%), pelatihan kepemimpinan (71%) dan pelatihan pengembangan (70%). Terdapat modus lain yang dilakukan oleh perusahaan dengan frekuensi yang lebih rendah, yakni magang (57%), *coaching* (55%), rotasi kerja (30%), berbagi tugas kerja (25%) dan mentoring karir (10%). Dalam survei tersebut ditemukan pula bahwa modus pelatihan yang demikian tersebut terjadi di seluruh jenis perusahaan baik yang kecil, menengah, maupun perusahaan besar (Amir, 2015)

### **1. Aspek - Aspek Pelatihan Pegawai**

Menurut (Bangun, 2012) Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis. Adapun aspek - aspek dari pelatihan pegawai dapat dilihat sebagai berikut :

#### **a. Kebutuhan Pelatihan**

Telah disampaikan sebelumnya, pelatihan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sebelum pelatihan ditetapkan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan.

#### b. Perancangan Pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan dapat ditentukan, berdasarkan analisis yang dilakukan jika ternyata pelatihan dibutuhkan untuk mengembangkan para anggota organisasi, maka langkah selanjutnya adalah perancangan pelatihan.

#### c. Pelaksanaan Pelatihan

Setelah dilakukan perancangan pelatihan, maka proses berikutnya akan dilaksanakan pelatihan. Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode - metode yang digunakan.

### **2. Dampak Negatif Pelatihan Pegawai**

Menurut (Bangun, 2012) Apabila pelatihan pegawai tidak dilakukan dalam suatu perusahaan, maka akan terlihat pada gejala-gejala sebagai berikut:

- a. Sering berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Tidak pernah berhasil memenuhi standard kerja seperti yang diharapkan.
- c. Mempunyai pola pikir yang sempit dan picik.
- d. Tidak mampu menggunakan peralatan yang lebih canggih dalam bekerja.
- e. Produktivitas kerja tidak pernah meningkat.
- f. Kesenambungan perusahaan tidak bisa dijamin.
- g. Rasa kepedulian pegawai yang rendah terhadap perusahaan.
- h. Perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain.
- i. Perusahaan selalu ketinggalan dalam memberikan pelayanan yang baik

### **3. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja**

Adapun faktor - faktor yang mempengaruhi pelatihan kerja pada suatu perusahaan adalah :

- a. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak di antaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
- b. Bagi personel yang sudah senior kadang - kadang perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.
- c. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi labour turn over, dan meningkatkan kepuasan kerja (Widianto, 2016)

#### **4. Indikator Pelatihan Kerja**

Menurut (Widianto, 2016) Adapun indikator dari pelatihan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Keterampilan

Keterampilan merupakan suatu kemampuan atau kecakapan untuk melakukan sesuatu. Keterampilan juga dapat didefinisikan sebagai suatu kecakapan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan kemampuannya.

- b. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan fondasi yang mana akan membangun keterampilan dan kemampuan. Pengetahuan terorganisasi dari informasi, fakta, prinsip, atau prosedur yang jika diterapkan membuat kinerja yang memadai dari pekerjaan.

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

- a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

- b. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2. Peserta

- a. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

- b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan

### C. Pendelegasian Wewenang

Salah satu hal sifat-sifat penting seorang atasan adalah bagaimana ia dapat mendelegasikan atau mewakilkan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Seorang atasan yang buruk tidak akan pernah mau dan mampu mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Sebaliknya atasan yang lemah akan terlalu mudah mendelegasikan tanpa adanya pengawasan atau control yang cukup. Sementara itu jika anda ingin menjadi atasan yang baik maka delegasikan tanggung jawab dan wewenang anda dengan suatu catatan atau agenda yang memuat waktu penyelesaian pekerjaan tersebut. Mintalah laporan perkembangan pekerjaan pada waktu-waktu tertentu dan lakukan tindakan-tindakan yang positif jika permasalahan muncul atau terjadi (Ichsanuddin, 2007).

Dalam hal ini pelimpahan terdapat posisi jabatan seperti manajer, sekeretaris, bendahara dan bawahan. Oleh karena kemampuan dan waktu yang terbatas, maka untuk kelancaran tugas pekerjaan yang dipimpin perlu kiranya melimpahkan tugas-tugas tersebut kepada bawahan pelimpahan wewenang ada 2 (dua) sebagai berikut :

- a. Desentralisasi adalah sebagian delegasi-delegasi wewenang yang sistematik dan selaras kepada tarap operatif perusahaan mewajibkan semua manajer untuk memberikan wewenang kepada taraf-taraf terendah di dalam perusahaan.
- b. Sentralisasi adalah pemusatan wewenang pada taraf-taraf tertinggi dari perusahaan. Dalam suatu perseorangan yang disentralisasikan keputusan diambil oleh manajemen tertinggi.

Prinsip pokok dalam pemberian wewenang adalah wewenang yang diberikan harus sebanding dengan tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan, semakin bawah tingkat eselon suatu organisasi, maka semakin kecil pula wewenang yang harus diberikan kepadanya. Dengan demikian berarti perusahaan yang bersangkutan harus mulai memikirkan adanya pendelegasian wewenang (Akila, 2015)

### **1. Teknik Pendelegasian Wewenang**

Pendelegasian wewenang harus dilakukan dengan teknik khusus sebagai berikut :

- a. Tetapkan tujuan.
- b. Tugas tanggung jawab dan wewenang.
- c. Berikan motivasi kepada bawahan.
- d. Meminta penyelesaian kerja.
- e. Adanya pengawasan yang memadai.

Pelimpahan wewenang pada perusahaan dimaksud agar adanya kesatuan komando yang menggambarkan siapa yang berhak memberikan perintah atau wewenang. Kepada siapa personil, dilaksanakan, dipatuhi dalam pertanggung jawaban wewenang yang diberikan (Akila, 2015).

### **2. Indikator Pendelegasian Wewenang**

Menurut (Akila, 2014) Indikator pendelegasian wewenang dapat dilihat sebagai berikut :

#### **a) Delegasi dan Tanggung Jawab**

Proses delegasi harus di deleger tugas dan ekuasan dan bila keduanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawab.

Dengan kata lain, proses delegasi harus mencakup tiga unsur yaitu delegasi tugas, delegasi wewenang dan adanya pertanggungjawab.

b) Ide - ide

Memecahkan masalah pekerjaan dengan memberikan ide ide baru yang bermanfaat.

c) Kerjasama

Melakukan kerjasama dalam melaksanakan tugas, melakukan pemecahan masalah pekerjaan dan mengembangkan segala aspek pekerjaan.

d) Kontrol

Melakukan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, membentuk peraturan dan ketentuan kerja.

e) Komunikasi

Melakukan komunikasi yang baik dengan pimpinan dan rekan kerja.

### **3. Faktor - Faktor Pendelegasian Wewenang**

Menurut (Feriyanto, 2015) Aspek - aspek delegasi wewenang yang dapat dilihat sebagai berikut :

a) Pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atas tugas.

b) Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.

c) Pendelegasi menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

#### **4. Dampak Pendelegasian Wewenang**

Menurut (Feriyanto, 2015) Dampak yang diperoleh atas delegasi yang efektif tersebut meliputi hal - hal berikut :

- a) Semakin banyak tugas yang didelegasikan oleh manajer kepada bawahannya, semakin besar peluang baginya untuk mencari dan menerima dan tanggung jawab yang lebih dari manajer pada hierarki di atasnya.
- b) Delegasi sering kali memungkinkan yang lebih baik karena para bawahan yang dekat dengan garis wewenang cenderung memiliki suatu pandang yang lebih jelas mengenai fakta.
- c) Sering kali delegasi yang dilakukan manajer secara efektif dapat memperlancar pengambilan keputusan.
- d) Delegasi menyebabkan bawahan untuk menerima tanggung jawab dan membuat pertimbangan sendiri.

#### **D. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan unsur-unsur pokok dalam penelitian dimana konsep teoritis akan berubah ke dalam defenisi operasional yang dapat menggambarkan rangkaian variabel yang akan diteliti.

##### **1. Pengaruh Pelatihan Pegawai Terhadap Kinerja**

Peningkatan kualitas pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan bagi pegawai. Pelatihan mempunyai kegunaan pada karir jangka panjang pegawai untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar diwaktu yang akan datang. Program pelatihan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia. Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi pegawai, dimana mereka

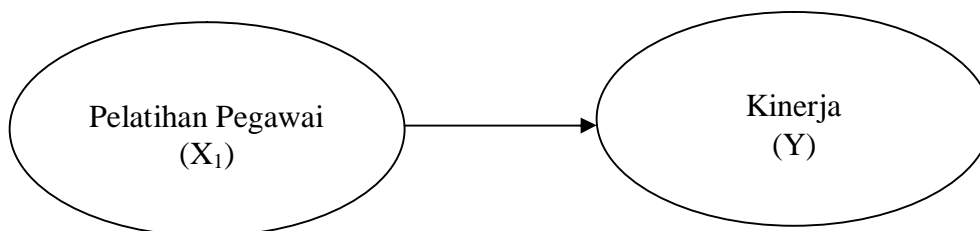


memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Triasmoko, 2014) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Penelitian pada Pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri). Hasil penelitian : Hasil pengujian secara parsial variabel materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai signifikansi  $t < \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil pengujian secara parsial variabel instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai signifikansi  $t < \alpha$  ( $0,003 < 0,05$ ).

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

$X_1$  : Pelatihan pegawai mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



**Gambar II-1 Paradigma Penelitian**

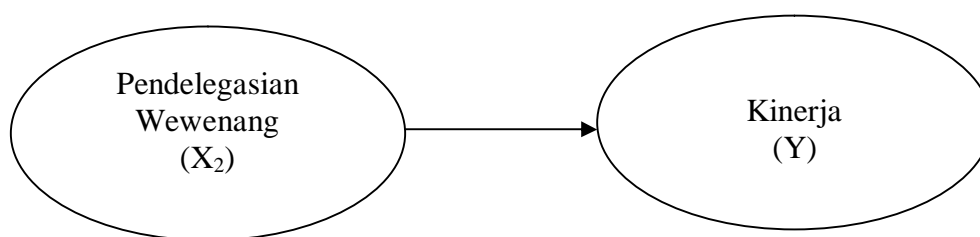
## **2. Pengaruh Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Habe, 2008) dengan judul Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Pada PT. Telekom. Dari hasil analisis kuantitatif menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden penelitian diperoleh hasil jawaban

sebagai berikut : bahwa rata-rata jawaban responden dari kuesioner yang berkaitan dengan pendelegasian wewenang maupun efektifitas kerja pegawai diperoleh hasil : rata-rata 46 (76,67 %) responden menyatakan pengaruh pendelegasian wewenang dalam meningkatkan efektifitas kerja pegawai sangat baik/tinggi, 12,5 (20,83 %) menyatakan baik/sedang dan 1,5 (2,5 %) menyatakan tidak baik/rendah.

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

$X_2$  : Pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

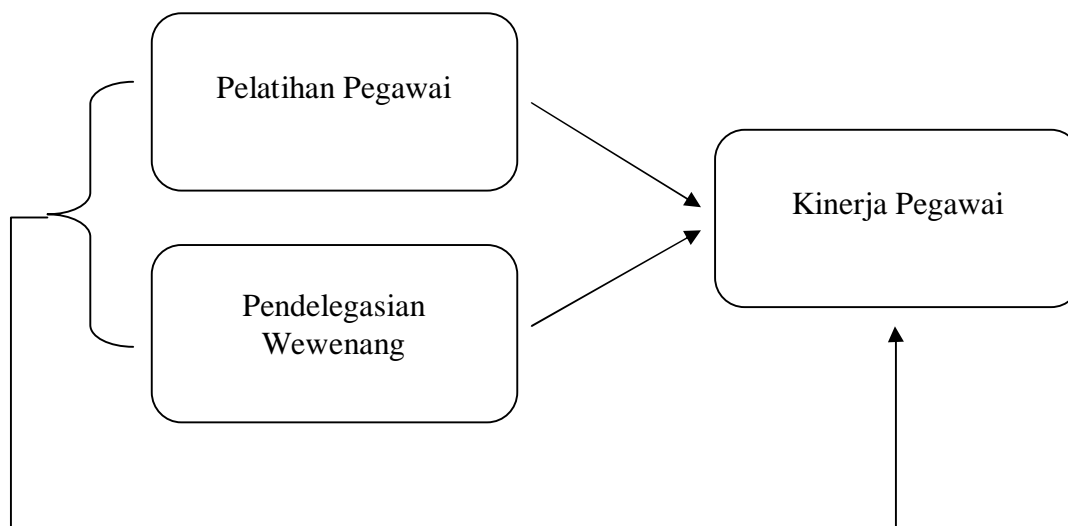


**Gambar II-2 Paradigma Penelitian**

### **3. Pengaruh Pelatihan Pegawai Dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Ainsworth, Smith dan Millership bahwa kinerja berarti suatu hasil akhir. Kinerja adalah titik akhir orang, sumber daya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama-sama dengan maksud untuk menghasilkan hal-hal tertentu, apakah produk yang kasatmata atau jasa yang kurang terlihat langsung. Sejauh interaksi ini memberikan hasil dalam tingkat dan mutu yang dikehendaki, pada level biaya yang disepakati, kinerja akan dinilai memuaskan, baik atau mungkin luar biasa. Sebaliknya apabila hasil itu mengecewakan, apapun alasannya, kinerja akan dinilai buruk atau merosot

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwasanya pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



**Gambar II-3 Paradigma Penelitian**

#### **4. Hipotesis**

Sebuah hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap suatu persoalan yang dimaksud sebagai tuntutan sementara dalam penelitian untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Maka hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul, mengacu pada landasan teori yang ada.

- a. Ada pengaruh pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara.
- b. Ada pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara.
- c. Ada pengaruh pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini mempunyai tingkatan tertinggi dibandingkan dengan diskriptif dan komparatif karena dengan penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala..

#### **B. Defenisi Operasional Variabel**

Defenisi operasional variabel digunakan untuk memberikan penjelasan mengenai batasan-batasan yang akan dibahas atau diteliti. Adapun yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) adalah suatu program pendidikan yang dilakukan secara sistematis dan terorganisir serta dibimbing oleh tenaga profesional, untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaan agar mencapai sasaran kerja yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi serta memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para pegawai yang sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan lebih mandiri (Faraditha, 2013 )

**Tabel III-1. Indikator Pelatihan Kerja**

Variabel	Dimensi	Indikator
Pelatihan Kerja	1. Ketrampilan	1. Menjalankan tugas
		2. Mengadakan variasi
	2. Pengetahuan	1. Kelincihan mental berpikir dari segala arah
		2. Fleksibel konsep
		3. Kecepatan
		4. Bekerja keras
		5. Mampu berkomunikasi
		6. Rasa ingin tahu tentang pengetahuan

Sumber : Mohammad Faisal Amir, 2015

2. Pendelegasian Wewenang ( $X_2$ ) Salah satu hal sifat-sifat penting seorang atasan adalah bagaimana ia dapat mendelegasikan atau mewakilkan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Seorang atasan yang buruk tidak akan pernah mau dan mampu mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Sebaliknya atasan yang lemah akan terlalu mudah mendelegasikan tanpa adanya pengawasn atau control yang cukup. Sementara itu jika anda ingin menjadi atasan yang baik maka delegasikan tanggung jawab dan wewenang anda dengan suatu catatan atau agenda yang memuat waktu penyelesaian pekerjaan tersebut. Mintalah laporan perkembangan pekerjaan pada waktu-waktu tertentu dan lakukan tindakan-tindakan yang positif jika permasalahan muncul atau terjadi (Ichsanuddin, 2007).

**Tabel III-2. Indikator Pendelegasian Wewenang**

Variabel	Dimensi	Indikator
Pendelegasian Wewenang	1. Delegasi dan tanggung jawab	1. Cara menyelesaikan pekerjaan
		2. Tanggung jawab atas pekerjaan
	2. Ide - ide	1. Memanfaatkan waktu dan peluang
		2. Kreativitas
		3. Gagasan Baru
		4. Ukuran Keberhasilan
	3. Kerjasama	1. Kerjasama dalam melaksanakan tugas
		2. Pemecahan masalah
		3. Mengembangkan segala aspek pekerjaan

	4. Kontrol	1. Pengawasan oleh pimpinan
		2. Peraturan dan ketentuan
		3. Status pegawai
	5. Komunikasi	1. Komunikasi dengan pimpinan

Sumber : Ichsanuddin, 2007

3. Kinerja (Y) Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari bahas inggris “*performance*”. Menurut *Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, performed the desired result of behavior* (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku). Maksudnya adalah bahwa kinerja pegawai/pegawai merupakan hasil unjuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Fattah, 2017)

**Tabel III-3. Indikator Kinerja**

Variabel	Dimensi	Indikator
Kinerja	1. Kualitas Kerja	1. Penguasaan IPTEK
		2. Memahami lingkup pekerjaan
		3. Memahami tanggung jawab dan wewenang yang diemban
	2. Kuantitas Kerja	1. Keluaran hasil
		2. Kecepatan dan mutu
3. Ketepatan Waktu	1. Kerja tepat waktu	
	2. Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat	
4. Efektifitas	1. Pekerjaan dilaksanakan dengan tepat	
	2. Fleksibilitas	
5. Kemandirian	1. Hati - hati dalam bekerja	
	2. Penyelesaian pekerjaan	
	3. Sikap terhadap instansi dan lembaga lain	

Sumber : Hussein Fattah, 2017

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jalan Teuku Cik Ditiro No.1, Madras Hulu, Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara 20151. Waktu penelitian direncanakan pada bulan Januari 2018 sampai dengan bulan Februari 2018, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

**Tabel III-4. Rincian Waktu Penelitian**

No	Keterangan	Bulan											
		Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■											
2	Pra Riset		■	■									
3	Penyusunan Proposal					■	■						
4	Seminar Proposal							■	■	■			
5	Pengambilan Data									■	■		
6	Pengolahan Data										■	■	
7	Penulisan Skripsi											■	■
8	Bimbingan Skripsi											■	■

#### **D. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang tapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek dan subjek yang dipelajari, tetapi meliputi karakteristik yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

Penelitian ini menetapkan populasi yaitu pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 220 orang.

##### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari

semua yang ada pada populasi, misal karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti akan mengambil sampel dari populasi itu.

Metode sampel yang digunakan adalah Sampling Kuota (*Qouta Sampling*) dalam melakukan penelitian. Menurut (Putrawan ; 2017) Sampling Kuota (*Qouta Sampling*) umumnya digunakan pada saat pengumpulan pendapat. Pewawancara ditugaskan mencari sejumlah orang menurut suatu pembatasan tertentu (kelamin tertentu, kelompok umur tertentum kelompok penghasilan tertentu).

Adapun data sampel sebanyak 220 pegawai diperoleh dari beberapa divisi yang ada pada Kantor Dinas Pendidikan Sumatera Utara yaitu :

1. Bidang DIKDASMEN sebanyak 50 sampel
2. Bidang SARPRAN sebanyak 50 sampel
3. Bidang DIKLUSEPORA sebanyak 50 sampel
4. Seksi Kurikulum dan Kesiswaan sebanyak 25 sampel
5. Seksi Prasarana TK / SD sebanyak 25 sampel
6. Seksi Pend. Luar Sekolah sebanyak 20 sampel

Untuk menentukan jumlah sampel dari suatu populasi yang dibutuhkan maka penelitian ini menggunakan rumus :

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi (220)

e = *Error tolerance* (10%)

$$n = \frac{220}{220 \cdot 0,1^2 + 1}$$

$$n = 68,75$$



dibulatkan

$$n = 69$$

## E. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Angket / Kuisisioner

Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada.

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dan penulis menggunakan skala likert dengan bentuk checklist (√) dimana setiap pertanyaan/pernyataan mempunyai 5 opsi yaitu :

**Tabel III-5. Skala Likert**

<b>Jawaban Pertanyaan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Untuk mengetahui hasil angkat yang disebar akan digunakan beberapa rumus untuk mengujinya, yaitu :

#### a) Uji Validitas

Uji validitas angket adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat – tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang valid berarti mempunyai validitas rendah. Untuk menguji validitas butir-butir angket dapat

diuji dengan menggunakan korelasi *Product Moment* dengan angka kasar yaitu sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  : koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

N : jumlah subjek / responden

$\sum X$  : skor item

$\sum Y$  : skor total

$\sum XY$  : jumlah perkalian skor X dan Y

$\sum X^2$  : jumlah kuadrat skor distribusi X

$\sum Y^2$  : jumlah kuadrat skor distribusi Y

Kriteria yang digunakan untuk mengetahui suatu pernyataan valid atau tidak valid yaitu jika  $r_{xy} \geq r$  tabel maka pernyataan valid dan jika  $r_{xy} < r$  tabel maka pernyataan tidak valid

#### b) Uji Realibitas

Realibitas adalah derajat ketepatan dan ketelitian atau akurasi yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Untuk mengetahui sejauh mana realibilitas dari skala yang telah dibuat, maka penulis melakukan perhitungannya dengan menggunakan program SPSS. cara untuk menguji reliabilitas instrumen angket digunakan teknik *Alpha Cronbach* yaitu:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan :

- $r_{11}$  : reliabilitas instrumen
- $k$  : banyaknya butir pertanyaan atau soal
- $\sum \sigma_b^2$  : jumlah varian butir
- $\sigma^2 t$  : varian total

Uji coba reliabilitas dihitung dengan menggunakan koefisien Alpha dengan bantuan komputer program SPSS dimana reliabel jika memenuhi nilai *Alpha Cronbach*  $> 0,60$ .

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara narasumber dan pewawancara. Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan informasi yang tepat dari narasumber yang terpercaya.

Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tahap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon.

## 3. Observasi / Pengamatan

Pengamatan atau observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian.

Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala - gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Dari segi proses pelaksanaan

pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi *participant observation* (observasi berperan serta) dan *non participant observation* selanjutnya dari segi instrumentasi yang digunakan, maka observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Teknis analisis data adalah cara-cara mengolah data yang terkumpul kemudian dapat memberikan. Hasil pengolahan data ini digunakan untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan. Penelitian ini menggunakan teknik deskriptif yaitu suatu metode penelitian yang berusaha menggambarkan suatu fenomena gejala yang terjadi dalam kenyataan nyata pada waktu penelitian dilakukan. Langkah-langkah yang dilakukan penulis adalah mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian pada objek penelitian yaitu Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, selanjutnya mengklasifikasikan data yang ada sesuai dengan yang diperlukan yaitu data-data mengenai sumber daya manusia, kemudian mengamati dan membandingkan data yang ada dengan unsur-unsur pengaruh pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai. Kemudian menganalisa dan menginterpretasikan data yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi dan membandingkan dengan pengetahuan teknis (data sekunder) dengan keadaan yang sebenarnya pada perusahaan untuk kemudian mengambil sebuah kesimpulan.

##### 1) Regresi Linier Berganda

Analisis regrasi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan regrasi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y	= Kinerja Pegawai
$\beta$	= Konstanta
$\beta_1, \beta_2$	= Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel
$X_1$	= Pelatihan Pegawai
$X_2$	= Pendelegasian Wewenang
e	= <i>Term of error</i>

## 2) Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari :

### a) Uji Normalitas Data

Uji normalitas dimaksud untuk memeriksa apakah data-data variabe penelitian berdistribusi atau tidak dan juga untuk mengetahui apakah teknik analisis regresi cocok digunakan untuk menganalisis data penelitian. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah dengan rumus Chi Kuadrat ( $X^2$ ) sebagai berikut :

$$x^2 = \sum \frac{(Fo - Fh)}{Fh}$$

Keterangan :

$X^2$  : Chi kuadrat

Fo : Frekuensi yang diperoleh dari sampel

Fh : Frekuensi yang diharapkan dari sampel

Harga chi kuadrat yang digunakan dengan taraf signifikan yang dipergunakan 5% dan derajat kebebasan sebesar jumlah kelas frekuensi dikurangi tiga ( $dk = k - 3$ ). Apabila  $X^2$  hitung  $\leq X^2$  tabel, maka distribusi data adalah normal.

## b) Uji Multikolinearitas

Untuk melihat hubungan antara ubahan X dan ubahan Y, dilakukan pengujian dengan rumus regresi linear yaitu :

$$Y = a + b X_1$$

$$Y = a + b X_2$$

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = a = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Keterangan :

a = Bilangan konstan

b = Bilangan regresi X dan Y

X = Variabel Bebas

Y = Variabel terikat

Untuk mengetahui kelinieran persamaan regresi tersebut yaitu :

$$F_o = \frac{RJK (TC)}{RJK (E)}$$

Dalam pengujian keberartian regresi dari hubungan variabel digunakan teknik analisis varians dengan taraf signifikan 5% dengan derajat kebebasan (K-2) dan (N-K). Untuk uji kebebasan regresi, digunakan rumus sebagai berikut :

$$F_o = \frac{RJK (b/a)}{RJK (res)}$$

Hasil dari  $F_o$  dikonsultasikan dengan  $F_{tabel}$  jika  $F_o < F_{tabel}$  pada araf signifikan 5% maka garis regresi adalah linier. Dengan demikian model linearitas diterima.

c) Heterokedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaknyamanan *variabce* dari residual pengamatan satu kepengamatan yang lain tetap. Jika variasi residual dari suatu pengamatan kepengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas.

d) Auto Korelasi

Uji Autokorelasi adalah sebuah analisis statistik yang dilakukan untuk mengetahui adakah korelasi variabel yang ada di dalam model prediksi dengan perubahan waktu. Oleh karena itu, apabila asumsi autokorelasi terjadi pada sebuah model prediksi, maka nilai disturbance tidak lagi berpasangan secara bebas, melainkan berpasangan secara autokorelasi

3) Uji Hipotesis

Setelah didapat uji persyaratan analisis maka langkah selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis, sebelum menguji hipotesis terlebih dahulu dihitung besarnya antara variabel dengan menggunakan korelasi jenjang nihil.

a) Uji t (Uji Parsial)

Untuk menguji hipotesis pertama dan kedua di gunakan korelasi parsial bertujuan untuk mengetahui hubungan murni antara variabel yang lainnya. Untuk menguji keberartian kreasli persial digunakan rumus uji t yang dikemukakan oleh sudjana.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Uji signifikan dari korelasi ini diterima  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu tarat signifikan 5%.

## b) Uji F (Uji Simultan)

Untuk mengambil kesimpulan terhadap harga koefisien korelasi ganda, terlebih dahulu diadakan uji kberartian regresi ganda sesuai dengan rumus yaitu :

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(N - k - 1)}$$

Koefisien dianggap berarti  $F_h > F_t$  pada taraf signifikan 5% dengan derajat kebebasan k lawan (N-K-1).

## 4) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi guna untuk mempengaruhi apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditentukan yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$D = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

D = Determinasi  
 R = Nilai Korelasi Berganda  
 100% = Persentase Kontribusi



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Deskripsi Hasil Penelitian**

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengaruh pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Adapun data yang diperoleh dari penyebaran angket atau koesioner dan diolah menggunakan software SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 16.0 *for windows* dan *Microsoft Office 2007*. Keluaran dari data tersebut diharapkan akan memberian informasi dan selanjutnya akan dilakukan analisis serta pembahasan pada bab ini. Diharapkan melalui analisis dan pembahasan tersebut dapat menjawab permasalahan dalam rumusan masalah.

Dalam penelitian ini, penulis menyajikan data jawaban angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel  $X_1$  (Pelatihan Pegawai), 10 pernyataan untuk variabel  $X_2$  (Pendelegasian Wewenang) dan 10 pernyataan untuk variabel  $Y$  (Kinerja Pegawai). Angket disebarkan ini diberikan kepada sampel pegawai yang berjumlah 69 orang pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan skala *likert summated rating*.

Dari kuesioner yang telah diisi oleh responden didapat data identitas responden. Penyajian data mengenai identitas responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden.

**Tabel IV-1. Skala Likert**

<b>Jawaban Pertanyaan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung variabel X1 dan X2 (Pelatihan Pegawai dan Pendelegasian Wewenang) maupun variabel Y (Kinerja Pegawai). Untuk mengetahui identitas responden, maa dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini :

## **2. Identitas Responden / Karakteristik Responden**

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku individu di lokasi kerja biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab individu.

Tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel IV-2 Tabel Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	38	55.0	55.0	55.0
Wanita	31	44.9	44.9	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Data didalam tabel IV-2 diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin pria yaitu 38 responden atau 55.0 %, sedangkan minoritas adalah responden berjenis kelamin wanita yaitu sebesar 31 responden atau 44.9 %.

**Tabel IV-3. Tabel Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	19	27.53	27.53	72.46
S1	50	72.46	72.46	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel IV-3 menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak yang penulis ambil adalah dari kelompok responden yang berpendidikan S1 yaitu sebanyak 50 orang atau 72.46 % dari jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, sebagian besar memiliki pendidikan tinggi. Hal ini disebabkan karena untuk bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara harus berpendidikan tinggi karena mempunyai tingkatan golongan.

**Tabel IV-4. Tabel Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30 Tahun	23	33.3	33.3	33.3
31 - 40 Tahun	29	42.0	42.0	75.3
41- 50 Tahun	17	24.6	24.6	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel IV-4 dapat diketahui bahwa untuk umur responden yang penulis ambil terbanyak adalah umur kurang atau sama dengan 31 - 40 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 42.0 %, diikuti dengan usia responden 20 - 30 tahun sebanyak 23 orang atau 33.3 % dan usia responden 41 - 50 sebanyak 17 orang atau 24.6 %.

### 3. Deskripsi Variabel Penelitian

Setelah mengetahui karakteristik dari responden, maka selanjutnya akan menampilkan hasil olahan data primer yang merupakan gambaran dari hasil penelitian berdasarkan jawaban responden mengenai pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara.

#### 1. Variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ )

Data dalam tabel yang telah di rangkum dalam tabel frekuensi dibawah ini menunjukkan seberapa besar frekuensi yang menjawab pertanyaan tentang variabel Pelatihan Kerja :

**Tabel IV-5.**  
**Skor Angket Variabel Pelatihan Kerja**

Tabulasi Jawaban												
No. Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0.00%	0	0.00%	1	1.45%	15	21.74%	53	76.81%	69	100%
2	0	0.00%	0	0.00%	1	1.45%	36	52.17%	32	46.38%	69	100%
3	0	0.00%	0	0.00%	1	1.45%	42	60.87%	26	37.68%	69	100%
4	0	0.00%	0	0.00%	4	5.80%	34	49.28%	31	44.93%	69	100%
5	0	0.00%	0	0.00%	6	8.70%	33	47.83%	30	43.48%	69	100%
6	0	0.00%	0	0.00%	6	8.70%	40	57.97%	23	33.33%	69	100%
7	0	0.00%	0	0.00%	7	10.14%	33	47.83%	29	42.03%	69	100%
8	0	0.00%	2	2.90%	5	7.25%	32	46.38%	30	43.48%	69	100%
9	0	0.00%	2	2.90%	10	14.49%	28	40.58%	29	42.03%	69	100%
10	0	0.00%	0	0.00%	6	8.70%	32	46.38%	31	44.93%	69	100%

Dari tabel IV-5 tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Dari jawaban pernyataan pertama mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 53 responden atau 76.81% bahwa Pelatihan yang diselenggarakan harus direncanakan dengan matang.
- b. Dari jawaban pernyataan kedua mayoritas responden memilih sangat setuju, yakni sebesar 53 responden atau 76.81% bahwa Kemampuan dan keterampilan kerja sangat menentukan posisi pegawai di dalam perusahaan
- c. Dari jawaban pernyataan ketiga mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 42 responden atau 60.87% bahwa Setelah mengikuti pelatihan harus dipikirkan tindak lanjut pemanfaatan hasil pelatihan.
- d. Dari jawaban pernyataan keempat mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 34 responden atau 42.98% bahwa Pelatihan yang pegawai ikuti mampu meningkatkan ketrampilan bagi diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan
- e. Dari jawaban pernyataan kelima mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 33 responden atau 47.83% bahwa Pelatihan yang telah pegawai ikuti sangat bermanfaat bagi pegawai dan mempunyai kontribusi yang cukup tinggi dalam membantu melaksanakan pekerjaan
- f. Dari jawaban pernyataan keenam mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 40 responden atau 57.97% bahwa Materi, kurikulum dan pengajar dari pelatihan yang pegawai ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan
- g. Dari jawaban pernyataan ketujuh mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 33 responden atau 47.83% bahwa Dengan pengetahuan yang pegawai miliki, pegawai mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik.

- h. Dari jawaban pernyataan kedelapan mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 32 responden atau 46.38% bahwa dengan pengetahuan yang pegawai miliki, pegawai dapat menguasai dan mengerjakan bidang tugas lain.
- i. Dari jawaban pernyataan kesembilan mayoritas responden memilih sangat setuju, yakni sebesar 29 responden atau 42.03% bahwa Sistem yang diberikan pada penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan materi
- j. Dari jawaban pernyataan kesepuluh mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 32 responden atau 46.38% bahwa Pendidikan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan bidang pekerjaan.

## 2. Variabel Pendelegasian Wewenang ( $X_2$ )

Data dalam tabel yang telah di rangkum dalam tabel frekuensi dibawah ini menunjukkan seberapa besar frekuensi yang menjawab pertanyaan tentang variabel pendelegasian wewenang :

**Tabel IV-6.**  
**Skor Angket Pendelegasian Wewenang**

Tabulasi Jawaban												
No. Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0.00%	2	2.90%	13	18.84%	41	59.42%	13	18.84%	69	100%
2	0	0.00%	0	0.00%	12	17.39%	42	60.87%	15	21.74%	69	100%
3	0	0.00%	2	2.90%	9	13.04%	39	56.52%	19	27.54%	69	100%
4	0	0.00%	0	0.00%	8	11.59%	28	40.58%	33	47.83%	69	100%
5	0	0.00%	3	4.35%	1	1.45%	46	66.67%	19	27.54%	69	100%
6	0	0.00%	3	4.35%	10	14.49%	40	57.97%	16	23.19%	69	100%
7	0	0.00%	1	1.45%	2	2.90%	19	27.54%	47	68.12%	69	100%
8	0	0.00%	0	0.00%	2	2.90%	28	40.58%	39	56.52%	69	100%
9	0	0.00%	0	0.00%	6	8.70%	34	49.28%	29	42.03%	69	100%
10	0	0.00%	1	1.45%	8	11.59%	34	49.28%	26	37.68%	69	100%

Dari tabel IV-6 tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Dari jawaban pernyataan pertama mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 41 responden atau 59.42% bahwa Pegawai selalu bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan oleh atasan.
- b. Dari jawaban pernyataan kedua mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 42 responden atau 60.87% bahwa Pegawai tidak membiarkan pekerjaan menumpuk di meja dengan menunda-nunda bekerja.
- c. Dari jawaban pernyataan ketiga mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 39 responden atau 56.52% bahwa Pegawai mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan.
- d. Dari jawaban pernyataan keempat mayoritas responden memilih sangat setuju, yakni sebesar 33 responden atau 47.83% bahwa Pegawai selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan.
- e. Dari jawaban pernyataan kelima mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 46 responden atau 66.67% bahwa Pegawai lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim.
- f. Dari jawaban pernyataan keenam mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 40 responden atau 57.97% bahwa Loyalitas pegawai terhadap tim sangat tinggi.
- g. Dari jawaban pernyataan ketujuh mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 47 responden atau 68.12% bahwa Pegawai handal dalam melaksanakan prosedur kerja.

- h. Dari jawaban pernyataan kedelapan mayoritas responden memilih sangat setuju, yakni sebesar 39 responden atau 56.52% bahwa Pegawai taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan.
- i. Dari jawaban pernyataan kesembilan mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 34 responden atau 49.28% bahwa Komunikasi antara bawahan dan atasan sangat baik.
- j. Dari jawaban pernyataan kesepuluh mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 34 responden atau 49.28% bahwa Komunikasi antar bagian didalam lingkup kantor terjalin dengan baik.

### 3. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Data dalam tabel yang telah di rangkum dalam tabel frekuensi dibawah ini menunjukkan seberapa besar frekuensi yang menjawab pertanyaan tentang variabel kinerja pegawai :

**Tabel IV-7.**  
**Skor Angket Variabel Kinerja Pegawai**

Tabulasi Jawaban												
No. Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0.00%	4	5.80%	1	1.45%	36	52.17%	19	27.54%	60	87%
2	0	0.00%	1	1.45%	4	5.80%	35	50.72%	20	28.99%	60	87%
3	0	0.00%	0	0.00%	7	10.14%	32	46.38%	21	30.43%	60	87%
4	0	0.00%	3	4.35%	10	14.49%	26	37.68%	21	30.43%	60	87%
5	0	0.00%	1	1.45%	7	10.14%	33	47.83%	19	27.54%	60	87%
6	0	0.00%	0	0.00%	6	8.70%	38	55.07%	16	23.19%	60	87%
7	0	0.00%	1	1.45%	4	5.80%	37	53.62%	18	26.09%	60	87%
8	0	0.00%	1	1.45%	10	14.49%	25	36.23%	24	34.78%	60	87%
9	0	0.00%	2	2.90%	7	10.14%	29	42.03%	22	31.88%	60	87%
10	0	0.00%	4	5.80%	12	17.39%	29	42.03%	15	21.74%	60	87%



Dari tabel IV-7 tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Dari jawaban pernyataan pertama mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 36 responden atau 52.17% bahwa Pegawai mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan.
- b. Dari jawaban pernyataan kedua mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 35 responden atau 50.72% bahwa Skill yang pegawai miliki sesuai dengan pekerjaan yang pegawai kerjakan.
- c. Dari jawaban pernyataan ketiga mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 32 responden atau 46.38% bahwa Selama bekerja, hasil pekerjaan pegawai lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu.
- d. Dari jawaban pernyataan keempat mayoritas responden memilih sangat setuju, yakni sebesar 26 responden atau 37.68% bahwa Selama bekerja, pegawai berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja.
- e. Dari jawaban pernyataan kelima mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 33 responden atau 47.83% bahwa Dengan kualifikasi pendidikan yang pegawai miliki, pegawai dapat mengerjakan suatu pekerjaan dengan tepat waktu.
- f. Dari jawaban pernyataan keenam mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 38 responden atau 55.07% bahwa Pegawai tidak membiarkan pekerjaan menumpuk di meja dengan menunda-nunda bekerja.
- g. Dari jawaban pernyataan ketujuh mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 37 responden atau 53.62% bahwa Penilai sudah efektif dalam melakukan penilaian kinerja.

- h. Dari jawaban pernyataan kedelapan mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 37 responden atau 53.62% bahwa Atasan memberikan penjelasan mengenai kekurangan dan perbaikan kinerja.
- i. Dari jawaban pernyataan kesembilan mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 25 responden atau 36.23% bahwa Atasan memberikan penjelasan mengenai kekurangan dan perbaikan kinerja.
- j. Dari jawaban pernyataan kesepuluh mayoritas responden memilih setuju, yakni sebesar 29 responden atau 42.03% bahwa Atasan memberikan penjelasan mengenai kekurangan dan perbaikan kinerja

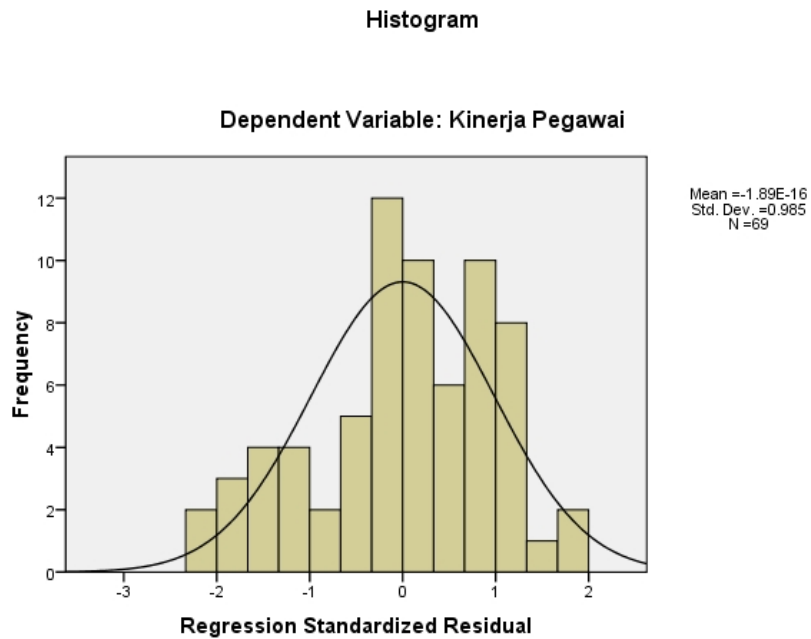
## **B. Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Asumsi Klasik**

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari :

#### **a) Uji Normalitas Data**

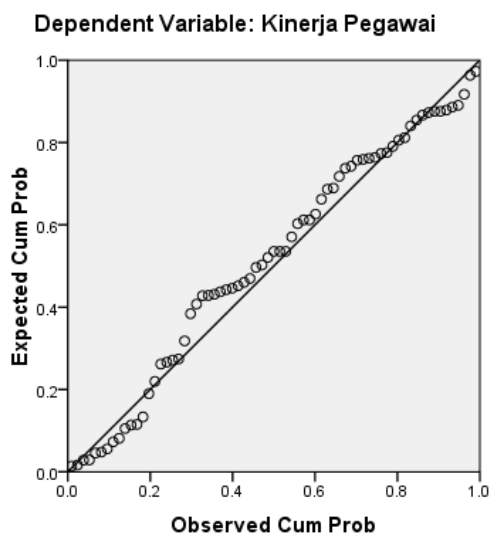
Uji normalitas dimaksud untuk memeriksa apakah data-data variabe penelitian berdistribusi atau tidak dan juga untuk mengetahui apakah teknik analisis regresi cocok digunakan untuk menganalisis data penelitian.



Gambar IV-1 Hasil Uji Normalitas Data (Pengolahan SPSS 16)

Berdasarkan gambar IV-1 diatas diketahui bahwa hasil grafik histogram menunjukkan pola berdistribusi normal, karena kurva memiliki kecenderungan yang berimbang, baik dari sisi kiri maupun sisi kanan dan kurva berbentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar IV-2 Hasil Uji Normalitas Data (Pengolahan SPSS 16)

Berdasarkan gambar IV-2 mendefinisikan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung menyebar disekitar garis diagonal (normal) dan mengikuti arah garis diagonal.

#### b) Uji Multikolinearitas

Hasil analisis interkorelasi antara variabel bebas yang ditandai dengan nilai koefisien korelasi pearson. Dalam hal ini di dalam Output SPSS dapat dilihat pada persilangan antar variabel bebas. Hasil korelasi antara variabel bebas X1 dengan X2 adalah sebesar  $r = 0,691$ . Karena nilai 0,691 tersebut kurang dari 0,8 maka gejala multikolinearitas tidak terdeteksi. Selanjutnya akan kita pastikan dengan melihat cara deteksi multikolinearitas lainnya, yaitu berdasarkan nilai standar error dan koefisien beta regresi parsial.

**Tabel IV-8. Coefficients Uji Multikolinearitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.379	IV-189		.329	.743	-7.009	9.767					
Pelatihan Kerja	.553	.131	.472	4.219	.000	.291	.816	.740	.488	.341	.522	1.915
Pendelegasian Wewenang	.383	.111	.388	3.462	.001	.161	.604	.714	.417	.280	.522	1.915

a. Dependent Variable:

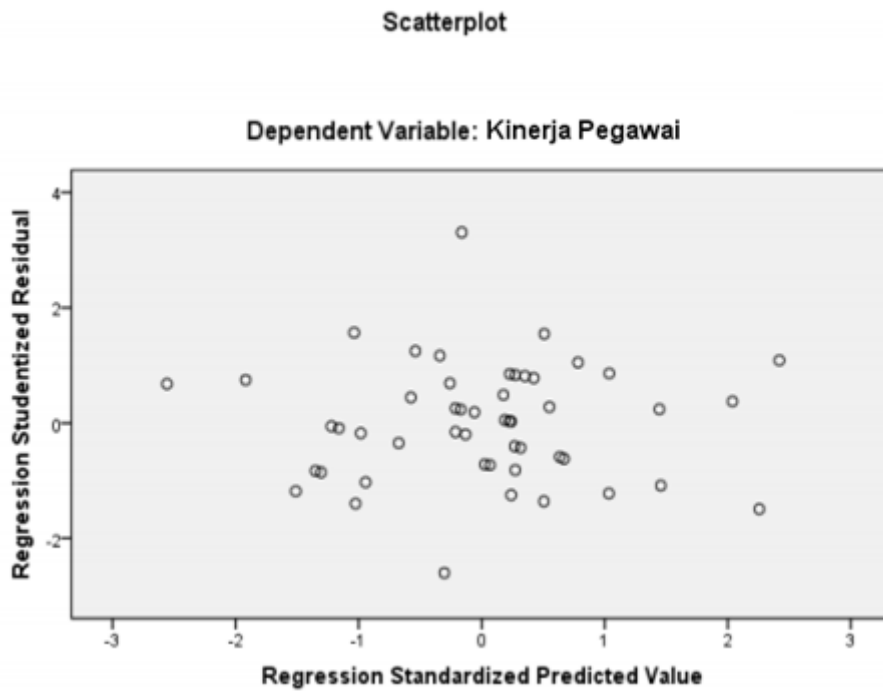
Kinerja Pegawai

Perhatikan pada tabel coefficient, bahwa nilai rentangnya sempit, yaitu pada X1 = 0,522 sampai dengan 1,915. Sedangkan pada X2 juga kebetulan hasilnya sama yaitu X2 = 0,522 sampai dengan 1, 915. Karena rentangnya sempit maka multikolinearitas tidak terdeteksi

### c) Heterokedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaknyamanan *variabce* dari residual pengamatan satu kepengamatan yang lain tetap. Jika variasi residual dari suatu pengamatan kepengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah jika pola tertentu, seperti titik - titik (poin - poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heteroedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik - titik (poin - poin) menyebar secara acak, maka ini menunjukkan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.



Gambar IV-3 Heterokedastisitas (Pengolahan SPSS 16)

Gambar diatas memperlihatkan titik - titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas / teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah maka dengan demikian "tidak terjadi adanya heterokedasitias" sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi pengaruh struktur model regresi yang baik.

## 2. Regresi Linier Berganda

Pada bagian ini untuk menjelaskan apakah ada pengaruh yang nyata (signifikan) variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y. Dari output tersebut terlihat bahwa F hitung = 47.849 dengan tingkat signifikansi / Probabilitas  $0.000 < 0.05$ , maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel kinerja pegawai.

**Tabel IV-9. Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.379	4189		.329	.743
Pelatihan Kerja	.553	.131	.472	IV-219	.000
Pendelegasian Wewenang	.383	.111	.388	3.462	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Pada tabel coefficients, pada kolom B pada constant (a) adalah 1.379, sedang nilai X1 adalah 0.553 dan nilai X2 adalah 0.383, sehingga persamaan regresinya dapat ditulis :

$$Y = 1.379 + 0,553 X1 + 0.383X2$$

Koefisien-koefisien dalam persamaan regresi diatas memiliki arti sebagai berikut :

1. konstanta sebesar 1.379 mempunyai arti apabila nilai pelatihan erja dan pendelegasian wewenang sama dengan nol maka kinerja pegawai pada perusahaan bernilai positif sebesar 1.379.
2. koefisien regresi pelatihan kerja sebesar 0,553 mempunyai arti setiap kenaikan pelatihan kerja sebesar 1 satuan akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada perusahaan sebesar 0,553.
3. koefisien regresi pendelegasian wewenang sebesar 0,383 mempunyai arti setiap kenaikan pendelegasian wewenang sebesar 1 satuan akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada perusahaan sebesar 0,383.

### 3. Uji Hipotesis

#### a) Uji T (Uji Statistik)

Untuk menguji hipotesis pertama dan kedua di gunakan korelasi parsial bertujuan untuk mengetahui hubungan murni antara variabel yang lainnya. Untuk menguji keberartian kreasli persial digunakan rumus uji t yang dikemukakan oleh sudjana.

**Tabel IV-10. Coefficients<sup>a</sup> Uji t (Uji Parsial)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partia l	Part	Toler ance	VIF
1 (Constant)	1.379	4189		.329	.743	-7.009	9.767					
Pelatihan Kerja	.553	.131	.472	4.219	.000	.291	.816	.740	.488	.341	.522	1.915
Pendelegasian Wewenang	.383	.111	.388	3.462	.001	.161	.604	.714	.417	.280	.522	1.915

a. Dependent Variable:

Kinerja Pegawai

**Nilai t untuk  $n = 69 - 3 = 66$  adalah 1.997**

#### 1) Pengaruh Pelatihan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah pelatihan pegawai secara individual mempunyai hubungan atau tidak terhadap kkerja pegawai, dari pengolahan SPSS versi 16 maka dapat diperoleh hasil uji t sebagai berikut :

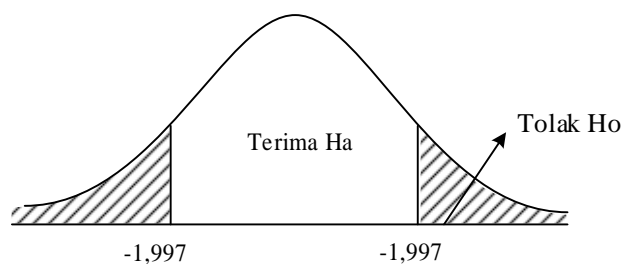
$$\mathbf{t.hitung = 4.219}$$

$$\mathbf{t.tabel = 1.997}$$

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai t.hitung = 4.219 lebih besar daripada nial



$t_{\text{tabel}} = 1.997$  dengan  $\text{sig}, 0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_a$  diterima hal ini menunjukkan bahwa pelatihan pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar IV-4. Hasil Pengujian Hipotesis t

Gambar diatas dapat diartikan bahwa pelatihan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara.

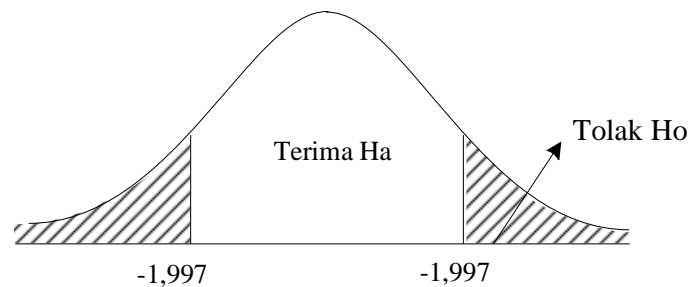
## 2) Pengaruh Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan SPSS versi 16.0 maka dapat diperoleh hasil uji t sebagai berikut :

$$t_{\text{hitung}} = 3.462$$

$$t_{\text{tabel}} = 1.997$$

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai  $t_{\text{hitung}} = 3.462$  lebih besar daripada nilai  $t_{\text{tabel}} = 1.997$  dengan  $\text{sig}, 0.001 < 0.05$  dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_a$  diterima hal ini menunjukkan bahwa pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar IV-5. Hasil Pengujian Hipotesis t

Gambar diatas dapat diartikan bahwa pendelegasian wewenang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara.

#### b) Uji F (Uji Simultan)

Uji statistik F (simultan) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama - sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (dependen). Ketentuannya adalah jika nilai probabilitasnya sig. > 0.005 maka Ha diterima.

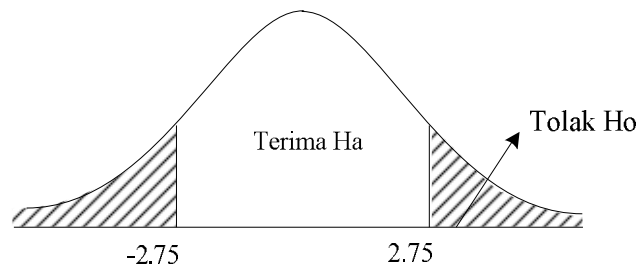
Tabel IV-11. ANOVA<sup>b</sup> Uji F (Uji Simultan)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	505.665	2	252.832	47.849	.000 <sup>a</sup>
	Residual	301.185	57	5.284		
	Total	806.850	59			

a. Predictors: (Constant), Pendelegasian Wewenang, Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**f.tabel** =  $n-k-1 = 69 - 3 - 1 = 65$  adalah **2.75**  
**f.hitung** = **47.849**  
**f.tabel** = **2.75**



Gambar IV-6. Hasil Pengujian Hipotesis t

#### 4. Uji Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi berfungsi untuk melihat bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variabel lain atau berfungsi untuk melihat seberapa besar pelatihan dan pendelegasian wewenang menjelaskan kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel IV-12. Model Summary Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.691 <sup>a</sup>	.478	.469	2.731

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja

Terlihat nilai R square menunjukkan angka 0,478. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel pelatihan kerja dan variabel pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 47.8%, sedangkan 52.2% ditentukan oleh faktor lain.

### **C. Pembahasan**

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. Pengaruh Pelatihan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4.219$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel} = 1.997$  dengan  $sig, 0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_a$  diterima hal ini menunjukkan bahwa pelatihan pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Triasmoko, 2014) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Penelitian pada Pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri). Hasil penelitian : Hasil pengujian secara parsial variabel materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai signifikansi  $t < \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil pengujian secara parsial variabel instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai signifikansi  $t < \alpha$  ( $0,003 < 0,05$ ).

#### **2. Pengaruh Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3.462$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel} = 1.997$  dengan  $sig, 0.001 < 0.05$  dari hasil tersebut didapat

kesimpulan bahwa  $H_0$  diterima hal ini menunjukkan bahwa pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Habe, 2008) dengan judul Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Pada PT. Telekom. Dari hasil analisis kuantitatif menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden penelitian diperoleh hasil jawaban sebagai berikut : bahwa rata-rata jawaban responden dari kuesioner yang berkaitan dengan pendelegasian wewenang maupun efektifitas kerja pegawai diperoleh hasil : rata-rata 46 (76,67 %) responden menyatakan pengaruh pendelegasian wewenang dalam meningkatkan efektifitas kerja pegawai sangat baik/tinggi, 12,5 (20,83 %) menyatakan baik/sedang dan 1,5 (2,5 %) menyatakan tidak baik/rendah.

### **3. Pengaruh Pelatihan Pegawai dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini mengenai Pelatihan Pegawai ( $X_1$ ) dan Pendelegasian Wewenang ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) yang menyatakan  $F_{hitung} 18.926 > F_{tabel} 2.75$  dengan  $sig 0.000 < 0.05$  menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Jadi kesimpulannya bahwa terdapat pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sevvy Yossa, 2013) dengan judul Analisis Pengaruh Kemampuan Pegawai, Pembagian Tugas, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pelabuhan Indonesia Ii (Persero) Cabang Palembang. berdasarkan hasil analisa sebaiknya pimpinan

memberikan perhatian yang lebih terhadap sistem pembagian tugas berikut beban kerja untuk masing-masing divisi yang ada di PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Palembang, karena dengan adanya pembagian tugas maka segala aktivitas yang ada di dalam organisasi tersebut dibagi-bagi secara merata kepada setiap anggota organisasi sesuai dengan kemampuan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan pembahasan tentang sistem pengaruh pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai kantor dinas pendidikan provinsi Sumatera Utara adalah :

1. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4.219$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel} = 1.997$  dengan  $sig, 0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_a$  diterima hal ini menunjukkan bahwa pelatihan pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3.462$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel} = 1.997$  dengan  $sig, 0.001 < 0.05$  dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_a$  diterima hal ini menunjukkan bahwa pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Uji F adalah 47.849 probabilitas menunjukkan lebih besar daripada nilai  $f_{tabel} = 1.997$  dengan  $sig, 0.001 < 0.05$  dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_a$  diterima hal ini menunjukkan bahwa pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Nilai R square menunjukkan angka 0,478. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel pelatihan kerja terhadap variabel pendelegasian wewenang adalah sebesar 47.8%, sedangkan 52.2% ditentukan oleh faktor lain.

## **B. Saran**

Saran yang dapat diberikan dari penelitian tentang pengaruh pelatihan pegawai dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai kantor dinas pendidikan provinsi Sumatera Utara adalah :

1. Penerapan dan pengembangan sistem pelatihan hendaknya senantiasa diselaraskan dengan perkembangan teknologi kekinian sehingga dapat memicu inovasi kerja pegawai.
2. Penerapan dan pengembangan sistem pendelegasian wewenang hendaknya senantiasa diselaraskan dengan perkembangan teknologi kekinian sehingga dapat memicu inovasi kerja pegawai.
3. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambah variabel bebas yang lain, melakukan penyempurnaan kuesioner, serta melakukan pemilihan waktu yang tepat ketika menyebar kuesioner. Hal ini dikarenakan sebagian besar kuesioner dalam penelitian ini tidak kembali dikarenakan para calon responden tidak punya cukup waktu.
4. Dapat memperluas populasi, sehingga populasi penelitian tidak hanya diambil dari kantor dinas pendidikan provinsi Sumatera Utara saja.
5. Dapat dijadikan sebagai acuan, referensi, informasi dan wawasan teoritis dalam penelitian selanjutnya guna melakukan analisa yang lebih baik, khususnya pada topik dan permasalahan ini



## DAFTAR PUSTAKA

- Akila, 2015. *Upaya Peningkatan Aktivitas Organisasi Pada CV. Bersaudara*. Vol 12, N. 1 April 2015.
- Andri Feriyanto, 2015. *Pengantar Manajemen*. MediaTera, Tamanwinangun.
- Ariza Luky Faraditha, 2013. *Program Training (Pelatihan) Terhadap Kualitas Karyawan*. eJurnal Administrasi Bisnis, Volume 1, Nomor 1, 2013 :1-7.
- Azwar Anas, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi Dalam Pendidikan*. Deepbulish, Yogyakarta.
- Bob Woworuntu, 2016. *Perilaku Organisasi Beberapa Model dan Submodel*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia, Jakarta.
- Briyan Johanner Tempi, 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK*. Journal "Acta Diuma".
- Christine, 2012. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Manado* Christine Amelia Londong, David P.E Saerang, Rosalina Koleangan Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi.
- Hazairin Habe, 2008. *Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telekom*.
- Hussein Fattah, 2017. *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri*. Elmatara, Yogyakarta.
- I Made Putrawan, 2017. *Pengujian Hipotesis*. Alfabeta, Bandung.
- Ichsanuddin, 2007. *Kiat Sukses Bisnis, Kiat Sukses Kerja*. Al-Ihsan Media Utama, Jakarta.
- Joko Tri Widiyanto, 2016. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai*. IAIN Serang.
- Johar Arifin, 2010. *Aplikasi Excel Dalam Aspek Kuantitatif Manajemen Sumber Daya Manusia*. ElexMedia, Jakarta.
- Mohammad Faisal Amir, 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Mitra Wacana Media, Jakarta.

Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.

Sevvy Yossa, 2013. *Analisis Pengaruh Kemampuan Karyawan, Pembagian Tugas, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Palembang*.

Suprihati, 2014. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati Di Sragen*. STIE AAS Surakarta.

Wilson Bangun, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Jakarta.