

**PENGARUH PENEMPATAN, KOMPENSASI DAN PELATIHAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN
MANDAILING NATAL**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

Oleh

**SUWANDI USMAN
NPM : 1720030042**



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**

PENGESAHAN TESIS

Nama : SUWANDI USMAN
NPM : 1720030042
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : PENGARUH PENEMPATAN, KOMPENSASI DAN
PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
INSPEKTORAT KABUPATEN MANDAILING NATAL



Disetujui untuk disampaikan

Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Magister Manajemen (M.M)

Medan, OKTOBER 2020

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. SJAHRIL EFFENDY P, M.Si.,MA., M.Psi., MH

H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

Dr. SJAHRIL EFFENDY P, M.Si.,MA., M.Psi., MH

PENGESAHAN

**PENGARUH PENEMPATAN, KOMPENSASI DAN PELATIHAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN
MANDAILING NATAL**

SUWANDI USMAN
NPM : 1720030042

Program Studi : Magister Manajemen

“Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Jum'at, 28 Agustus 2020”

Panitia Penguji

1. **Dr. SJAIRIL EFFENDY P, M.Si.,MA., M.Psi., MH**
Ketua

1.

2. **H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M**
Sekretaris

2.

3. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**
Anggota

3.

4. **FAHRIZAL ZULKARNAIN, S.T., M.Sc., PH.D**
Anggota

4.

5. **Dr. HASRUDY TANJUNG, SE., M.Si**
Anggota

5.

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan pernyataan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya tulis dengan judul “ **PENGARUH PENEMPATAN, KOMPENSASI DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN MANDAILING NATAL** ” adalah benar merupakan hasil karya intelektual mandiri, diselesaikan tanpa menggunakan bahan-bahan yang tidak diijinkan dan bukan merupakan karya pihak lain, dan saya akui sebagai karya sendiri tanpa unsur plagiat. Semua sumber referensi yang di kutip dan yang di rujuk telah di tulis dengan lengkap pada daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari di ketahui terjadi penyimpangan dari pernyataan yang saya buat, maka saya siap menerima sanksi sesuai yang berlaku.

Medan, Agustus 2020
Penulis



SUWANDI USMAN
NPM : 1720030042

PENGARUH PENEMPATAN, KOMPENSASI DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN MANDAILING NATAL

SUWANDI USMAN

ABSTRAK

Kinerja dalam sistem pelaksanaannya dapat dilihat bagaimana cara pekerjaan dilakukan dan bagaimana penampilan pada saat pekerjaan dilakukan sampai pekerjaan selesai dikerjakan. Dibutuhkan antara lain pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk meningkatkan kualitas pekerjaan agar lebih baik dari hasil sebelumnya. Penempatan, Kompensasi dan Pelatihan adalah jenis-jenis usaha diantaranya yang dapat meningkatkan kualitas kinerja. Dari hasil penelitian ini diperoleh adanya pengaruh penempatan, kompensasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

Metode Penelitian yang dilakukan adalah penelitian Survey dan variabel diukur dengan skala Likert. Metode pengumpulan data dilakukan daftar pertanyaan (questionnaire). Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel purposive sebanyak 30 (tiga puluh) orang dari jumlah populasi sebanyak 41 (empat puluh satu) orang dan teknik analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 23. Dari hasil penelitian menyatakan bahwa variabel penempatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini sejalan dengan dua variabel bebas lainnya baik kompensasi maupun pelatihan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 0,498 berarti bahwa variabel kinerja dipengaruhi oleh penempatan, kompensasi dan pelatihan kerja sebesar 49,8% sehingga 51,2% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Kata Kunci : Penempatan, Kompensasi, Pelatihan Kerja, Kinerja.

***EFFECT OF WORK PLACEMENT, COMPENSATION AND WORK TRAINING ON
EMPLOYEES PERFORMANCE AT INSPEKTORAT
KABUPATEN MANDAILING NATAL***

SUWANDI USMAN

Abstract

The Performance in the system practice can be seen how to work done and how the appearance of the work done until completed work done. It takes among other knowledge, skills and experience to improve the quality of work in order to better the results of the before. Work placement, compensation and work training is types of the effort of them to improve the quality of the performance. The results of research is obtained the effect of a placement, compensation and training to work against the performance of employees at Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

The research method is used survey research, where the variable is measured by a Likert skale. The method of data collection is through by a questionnaire. The research was conducted using a sample of purposive as much as 30 (thirtieth) people from a total population of 41 (fortyone) and The techniques analysis this research use multiple linier regresion analysis with data processing using the software SPSS version 23. The result showed that partially work placement variable significant positivelly effect on the employes performance, this is in line with the other two independent variables, both compensation and work training also have an effect partially positive and significant on employees performance. The results of coefficients determination in this research is 0,498 it defines that the employees performance effected work placement, compensation and work training of 49,8% and in others 51,2% effected by other variables.

Keywords : ***Work Placement, Compensation, Work Training, Performance.***

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji dan syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayahnya kepada kita semua dan terutama kepada penulis hingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini. Serta Shalawat beriring salam kepada Nabi Muhammad SAW yang kita harapkan syafaatnya di hari akhir.

Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul yang diajukan oleh penulis adalah : “***Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal***”.

Dalam menyusun dan penulisan tesis ini penulis tidak lepas dari bimbingan, arahan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam penyelesaian penulisan ini, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Teristimewa untuk Ayahanda Alm. Kharul Usman Nasution, Ibunda Hj. Derni Warni Hasibuan, Uda dan Nanguda saya Komjend. Purn. Dr. H. Saud Usman Nasution S.H, MM, M.H, M.Hum dan Hj. Elly Harahap, Bou Hj. Sajulina Nasution dan Amangboru Drs. H. Sahnun Batubara MM, Uda Kapsan Usman Nasution Sp, MM dan Nanguda Yanti Harahap, Istri tercinta Uray Sari Narulita dan anak – anak kami Luthfi, Fauzan, Hanna dan Arsy, adik saya Iptu. Suyanto Usman Nasution S.H, M.H dan adik ipar saya Rahmayani Pulungan serta semua keluarga yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan dorongan kepada

penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Kiranya Allah SWT membalas dengan segala keberkahanNya.

2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Dosen Penguji yang banyak membantu dan mengarahkan saya dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
4. Bapak Dr. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Dosen Pembimbing I yang banyak membantu, membimbing dan mengarahkan saya dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
5. Bapak Zulaspan Tupti SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak H. Muis Fauzi Rambe, SE, MM selaku dosen pembimbing II yang banyak membantu, membimbing dan mengarahkan saya dalam mengerjakan proposal tesis ini dengan sebaik mungkin.
7. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku dosen Penguji yang banyak membantu dan mengarahkan saya dalam menyelesaikan proposal tesis ini
8. Bapak Fahrizal Zulkarnain, S.T, M.Sc, Ph.D selaku Dosen Penguji yang banyak membantu dan mengarahkan saya dalam menyelesaikan proposal tesis ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen dan seluruh Staff Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Bapak Drs. H. Dahlan Hasan Nasution selaku Bupati Mandailing Natal.
11. Bapak Drs. Marwan Bakti Siregar M.Si selaku Inspektur Kabupaten Mandailing Natal.

12. Bapak Parmonangan Hutasuhut ST, MM Sekertaris Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal
13. Bapak dan Ibu Pejabat Struktural dan seluruh staff Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.
14. Terimakasih juga kepada kawan-kawan sesama mahasiswa pascasarjana Abangda Sutan Nasution MM, Dedeng MM, Indra Marjaya MM, Hendro MM , Syalimono Siahaan MM, Indra Marjaya MM, yang telah membantu, memberi semangat dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, karena itu penulis mohon maaf kepada pembaca atas kelemahan maupun kesalahan yang terdapat didalam tesis ini. Kritik dan saran sangat penulis harapkan untuk perbaikan tesis ini. Terima kasih dan semoga tesis ini bermanfaat kepada kita.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, Agustus 2020

Penulis

Suwandi Usman
NPM. 1720030042

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	6
1.3. Pembatasan Masalah	6
1.4. Rumusan Masalah	7
1.5. Tujuan Penelitian	7
1.6. Manfaat Penelitian	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1. Kinerja.....	9
2.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	9
2.1.1.2. Manfaat dan Tujuan Kinerja	11
2.1.1.3. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai... ..	13
2.1.1.4. Indikator Kinerja Pegawai	14
2.1.2. Penempatan Pegawai.....	17
2.1.2.1. Pengertian Penempatan Pegawai	17
2.1.2.2. Manfaat dan Tujuan Penempatan Pegawai.....	18
2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan.....	19
2.1.2.4. Indikator Penempatan.....	20
2.1.3. Kompensasi	22
2.1.3.1. Pengertian Kompensasi	22
2.1.3.2. Manfaat dan Tujuan Kompensasi	22
2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	29
2.1.3.4. Indikator Kompensasi	32
2.1.4. Pelatihan Kerja	34
2.1.4.1. Pengertian Pelatihan Kerja.....	34
2.1.4.2. Manfaat dan Tujuan Pelatihan Kerja	35
2.1.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja	36
2.1.4.4. Indikator Pelatihan Kerja	37
2.2. Kajian Penelitian yang Relevan	39
2.3. Kerangka Berpikir / Konseptual	41
2.3.1. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja.....	41
2.3.2. Pengaruh Kompensasi Pegawai Terhadap Kinerja	41
2.3.3. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja	42
2.3.4. Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja.....	42
2.4. Hipotesis.....	43

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	45
3.1. Pendekatan Penelitian	45
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	45
3.3. Populasi dan Sampel	46
3.4. Defenisi Operasional Variabel	47
3.5. Teknik Pengumpulan Data	50
3.6. Uji Instrumen	50
3.6.1. Uji Validitas.....	50
3.6.2. Uji Reliabilitas.....	57
3.7. Uji Asumsi Klasik	60
3.7.1. Uji Normalitas	60
3.7.2. Uji Multikolinieritas	61
3.7.3. Uji Heteroskedastisitas	61
3.8. Analisis Data	62
3.8.1. Regresi Linier Berganda.....	62
3.8.2. Pengujian Hipotesis	62
3.8.2.1. Uji t (Parsial).....	62
3.8.2.2. Uji F (Simultan).....	64
3.8.3. Uji Koefisien Determinasi	65
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	66
4.1. Hasil Penelitian	66
4.1.1. Deskripsi Data	66
4.1.2. Uji Asumsi Klasik	76
4.1.2.1. Uji Normalitas.....	76
4.1.2.2. Uji Multikoleniaritas.....	78
4.1.2.3. Uji Heteroskedastisitas	79
4.1.3. Analisis Data	80
4.1.3.1. Regresi Linier Berganda.....	80
4.1.3.2. Uji Hipotesis	81
4.1.3.3. Uji Koefisien Determinasi.....	86
4.2. Pembahasan.....	87
4.2.1. Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja.....	87
4.2.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja.....	88
4.2.3. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja.....	89
4.2.4. Pengaruh Penempatan, Kompensasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja.....	91
BAB 5 PENUTUP	92
5.1. Kesimpulan	92
5.2. Saran	93
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu.....	40
Tabel 3.1.	Pelaksanaan Waktu Penelitian.....	45
Tabel 3.2.	Daftar Sampel.....	47
Tabel 3.3.	Operasional Variabel Penelitian.....	49
Tabel 3.4.	Skala Pengukuran Likert's.....	50
Tabel 3.5.	Hasil Pengujian Validitas Kinerja Pegawai.....	52
Tabel 3.6.	Hasil Pengujian Validitas Penempatan.....	53
Tabel 3.7.	Hasil Pengujian Validitas Kompensasi.....	55
Tabel 3.8.	Hasil Pengujian Validitas Pelatihan.....	56
Tabel 3.9.	Hasil Pengujian Reliabilitas Kinerja Pegawai.....	58
Tabel 3.10.	Hasil Pengujian Variabel Y.....	58
Tabel 3.11.	Hasil Pengujian Reliabilitas Penempatan.....	58
Tabel 3.12.	Hasil Pengujian Variabel X1.....	59
Tabel 3.13.	Hasil Pengujian Reliabilitas Kompensasi.....	59
Tabel 3.14.	Hasil Pengujian Variabel X2.....	59
Tabel 3.15.	Hasil Pengujian Reliabilitas Pelatihan.....	60
Tabel.3.16..	Hasil Pengujian Variabel X3.....	60
Tabel. 4.1.	Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Y.....	67
Tabel. 4.2.	Skor Angket Untuk Variabel Penempatan X1.....	69
Tabel. 4.3.	Skor Angket Untuk Variabel Kompensasi X2.....	71
Tabel. 4.4.	Skor Angket Untuk Variabel Pelatihan X3.....	74
Tabel. 4.5.	Hasil Uji Multikoleniaritas.....	79
Tabel. 4.6.	Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	81
Tabel. 4.7.	Uji t Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja.....	83
Tabel. 4.8.	Uji t Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja.....	84
Tabel. 4.9.	Uji t Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja.....	85
Tabel. 4.10.	Hasil Output Uji F.....	86
Tabel. 4.11.	Hasil Output Koefisien Determinasi.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Kerangka Konseptual	43
Gambar 3. 1. Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t)	63
Gambar 3. 2. Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji F)	65
Gambar 4. 1. Hasil Pengujian Normalitas Menggunakan Histogram.....	78
Gambar 4. 2. Hasil Pengujian Normalitas Menggunakan P-Plot	78
Gambar 4. 3. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas	80
Gambar 4. 4. Uji t Pengaruh X1 Terhadap Y	82
Gambar 4. 5. Uji t Pengaruh X2 Terhadap Y	84
Gambar 4. 6. Uji t Pengaruh X3 Terhadap Y	85
Gambar 4. 7. Uji F Pengaruh X1, X2, X3 Terhadap Y	86

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peranan pengawasan sangat menentukan baik buruknya pelaksanaan suatu rencana. Inisiatif dan fleksibilitas baik dengan rekan kerja tim maupun dengan pihak pengendali organisasi pemerintah daerah untuk menjalin hubungan kerja yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan dengan prinsip perbaikan secara berkelanjutan karena dalam pelaksanaan pembinaan dan pengawasan selalu harus diperbaiki dari pengawasan sesuai prosedur yang berlaku. lebih mengedepankan orientasi penyelesaian pekerjaan secara tim yang setiap tim yang terdiri dari pengendali mutu, pengendali teknis, ketua dan beberapa orang anggota yang mempunyai tugas mengawasi dari dalam atau Pengawasan Intern yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparat dalam organisasi itu sendiri. Pada dasarnya pengawasan harus dilakukan oleh pimpinan sendiri dalam hal ini bupati. Oleh karena itu Inspektorat pada dasarnya berkewajiban membantu pimpinan untuk mengadakan pengawasan secara Intern sesuai dengan bidang tugasnya sebagai bawahan.

Agar dapat mengenali adanya masalah kegiatan organisasi sehingga memerlukan pengawasan dan pengendalian yang lebih intensif maka Salah satunya adalah dengan mengenali secara pasti gejala dari setiap yang dilakukan oleh organisasi. "Kedudukan Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) Inspektorat merupakan unsur Pembina dan Pengawas penyelenggaraan Pemerintahan daerah yang dipimpin oleh Inspektur". Peraturan Bupati Mandailing Natal No. 33 Tahun 2017 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal (pasal 2 ayat 1). Organisasi yang dituntut

untuk tahu tentang masalah-masalah yang akan dihadapi. Dengan tahu, maka akan ada upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut baik itu berupa pencegahan ataupun pemecahan masalah.

Kegiatan audit intern dalam setahun dilaksanakan berdasarkan Program Kerja Pengawasan Tahunan Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2019 yaitu :

1. Audit Dana Desa dilaksanakan pada Bulan Maret selama 30 (tiga puluh) hari kerja sebanyak 377 (tiga ratus tujuh puluh tujuh) Laporan Hasil Pemeriksaan.
2. Audit Organisasi Pemerintahan Daerah pada bulan Juli selama 30 (tiga Puluh) hari kerja sebanyak 55 (lima puluh lima) Laporan Hasil Pemeriksaan.
3. Audit Kecamatan dan Puskesmas pada bulan September selama 30 (tiga puluh) Hari kerja sebanyak 23 (dua puluh tiga) Laporan Hasil Pemeriksaan.
4. Audit Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Sekolah Dasar Negeri dan Sekolah Menengah Pertama Negeri selama 30 (tiga puluh) hari kerja sebanyak 23 (dua puluh tiga) Laporan Hasil Pemeriksaan.
5. Pemeriksaan dengan tujuan tertentu jika ada laporan dari masyarakat dan pelimpahan dari aparat penegak hukum.

Poin 1 (satu) hingga 4 (empat) disebut pemeriksaan reguler sedangkan poin 5 (lima) disebut juga pemeriksaan khusus atau riksus dan poin 5 (lima) tidak menjadi fokus penelitian kinerja ini karena terkait masalah penegakan hukum. “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

(Mangkunegara, 2017. Hal. 67)

“Bahwa Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan”. (Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pasal 1 ayat 1). Dalam hal melaksanakan pekerjaan tersebut hendaknya berdasarkan regulasi baik dari pusat diantaranya Undang-undang dan Peraturan Pemerintah maupun regulasi di daerah diantaranya Peraturan Daerah dan peraturan Bupati. Sehingga pelaksanaan pekerjaan audit yaitu pembinaan dan pengawasan hingga penyelesaian audit yaitu Laporan Hasil audit atau Laporan hasil Pemeriksaan (LHP) dapat diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan dan peduli pada kualitas karena dalam pelaksanaan pembinaan dan pengawasan tentu ada hal-hal yang harus diperbaiki oleh pihak pengendali intern atau pihak yang diperiksa sesuai prosedur yang berlaku dengan diberikannya waktu perbaikan atau tanggapan pejabat dari Kepala Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) dengan tenggat waktu selama 30 hari yang ditentukan dalam perbaikan tersebut.

Laporan hasil pemeriksaan dari segi kualitas selalu dapat dipertanggungjawabkan data dan temuan hasil Pengawasan dengan kelemahan yaitu ketepatan waktu penyelesaiannya sering terkendala dengan keterlambatan penyelesaian laporan tersebut kira-kira keterlambatan laporan hasil pemeriksaan tersebut satu bulan sehingga menjadi kendala dari segi kuantitas laporan hasil

pemeriksaan yang terlambat diselesaikan. "Pengaruh system dalam mendukung penciptaan manajemen kinerja dapat kita rasakan salah satunya dalam usaha menciptakan suatu model manajemen kinerja yang representative bagi organisasi tersebut. Karena system pendukung penciptaan manajemen kinerja, dan system diciptakan serta disesuaikan dengan kondisi realita di organisasi tersebut". (Fahmi, 2016. Hal. 204).

Suatu pengawasan dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan. Dalam penyelesaian tugas yang diawali dengan perencanaan dalam hal ini surat perintah tugas sebanyak 8 (delapan) surat yang ditandatangani pimpinan yaitu Bupati kepada nama-nama yang ditunjuk yang terdiri dari Pengendali Mutu, Pengendali Teknis, Ketua Tim hingga anggota yang disebut juga pihak Pengawasan Intern sebanyak 8 (delapan) Tim dengan tahapan pengorganisasian pelaksanaan audit reguler yaitu pemeriksaan yang dilakukan setahun sekali dengan pelaksanaan audit ke tempat yang dituju yaitu pihak Pengendalian Intern contohnya seperti dinas, badan dan kantor, untuk pelaksanaan audit atau pemeriksaan. Belum optimalnya penempatan pegawai pada bidang kerja yang sesuai dengan jumlah pemeriksa yang masih kurang yaitu dari 30 (tiga puluh) pemeriksa, baru 16 (enam belas) orang pemeriksa yang bersertifikat auditor sehingga dalam pelaksanaannya memperlambat proses manajemen kinerja.

Setelah pelaksanaan kegiatan audit reguler selesai dilaksanakan maka para auditor akan mendapatkan kompensasi, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk membantu mencapai sasaran tujuan organisasi. Kompensasi yang didapat berupa uang perjalanan dinas semacam insentif diluar gaji

berdasarkan lama hari dan wilayah tempat pelaksanaan pemeriksaan tersebut. “Pendekatan dengan menggunakan klasifikasi kompensasi sebagai : gaji/upah, intensif, penghargaan dan tunjangan”. (Wibowo, 2017. Hal 298). Beberapa permasalahan kompensasi pada organisasi adalah penundaan antara kinerja dengan dibayarkannya kompensasi setelah pekerjaan selesai juga masih rendahnya kompensasi yang diterima dibandingkan kinerja yang dilakukan di tiap kegiatan pemeriksaan.

Dalam pelaksanaan audit diperlukan Pengembangan Sumber Daya Pegawai, pengembangan tersebut dapat juga dilaksanakan dalam bentuk pelaksanaan pelatihan bagi pegawai, yang merupakan salah satu sarana untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi. “Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai dalam mencapai hasil kerja yang ditetapkan. Metode pengembangan dapat berupa metode latihan atau training. Metode ini diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan/education diberikan kepada karyawan manajerial”. (Supomo dan Nurhayati, 2018. Hal 69).

Pelatihan yang dilaksanakan untuk profesi auditor adalah pendidikan dan latihan atau diklat auditor yang dilaksanakan selama kira-kira 1 (satu) bulan dan setelah lulus diberikan sertifikat oleh penyelenggara baik dari yang diklat di Departemen Dalam Negeri atau yang diklat di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Adapun materi pelatihan yang diberikan untuk menjadi auditor yaitu bagaimana auditor dapat memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset daerah, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sementara kendala

pelatihan kerja pada organisasi diantaranya dana pelatihan yang tersedia sangat terbatas sehingga peserta yang mengikuti dijatah.

Berdasarkan uraian di atas daribeberapa variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka peneliti bermaksud mengkaji tentang kinerja pegawai termasuk variabel-variabel yang mempengaruhinya yaitu penempatan, kompensasi, dan pelatihan kerja.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka ditemukan identifikasi masalah dalam penulisan ini yaitu sebagai berikut:

1. Belum tercapainya kinerja Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal dan trend kinerja yang cenderung fluktuatif karena Laporan Hasil Pemeriksaan selesai terlambat dari jadwal yang semestinya.
2. Belum optimalnya penempatan pegawai pada bidang kerja yang sesuai dengan jumlah pegawai yang masih kurang, sehingga dalam pelaksanaannya memperlambat proses manajemen kinerja.
3. Pegawai kurang memiliki semangat kerja yang tinggi diakibatkan oleh tidak sesuainya besaran kompensasi dengan beban kerja.
4. Program pelatihan kerja yang belum sesuai dengan tujuan organisasi dikarenakan keterbatasan biaya.

1.3. Pembatasan Masalah

Pencapaian kinerja dipengaruhi beberapa variabel yang menjadi fokus peneliti untuk dikaji adalah pada variabel penempatan, Kompensasi, dan Pelatihan kerja. adalah 3 (tiga) variabel bebas yang mempengaruhi 1 (satu) variabel terikat

sehingga berjumlah 4 (empat) variabel Sebagai variabel yang menjadi fokus untuk dilakukan penelitian dalam kajian penulis.

Untuk memahami permasalahan tersebut diatas, maka objek yang menjadi fokus peneliti adalah 30 (tiga puluh) orang pegawai negeri sipil pada Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

1.4. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini diajukan dengan pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal ?
2. Apakah kompensasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal ?
3. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal ?
4. Apakah penempatan pegawai, kompensasi pegawai, dan pelatihan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal ?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan pegawai, kompensasi, dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

1.6. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pihak yang membacanya, adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memberikan sumbangan berupa pengembangan ilmu yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan usaha peningkatan kualitas kinerja, penempatan pegawai, kompensasi, dan pelatihan kerja. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya dan bagi peneliti lain dapat dijadikan bahan perbandingan.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan bagi pimpinan dan para pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal dan untuk peningkatan kinerja yang lebih baik, dalam peningkatan sistem penempatan pegawai, kompensasi, dan pelatihan kerja.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dengan tahu cara kerjanya dan tahu bagaimana cara mengerjakannya. “Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifat berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran, memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat consensus dan kerjasama serta terjadi komunikasi dua arah”. (Wibowo, 2017. Hal. 12). Pelaksanakan kegiatan didalam organisasi supaya didapatkannya tujuan organisasi tersebut adalah *performance* atau kinerja. Yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja. Manajemen kinerja diawali dengan rencana kinerja sampai pada evaluasi kinerja sehingga dilaksanakannya perbaikan kinerja.

Penilaian kinerja seseorang tidaklah hanya dari hasil yang dikerjakannya saja melainkan juga dari proses bagaimana dia menyelesaikan pekerjaannya.

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

diberikan kepadanya “. (Mangkunegara, 2017. Hal. 67). Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, baik dari segi kualitas dan kuantitas dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang telah ditetapkan yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika organisasi. Dengan demikian kinerja dapat memberikan kontribusi bagi organisasi tersebut.

Pengawasan Intern, adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dalam organisasi itu sendiri. dihasilkan dari proses maupun usaha-usaha yang dilakukan dari tahapan pengembangan sumber daya manusia yang telah dilaksanakan sehingga memiliki potensi, kompetensi maupun kapasitas yang telah dikembangkan untuk mencapai prestasi dan kinerja sesuai seperti apa yang diharapkan oleh organisasi. “Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan prilakunya dalam menjalankan kinerja”. (Wibowo, 2017. Hal. 3). Hal ini bisa pula disiasati untuk mengembangkan strategi bakat serta pengelolaan kemampuan. Tinjauan bakat juga didesain untuk meninjau kinerja atau potensi karir yang mungkin dicapai.

“Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”. (Wibowo, 2017. Hal. 7). Merupakan bagian dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada faktor kemampuan dan kompetensi adalah penempatan pegawai. Penempatan seorang bawahan dari pimpinannya melalui

kemampuan pengetahuan, ketrampilan dan kepribadian yang telah dikembangkan sumber daya manusia tersebut yang telah dihasilkan dari proses maupun usaha-usaha yang dilakukan dari tahapan pengembangan sumber daya manusia yang telah dilaksanakan sehingga memiliki potensi dan kompetensi yang telah dikembangkan untuk mencapai prestasi dan kinerja sesuai seperti apa yang diharapkan oleh organisasi merupakan ketepatan dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya. Peneliti melihat bahwa terdapat sistem penempatan pegawai yang tidak semestinya, seperti contoh menempatkan pegawai dalam satu bidang dimana pegawai tersebut belum memiliki pengalaman dalam bidang tersebut atau menempatkan pegawai tidak pada konsentrasi keilmuannya. Akan tetapi jika pegawai tersebut sudah mengikuti diklat auditor dan dibuktikan dengan sertifikat auditor maka pegawai tersebut diperbolehkan untuk melakukan pemeriksaan.

2.1.1.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja

Disamping sebagai kekuatan kepada pegawai dalam menghasilkan sesuatu hasil kerja yang berpotensi memberikan keuntungan bagi organisasi, kinerja akan mampu meningkatkan etos kerja yang mampu menciptakan sesuatu budaya organisasi yang baik. Sehingga harapannya akan sesuai dengan moral maupun etika organisasi yang benar.

Manfaat Kinerja Pegawai

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. Hasil penilaian untuk kinerja pegawai sangat penting artinya dan perannya dalam pengambilan keputusan

tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

“Manfaat dari penilaian untuk kinerja pegawai adalah dipergunakan untuk :

- (1) memperkenalkan perubahan termasuk perubahan dalam budaya organisasi,
- (2) mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang,
- (3) memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari,
- (4) memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi,
- (5) meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan,
- (6) melobi penilai untuk kepentingan politis,
- (7) mendapatkan kesenangan khusus,
- (8) menyepakati tujuan pembelajaran,
- (9) mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan,
- (10) mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan,
- (11) membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian,
- (12) membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya, dan
- (13) menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan”.

(Harvard, 2002 dalam Wibowo, 2017. Hal. 192). Perencanaan dan pengendalian yang baik tidak akan diperoleh dengan baik jika itu tidak dapat dikomunikasikan dengan baik kepada para karyawan. Ini disebabkan karyawan memegang andil besar dalam mewujudkan perencanaan terlaksana sesuai harapan dari berbagai pihak, tegasnya karyawan merupakan bagian penting, penentu, dan pencipta manajemen kinerja yang diharapkan.

Tujuan Kinerja Pegawai

Manajemen kinerja akan mempunyai tujuan yang berguna bagi peningkatan kinerja pegawai. Dengan cara yang berbeda secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai, bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. “Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan”. (Wibowo, 2017. Hal 87). Peningkatan manajemen kinerja bukan hanya berpengaruh pada peningkatan hasil di perusahaan saja, namun lebih jauh dari itu yaitu mampu menjadi nilai tambah bagi para karyawan. “Seorang karyawan pada saat diterapkannya konsep manajemen kinerja maka kemampuan dan kualitas dalam bekerja juga menjadi lebih baik, karena ia terbiasa bekerja sesuai dengan konsep tujuan dan elemen manajemen kinerja”. (Fahmi, 2016. Hal. 139).

Dari beberapa tujuan yang telah diterangkan di atas menunjukkan bahwa kinerja bukan hanya merupakan gambaran *performance* hasil kegiatan dalam suatu pekerjaan, tetapi juga merupakan kegiatan yang dapat di nilai sehingga pelakunya akan mengetahui apakah kinerjanya sudah sesuai yang diharapkan oleh organisasi.

2.1.1.3. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Karena kinerja merupakan bagian penting yang mampu mempengaruhi *performance* maupun hasil dari setiap kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi. Terdapat

dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Berikut penjelasannya:

- “ a) Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal”. (Mangkunegara, 2017. Hal. 67).

Dapat disimpulkan bahwa ada banyak factor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan system manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat lebih optimal.

2.1.1.4. Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja yang di miliki oleh seorang pegawai terkadang masih bersifat mengambang bagi individu yang menjalaninya, karena mereka hanya tahu jika pekerjaan yang dilakukan merupakan kegiatan rutin yang belum tentu hasilnya bisa mendapat penghargaan dari pimpinannya. Sehingga jangan sampai kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan menjadi bias. Untuk itu dalam tulisan penelitian ini penulisan mengutip pendapat ahli mengenai indikator kinerja.

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Kriteria standar tersebut adalah sebagai berikut :

a. Kuantitatif (seberapa banyak)

Ukuran Kuantitatif merupakan ukuran paling mudah disusun dan diukurnya, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

b. Kualitatif (seberapa baik)

Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai.

c. Ketetapan Waktu

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu. (Wirawan, 2015. Hal. 69).

Tidak berbeda jauh dari pendapat di atas bahwa terdapat 4 indikator kinerja yaitu: (1) Kualitas, (2) Kuantitas, (3) Pelaksanaan tugas, dan (4) Tanggung jawab.

Berikut penjelasannya:

- 1) Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu.
- 3) Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. (Mangkunegara, 2017. Hal. 67). Merupakan tanggung jawab seorang pegawai manakala suatu pekerjaan ditugaskan kepadanya maka secara kualitas dan kuantitas pekerjaan tersebut harus dilaksanakannya secara baik..

Jika indikator-indikator kinerja dilaksanakan secara serius dan dipahami dengan sebaik-baiknya tentu pekerjaan tersebut akan dengan baik dapat diselesaikan. “Terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu; (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas, (5) kemandirian. Adapun penjabarannya adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja diukur dari persegi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana

karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor”. (Robbins, 2010. Hal. 260).

2.1.2 Penempatan Pegawai

2.1.2.1. Pengertian Penempatan Pegawai

Untuk mencapai kinerja terbaik maka dibutuhkan sistem yang tepat dalam merencanakan dan menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan bersangkutan. “Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini”. (Fahmi, 2016. Hal. 37). Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan organisasi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Adapun pengertian penempatan menurut para ahli antara lain:

“Penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan”. (Malthis & Jackson, 2016. Hal. 262). Setiap instansi atau perusahaan harus dapat memilih dan menentukan pegawai yang berkompeten untuk mengisi jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. “Penempatan merupakan penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya”. (Rivai & Sagala, 2011. Hal. 198). Harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan yang akan menjadi tanggung jawabnya, calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien. “Penempatan karyawan adalah proses

menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan”. (Hasibuan M. S., 2009. Hal. 32). Sebagai contoh pengambilan karyawan dari perusahaan lain dikarenakan tidak ada karyawan yang mempunyai keahlian khusus sehingga diambil karyawan dari luar perusahaan.

2.1.2.2. Manfaat dan Tujuan Penempatan Pegawai

Manajemen sumber daya manusia pada perusahaan menempatkan seorang pegawai dengan tujuan antara lain agar mengarahkan perilaku pegawai agar lebih berdaya guna meningkatkan kemampuan dan sebagai dasar kelancaran tugas. “Manfaat dan tujuan diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria, yaitu : (1) pengetahuan, (2) kemampuan, (3) kecakapan, (4) keahlian”. (Rivai & Sagala, 2011. Hal. 129). Setiap karyawan mempunyai karakter dan sifat yang berbeda – beda dalam melaksanakan pekerjaan juga dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada.

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai manfaat dan tujuan namun tidak kalah penting bahwa karyawan juga harus mampu beradaptasi dengan lingkungan tempat kerjanya agar dia dapat bertahan bahkan meningkatkan penampilan dalam melaksanakan pekerjaan. Pendapat lain mengemukakan bahwa terdapat tiga tujuan dan manfaat penempatan antara lain : “(1) mengurangi perasaan diasingkan, (2) Mengembangkan pengetahuan dibidang pekerjaan yang berbeda, (3) persiapan untuk di promosi”. (Malthis & Jackson, 2016. Hal. 263)

Dari uraian mengenai manfaat dan tujuan di atas maka dapat disimpulkan jika yang penting diperhatikan dalam penempatan pegawai adalah ilmu

pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan keahlian dari awal pelaksanaan pekerjaan dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan.

2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan

Penempatan pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor guna agar perusahaan dapat bertahan, meningkatkan pendapatan perusahaan, melaksanakan peningkatan sumber daya manusia pegawai secara baik. “Terdapat empat faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai yaitu : (1) Pertumbuhan perusahaan, (2) keputusan penempatan karyawan, (3) Kecenderungan ekonomi umum, (4) Atrisi “. (Fahmi, 2016. Hal. 41).

Adapun penjelasan dari masing-masing poin di atas adalah sebagai berikut:

1) Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis melakukan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali bahkan juga penambahan karyawan baru. Adanya pengaruh bisnis yang baru mampu menciptakan posisi pekerjaan baru.

2) Keputusan penempatan karyawan

Sebuah restrukturisasi dari perusahaan akan menghasikan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian/penjualan perusahaan merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM. Selain itu kegiatan mengenai rancangan pekerjaan, kompensasi, promosi, pengalihan, dan pemberhentian sementara hal ini akan mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

3) Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanen dan temporer serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi membaik maka departemen SDM akan proaktif melakukan kegiatannya, seperti pertumbuhan, promosi, rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

4) Atrisi

Atrisi merupakan pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan meninggal. Secara khusus program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi, sehingga karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadi pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

Dari apa yang disampaikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi dari penempatan, tentunya kebutuhan penempatan merupakan hal yang sangat diperlukan dalam suatu organisasi.

2.1.2.4. Indikator Penempatan

Pada saat melakukan penempatan pegawai diperlukan ketetapan yang benar-benar bisa dilakukan secara obyektif, dikarenakan jika salah dalam penempatan akan mempengaruhi hasil dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan indikator-indikator yang bisa membuat penempatan sesuai dengan yang diharapkan. "Tentang penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan pegawai itu sendiri yaitu : (1) pendidikan, (2) pengetahuan kerja, (3)

keterampilan kerja, (4) pengalaman kerja”. (Yuniarsih dan Suwatno, 2013. Hal. 117).

Adapun penjelasan dari masing-masing Indikator tersebut adalah;

1) Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

- a) Pendidikan yang disyaratkan
- b) Pendidikan alternative

2) Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

3) Keterampilan Kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

- a) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
- b) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.
- c) Keterampilan seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

4) Pengalaman kerja

Pengalaman seseorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk:

- a) Pekerjaan dimana harus ditempatkan
- b) Lamanya melakukan pekerjaan

Demikian penjelasan dari indikator penempatan, dimana ternyata yang menjadi dasar bukan hanya keilmuan saja, tetapi juga pengalaman kerja dari pegawai tersebut.

2.1.3. Kompensasi

2.1.3.1. Pengertian kompensasi

Merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang sensitif di dalam hubungan kerja. “Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya”. (Wibowo, 2017. Hal 289). Setiap pekerjaan yang dilakukan mendapatkan imbalan jika paket maka artinya tidak selalu berupa uang. “Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya”. (Bangun, 2012. Hal 255). Menyatakan bahwa kompensasi adalah pendapatan yang dapat berbentuk uang, barang yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya kepada perusahaan. “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk aktivitas kerja mereka”. (Sutrisno, 2013. Hal 184). Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2. Manfaat dan Tujuan Kompensasi

Kompensasi juga merupakan motivasi dan semangat dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan. “Manfaat kompensasi adalah sebagai

berikut: 1) Loyalitas karyawan meningkat 2) Komitmen terhadap perusahaan meningkat 3) Motivasi kerja meningkat 4) Semangat kerja meningkat 5) Kinerja karyawan meningkat 6) Konflik kerja dapat dikurangi 7) Memberikan rasa aman 8) Memberikan rasa kebanggaan 9) Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar". (Kasmir, 2016. Hal 238)

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Loyalitas karyawan meningkat

Artinya, dengan pemberian kompensasi yang benar, akan membuat karyawan bekerja bersungguh-sungguh dan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan yang makin besar. Karyawan akan setia kepada perusahaan dengan bekerja sesuai yang telah ditugaskan. Karyawan yang loyal biasanya tidak akan meninggalkan perusahaan dan tidak akan membongkar rahasia perusahaan kepada pihak lain.

2) Komitmen terhadap perusahaan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, karyawan akan mematuhi segala kewajiban yang diberikan perusahaan dan mematuhi semua peraturan yang diterapkan perusahaan. Karyawan akan komit dengan ucapan, janji dan perbuatannya yang telah dilakukan kepada perusahaan.

3) Motivasi kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka dorongan karyawan untuk bekerja semakin kuat sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja.

4) Semangat kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan makin bersemangat untuk bekerja. Upaya untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dilakukan dengan penuh semangat.

5) Kinerja karyawan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerjanya.

6) Konflik kerja dapat dikurangi

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka pertentangan di antara karyawan dengan pimpinan atau dengan karyawan dapat diminimalkan, sehingga semua karyawan bekerja sama makin kompak.

7) Memberikan rasa aman

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan merasa aman dan nyaman, sehingga tidak menimbulkan kegelisahan selama bekerja.

8) Memberikan rasa kebanggaan

Artinya pemberian kompensasi yang relatif lebih besar dari ketentuan pemerintah dan pesaing akan memberikan rasa bangga karyawan.

9) Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar

Artinya pemberian kompensasi yang sesuai dan wajar akan memperlancar jalannya kegiatan perusahaan. Hal ini terjadi, karena tidak ada kekosongan jabatan atau posisi yang ditinggalkan.

Dengan adanya pemberian kompensasi, maka kehidupan dan status karyawan akan lebih terjamin ditengah-tengah masyarakat, sehingga yang

bersangkutan merasa bahagia karena tercukupi kebutuhannya. Oleh karena itu, pemberian kompensasi kepada para karyawan akan turut meningkatkan harga diri pada karyawan. Bila hal ini dapat diciptakan, maka perusahaan telah berhasil mencapai salah satu tujuan dari pemberian kompensasi.

Organisasi banyak yang bersaing untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Tindakan ini dilakukan oleh banyak organisasi karena semakin besarnya industri sehingga sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang berkualitas semakin terbatas. Kompensasi merupakan suatu pilihan yang tepat untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan bagi kebanyakan organisasi. “Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut: 1) Mendapatkan karyawan yang cakap, 2) Mempertahankan karyawan yang ada, 3) Meningkatkan produktivitas, 4) Memperoleh keunggulan kompetitif, 5) Aturan hukum, 6) Sasaran Strategi”. (Bangun, 2012. Hal 258).

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Mendapatkan karyawan yang cakap

Dengan semakin berkembangnya industri, terlihat semakin dibutuhkannya sumber daya manusia yang memiliki kecakapan di atas rata-rata, sama dengan kebutuhan organisasi lain. Kebanyakan organisasi mengalami kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai kebutuhan karena jumlah penawaran yang semakin kecil. Organisasi-organisasi akan bersaing untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu pilihan bagi kebanyakan organisasi adalah menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik.

2) Mempertahankan karyawan yang ada

Pada umumnya setiap orang akan menginginkan untuk memperoleh kesejahteraan, kebutuhan ini dapat diperoleh dari organisasi tempatnya bekerja. Tidak sedikit organisasi merekrut sumber daya manusianya dari organisasi lain, dengan pertimbangan karyawan tersebut sudah memiliki kualitas kerja yang baik. Untuk mengatasi tindakan itu, organisasi tertentu mempertahankan atau memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya. Sistem administrasi kompensasi yang menarik akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki.

3) Meningkatkan produktivitas

Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas merupakan suatu yang mempunyai faktor pengaruh, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap produktivitas.

4) Memperoleh keunggulan kompetitif

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki kontribusi penting dalam organisasi. Sebagian besar biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan usaha dialokasikan pada biaya sumber daya manusia. Tergantung pada industrinya, karena besarnya biaya ini sebagai pilihan yang dilakukan organisasi adalah menggunakan komputer dan mesin-mesin teknologi zaman sekarang.

5) Aturan hukum

Berkaitan dengan aturan hukum, organisasi harus menyesuaikan kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku secara nasional maupun daerah. Organisasi dituntut agar taat atas aturan yang berkaitan dengan kompensasi

karena menyangkut kebutuhan hidup orang-orang dalam suatu negara atau daerah tertentu.

6) Sasaran Strategi

Organisasi membutuhkan tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi tinggi. Dapat diketahui bahwa untuk memperoleh tenaga-tenaga yang berkualitas baik harus mengeluarkan biaya yang besar pula. Suatu strategi yang hampir setiap organisasi melakukan kebijakan yang sama adalah memperbaiki system administrasi kompensasinya.

Dari pendapat lain “Tujuan kompensasi antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Ikatan kerja sama, 2) Kepuasan kerja, 3) Pengadaan efektif, 4) Motivasi, 5) Stabilitas karyawan, 6) Disiplin, 7) Pengaruh serikat buruh, 8) Pengaruh pemerintah”. (Hasibuan, 2016. Hal 121).

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara perusahaan dan karyawan dimana karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistik sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatan.

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan sesuai kepada bawahan, manajer akan mudah memotivasi dan melaksanakan tujuan organisasi bersama bawahannya.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan terjamin karena kerugian relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Jika sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik, harga yang pantas.

Hendaknya dasar penentuan sistem kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan, laba untuk perusahaan, serta barang/jasa yang berkualitas dan harga yang pantas. Jadi, semua pihak mendapatkan kepuasan dari system pengupahan yangditerapkan.

2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu ada anggapan bahwa besar kecilnya penghasilan akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor. “Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1) Produktivitas, 2) Kemampuan untuk membayar, 3) Ketersediaan untuk membayar, 4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja”. (Sutrisno, 2013. Hal 191)

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Produktivitas

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan.

2) Kemampuan untuk membayar

Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan.

3) Ketersediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil, namun karena tuntutan kebutuhan dan kepentingan yang sama maka ketersediaan tetap harus dilaksanakan.

4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi dengan kejelasan besaran imbalan yang ditawarkan dan spesifikasi pekerjaan yang akan dilakukan.

Menurut pendapat lain beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi diantaranya membahas bahwa bagaimana produktifitas kerja, pendidikan dan pengalaman merupakan hal-hal yang dapat mempengaruhi kompensasi. “Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut: 1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja 2) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan 3) Serikat Buruh / Organisasi karyawan 4) Produktivitas Kerja Karyawan 5) Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres 6) Biaya Hidup / *Cost of Living* 7) Posisi Jabatan Karyawan 8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja 9) Kondisi Perekonomian Nasional 10) Jenis dan Sifat Pekerjaan”. (Hasibuan, 2016. Hal 127)

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.

Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat Buruh / Organisasi karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres.

Pemerintah dengan Undang-undang Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya Hidup / *Cost of Living*.

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.

7) Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji / kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji / kompensasi yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik.

Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja masih baru maka tingkat gaji / kompensasinya lebih kecil.

9) Kondisi Perekonomian Nasional.

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah dan terdapat pengangguran.

10) Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit / sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

Beberapa faktor tersebut dapat menentukan besar kecilnya kompensasi yang dibayarkan kepada para pekerja. Karena kompensasi merupakan faktor penentu juga dalam harga pokok produksi dan harga pokok penjualan. Harga jual tinggi akan berakibat pada persaingan di pasar produk.

2.1.3.4. Indikator Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada seluruh pegawai pada perusahaannya apabila dikehendaki secara optimal dan efektif maka perusahaan akan lebih mudah dan mempunyai karakteristik tertentu dalam mencapai tujuannya. “Pendekatan dengan menggunakan klasifikasi kompensasi sebagai : gaji/upah, insentif, penghargaan dan tunjangan”. (Wibowo, 2017. Hal 298).

Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. Gaji/upah

Pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui bersama berdasarkan ketentuan perusahaan. Upah biasanya diberikan pada pekerja pada tingkat bawah sebagai kompensasi dengan waktu yang telah ditentukan. Sementara itu gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawabnya terhadap pekerjaan tertentu dari pekerja pada tingkatan yang lebih tinggi.

2. Insentif

Menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja atau prestasi kerja tidak berdasarkan senioritas atau jam kerja. Meskipun insentif diberikan kepada kelompok, mereka sering menghargai perilaku individu. Program insentif dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja. Program insentif dapat berupa insentif perorangan, insentif untuk seluruh perusahaan, dan program tunjangan.

3. Penghargaan

Pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjaannya. Dengan kata lain, manajemen memberikan penghargaan atau *reward* atas keberhasilan pekerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Tunjangan

Setiap organisasi dapat menerapkan satu atau beberapa tunjangan sesuai kebijakan manajemen. Intinya bahwa organisasi memberikan tunjangan sebagai upayaperlakuan yang akan meningkatkan kepuasan kerja dan

pada gilirannya diharapkan meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Indikator diatas dapat dijadikan acuan oleh organisasi dalam memberikan kompensasi yang layak bagi pegawainya. Dengan pemberian kompensasi yang layak maka pegawai akan lebih giat bekerja di organisasi dalam pencapaian tujuannya.

2.1.4. Pelatihan Kerja

2.1.4.1. Pengertian Pelatihan Kerja

Setiap organisasi sering mengalami kesenjangan antara kebutuhan akan promosi tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi dengan kemampuan tenaga kerja dalam merespon kebutuhan, organisasi perlu melakukan suatu upaya untuk menjembatani kesenjangan ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan/ organisasi yaitu dengan pelatihan. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang. “Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru”. (Supomo dan Nurhayati, 2018. Hal 62). Pelatihan dan pengembangan adalah merupakan investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan, melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga segera akan dapat menggunakannya dalam pekerjaan. “Pelatihan yang dimaksud adalah upaya

untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan”. (Masram dan Hj. Mu’ah, 2015. Hal. 110). Pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan yang sama, yaitu pembelajaran.

Dalam pembelajaran harus terdapat pemahaman. Jika dipahami maka akan dapat mengimplementasikannya. “Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang innovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, dan menjadi karyawan yang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan”. (Supomo dan Nurhayati, 2018. Hal 67). Didalamnya telah menyangkut pengertian pendidikan dan latihan, istilah pengembangan sinonim dengan istilah pendidikan dan pelatihan. Definisi lain yang mengemukakan tentang pelatihan yaitu dikemukakan dalam pelatihan adalah usaha untuk Pengembangan kemampuan, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi supaya lebih baik.

Defenisi diatas memperlihatkan bahwa pelatihan berhubungan erat dengan kebutuhan organisasi dan karyawan, sehingga pelatihan yang dilaksanakan harus mampu menjawab kebutuhan-kebutuhan organisasi melalui karyawan yang dilatih.

2.1.4.2. Manfaat dan Tujuan Pelatihan Kerja.

Berpijak pada fakta bahwa setiap pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pelatihan kerja lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang. Juga membantu para pegawai untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru. Ada beberapa manfaat dari program pelatihan diantaranya adalah : a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktifitas. b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk

mencapai standar kinerja yang dapat diterima. c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan. d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja. f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Pelatihan merupakan pengaturan yang bersifat saling menguntungkan. Unit kerja, perusahaan, atau organisasi yang mengusahakan pelatihan akan sangat efektif dalam memperoleh manfaat dari pekerja yang bekerja baik dalam standar sekarang. Pekerja memperoleh manfaat dengan memelihara kemampuan untuk dipekerjakan, dan dalam beberapa hal, beruntung naik ke tingkat yang lebih tinggi. Sebelum menyelenggarakan pelatihan, perusahaan akan menjelaskan tujuan – tujuandari pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Tujuan pelatihan diantaranya adalah : “a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan idiologi, b. Meningkatkan produktivitas kerja, c. Meningkatkan kualitas kerja, d. Meningkatkan ketetapan sumber daya manusia, e.meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal, g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, h. Menghindarkan keusangan (absolescence), i. Meningkatkan perkembangan pegawai”. (Mangkunegara, 2017. Hal. 45).

Pelatihan adalah usaha dari pengembangan pekerja, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan pekerja searah dengan kemajuan teknologi dan praktik bisnis, dan membantu pekerja menguasai keterampilan yang mereka perlukan untuk membuat kontribusi dan kemajuan lebih besar dalam perusahaan.

2.1.4.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja.

Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi

(bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu : ”a. Perbedaan individu pegawai, b. Hubungan dengan jabatan analisis, c. Motivasi, d. Partisipasi aktif, e. Seleksi peserta penataran, f. Metode pelatihan dan pengembangan”. (Mangkunegara, 2017. Hal. 46).

2.1.4.4. Indikator Pelatihan Kerja.

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan yaitu “Komponen-Komponen Pelatihan dan Pengembangan : 1. Instruktur, 2. Peserta, 3. Materi, 4. Metode dan, 5. Tujuan”. (Mangkunegara, 2017. Hal.44). Penjelasan indikator pelatihan tersebut adalah 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.

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.

3. Materi

Sesuai tujuan Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumberdaya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

a. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

b. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Metode

a. Persosialisasian tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumberdaya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

5. Tujuan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

2.2. Kajian Penelitian yang Relevan

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
01.	Rori, & Ogi, (2014)	Pendidikan, Pelatihan dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado	Pendidikan, Pelatihan, Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	penempatan pegawai berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja pegawai
02	I Putu Satria (2014)	Pengaruh Penempatan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. di PT PLN.	Penempatan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
03	Syalimono Siahhaan (2019)	Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt Pln (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara	Penempatan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara parsial variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
04	Kusuma, Bambang, Swasto, & Musadieq (2015)	Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Otsuka Indonesia.	Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Regresi Linier Berganda	kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
05	Komang Ardana	Pengaruh Penempatan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Penempatan, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
06	Muhimatur Rofi'ah (2012)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Syariah Malang)	Kompensasi dan Kinerja Pegawai.	Analisis Deskriptif dan Regresi Linier Berganda	kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
07	Laila Said (2013)	Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK CENTRAL ASIA, TBK (Studi Pada Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin)	Pelatihan dan Pengembangan dan Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
08	Rori, W. & Ogi, I. (2014)	Pendidikan, Pelatihan dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado	Pendidikan, Pelatihan, Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
09	Prajadi Cipto Utomo. (2014).	Pengaruh Penempatan, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Dosen STMIK Duta Bangsa Surakarta.	Penempatan, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja dan Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif dan Regresi Linier Berganda	Penempatan, kompensasi dan pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

2.3. Kerangka Berpikir / Konseptual

Berdasarkan uraian teori sebelumnya maka perlu dibuat suatu kerangka konseptual penelitian. Tujuannya adalah untuk memberikan kemudahan dalam mengkaji kondisi yang diteliti. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini:

2.3.1. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Dengan penempatan pegawai, berdasarkan penampilan dan manajemen kinerja yang dimilikinya dengan ditempatkannya seorang pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang di bebankan, untuk itu harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya dan mampu melakukan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien. “Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini”. (Fahmi, 2016. Hal. 37). Berdasarkan pembahasan di atas menunjukkan jika penempatan pegawai merupakan proses yang sangat diperlukan dalam suatu perusahaan agar perusahaan mampu menunjukkan kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan.

2.3.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Banyak organisasi yang bersaing untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Tindakan ini dilakukan oleh banyak organisasi karena semakin besarnya industri sehingga sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang berkualitas terbatas yang seharusnya kompensasinya harus terus bertambah. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. (wibowo, 2017.

Hal. 289). Kompensasi merupakan suatu pilihan yang tepat untuk meningkatkan kinerja pada organisasi.

2.3.3. Pengaruh Pelatihan kerja terhadap kinerja

Pegawai akan dapat lebih mengetahui tugas dan tanggungjawabnya dan bekerja dengan tingkat moral yang lebih tinggi, sehingga secara bersamaan akan meningkatkan kinerja pegawai. “Pelatihan yang dimaksud adalah upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan”. (Masram dan Hj. Mu’ah, 2015. Hal. 110). Kesadaran pimpinan organisasi akan arti pentingnya pelatihan bagi para pegawainya untuk dapat mengikuti adanya perubahan dan perkembangan teknologi yang akan dipakai dalam kegiatan organisasi, mendorong peranan pelatihan semakin penting di dalam peningkatan kinerja pegawai.

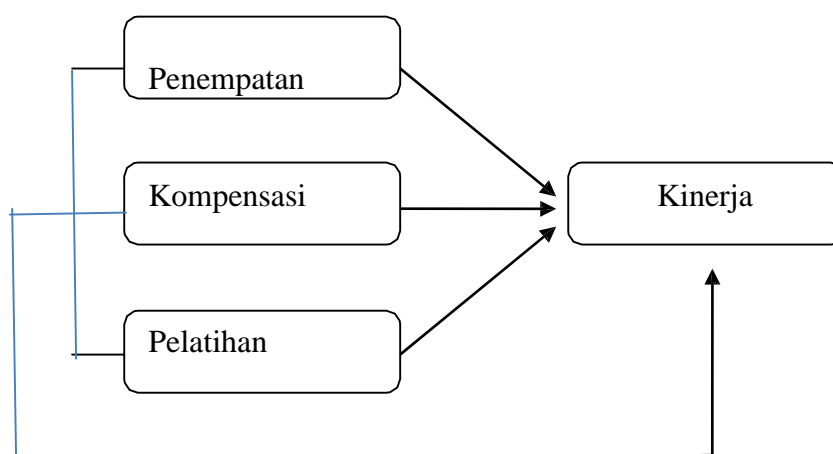
2.3.4. Pengaruh Penempatan Pegawai, Kompensasi, dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja

Penempatan yang tepat merupakan salah satu pengaruh yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan untuk memperoleh prestasi kerja optimal. “Apabila pekerja diminta untuk belajar keterampilan baru dan/atau menyerap pengetahuan baru dan kemudian menerapkan dalam pekerjaan, maka berarti bahwa kinerja yang diukur harus mencerminkan perubahan tersebut”. (Wibowo, 2017. Hal. 377). Setelah ditempatkan dan melaksanakan pekerjaannya maka akan ada imbalan yang harus dibayarkan, bisadipastikan keadilan internal bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi.

Setelah kepastian keadilan internal hal selanjutnya adalah Dalam melaksanakan suatu pekerjaan diperlukan keahlian khusus dan hal itu didapat

melalui pendidikan dan latihan. “Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang innovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, dan menjadi karyawan yang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan”. (Supomo dan Nurhayati, 2018. Hal 67). Pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan yang sama, yaitu pembelajaran dan pemahaman. Setelah hal itu didapatkan oleh seorang pegawai maka akan lebih mudah baginya dalam melakukan pekerjaan bekerjasama dengan rekan dengan membantu pimpinannya dalam menyelesaikan setiap kegiatan dengan baik sesuai dengan harapan.

Dari penjelasan dan uraian teori diatas digambarkan kerangka teori konseptual penelitian ini sebagai berikut :



Sumber : Diolah oleh Peneliti (2020)

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berfikir yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penempatan Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal ?

2. Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal?
3. Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal ?
4. Penempatan Pegawai, Kompensasi, dan Pelatihan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal ?

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah penelitian survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. “Karena data penelitian merupakan angka-angka dan analisis menggunakan statistik”. (Sugiyono, 2017. Hal. 7). Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, yaitu merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tujuannya adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan status terkini dari subjek yang diteliti.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal Jl. Willem Iskandar Panyabungan. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan April 2020 hingga September 2020.

Tabel 3.1. Pelaksanaan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	B																			
		April-20				Mei-20				Juni-20				Juli-20				Aug-20			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul	■	■																		
2	Pembuatan proposal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
3	Bimbingan Proposal							■	■	■	■	■	■								
4	Seminar Proposal											■	■								
5	Pengumpulan Data													■	■	■	■				
6	Pengolahan Data													■	■	■	■				
7	Bimbingan Tesis													■	■	■	■				
8	Seminar Hasil													■	■	■	■				
9	Bimbingan Tesis																	■	■	■	■
10	Ujian Sidang Tesis																				■

Sumber : Diolah Oleh Peneliti (2020)

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pada Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. (Sugiyono, 2018. Hal. 80). Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai Negeri Sipil di kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal yang berjumlah 41 (empat puluh satu) Orang.

3.3.2. Sampel

Sekumpulan individu yang memiliki karakteristik khas yang menjadi perhatian dalam lingkup yang ingin diteliti. “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.(Sugiyono, 2017, Hal. 81). Metode penarikan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik *sampling Purposive* yang merupakan teknik menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut maka yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 30 (tiga puluh) Orang PNS dengan pertimbangan bahwa sampel dimaksud dalam melaksanakan pekerjaan sebagai pemeriksa dengan konsentrasi pernah pendidikan dan latihan auditor baik dengan berjabatan struktural dan khususnya berjabatan fungsional auditor, dari jabatan tertinggi di Inspektorat yaitu Inspektur hingga jabatan terendah sebagai staf fungsional auditor yaitu anggota pemeriksa dan juga karena masuk dalam surat perintah tugas untuk melaksanakan pemeriksaan rutin.

Tabel 3.2.
Daftar Sampel

NO	Jabatan Struktural / Fungsional dalam Pemeriksaan	Keterangan
1.	Inspektur / Pengendali Mutu	
2.	Sekretaris / Pengendali Teknis	
3.	Kasubag Keuangan / Anggota	
4.	- / Anggota	
5.	- / Anggota	
6.	Kasubag Umum / Ketua Tim	
7.	- / Anggota	
8.	IRBAN I / Pengendali Teknis	
9.	- / Anggota	
10.	- / Ketua Tim	
11.	- / Anggota	
12.	- / Anggota	
13.	- / Anggota	
14.	- / Anggota	
15.	- / Anggota	
16.	- / Ketua Tim	
17.	- / Ketua Tim	
18.	- / Anggota	
19.	- / Anggota	
20.	- / Anggota	
21.	IRBAN III / Pengendali Teknis	
22.	- / Anggota	
23.	- / Anggota	
24.	- / Ketua Tim	
25.	- / Anggota	
26.	- / Anggota	
27.	- / Anggota	
28.	- / Ketua Tim	
29.	- / Ketua Tim	
30.	- / Anggota	

Sumber : Diolah Oleh Peneliti (2020)

3.4. Defenisi Operasional Variabel

Defenisi operasional dalam penelitian ini yang diukur yaitu Penempatan Pegawai (X1), Kompensasi (X2), dan Pelatihan Kerja (X3) sebagai variabel bebas serta Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat.

3.4.1. Kinerja (Y)

Kinerja atau *job Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan

sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi sehingga terlaksananya perbaikan strategi organisasi secara berkelanjutan. “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. (Mangkunegara, 2017. Hal. 67). Indikator kinerja berdasarkan pendapat di atas diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Kriteria standar tersebut terdapat 4 (empat) indikator kinerja yaitu: (1) Kualitas, (2) Kuantitas, (3) Pelaksanaan tugas, dan (4) Tanggung jawab. Berikut penjelasannya:

- 1) Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 3) Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

3.4.2. Penempatan Pegawai (X1)

Penempatan pegawai adalah menempatkan pegawai baru maupun lama yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang dibutuhkan organisasi dan sekaligus mendelegasikan tanggung jawab kepada orang tersebut. “Tentang penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan pegawai itu sendiri yaitu : (a) Pendidikan, (b) Pengetahuan kerja, (c) Keterampilan kerja, (d) Pengalaman kerja”. (Yuniarsih dan Suwatno, 2013. Hal. 117). Penempatan yang

menjadi fokus pada penelitian ini adalah penempatan yang ada pada surat perintah tugas pemeriksaan rutin.

3.4.3. Kompensasi (X2)

Dasar penentuan sistem kompensasi hendaknya dapat memberikan kepuasan bagi pegawai serta produk kinerja yang berkualitas maka dibayar dengan harga yang pantas dengan mendapatkan kepuasan dari system pengupahan yang diterapkan. "Pendekatan dengan menggunakan klasifikasi kompensasi sebagai : gaji/upah, insentif, penghargaan dan tunjangan". (Wibowo, 2017. Hal 298).

3.4.4. Pelatihan Kerja (X3)

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan, "Komponen-Komponen Pelatihan dan Pengembangan yaitu sebagai berikut: 1. Instruktur, 2. Peserta, 3. Materi, 4. Metode, dan 5. Tujuan". (Mangkunegara, 2017. Hal. 44).

Tabel 3.3.
Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Pengertian	Indikator
1	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2017. Hal. 67)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggung jawab
2	Penempatan pegawai (X1)	Penempatan kerja berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu (Rivai dan Sagala 2011. Hal 198).	1. Pendidikan 2. Pengetahuan kerja 3. Keterampilan kerja 4. Pengalaman kerja
3	Kompensasi (X2)	Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. (wibowo, 2017. Hal. 289)	1. Gaji/upah 2. Insentif 3. Penghargaan 4. Tunjangan
4	Pelatihan kerja (X3)	Pelatihan yang dimaksud adalah upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. (Masram dan hj. Mu'ah), 2015. Hal. 110)	1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Metode 5. Tujuan

3.5. Teknik Pengumpulan Data

1. Daftar Pertanyaan (*questionnaire*), yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis. “Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”.(Sugiyono, 2018. Hal. 142). Dalam hal ini responden dimaksud adalah pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal sebanyak 30 (tiga puluh) orang yang dijadikan sampel penelitian.
2. Teknik Pengumpulan Data yaitu data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif hasil jawaban dari responden, data yang diambil menggunakan skala likert.

Tabel 3.4
Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Tidak Setuju (TS)	3
Kurang Setuju (KS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2012:132)

3.6. Uji Instrumen

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah instrument yang disusun memang benar-benar tepat dan rasional untuk mengukur variabel penelitian.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik *korelasi product moment*, yaitu:

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

Keterangan:

r_{xy} = Nilai Koefisien Korelasi

X = Skor butir

Y = Skor total

N = Jumlah Responden

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat nilai X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat nilai Y

3.6.1.1. Uji Validitas Data Variabel Y (Kinerja)

Berdasarkan output variabel Y berikut ini diketahui angka r hitung untuk item 1 adalah sebesar 0,678, item 2 adalah sebesar 0,362, item 3 adalah sebesar 0,566, item 4 adalah sebesar 0,416, item 5 adalah sebesar 0,438, item 6 adalah sebesar 0,378, item 7 adalah sebesar 0,415, item 8 adalah sebesar 0,366. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan nomor 1,2,3,4,5,6,7 dan 8 pada tabel berikut adalah dinyatakan valid dikarenakan nilai r hitung lebih besar dari 0,3.

Tabel 3.5

Hasil Output Uji Validitas Variabel Y (Kinerja)

Correlations

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Kinerja
Item1 Pearson Correlation	1	,637**	,208	-,219	-,187	-,160	-,427*	-,481**	,678
Sig. (2-tailed)		,000	,271	,244	,322	,397	,019	,007	,683
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item2 Pearson Correlation	,637**	1	,344	-,098	-,069	-,350	-,203	-,270	,362*
Sig. (2-tailed)	,000		,063	,607	,715	,058	,282	,149	,049
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item3 Pearson Correlation	,208	,344	1	,118	-,136	-,047	-,050	,031	,566**
Sig. (2-tailed)	,271	,063		,533	,474	,807	,795	,870	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item4 Pearson Correlation	-,219	-,098	,118	1	-,287	,099	-,157	,099	,416
Sig. (2-tailed)	,244	,607	,533		,124	,605	,407	,605	,251
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item5 Pearson Correlation	-,187	-,069	-,136	-,287	1	-,082	,652**	,163	,438*
Sig. (2-tailed)	,322	,715	,474	,124		,668	,000	,388	,016
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item6 Pearson Correlation	-,160	-,350	-,047	,099	-,082	1	-,104	,252	,378
Sig. (2-tailed)	,397	,058	,807	,605	,668		,583	,179	,345
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item7 Pearson Correlation	-,427*	-,203	-,050	-,157	,652**	-,104	1	,194	,415*
Sig. (2-tailed)	,019	,282	,795	,407	,000	,583		,305	,023
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item8 Pearson Correlation	-,481**	-,270	,031	,099	,163	,252	,194	1	,366*
Sig. (2-tailed)	,007	,149	,870	,605	,388	,179	,305		,047
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kinerja Pearson Correlation	,078	,362*	,566**	,216	,438*	,178	,415*	,366*	1
Sig. (2-tailed)	,683	,049	,001	,251	,016	,345	,023	,047	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

3.6.1.2. Uji Validitas Data Variabel X₁ (Penempatan)

Tabel 3.6.

Hasil Output Uji Validitas Variabel X₁ (Penempatan)

Correlations										
	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Penempatan	
Item 1	Pearson Correlation	1	,368*	,049	-,158	-,273	,276	,144	-,104	,360
	Sig. (2-tailed)		,046	,799	,405	,144	,140	,447	,586	,051
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item2	Pearson Correlation	,368*	1	,265	,210	,169	,261	-,163	,198	,705**
	Sig. (2-tailed)	,046		,156	,266	,372	,164	,390	,294	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item3	Pearson Correlation	,049	,265	1	,065	,252	-,028	-,023	,146	,533**
	Sig. (2-tailed)	,799	,156		,732	,179	,884	,906	,442	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item4	Pearson Correlation	-,158	,210	,065	1	-,058	,042	-,160	-,094	,373
	Sig. (2-tailed)	,405	,266	,732		,760	,824	,399	,622	,144
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item5	Pearson Correlation	-,273	,169	,252	-,058	1	,167	-,193	-,075	,313
	Sig. (2-tailed)	,144	,372	,179	,760		,379	,308	,695	,092
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item6	Pearson Correlation	,276	,261	-,028	,042	,167	1	-,078	-,328	,383*
	Sig. (2-tailed)	,140	,164	,884	,824	,379		,683	,077	,037
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item7	Pearson Correlation	,144	-,163	-,023	-,160	-,193	-,078	1	,258	,391
	Sig. (2-tailed)	,447	,390	,906	,399	,308	,683		,168	,118
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item8	Pearson Correlation	-,104	,198	,146	-,094	-,075	-,328	,258	1	,340
	Sig. (2-tailed)	,586	,294	,442	,622	,695	,077	,168		,066
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Penem Patan	Pearson Correlation	,360	,705**	,533**	,273	,313	,383*	,291	,340	1
	Sig (2-tailed)	,051	,000	,002	,144	,092	,037	,118	,066	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Berdasarkan output variabel X_1 Penempatan diatas diketahui angka r hitung untuk item 1 adalah sebesar 0,360, item 2 adalah sebesar 0,705, item 3 adalah sebesar 0,533, item 4 adalah sebesar 0,373, item 5 adalah sebesar 0,313, item 6 adalah sebesar 0,383, item 7 adalah sebesar 0,391, item 8 adalah sebesar 0,340. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan nomor 1,2,3,4,5,6,7,8 adalah dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,3.

3.6.1.3. Uji Validitas Data Variabel X_2 (Kompensasi)

Berdasarkan output variabel X_2 Kompensasi berikut ini diketahui angka r hitung untuk item 1 adalah sebesar 0,330, item 2 adalah sebesar 0,399, item 3 adalah sebesar 0,643, item 4 adalah sebesar 0,385, item 5 adalah sebesar 0,660, item 6 adalah sebesar 0,444, item 7 adalah sebesar 0,373, item 8 adalah sebesar 0,441. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan nomor 1,2,3,4,5,6,7,8 adalah dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,3.

Tabel 3.7
Hasil Output Uji Validitas Variabel X₂ (Kompensasi)

Correlations

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Kompensasi
Item1 Pearson Correlation	1	,259	,029	-,033	-,023	,179	-,160	-,034	,330
Sig. (2-tailed)		,166	,880	,862	,903	,343	,397	,859	,075
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item2 Pearson Correlation	,259	1	,341	-,175	,260	,036	-,153	-,313	,399*
Sig. (2-tailed)	,166		,065	,356	,165	,849	,420	,092	,029
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item3 Pearson Correlation	,029	,341	1	,027	,262	,226	-,147	,319	,643**
Sig. (2-tailed)	,880	,065		,887	,163	,231	,439	,085	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item4 Pearson Correlation	-,033	-,175	,027	1	,274	-,162	-,104	-,032	,335
Sig. (2-tailed)	,862	,356	,887		,143	,391	,584	,867	,211
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item5 Pearson Correlation	-,023	,260	,262	,274	1	,245	,105	-,056	,660**
Sig. (2-tailed)	,903	,165	,163	,143		,192	,581	,768	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item6 Pearson Correlation	,179	,036	,226	-,162	,245	1	,125	-,166	,444*
Sig. (2-tailed)	,343	,849	,231	,391	,192		,512	,379	,014
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item7 Pearson Correlation	-,160	-,153	-,147	-,104	,105	,125	1	,093	,373
Sig (2-tailed)	,397	,420	,439	,584	,581	,512		,624	,145
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item8 Pearson Correlation	-,034	-,313	,319	-,032	-,056	-,166	,093	1	,441
Sig. (2-tailed)	,859	,092	,085	,867	,768	,379	,624		,200
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kompensasi Pearson Correlation	,330	,399*	,643**	,235	,660**	,444*	,273	,241	1
Sig (2-tailed)	,075	,029	,000	,211	,000	,014	,145	,200	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

3.6.1.4. Uji Validitas Data Variabel X₃ (Pelatihan)

Tabel 3.8

Hasil Output Uji Validitas Variabel X₃ (Pelatihan)

Correlations

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Pelatihan	
Item1	Pearson Correlation	1	,553**	,182	,387*	,049	,265	,016	,017	,364*	-,029	,497**
	Sig. (2-tailed)		,002	,336	,037	,797	,156	,932	,930	,048	,878	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item2	Pearson Correlation	,553**	1	,459*	,417*	,248	,453*	,112	,265	,355	,093	,722**
	Sig. (2-tailed)	,002		,011	,022	,187	,012	,556	,156	,054	,625	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item3	Pearson Correlation	,182	,459*	1	,421*	,321	,270	,563**	,149	,385*	,104	,748**
	Sig. (2-tailed)	,336	,011		,020	,084	,148	,001	,432	,036	,583	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item4	Pearson Correlation	,382*	,417*	,421*	1	,009	,385*	,061	,223	,079	-,203	,487**
	Sig. (2-tailed)	,037	,022	,020		,963	,036	,751	,236	,677	,281	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item5	Pearson Correlation	,049	,248	,321	,009	1	,055	,304	,121	,110	,056	,442*
	Sig. (2-tailed)	,797	,187	,084	,963		,774	,103	,525	,562	,767	,015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item6	Pearson Correlation	,265	,453*	,270	,385*	,055	1	,048	,404*	,195	-,103	,529**
	Sig. (2-tailed)	,156	,012	,148	,036	,774		,801	,027	,301	,587	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item7	Pearson Correlation	,016	,112	,563**	,061	,304	,048	1	,013	,315	,158	,524**
	Sig. (2-tailed)	,932	,556	,001	,751	,103	,801		,945	,090	,404	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item8	Pearson Correlation	,017	,265	,149	,223	,121	,404*	,013	1	-,298	,336	,403*
	Sig. (2-tailed)	,930	,156	,432	,236	,525	,027	,945		,109	,070	,027
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item9	Pearson Correlation	,364*	,355	,385*	,079	,110	,195	,315	-,298	1	,221	,553**
	Sig. (2-tailed)	,048	,054	,036	,677	,562	,301	,090	,109		,241	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Item10	Pearson Correlation	-,029	,093	,104	-,203	,056	-,103	,158	,336	,221	1	,355
	Sig. (2-tailed)	,878	,625	,583	,281	,767	,587	,404	,070	,241		,054
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pelatihan	Pearson Correlation	,492**	,722**	,748**	,487**	,442*	,529**	,524**	,403*	,553**	,355	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,006	,015	,003	,003	,027	,002	,054	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Berdasarkan output variabel X₃ Pelatihan diatas diketahui angka r hitung untuk item 1 adalah sebesar 0,492, item 2 adalah sebesar 0,722, item 3 adalah sebesar 0,748, item 4 adalah sebesar 0,487, item 5 adalah sebesar 0,442, item 6 adalah sebesar 0,529, item 7 adalah sebesar 0,524, item 8 adalah sebesar 0,403, item 9 adalah sebesar 0,553, item 10 adalah sebesar 0,355. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan nomor 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 adalah dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,3.

3.6.2. Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya. Untuk mengukur pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r = Koefisien reliabilitas

k = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians responden

Σb^2 = Varians skor total

- a. Jika nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,6$ maka instrument variabel adalah reliabel (terpercaya)
- b. Jika nilai *Cronbach Alpha* $\leq 0,6$ maka instrumen variabel adalah tidak reliabel (tidak terpercaya).

3.6.2.1. Uji Reliabilitas Data Variabel Y (Kinerja)

Tabel 3.9
Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel Y

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

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

Tabel 3.10
Hasil Pengujian Variabel Y

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha ^a	N of Items
,709	8

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas variabel Y (Kinerja) diatas, diketahui angka cronbach's alfa adalah sebesar 0,709. Jadi angka tersebut lebih tinggi dari nilai minimal cronbach's alpha 0,6. dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel Y adalah reliabel atau handal.

3.6.2.2. Uji Reliabilitas Data Variabel X₁ (Penempatan)

Tabel 3.11
Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel X₁

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

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

Tabel 3.12
Hasil Pengujian Variabel X1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,640	8

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas variabel X₁ (Penempatan) diatas, diketahui angka cronbach's alfa adalah sebesar 0,640. Jadi angka tersebut lebih tinggi dari nilai minimal cronbach's alpha 0,6. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel X₁ dapat dikatakan reliabel atau handal.

3.6.2.3. Uji Reliabilitas Data Variabel X₂ (Kompensasi)

Tabel 3.13

Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel X₂

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

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

Tabel 3.14

Hasil Pengujian Variabel X₂

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,883	8

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas variabel X₂ (Kompensasi) diatas, diketahui angka cronbach's alfa adalah sebesar 0,883. Jadi angka tersebut lebih tinggi dari nilai minimal cronbach's alpha 0,6. Oleh karena itu dapat disimpulkan

bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel X_2 dapat dikatakan reliabel atau handal.

3.6.2.4. Uji Reliabilitas Data Variabel X_3 (Pelatihan)

Tabel 3.15

Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel X_3

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

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

Tabel 3.16

Hasil Pengujian Variabel X_3

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,701	10

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas variabel X_3 (Pelatihan) diatas, diketahui angka cronbach's alfa adalah sebesar 0,701. Jadi angka tersebut lebih tinggi dari nilai minimal cronbach's alpha 0,6. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel X_3 dapat dikatakan reliabel atau handal.

3.7. Uji Asumsi Klasik

3.7.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal

atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

3.7.2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varians (Variance Inflasi Factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

3.7.3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedassitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedasitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedasitas.

3.8. Analisis Data

3.8.1. Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda, analisis regresi linier berganda ini dipilih karena variabel terikat dipengaruhi oleh lebih dari satu variabel bebas atau variabel penjelas. Metode analisis dibutuhkan untuk memecahkan perumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Regresi linier berganda hipotesis menggunakan model persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Penempatan Pegawai

X2 = Kompensasi

X3 = Pelatihan Kerja

β_1 = Koefisien regresi dari variabel X1, Penempatan pegawai

β_2 = Koefisien regresi dari variabel X2, Kompensasi

β_3 = Koefisien regresi dari variabel X3, Pelatihan kerja

a = Konstanta

ε = Error

3.8.2. Pengujian Hipotesis

3.8.2.1. Uji t (Parsial).

Uji t atau t hitung adalah pengujian signifikansi untuk mengetahui pengaruh variabel X₁ dan X₂ terhadap Y secara parsial, apakah berpengaruh signifikan atau

tidak. Untuk mengetahui hasilnya signifikan atau tidak, angka t hitung akan dibandingkan dengan t tabel (Priyatno, 2014. Hal. 147).

Untuk mengetahui t tabel ($n - k$) n yaitu banyaknya sampel dan k adalah banyaknya variabel bebas sehingga dapat diketahui angka titik persentase t dan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan uji t

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

Keterangan:

t = Nilai t hitung

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya sampel

Bentuk Pengujian:

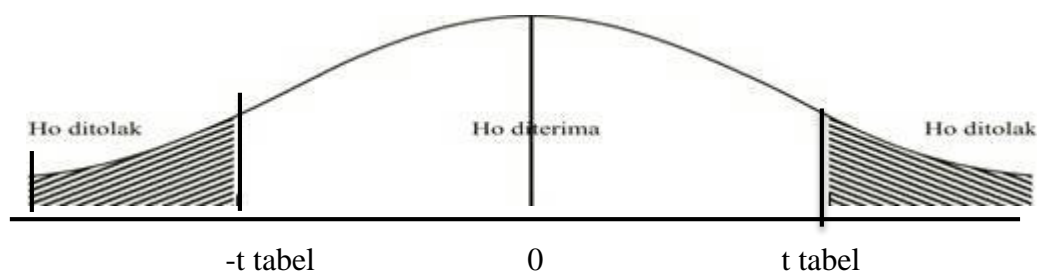
a). $H_0 : \beta = 0$, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

b). $H_0 : \beta \neq 0$, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kriteria Pengambilan Keputusan:

a). Tolak H_0 jika nilai probabilitas \leq taraf signifikan sebesar 0.05 ($\text{sig.} \leq \alpha_0.05$)

b). Terima H_0 jika nilai probabilitas $>$ taraf signifikan sebesar 0.05 ($\text{sig.} > \alpha_0.05$)



Gambar 3. 1 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t)

3.8.2.2. Uji F (Simultan).

ANOVA atau analisis varian merupakan uji secara bersama-sama (uji F) untuk menguji signifikansi pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen". Untuk mengetahui hasilnya signifikan atau tidak, angka F hitung akan dibandingkan dengan Ftable. (Priyatno, 2014. Hal. 146).

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)} \quad (\text{Sugiyono, 2017. Hal. 257})$$

Dimana:

F_h = Nilai F hitung

r = Koefisien Korelasi Berganda

k = Jumlah variabel independen

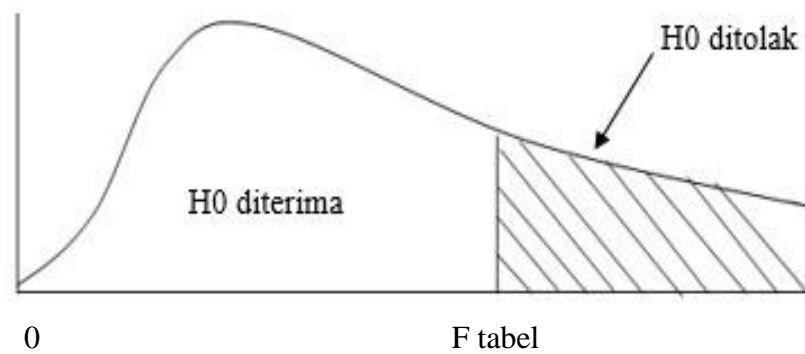
n = Jumlah anggota sampel

Bentuk Pengujian:

- a) H₀ : β = 0, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen
- b) H₀ : β ≠ 0, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kriteria Pengambilan Keputusan :

- a) Tolak H₀ jika nilai probabilitas yang dihitung ≤ probabilitas yang ditetapkan sebesar 0.05 (Sig. ≤ 0.05)
- b) Terima H₀ jika nilai probabilitas yang dihitung > probabilitas yang ditetapkan sebesar 0.05 (Sig.>0.05)



Gambar 3. 2 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji F)

3.8.3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

R Square atau kuadrat R menunjukkan koefisien determinasi. “Angka ini akan diubah kebentuk persen, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen”.(Priyatno, 2014. Hal. 144). Untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dapat dijelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat: **$KD = R^2 \times 100\%$**

KD = Koefisien determinasi

R^2 = Koefisien variabel bebas dengan variabel terikat

100% = Persentase kontribusi.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini peneliti mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel penempatan (X_1), 8 pernyataan untuk variabel kompensasi (X_2), 10 pernyataan untuk variabel pelatihan kerja (X_3), dan 8 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y). Metode yang digunakan adalah metode skala *Likert* yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian.

Berdasarkan ketentuan penelitian skala *likert* dapat di pahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel penempatan (X_1), variabel kompensasi (X_2), variabel pelatihan kerja (X_3), maupun variabel kinerja pegawai (Y). Untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi bobot ini adalah nilai 5 dan skor terendah di berikan nilai 1.

4.1.1.1 Distribusi Jawaban Responden

Berikut peneliti sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang peneliti sebarakan :

4.1.1.1.1 Variabel Kinerja (Y)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel Y yang dirangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut:

Tabel 4.1
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja (Y)

No	Item Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pekerjaan yang saya kerjakan sudah sesuai dengan bidang saya	7	23,33	21	70	2	6,67	0	0	0	0	30	100
2	Saya memiliki banyak pengetahuan dalam pengambilan keputusan organisasi.	11	36,67	14	46,67	5	16,66	0	0	0	0	30	100
3	Saya selalu teliti dalam melaksanakan setiap pekerjaan	10	33,33	14	46,67	6	20	0	0	0	0	30	100
4	Kualitas pengetahuan yang saya miliki tidak menjadi ukuran untuk membuat pekerjaan cepat terselesaikan.	8	26,66	16	53,34	6	20	0	0	0	0	30	100
5	Saya dapat melaksanakan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan pimpinan.	7	23,33	16	53,34	7	23,33	0	0	0	0	30	100
6	Saya mampu melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan secara mudah dan cermat.	4	13,34	19	63,33	7	23,33	0	0	0	0	30	100
7	Saya bertanggungjawab penuh atas resiko dari keputusan yang saya ambil.	12	40	12	40	6	20	0	0	0	0	30	100
8	Penyelesaian Laporan Hasil Pemeriksaan sering terlambat tidak sesuai dengan jadwal yang seharusnya diselesaikan.	4	13,34	19	63,33	7	23,33	0	0	0	0	30	100
Total		63	210	131	436,7	46	153,3	0	0	0	0	240	800
Rata-rata		7,875	26,25	16,38	54,58	5,75	19,17	0	0	0	0	30	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2020)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang variabel kinerja untuk pernyataan nomor 1 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 23,33 %, setuju sebanyak 70 %, kurang setuju sebanyak 6,67 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- b) Jawaban responden tentang variabel kinerja untuk pernyataan nomor 2 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 36,67 %, setuju sebanyak 46,67 %, kurang setuju sebanyak 16,66 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- c) Jawaban responden tentang variabel kinerja untuk pernyataan nomor 3 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 33,33 %, setuju sebanyak 46,67 %,

kurang setuju sebanyak 20 %, tidak setuju sebanyak 0 % dan sangat tidak setuju sebanyak 0 %.

- d) Jawaban responden tentang variabel kinerja untuk pernyataan nomor 4 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 26,66 %, setuju sebanyak 53,34 %, kurang setuju sebanyak 20 %, tidak setuju sebanyak 0 % dan sangat tidak setuju sebanyak 0 %.
- e) Jawaban responden tentang variabel kinerja untuk pernyataan nomor 5 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 23,33 %, setuju sebanyak 53,34 %, kurang setuju sebanyak 23,33 %, tidak setuju sebanyak 0 % dan sangat tidak setuju sebanyak 0 %.
- f) Jawaban responden tentang variabel kinerja untuk pernyataan nomor 6 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 13,34 %, setuju sebanyak 63,33 %, kurang setuju sebanyak 23,33 %, tidak setuju sebanyak 0 % dan sangat tidak setuju sebanyak 0 %.
- g) Jawaban responden tentang variabel kinerja untuk pernyataan nomor 7 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 40 %, setuju sebanyak 40 %, kurang setuju sebanyak 20 %, tidak setuju sebanyak 0 % dan sangat tidak setuju sebanyak 0 %.
- h) Jawaban responden tentang variabel kinerja untuk pernyataan nomor 8 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 13,34 %, setuju sebanyak 63,33 %, kurang setuju sebanyak 23,33 %, tidak setuju sebanyak 0 % dan sangat tidak setuju sebanyak 0 %.

Kesimpulan dari uraian secara umum Hasil analisis dari Tabel 4.1 untuk daftar pernyataan Variabel Kinerja pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak

26,25 %, setuju sebanyak 54,58 %, kurang setuju sebanyak 19,17%, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

4.1.1.1.2 Variabel Penempatan (X_1)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X_1 yang dirangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.2
Skor Angket Untuk Variabel Penempatan (X_1)

No	Item Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan pekerjaan saya yaitu sudah pernah mengikuti diklat auditor.	6	20	21	70	3	10	0	0	0	0	30	100
2	Jumlah staf pemeriksa yang telah mengikuti pendidikan auditor masih kurang sehingga pelaksanaan pekerjaan sering terkendala.	13	43,33	13	43,33	4	13,34	0	0	0	0	30	100
3	Hasil kerja saya sesuai dengan pengetahuan yang saya miliki.	9	30	17	56,67	4	13,33	0	0	0	0	30	100
4	Saya mengetahui seluk beluk pekerjaan yang dibebankan kepada saya.	11	36,67	15	50	4	13,33	0	0	0	0	30	100
5	Saya memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.	6	20	17	56,67	7	23,33	0	0	0	0	30	100
6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan terampil ditempat kerja.	7	23,33	18	60	5	16,67	0	0	0	0	30	100
7	Saya telah lama bekerja dan memiliki pengalaman kerja yang baik di kantor ini.	10	33,33	12	40	8	26,67	0	0	0	0	30	100
8	Saya membutuhkan pengalaman kerja untuk dapat mengerjakan pekerjaan saya.	7	23,33	17	56,67	6	20	0	0	0	0	30	100
Total		69	230	130	433,3	41	136,6	0	0	0	0	240	800
Rata-rata		8,625	28,75	16,25	54,17	5,125	17,08	0	0	0	0	30	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2020)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang variabel penempatan untuk pernyataan nomor 1 jawaban sangat setuju, sebanyak 20 %, setuju sebanyak 70 %, kurang setuju sebanyak 10 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- b) Jawaban responden tentang variabel penempatan untuk pernyataan nomor 2 jawaban sangat setuju, sebanyak 43,33 %, setuju sebanyak 43,33 %, kurang

setuju sebanyak 13,34 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

- c) Jawaban responden variabel penempatan untuk pernyataan nomor 3 jawaban sangat setuju, sebanyak 30 %, setuju sebanyak 56,67 %, kurang setuju sebanyak 13,33 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- d) Jawaban responden tentang variabel penempatan untuk pernyataan nomor 4 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 36,67 %, setuju sebanyak 50 %, kurang setuju sebanyak 13,33 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- e) Jawaban responden tentang variabel penempatan untuk pernyataan nomor 5 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 20 %, setuju sebanyak 56,67 %, kurang setuju sebanyak 23,33 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- f) Jawaban responden tentang variabel penempatan untuk pernyataan nomor 6 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 23,33 %, setuju sebanyak 60 %, kurang setuju sebanyak 16,67 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- g) Jawaban responden tentang variabel penempatan untuk pernyataan nomor 7 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 33,33 %, setuju sebanyak 40 %, kurang setuju sebanyak 26,67 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

- h) Jawaban responden variabel penempatan untuk pernyataan nomor 8 jawaban sangat setuju, sebanyak 23,33 %, setuju sebanyak 56,67 %, kurang setuju sebanyak 20 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

Kesimpulan dari uraian hasil analisis dari Tabel 4.2 untuk daftar pernyataan Variabel Penempatan pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 28,75 %, setuju sebanyak 54,17 %, kurang setuju sebanyak 17,08 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

4.1.1.1.3 Variabel Kompensasi (X₂)

Berikut ini merupakan penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X₂ yang dirangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.3

Skor Angket Untuk Variabel Kompensasi (X₂)

No	Item Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Gaji sebagai kompensasi yang saya terima dalam bekerja dapat memotivasi semangat bekerja.	7	23,33	20	66,67	3	10	0	0	0	0	30	100
2	Tempat saya bekerja memberikan gaji yang cukup layak serta mampu memenuhi kebutuhan.	12	40	15	50	3	10	0	0	0	0	30	100
3	Dengan sistem insentif sekarang ini belum membuat saya merasa betah ditempat kerja.	10	33,33	15	50	5	16,67	0	0	0	0	30	100
4	Insentif yang diperoleh belum mendukung saya untuk meningkatkan kinerja.	12	40	16	53,33	2	6,67	0	0	0	0	30	100
5	Dengan sistem kompensasi sekarang ini, membuat saya merasa kinerja saya lebih dihargai.	8	26,67	16	53,33	6	20	0	0	0	0	30	100
6	Saya merasa bahwa sistem kompensasi yang telah ditetapkan sudah baik.	6	20	20	66,67	4	13,33	0	0	0	0	30	100
7	Menurut saya standar tunjangan pegawai belum memperhatikan aspek kebutuhan pegawai.	12	40	13	43,33	5	16,67	0	0	0	0	30	100
8	Besar tunjangan kepada saya belum sesuai dengan beban pekerjaan yang ada.	3	10	19	63,33	8	26,67	0	0	0	0	30	100
Total		70	233,3	134	446,7	36	120	0	0	0	0	240	800
Rata-rata		8,75	29,17	16,75	55,83	4,5	15	0	0	0	0	30	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2020)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang variabel kompensasi untuk pernyataan nomor 1 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 23,33 %, setuju sebanyak 66,67 %, kurang setuju sebanyak 10 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- b) Jawaban responden tentang variabel kompensasi untuk pernyataan nomor 2 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 40 %, setuju sebanyak 50 %, kurang setuju sebanyak 10 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- c) Jawaban responden tentang variabel kompensasi untuk pernyataan nomor 3 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 33,33 %, setuju sebanyak 50 %, kurang setuju sebanyak 16,67 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- d) Jawaban responden tentang variabel kompensasi untuk pernyataan nomor 4 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 40 %, setuju sebanyak 53,33 %, kurang setuju sebanyak 6,67 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- e) Jawaban responden tentang variabel kompensasi untuk pernyataan nomor 5 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 26,67 %, setuju sebanyak 53,33 %, kurang setuju sebanyak 20 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- f) Jawaban responden tentang variabel kompensasi untuk pernyataan nomor 6 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 20 %, setuju sebanyak 66,67 %,

kurang setuju sebanyak 13,33 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

- g) Jawaban responden tentang variabel kompensasi untuk pernyataan nomor 7 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 40 %, setuju sebanyak 43,33 %, kurang setuju sebanyak 16,67 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- h) Jawaban responden tentang variabel kompensasi untuk pernyataan nomor 8 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 10 %, setuju sebanyak 63,33 %, kurang setuju sebanyak 26,67 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

Kesimpulan dari uraian secara umum Hasil analisis dari Tabel IV-3 untuk daftar pernyataan Variabel Kompensasi pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 29,17 %, setuju sebanyak 55,83 %, kurang setuju sebanyak 15 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

4.1.1.1.4 Variabel Pelatihan Kerja (X_3)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X_3 yang dirangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.4
Skor Angket Untuk Variabel X3 (Pelatihan)

No	Item Pernyataan	S		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Instruktur dapat membuat saya meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan	7	23,33	21	70	2	6,67	0	0	0	0	30	100
2	Instruktur memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri sesuai dengan bakat saya.	14	46,67	15	50	1	3,33	0	0	0	0	30	100
3	Pelatihan yang dibuat adalah untuk meningkatkan kualitas pekerjaan yang ditargetkan kepada saya.	11	36,67	14	46,67	5	16,66	0	0	0	0	30	100
4	Jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan auditor masih kurang.	11	36,67	17	56,67	2	6,67	0	0	0	0	30	100
5	Saya dibekali materi pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan.	8	26,67	17	56,67	5	16,66	0	0	0	0	30	100
6	Materi pelatihan belum bisa menyelesaikan keseluruhan permasalahan pekerjaan.	7	23,33	20	66,67	3	10	0	0	0	0	30	100
7	Pelatihan menggunakan metode peningkatan kemampuan saya untuk mengatasi masalah.	14	46,67	13	43,33	3	10	0	0	0	0	30	100
8	Materi pelatihan terkadang tidak dapat meningkatkan kemampuan saya untuk mencari solusi yang tepat.	9	30	17	56,67	4	13,33	0	0	0	0	30	100
9	Pelatihan bertujuan untuk dapat meningkatkan partisipasi saya di dalam melaksanakan pekerjaan.	11	36,67	11	36,67	8	26,66	0	0	0	0	30	100
10	Tujuan pelatihan untuk mendapatkan sertifikat auditor yang dimanfaatkan disaat dimintai keterangan jika ada permasalahan khususnya di pengadilan.	9	30	14	46,67	7	23,33	0	0	0	0	30	100
Total		101	336,7	159	530	40	133,3	0	0	0	0	300	1000
Rata-rata		10,1	33,67	15,9	53	4	13,33	0	0	0	0	30	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2020)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang variabel pelatihan kerja untuk pernyataan nomor 1 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 23,33 %, setuju sebanyak 70 %, kurang setuju sebanyak 6,67 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- b) Jawaban responden tentang variabel pelatihan kerja untuk pernyataan nomor 2 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 46,67 %, setuju sebanyak 50 %, kurang setuju sebanyak 3,33 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

- c) Jawaban responden tentang variabel pelatihan kerja untuk pernyataan nomor 3 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 36,67 %, setuju sebanyak 46,67 %, kurang setuju sebanyak 16,66 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- d) Jawaban responden tentang variabel pelatihan kerja untuk pernyataan nomor 4 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 36,67 %, setuju sebanyak 56,67

%, kurang setuju sebanyak 6,67 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

- e) Jawaban responden tentang variabel pelatihan kerja untuk pernyataan nomor 5 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 26,67 %, setuju sebanyak 56,67 %, kurang setuju sebanyak 16,66 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- f) Jawaban responden tentang variabel pelatihan kerja untuk pernyataan nomor 6 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 23,33 %, setuju sebanyak 66,67 %, kurang setuju sebanyak 10 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- g) Jawaban responden tentang variabel pelatihan kerja untuk pernyataan nomor 7 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 46,67 %, setuju sebanyak 43,33 %, kurang setuju sebanyak 10 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- h) Jawaban responden tentang variabel pelatihan kerja untuk pernyataan nomor 8 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 30 %, setuju sebanyak 56,67 %, kurang setuju sebanyak 13,33 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- i) Jawaban responden tentang variabel pelatihan kerja untuk pernyataan nomor 9 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 36,67 %, setuju sebanyak 36,67 %, kurang setuju sebanyak 26,67 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.
- j) Jawaban responden tentang variabel pelatihan kerja untuk pernyataan nomor 10 pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 30 %, setuju sebanyak 46,67

%, kurang setuju sebanyak 23,33 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

Kesimpulan dari uraian secara umum Hasil analisis dari Tabel IV-4 untuk daftar pernyataan Variabel Pelatihan Kerja pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 33,67 %, setuju sebanyak 53 %, kurang setuju sebanyak 13,33 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0 %.

4.1.2. Uji Asumsi Klasik

Hasil pengolahan data dengan SPSS tentang pengaruh variable Penempatan (X_1), Kompensasi (X_2) dan Pelatihan Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) maka dapat di lihat dengan menggunakan asumsi klasik yaitu :

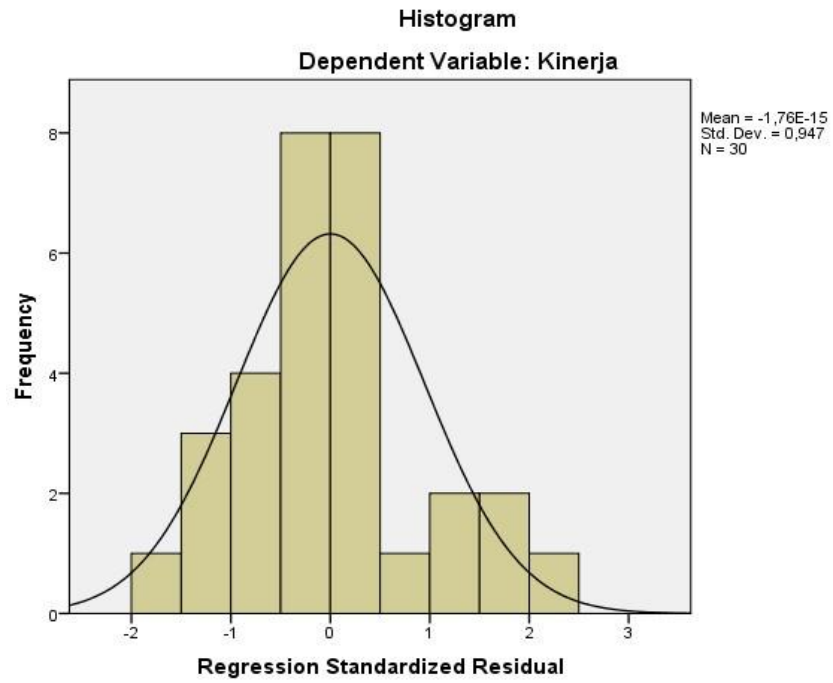
4.1.2.1. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan hasil olahan data menggunakan data SPSS versi 23 maka di ketahui uji normalitas menggunakan metode Histogram dan P-Plot adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1

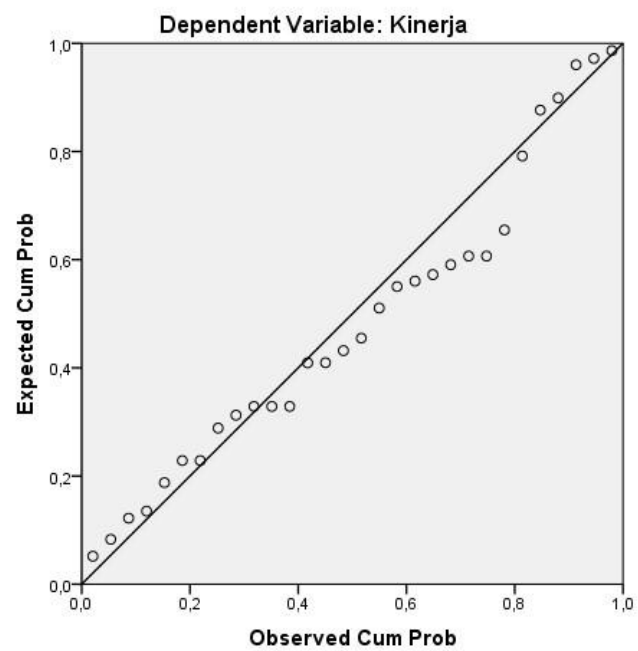
Uji Normalitas Menggunakan Histogram



Gambar 4.2

Uji Normalitas Menggunakan P-Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Menurut tampilan chart di atas kita dapat melihat grafik histogram maupun grafik plot. Dimana grafik histogram memberikan pola distribusi melenceng kekanan yang artinya adalah data berdistribusi normal. Selanjutnya, pada gambar P.Plot terlihat titik-titik mengikuti dan mendekati garis diagonalnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.1.2.2. Uji Multikoleniaritas

Uji Multikoleniaritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen dengan melihat nilai VIF (*variance inflasi factor*) tidak melebihi 4 atau 5. (Hines dan Montgomery dalam Azuar Juliandi 2013).

Tabel 4.5

Hasil Output Uji Multikoleniaritas

Coefficients ^a		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Penempatan	,465	-,060	-,040	,528	1,895
	Kompensasi	,740	,634	,550	,500	2,000
	Pelatihan	,376	-,002	-,001	,700	1,429

a. Dependent Variable: Kinerja

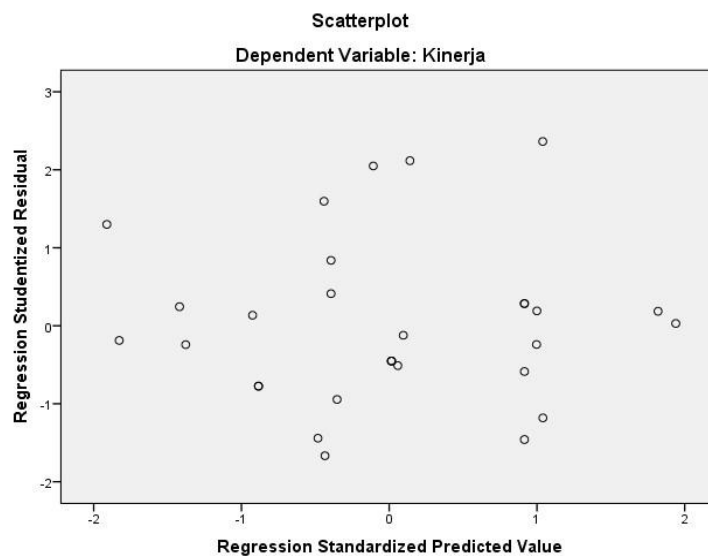
Jika dilihat pada tabel 4.5 diketahui bahwa variabel Penempatan (X_1), Kompensasi (X_2) dan Pelatihan Kerja (X_3) telah terbebas dari multikolinieritas dimana masing-masing nilai VIF yaitu ($X_1=1,895$), ($X_2=2,000$), ($X_3=1,429$) < 4 atau 5.

4.1.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya kesamaan varian dari residual (nilai eror) dari “nilai observasi yang satu dengan observasi yang lain”. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *sig* dengan nilai tingkat kesalahan ($\alpha = 0,05$). Uji heteroskedastisitas juga dapat dilakukan dengan mengamati grafik *scatterplot* hasil analisis program SPSS. “Heteroskedastisitas terjadi jika pada *scatterplot* titik-titiknya mempunyai pola yang teratur baik menyempit, melebar, maupun bergelombang”. Sebaliknya, jika pada *scatterplot* titik-tiknya memiliki pola menyebar di atas dan di bawah sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut uraian Uji Heteroskedastisitas penelitian :

Gambar 4.3

Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Scatterplot



Berdasarkan output Scatterplots di atas diketahui bahwa :

- a) Titik-titik data penyebar di atas dan di bawah atau sekitar angka 0.

- b) Titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah.
- c) Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- d) Penyebaran titik-titik data tidak berpola

Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, hingga model regresi yang baik dan ideal dapat terpenuhi.

4.1.3. Analisis Data

4.1.3.1. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi disusun untuk melihat hubungan yang terbangun antara variabel penelitian, apakah hubungan yang terbangun positif atau hubungan negative. Berdasarkan olahan data yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa model hubungan dari analisis regresi linier berganda dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Hasil Output Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4,531	8,923		,508	,616
	Penempatan	,204	,340	-,055	2,305	,031
	Kompensasi	0,244	,297	,778	4,182	,000
	Pelatihan	,403	,256	-,002	3,011	,002

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan pada table diatas maka dapat disusun model penelitian persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 4,531 + 0,204X_1 + 0,244X_2 + 0,403X_3$$

Model persamaan regresi berganda tersebut bermakna:

- a) Nilai Konstanta sebesar 4,531 yang berarti bahwa jika variabel independen yaitu Penempatan (X_1), Kompensasi (X_2) dan Pelatihan Kerja (X_3) sama dengan nol atau tidak pengaruh, maka Kinerja (Y) adalah sebesar 4,531.
- b) Nilai koefisien regresi $X_1 = 0,204$ menunjukkan apabila Penempatan mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan meningkatkan kinerja sebesar 20,4%.
- c) Nilai koefisien regresi $X_2 = 0,244$ menunjukkan apabila Kompensasi mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja sebesar 24,4%.
- d) Nilai koefisien regresi $X_3 = 0,403$ menunjukkan apabila Pelatihan Kerja mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya Kinerja sebesar 40,3%.

4.1.3.2. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

1) Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja

Tabel 4.7. Hasil Output Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,531	8,923		,508	,616
	Penempatan	,204	,340	-,055	2,305	,031
	Kompensasi	0,244	,297	,778	4,182	,000
	Pelatihan	,403	,256	-,002	3,011	,002

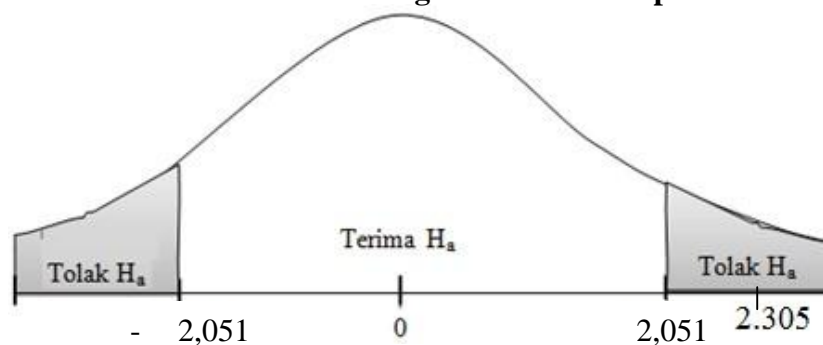
a. Dependent Variable: Kinerja

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel X_1 yaitu penempatan memiliki signifikansi sebesar 0,031 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari tabel di atas tentang pengaruh penempatan (X_1) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai $t_{hitung} 2.305 > t_{tabel} 2.051$ dengan probabilitas Sig 0,031, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa penempatan (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :

Gambar 4.4

Gambar Pengaruh X_1 terhadap Y



2) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Tabel 4.8
Hasil Output Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,531	8,923		,508	,616
	Penempatan	,204	,340	-,055	2,305	,031
	Kompensasi	0,244	,297	,778	4,182	,000
	Pelatihan	,403	,256	-,002	3,011	,002

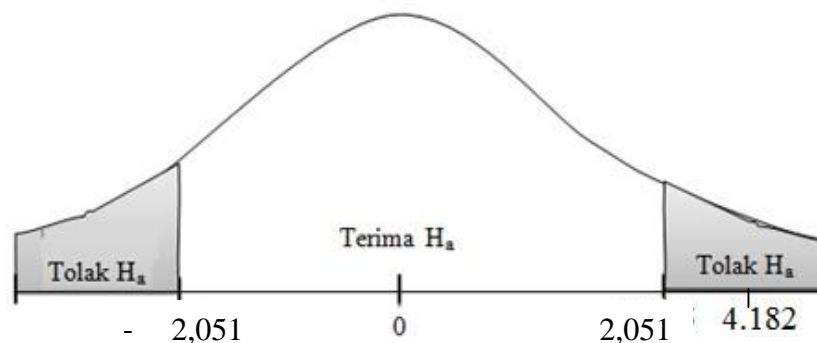
a. Dependent Variable: Kinerja

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel X_2 yaitu kompensasi memiliki signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari tabel di atas tentang pengaruh kompensasi (X_2) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai t_{hitung} 4.182 > t_{tabel} 2.051 dengan probabilitas Sig 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :

Gambar 4.5

Pengaruh X_2 terhadap Y



3) Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja

Tabel 4.9
Hasil Output Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,531	8,923		,508	,616
	Penempatan	,204	,340	-,055	2,305	,031
	Kompensasi	0,244	,297	,778	4,182	,000
	Pelatihan	,403	,256	-,002	3,011	,002

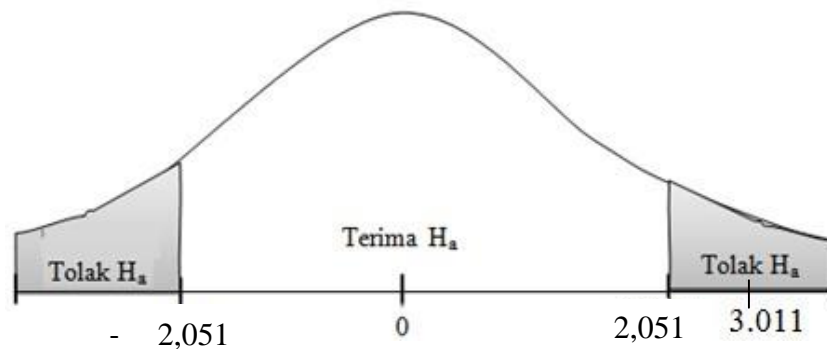
a. Dependent Variable: Kinerja

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel X_3 yaitu pelatihan kerja memiliki signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari tabel di atas tentang pengaruh pelatihan kerja (X_3) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai t_{hitung} 3.011 > t_{tabel} 2.051 dengan probabilitas Sig 0,002, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja (X_3) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :

Gambar 4.6

Gambar Pengaruh X_3 terhadap Y



b. Uji Simultan (Uji F)

Uji statistik F (*simultan*) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (*independent*) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (*dependen*). Hasil uji secara simultan dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 4.10
Hasil Output Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	185,282	3	61,761	10,586	,000 ^b
	Residual	151,685	26	5,834		
	Total	336,967	29			

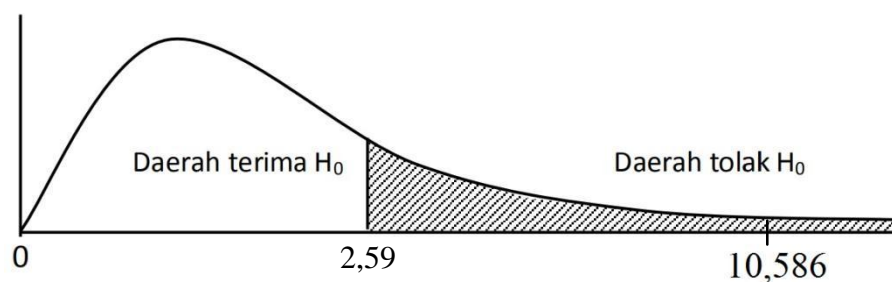
a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Penempatan, Kompensasi

Berdasarkan dari tabel uji F diketahui bahwa terdapat nilai signifikan sebesar 0,000 nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 artinya bahwa Penempatan, Kompensasi, dan Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Jika dibandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} maka dihasilkan $10,586 > 2,59$ sehingga di simpulkan bahwa Penempatan, Kompensasi, dan Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :

Gambar 4.7
Gambar Pengaruh X_1 , X_2 , X_3 terhadap Y



4.1.3.3. Koefisien Determinasi

Uji determinasi ini untuk melihat seberapa besar Penempatan, Kompensasi, dan Pelatihan Kerja dalam menjelaskan variasi variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai. Untuk mengetahui besarnya determinasi Penempatan, Kompensasi, dan Pelatihan Kerja dalam menjelaskan variasi variabel dependennya yaitu Kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11

Hasil Output Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,742 ^a	,750	,498	2,415

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Penempatan, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Untuk mengetahui persentase yang dapat dijelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat $KD = R^2 \times 100\%$

$$= 0,498 \times 100 \%$$

$$= 49,8 \%$$

Berdasarkan pada tabel di atas diketahui bahwa nilai Adjusted R_{square} dengan variabel bebas lebih dari 2 (dua) adalah sebesar 0,498 atau sama dengan 49,8% artinya bahwa persentase Penempatan, Kompensasi, dan Pelatihan Kerja mampu untuk menjelaskan Kinerja Pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal adalah sebesar 49,8% dan sisanya 51,2% dijelaskan oleh variabel bebas yang lainnya yang tidak diikutsertakan ke dalam model penelitian ini.

4.2. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas Penempatan (X_1), Kompensasi (X_2) dan Pelatihan Kerja (X_3) mempunyai pengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) untuk lebih memperjelas terhadap rincian hasil analisis dan pengujian tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut :

4.2.1. Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis Uji t_{test} terdapat pengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini menyatakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2.305 < 2.051$ berada didalam daerah penolakan H_a sehingga H_0 diterima, hal ini menyatakan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh langsung dari penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

Dari hasil jawaban responden terdapat 21 (dua puluh satu) Responden yang setuju sebanyak 70 %, bahkan 6 (enam) Responden menyatakan sangat setuju sebanyak 20 % dengan pernyataan point 1 (satu) bahwa (Saya memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai untuk jabatannya saat ini yaitu sudah pernah diklat auditor). Hanya 3 (tiga) orang Responden menyatakan kurang setuju sebanyak 10 % dan tidak ada Responden yang menjawab baik tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Jadi pekerjaan harus terus dilaksanakan karena pegawai yang turun untuk memeriksa rata – rata sejalan menyatakan bahwa sudah pernah diklat auditor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas berdasarkan pengalaman setelah bertahun-tahun ditempatkan dalam pelaksanaan tugas yaitu pembinaan dan pengawasan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Syalimono (2019) yang menyatakan bahwa Secara parsial variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja juga dalam masa training atau saat pelatihan karyawan sudah mendapatkan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan semua tugas yang diberikan dengan baik, hasil penelitian ini juga didukung oleh I Putu Satria Wira Kusuma dan Komang Ardana (2014) yang menyatakan variabel penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.2.2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis Uji t_{test} terdapat pengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini menyatakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4.182 < 2.051$ berada didalam daerah penolakan H_a sehingga H_0 diterima, hal ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

Dari hasil jawaban Responden terdapat 12 (dua belas) Responden menjawab sangat setuju sebanyak 40% dan 16 (enam belas) Responden menjawab setuju sebanyak 53,33% terhadap pernyataan point 4 (empat) yaitu (Intensif yang diperoleh belum mendukung saya untuk meningkatkan kinerja). Terdapat 2 (dua) Responden yang kurang setuju dan tidak ada Responden yang menjawab baik tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa ada

pengaruh langsung dari kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal walaupun jumlahnya belum memadai tetapi dapat mencukupi kebutuhan. Ada kemungkinan intensif yang diberikan belum sesuai dengan apa yang diinginkan pegawai.

Hasil penelitian ini seperti hasil penelitian Kusuma, Bambang, Swasto, & Musadieg (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Otsuka Indonesia. Dengan hasil penelitian bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil Penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhimatur Rofi'ah (2012), yang menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.3. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis Uji t_{test} terdapat pengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini menyatakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3.011 < 2.051$ berada didalam daerah penolakan H_a sehingga H_0 diterima, hal ini menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

Dari hasil jawaban Responden terdapat 20 (dua puluh) Orang menjawab setuju sebanyak 66,67% dan 7 (tujuh) Responden menjawab sangat setuju atau sebanyak 23,33% terhadap pernyataan point 6 (enam) yaitu (Materi pelatihan belum dapat menyelesaikan keseluruhan permasalahan pekerjaan secara baik dan benar). Terdapat 2 (dua) Responden menjawab kurang setuju sebanyak 6,67% dan tidak ada Responden yang menjawab tidak setuju

maupun sangat tidak setuju. Dari gambaran hasil penelitian pengaruh pelatihan yang dihubungkan dengan kinerja pegawai, maka dapat dijelaskan jika pelatihan akan mendapatkan keuntungan yang memuaskan atas investasi sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk masa depan. Selain itu faktor-faktor pelatihan terdiri dari instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang akan mempengaruhi kinerja pegawai. meliputi 3 (tiga) faktor penting yaitu: kualitas pelatih, metode pelatihan dan pengalaman pembelajaran. Ada kemungkinan bahwa pelaksanaan pekerjaan masih lebih cenderung kepada kegiatan kebijakan atau rahasia umum daripada pelaksanaan pekerjaan sesuai ketentuan umum.

Pelatihan merupakan proses pembelajaran untuk mencapai kemampuan tertentu supaya dapat membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Dan juga dalam masa training atau saat pelatihan sudah mendapatkan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan semua tugas yang diberikan dengan baik. Khususnya permintaan pemeriksaan dari Aparat Penegak Hukum berdasarkan pengaduan dugaan penyimpangan yang merupakan suatu kewajiban pelaksanaan pemeriksaan maka pemeriksa atau auditor sudah memiliki sertifikat auditor, bahwa sudah lulus dalam mengikuti pendidikan dan latihan auditor dan juga lulus ujian auditor. Dengan keterbatasan jumlah auditor sebanyak 16 (enam belas) orang dengan kebutuhan pemeriksa yang bersertifikat

auditor sebanyak 30 (tiga puluh) orang sehingga pegawai yang diklat auditor harus ditambah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian hasil penelitian Laila, (2013) dengan judul “Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Central Asia, Tbk (Studi Pada Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin).” Mempunyai Hasil penelitian yang membuktikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.2.4. Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pada penelitian ini sudah jelas terbukti ada pengaruh secara simultan dari ketiga variabel bebas kepada satu variabel terikat, di mana hasil uji F di dapat nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $10,586 > 2.59$ dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka H_0 di terima dan H_a ditolak artinya ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara Penempatan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Penempatan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu dengan judul Pengaruh Penempatan, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Dosen STMIK Duta Bangsa Surakarta. Prajadi Cipto Utomo (2014:8) bahwa penempatan, kompensasi dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

- 1) Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka.
- 2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya kompensasi dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas atau walaupun dirasa kurang tetapi tidak mempengaruhi mereka untuk tidak menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka.
- 3) Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. Jumlah pegawai yang telah mengikuti Pelatihan auditor masih kurang dan memang sangat penting untuk mendukung kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 4) Penempatan, kompensasi dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. Walaupun penyelesaian Laporan Hasil Pemeriksaan agak terlambat dari jadwal yang ditentukan akan tetapi pekerjaan itu tetap dapat diselesaikan.

5.2. Saran

Agar pimpinan Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal :

- 1) Lebih memperhatikan dalam Penyelesaian Laporan Hasil Pemeriksaan agar lebih diperhatikan dalam ketepatan waktu penyelesaiannya sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan.
- 2) Lebih memperhatikan dalam penempatan pegawai yaitu dari segi jumlah pegawai yang sudah auditor untuk ditambah agar pegawai bekerja lebih baik dalam menjalankan tugas atau pekerjaan maupun dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.
- 3) Lebih memperhatikan Intensif yang diberikan kepada pegawai, agar pegawai merasa nyaman serta menjadikan mereka lebih bersemangat dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.
- 4) Memberikan pelatihan auditor kepada pegawai lainnya agar pegawai menjadi terlatih dan mereka lebih berpengalaman dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.
- 5) Kiranya hasil penelitian ini dapat dijadikan suatu referensi sederhana dalam pertimbangan kebijakan yang ada, memberikan manfaat kepada *stackholder* yang terkait yaitu seluruh pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal, kemudian bagi peneliti selanjutnya perlu menambahkan variabel-variabel yang dapat menambah kompetensi pegawai dalam berbagai bidang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang, "Pengaruh Penempatan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan". *E-jurnal manajemen Universitas Udayana*, Vol.3 No.7, July 2014.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Boe, I. .. (2014). Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 283-298
- Cahyati, Cucu (2018) Pengaruh Penempatan Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Semarang. *Jurnal Online*. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/>
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- I Putu Satria Wira, (2014) Pengaruh Penempatan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. di PT PLN, *Jurnal Online*. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/>
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kusuma, Y. B., Bambang, Swasto, & Musadieg, M. A. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Otsuka Indonesia diLawang, Malang). *E-Journal Ilmu Administrasi*, 9(1), 43-56.
- Laila, Refiana Said, Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK CENTRAL ASIA, TBK (Studi Pada Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin), *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 1, Nomor 3, Oktober 2013.
- Malthis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan Kesebelas ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Peraturan Bupati Mandailing Natal No. 33 Tahun 2017

Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

- Muhimatur Rofi'ah (2012) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Syariah Malang), *ejournal.uin-malang.ac.id*, e-ISSN:2356-4644.
- Priyatno, D. (2014). *SPSS 22 Pengolahan Data Terpraktis*. Yogyakarta: Andi. Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P. (2010). *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rori, W. J., Mekel, P. A., & Ogi, I. (2014, Juni). Pendidikan, Pelatihan dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado. *EMBA*, vol. 2 No.2, 1284-1295.
- Siaahan, Syalimono (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt Pln (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara. *Jurnal UMSU ac.id*
- Supomo, R., & Nurhayati, E. (2018). *Manajemen sumber Daya Manusia*. Bandung : Yrama Widya.
- Sugiarto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno dan Tjutju Yuniarsih. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Utomo, Prajadi Cipto. 2014. Pengaruh Penempatan, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Dosen STMIK Duta Bangsa Surakarta. *Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta Vol. 1 Nomor 1 Juni Tahun 2014 Hal. 13-24*.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN



KUESIONER PENELITIAN MAGISTER MANAJEMEN PASCASARJANA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

Pengantar

Bersama kuesioner ini peneliti mengucapkan salam dan terima kasih sebelumnya kepada Bapak/Ibu para Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal atas kesediaannya menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada di bawah ini. Jawaban dari Bapak/Ibu akan selanjutnya diolah menjadi kajian dalam rangka menyusun sebuah penelitian berupa tesis yang berjudul “Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal”.

Petunjuk Pengisian :

Anda cukup **memilih satu jawaban**, kemudian **lingkari** jawaban Anda tersebut.

Keterangan jawaban				
SS:	S:	KS:	TS:	STS:
Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Peneliti

**SUWANDI USMAN
NPM. 1720030042**

1. KINERJA						
No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Kuantitas						
1	Pekerjaan yang saya kerjakan sudah sesuai dengan bidang saya					
2	Saya memiliki banyak pengetahuan dalam pengambilan keputusan organisasi.					
Kualitas						
3	Saya selalu teliti dalam melaksanakan setiap pekerjaan					
4	Kualitas pengetahuan yang saya miliki tidak menjadi ukuran untuk membuat pekerjaan cepat terselesaikan.					
Pelaksanaan Tugas						
5	Saya dapat melaksanakan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan pimpinan.					
6	Saya mampu melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan secara mudah dan cermat.					
Tanggung jawab						
7	Saya bertanggungjawab penuh atas resiko dari keputusan yang saya ambil.					
8	Penyelesaian Laporan Hasil Pemeriksaan sering terlambat tidak sesuai dengan jadwal yang seharusnya diselesaikan.					

2. PENEMPATAN						
No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Pendidikan						
1	Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan pekerjaan saya yaitu sudah pernah mengikuti diklat auditor.					
2	Jumlah staf pemeriksa yang telah mengikuti pendidikan auditor masih kurang sehingga pelaksanaan pekerjaan sering terkendala.					
Pengetahuan Kerja						
3	Hasil kerja saya sesuai dengan pengetahuan yang saya miliki.					
4	Saya mengetahui seluk beluk pekerjaan yang dibebankan kepada saya.					
Keterampilan Kerja						
5	Saya memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.					
6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan terampil ditempat kerja.					
Pengalaman Kerja						
7	Saya telah lama bekerja dan memiliki pengalaman kerja yang baik di kantor ini.					
8	Saya membutuhkan pengalaman kerja untuk dapat mengerjakan pekerjaan saya.					

3. KOMPENSASI						
No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Gaji/Upah						
1	Gaji sebagai kompensasi yang saya terima dalam bekerja dapat memotivasi semangat bekerja.					
2	Tempat saya bekerja memberikan gaji yang cukup layak serta mampu memenuhi kebutuhan.					
Insentif						
3	Dengan sistem insentif sekarang ini belum membuat saya merasa betah ditempat kerja.					
4	Insentif yang diperoleh belum mendukung saya untuk meningkatkan kinerja.					
Penghargaan						
5	Dengan sistem kompensasi sekarang ini, membuat saya merasa kinerja saya lebih dihargai.					
6	Saya merasa bahwa sistem kompensasi yang telah ditetapkan sudah baik.					
Tunjangan						
7	Menurut saya standar tunjangan pegawai belum memperhatikan aspek kebutuhan pegawai.					
8	Besar tunjangan kepada saya belum sesuai dengan beban pekerjaan yang ada.					

4. PELATIHAN KERJA						
No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Instruktur						
1	Instruktur dapat membuat saya meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan					
2	Instruktur memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri sesuai dengan bakat saya.					
Peserta						
3	Pelatihan yang dibuat adalah untuk meningkatkan kualitas pekerjaan yang ditargetkan kepada saya.					
4	Jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan auditor masih kurang.					
Materi						
5	Saya dibekali materi pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan.					
6	Materi pelatihan belum dapat menyelesaikan keseluruhan permasalahan pekerjaan.					
Metode						
7	Pelatihan menggunakan metode peningkatan kemampuan saya untuk mengatasi masalah.					
8	Materi pelatihan terkadang tidak dapat meningkatkan kemampuan saya untuk mencari solusi yang tepat					
Tujuan						
9	Pelatihan bertujuan untuk dapat meningkatkan partisipasi saya di dalam melaksanakan pekerjaan.					
10	Tujuan pelatihan untuk mendapatkan sertifikat auditor yang dimanfaatkan disaat dimintai keterangan jika ada permasalahan khususnya di pengadilan.					

Lampiran Variabel Y

No	Nomor Item Pernyataan								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	3	3	4	4	3	5	5	30
2	4	4	3	5	4	5	3	5	33
3	4	3	5	5	3	4	3	4	31
4	4	4	4	3	5	3	5	4	32
5	4	3	4	4	4	4	5	4	32
6	5	5	4	3	4	3	3	3	30
7	4	3	5	3	5	5	5	4	34
8	4	4	3	4	4	4	4	4	31
9	4	4	4	4	3	4	4	4	31
10	4	5	5	3	5	4	5	5	36
11	4	4	3	4	4	4	5	3	31
12	5	5	4	4	4	3	4	4	33
13	3	4	4	4	4	4	4	4	31
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	4	4	5	4	4	4	4	33
16	4	5	5	4	4	4	5	4	35
17	4	5	5	5	5	3	5	3	35
18	4	4	4	4	3	4	4	3	30
19	4	4	4	4	5	4	4	4	33
20	5	5	5	4	4	4	4	4	35
21	5	5	5	5	3	3	3	3	32
22	4	5	5	5	4	4	5	5	37
23	5	5	3	3	5	3	5	3	32
24	4	4	4	5	4	4	4	4	33
25	5	5	5	3	3	4	3	4	32
26	4	4	5	5	4	4	5	4	35
27	5	5	4	4	3	5	3	3	32
28	4	3	3	4	5	5	5	4	33
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	4	4	4	4	3	4	4	4	31

No	Item Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pernyataan 1	7	23,33	21	70	2	6,667	0	0	0	0	30	100
2	Pernyataan 2	11	36,67	14	46,67	5	16,67	0	0	0	0	30	100
3	Pernyataan 3	10	33,33	14	46,67	6	20	0	0	0	0	30	100
4	Pernyataan 4	8	26,67	16	53,33	6	20	0	0	0	0	30	100
5	Pernyataan 5	7	23,33	16	53,33	7	23,33	0	0	0	0	30	100
6	Pernyataan 6	4	13,33	19	63,33	7	23,33	0	0	0	0	30	100
7	Pernyataan 7	12	40	12	40	6	20	0	0	0	0	30	100
8	Pernyataan 8	4	13,33	19	63,33	7	23,33	0	0	0	0	30	100
Total		63	210	131	436,7	46	153,3	0	0	0	0	240	800
Rata-rata		7,875	26,25	16,38	54,58	5,75	19,17	0	0	0	0	30	100

Lampiran Variabel X₁

No	Nomor Item Pernyataan								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	3	4	5	4	3	5	5	32
2	4	4	3	3	3	5	5	5	32
3	4	5	3	5	4	4	3	4	32
4	4	3	4	3	5	4	3	3	29
5	4	3	4	4	4	4	5	3	31
6	5	5	4	5	3	5	3	3	33
7	4	5	5	4	5	5	5	4	37
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	3	4	4	4	31
10	4	5	5	5	3	3	3	5	33
11	4	4	5	4	4	4	3	5	33
12	5	5	4	4	4	5	4	4	35
13	3	4	4	4	4	4	4	4	31
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	4	4	5	4	4	4	4	33
16	4	5	5	4	4	4	5	4	35
17	4	5	5	5	5	5	3	3	35
18	4	4	4	4	3	3	4	3	29
19	4	4	4	4	5	4	4	4	33
20	5	5	5	4	4	4	4	4	35
21	5	4	3	5	3	5	5	3	33
22	4	5	5	5	4	4	5	5	37
23	5	5	4	3	4	4	5	5	35
24	4	4	4	5	4	4	4	4	33
25	3	5	3	5	5	4	3	4	32
26	4	4	5	5	4	4	5	4	35
27	5	5	4	4	4	3	5	5	35
28	4	5	5	4	5	5	3	4	35
29	4	4	4	3	4	3	4	4	30
30	4	3	4	4	3	4	4	4	30

No	Item Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pernyataan 1	6	20	21	70	3	10	0	0	0	0	30	100
2	Pernyataan 2	13	43,33	13	43,33	4	13,33	0	0	0	0	30	100
3	Pernyataan 3	9	30	17	56,67	4	13,33	0	0	0	0	30	100
4	Pernyataan 4	11	36,67	15	50	4	13,33	0	0	0	0	30	100
5	Pernyataan 5	6	20	17	56,67	7	23,33	0	0	0	0	30	100
6	Pernyataan 6	7	23,33	18	60	5	16,67	0	0	0	0	30	100
7	Pernyataan 7	10	33,33	12	40	8	26,67	0	0	0	0	30	100
8	Pernyataan 8	7	23,33	17	56,67	6	20	0	0	0	0	30	100
Total		69	230	130	433,3	41	136,7	0	0	0	0	240	800
Rata-rata		8,625	28,75	16,25	54,17	5,125	17,08	0	0	0	0	30	100

Lampiran Variabel X₂

No	Nomor Item Pernyataan								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	4	4	5	4	4	5	3	32
2	4	4	5	5	5	5	5	5	38
3	4	5	3	5	4	3	4	4	32
4	4	4	4	4	3	4	5	4	32
5	3	3	3	4	4	4	5	4	30
6	5	3	4	5	3	3	3	5	31
7	4	5	5	3	5	5	5	4	36
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	3	4	4	4	31
10	4	5	3	5	5	3	5	3	33
11	4	4	5	4	4	4	5	5	35
12	5	5	4	4	4	5	4	4	35
13	3	4	4	4	4	4	4	4	31
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	4	4	5	4	4	4	4	33
16	4	5	5	4	4	4	5	4	35
17	4	5	5	5	5	5	3	3	35
18	4	4	4	4	3	4	4	3	30
19	4	4	4	4	5	4	4	4	33
20	5	5	5	4	4	4	4	4	35
21	5	5	3	3	3	4	5	3	31
22	4	5	5	5	4	4	3	3	33
23	5	3	3	5	5	5	5	3	34
24	4	4	4	5	4	4	4	4	33
25	5	5	5	5	5	4	5	4	38
26	4	4	5	5	4	4	5	4	35
27	5	5	4	4	4	5	3	3	33
28	4	5	5	4	5	3	3	4	33
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	4	4	4	4	3	4	4	4	31

No	Item Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pernyataan 1	7	23,33	20	66,67	3	10	0	0	0	0	30	100
2	Pernyataan 2	12	40	15	50	3	10	0	0	0	0	30	100
3	Pernyataan 3	10	33,33	15	50	5	16,67	0	0	0	0	30	100
4	Pernyataan 4	12	40	16	53,33	2	6,667	0	0	0	0	30	100
5	Pernyataan 5	8	26,67	16	53,33	6	20	0	0	0	0	30	100
6	Pernyataan 6	6	20	20	66,67	4	13,33	0	0	0	0	30	100
7	Pernyataan 7	12	40	13	43,33	5	16,67	0	0	0	0	30	100
8	Pernyataan 8	3	10	19	63,33	8	26,67	0	0	0	0	30	100
Total		70	233,3	134	446,7	36	120	0	0	0	0	240	800
Rata-rata		8,75	29,17	16,75	55,83	4,5	15	0	0	0	0	30	100

Lampiran Variabel X₃

No	Nomor Item Pernyataan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	4	3	3	4	4	5	5	3	5	39
2	4	4	3	3	5	3	3	5	3	5	38
3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	43
4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	40
5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	40
6	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	47
7	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	47
8	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38
10	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	46
11	4	4	5	4	3	4	5	5	3	5	42
12	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	44
13	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38
14	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	37
15	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
16	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	45
17	4	5	4	5	4	5	3	5	3	3	41
18	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	37
19	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
20	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	45
21	5	5	3	5	3	5	3	5	3	4	41
22	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	47
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
24	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
25	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	44
26	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	43
27	5	5	4	4	4	3	5	3	5	4	42
28	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	45
29	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	39
30	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38

No	Item Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pernyataan 1	7	23,33	21	70	2	6,667	0	0	0	0	30	100
2	Pernyataan 2	14	46,67	15	50	1	3,333	0	0	0	0	30	100
3	Pernyataan 3	11	36,67	14	46,67	5	16,67	0	0	0	0	30	100
4	Pernyataan 4	11	36,67	17	56,67	2	6,667	0	0	0	0	30	100
5	Pernyataan 5	8	26,67	17	56,67	5	16,67	0	0	0	0	30	100
6	Pernyataan 6	7	23,33	20	66,67	3	10	0	0	0	0	30	100
7	Pernyataan 7	14	46,67	13	43,33	3	10	0	0	0	0	30	100
8	Pernyataan 8	9	30	17	56,67	4	13,33	0	0	0	0	30	100
9	Pernyataan 9	11	36,67	11	36,67	8	26,67	0	0	0	0	30	100
10	Pernyataan 10	9	30	14	46,67	7	23,33	0	0	0	0	30	100
Total		101	336,7	159	530	40	133,3	0	0	0	0	300	1000
Rata-rata		10,1	33,67	15,9	53	4	13,33	0	0	0	0	30	100

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

df	Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
		0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1		1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2		0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3		0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4		0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5		0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6		0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7		0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8		0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9		0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10		0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11		0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12		0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13		0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14		0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15		0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16		0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17		0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18		0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19		0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20		0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21		0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22		0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23		0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24		0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25		0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26		0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27		0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28		0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29		0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30		0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31		0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32		0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33		0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34		0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35		0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36		0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37		0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38		0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39		0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40		0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 121 –160)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
121	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895
122	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838
123	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781
124	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726
125	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671
126	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617
127	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565
128	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512
129	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461
130	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411
131	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361
132	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312
133	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264
134	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217
135	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170
136	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124
137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 161 –200)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
161	0.67602	1.28683	1.65437	1.97481	2.34973	2.60671	3.14162
162	0.67601	1.28680	1.65431	1.97472	2.34959	2.60652	3.14130
163	0.67600	1.28677	1.65426	1.97462	2.34944	2.60633	3.14098
164	0.67599	1.28673	1.65420	1.97453	2.34930	2.60614	3.14067
165	0.67598	1.28670	1.65414	1.97445	2.34916	2.60595	3.14036
166	0.67597	1.28667	1.65408	1.97436	2.34902	2.60577	3.14005
167	0.67596	1.28664	1.65403	1.97427	2.34888	2.60559	3.13975
168	0.67595	1.28661	1.65397	1.97419	2.34875	2.60541	3.13945
169	0.67594	1.28658	1.65392	1.97410	2.34862	2.60523	3.13915
170	0.67594	1.28655	1.65387	1.97402	2.34848	2.60506	3.13886
171	0.67593	1.28652	1.65381	1.97393	2.34835	2.60489	3.13857
172	0.67592	1.28649	1.65376	1.97385	2.34822	2.60471	3.13829
173	0.67591	1.28646	1.65371	1.97377	2.34810	2.60455	3.13801
174	0.67590	1.28644	1.65366	1.97369	2.34797	2.60438	3.13773
175	0.67589	1.28641	1.65361	1.97361	2.34784	2.60421	3.13745
176	0.67589	1.28638	1.65356	1.97353	2.34772	2.60405	3.13718
177	0.67588	1.28635	1.65351	1.97346	2.34760	2.60389	3.13691
178	0.67587	1.28633	1.65346	1.97338	2.34748	2.60373	3.13665
179	0.67586	1.28630	1.65341	1.97331	2.34736	2.60357	3.13638
180	0.67586	1.28627	1.65336	1.97323	2.34724	2.60342	3.13612
181	0.67585	1.28625	1.65332	1.97316	2.34713	2.60326	3.13587
182	0.67584	1.28622	1.65327	1.97308	2.34701	2.60311	3.13561
183	0.67583	1.28619	1.65322	1.97301	2.34690	2.60296	3.13536
184	0.67583	1.28617	1.65318	1.97294	2.34678	2.60281	3.13511
185	0.67582	1.28614	1.65313	1.97287	2.34667	2.60267	3.13487
186	0.67581	1.28612	1.65309	1.97280	2.34656	2.60252	3.13463
187	0.67580	1.28610	1.65304	1.97273	2.34645	2.60238	3.13438
188	0.67580	1.28607	1.65300	1.97266	2.34635	2.60223	3.13415
189	0.67579	1.28605	1.65296	1.97260	2.34624	2.60209	3.13391
190	0.67578	1.28602	1.65291	1.97253	2.34613	2.60195	3.13368
191	0.67578	1.28600	1.65287	1.97246	2.34603	2.60181	3.13345
192	0.67577	1.28598	1.65283	1.97240	2.34593	2.60168	3.13322
193	0.67576	1.28595	1.65279	1.97233	2.34582	2.60154	3.13299
194	0.67576	1.28593	1.65275	1.97227	2.34572	2.60141	3.13277
195	0.67575	1.28591	1.65271	1.97220	2.34562	2.60128	3.13255
196	0.67574	1.28589	1.65267	1.97214	2.34552	2.60115	3.13233
197	0.67574	1.28586	1.65263	1.97208	2.34543	2.60102	3.13212
198	0.67573	1.28584	1.65259	1.97202	2.34533	2.60089	3.13190
199	0.67572	1.28582	1.65255	1.97196	2.34523	2.60076	3.13169
200	0.67572	1.28580	1.65251	1.97190	2.34514	2.60063	3.13148

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

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

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

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

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

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

