

**PENGARUH DIKLAT, PROMOSI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI LINGKUNGAN KANTOR BKPSDM
KABUPATEN ACEH TAMIANG**

TESIS

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Dalam Bidang Ilmu Manajemen

DISUSUN OLEH :
INDRA SYAHPUTRA
NPM : 1720030039

Kosentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah peneliti panjatkan atas kehadiran Allah S.W.T yang telah melimpahkan rahmat-nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang”**. Shalawat dan salam penulis ucapkan kepada Nabi besar Muhammad S.A.W yang telah menuntun perjalanan kehidupan manusia menempuh ilmu pengetahuan.

Tesis ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Peneliti menyadari bahwa penelitian Tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara moril maupun materil. Pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Dosen Penguji,
2. Bapak Dr. Sjahril Effendy Pasaribu, M.Si, M.A, M.P.Si, M.H Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan Dosen Pembimbing I,
3. Bapak H. Muis Fauzi Rambe, S.E, M.M selaku Dosen Pembimbing II
4. Bapak Zulaspan Tupti, S.E,M.M Selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen dan Dosen Penguji
5. Bapak Fahrizal Zulkarnain, S.T, M.Sc, PhD selaku Dosen Penguji
6. Ibu Dra. Fauziati Selaku Plt. Kepala BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang,
7. Ayahanda Zainal Abidin dan Ibunda (Almh) Halimatus Sa'diyah serta Istri tercinta Maria Rahayu, S.pd, ananda serta semua saudara/keluarga.
8. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara seangkatan 2017, Rekan yang penuh semangat dan kompak.
9. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Kepada semua pihak yang telah berkenan membantu penyelesaian Tesis ini

Masih banyak kelemahan yang peneliti sadari atau tidak, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti menerima saran kritik yang konstruktif dari

para pembaca demi penyempurnaan dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan nilai dari Tesis ini. Namun harapan terbesar dari penelitian Tesis ini adalah semoga bermanfaat khususnya bagi kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan dan sumbang saran bagi instansi pemerintah.

Kualasimpang, Maret 2018
P e n e l i t i,

Indra Syahputra
NPM. 1720030039

ABSTRAK

N a m a : Indra Syahputra
N P M : 1720030039

Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang sebagai penyelenggara Manajemen Kepegawaian Daerah berkomitmen untuk memajukan dan mengembangkan sistem manajemen kepegawaian yang efektif dan efisien, agar mampu mendorong peningkatan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) dan kualitas pelayanan publik hingga tercipta tata kelola pemerintahan yang baik (*good government*). Untuk itu, kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga pemerintahan. Peningkatan kualitas ASN dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Selain pendidikan dan pelatihan, kualitas ASN juga dapat ditingkatkan melalui promosi jabatan. Selain itu, pegawai yang merasakan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan pemaparan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang". Penelitian ini bertujuan untuk Mengetahui dan menganalisis pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Penelitian ini termasuk pada penelitian kuantitatif sebab pendekatan yang digunakan untuk usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisis data, kesimpulan data sampai dengan penulisannya menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Subyek penelitian adalah pegawai BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Tehnik pengumpulan dengan dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan skor nilai Skala Likert. Data dianalisa menggunakan rumus regresi linear berganda dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak diperoleh nilai F_{hitung} 3,264 lebih besar dibandingkan dengan nilai F_{tabel} 2,59 dan nilai signifikansi 0,031 lebih keci dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menolak H_0 . Dengan demikian secara serempak Diklat (X1), Promosi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Besarnya angka R square (R^2) adalah 0,189. Angka tersebut dapat digunakan untuk melihat pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja secara gabungan terhadap kinerja. Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja secara gabungan terhadap kinerja adalah 18,9%.

Kata Kunci : Diklat ,Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja.

ABSTRACT

N a m e : Indra Syahputra
N P M : 1720030039

Effect of Training, Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance in the Office of BKPSDM Aceh Tamiang Regency

The Aceh Tamiang District Human Resources and Human Resources Development Agency as the organizer of Regional Civil Service Management is committed to advancing and developing an effective and efficient personnel management system, in order to be able to encourage the improvement of the professionalism of the State Civil Service (ASN) and the quality of public services. (good government). For this reason, performance in an organization is one of the elements that cannot be separated from a government institution. ASN quality improvement can be done through education and training. In addition to education and training, the quality of ASN can also be improved through promotion. In addition, employees who feel job satisfaction can also improve their performance. Based on the explanation, the author was interested in conducting a study entitled "The Effect of Training, Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance in the Office of the BKPSDM Office in Aceh Tamiang District". This study aims to find out and analyze the effect of Training, Promotion, and Job Satisfaction on the performance of employees in the BKPSDM office in Aceh Tamiang Regency. This research is included in quantitative research because the approach used for research proposals, processes, hypotheses, down to the field, data analysis, data conclusions up to writing using measurement, calculation, formula and certainty of numerical data. The research subjects were employees of BKPSDM in Aceh Tamiang Regency. The collection technique is done by using a questionnaire given the Likert Scale score. Data was analyzed using multiple linear regression formulas and hypothesis testing. The results of the study show that simultaneously the value of F_{count} 3.264 is greater than the value of F_{table} 2.59 and the significance value of 0.031 is smaller than 0.05. This indicates that the results of the study reject H_0 . Thus simultaneously Diklat (X1), Promotion (X2), and Job Satisfaction (X3) have a positive but not significant effect on the performance of employees of the BKPSDM office in Aceh Tamiang Regency. The number of R square (R^2) is 0.189. This number can be used to see the effect of training, promotion, and combined job satisfaction on performance. This number has the intention that the effect of training, promotion, and joint job satisfaction on performance is 18.9%.

Keywords: Training, Motivation, Job Satisfaction, Performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	8
1. Batasan Masalah.....	8
2. Rumusan Masalah.....	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
1. Tujuan Penelitian.....	9
2. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II LANDASAN TEORI	12
A. Uraian Teori.....	12
1. Kinerja Pegawai.....	12
a. Pengertian Kinerja Pegawai.....	12
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai...	13
c. Penilaian Kinerja.....	14
d. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja.....	16
e. Indikator Kinerja.....	17
2. Pendidikan dan Pelatihan.....	19
a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan.....	19
b. Manfaat dan Tujuan Pendidikan dan Pelatihan.....	21
c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan.....	23
d. Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan.....	24
e. Metode Pendidikan dan Pelatihan.....	27
f. Indikator Pendidikan dan Pelatihan.....	30
3. Promosi.....	31
a. Pengertian Promosi.....	31
b. Manfaat dan Tujuan Promosi Jabatan.....	33

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Kenaikan Pangkat.....	35
d. Azas dan Syarat Promosi Jabatan.....	38
e. Indikator Promosi.....	40
4. Kepuasan Kerja.....	41
a. Pengertian Kepuasan Kerja.....	41
b. Manfaat dan Tujuan Kepuasan Kerja.....	44
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja...	45
d. Dampak Kepuasan Kerja.....	47
e. Indikator Kepuasan Kerja.....	48
B. Kerangka Konseptual.....	49
C. Hipotesis.....	52
BAB III METODE PENELITIAN.....	53
A. Pendekatan Penelitian.....	53
B. Definisi Operasional Variabel.....	53
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	57
D. Populasi dan Sampel.....	58
E. Teknik Pengumpulan Data.....	59
F. Uji Instrumen.....	60
G. Teknik Analisa Data.....	68
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	74
A. Hasil penelitian.....	74
1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Pendidikan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang.....	74
2. Deskripsi Data.....	80
3. Uji Asumsi Klasik.....	90
4. Analisis Data.....	94
a. Regresi Linear Berganda.....	94
b. Uji Hipotesis.....	95
c. Koefisien Determinasi (R^2).....	99
B. Pembahasan.....	100
1. Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja Pegawai.....	100
2. Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja Pegawai.....	101
3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	103
4. Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	105

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	107
A. Kesimpulan.....	107
B. Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA	109

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1	Tabel Pengembangan Instrumen..... 56
Tabel 3.2	Pelaksanaan Waktu Penelitian..... 58
Tabel 3.3	Daftar Populasi Pegawai BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang..... 59
Tabel 3.4	Uji Validitas Instrumen Diklat..... 61
Tabel 3.5	Uji Validitas Instrumen Promosi..... 62
Tabel 3.6	Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja..... 62
Tabel 3.7	Uji Validitas Instrumen Kinerja..... 63
Tabel 3.8	Uji Reabilitas Instrumen Diklat..... 65
Tabel 3.9	Uji Reabilitas Instrumen Promosi..... 66
Tabel 3.10	Uji Reabilitas Instrumen Kepuasan Kerja..... 66
Tabel 3.11	Uji Reabilitas Instrumen Kinerja..... 67
Tabel 3.12	Instrumen Skala likert..... 68
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Usia..... 80
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 81
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan..... 82
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja..... 83
Tabel 4.5	Tabulasi Responden Terhadap Variabel Diklat (X1)..... 84
Tabel 4.6	Tabulasi Responden Terhadap Variabel Promosi (X2)..... 85
Tabel 4.7	Tabulasi Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (X3)..... 86
Tabel 4.8	Tabulasi Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y)..... 88
Tabel 4.9	Hasil Uji Normalitas..... 90
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolinearitas..... 93
Tabel 4.11	Hasil Uji Koefisien Regresi..... 95
Tabel 4.12	Hasil Uji Parsial..... 96
Tabel 4.13	Hasil Uji Simultan Signifikan..... 98
Tabel 4.14	Hasil Uji Determinasi..... 99

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Paradigma Penelitian.....	52
Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t).....	71
Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji f).....	73
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Grafik Histogram.....	91
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas P-Plot.....	92
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot.....	94
Gambar 4.4 Pengujian Hipotesis Diklat (X1).....	96
Gambar 4.5 Pengujian Hipotesis Promosi (X2).....	97
Gambar 4.6 Pengujian Hipotesis Kepuasan Kerja (X3).....	97
Gambar 4.7 Pengujian Hipotesis Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....	98

DAFTAR LAMPIRAN

1. Instrumen Penelitian
2. Tabulasi Nilai Responden
3. Daftar r tabel
4. Daftar t tabel
5. Daftar f tabel

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang sebagai penyelenggara Manajemen Kepegawaian Daerah berkomitmen untuk memajukan dan mengembangkan sistem manajemen kepegawaian yang efektif dan efisien, agar mampu mendorong peningkatan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) dan kualitas pelayanan publik hingga tercipta tata kelola pemerintahan yang baik (good government). Pada awal Pemekaran Kabupaten Aceh Tamiang pada tahun 2002, Instansi BKPSDM merupakan bagian dari kantor Bupati dengan nama Kepala Bagian Kepegawaian (Kabag Kepegawaian). Seiring dengan bertambahnya jumlah ASN di Kabupaten Aceh Tamiang, maka Kabag Kepegawaian berdiri sendiri menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berlokasi di Komplek Perkantoran Pemkab Aceh Tamiang.

Kantor BKPSDM terdiri dari Kepala Badan, Sekretariat dan 3 Bidang, antara lain Kepala Bidang Mutasi, Kepala Bidang Pengembangan SDM, dan Kepala Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai. Sehubungan dengan kinerja pegawai BKPSDM untuk meningkatkan kualitas ASN dalam bekerja sesuai instasinya, pegawai BKPSDM harus memiliki kualitas kerja yang mumpuni.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga pemerintahan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal tersebut dijelaskan oleh Tika (2012:121), kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan salah satu tolak ukur dari keberhasilan suatu instansi atau lembaga, dan demi tercapainya suatu tujuan instansi atau lembaga yang optimal, dibutuhkan kemampuan dari pucuk pimpinan untuk memperhatikan kecakapan hubungan antara staf/pegawai yang tentunya mengarah pada pembinaan dan pemberian motivasi kepada pegawai, sehingga pegawai dapat pula memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing serta mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam instansi atau lembaga tersebut. pembinaan dan pemberian motivasi kepada pegawai, sehingga pegawai dapat pula memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing serta mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam instansi atau lembaga tersebut.

Sumber daya manusia yang tangguh serta berkualitas dipersiapkan untuk memajukan lembaga pemerintahan dan mengantisipasi segala perubahan yang akan terjadi. Sumber daya manusia adalah salah satu asset yang sangat penting dalam lembaga, yang sekaligus juga merupakan mitra lembaga dalam menjalankan aktivitas lembaga karena mereka yang menghasilkan dan melaksanakan pekerjaan. Menurut Suradinata (2010:4) untuk menghadapi tuntutan masyarakat tersebut maka manajemen pemerintahan harus lebih meningkatkan dan menggerakkan sumber daya manusia yang ada pada unit-unit organisasi pemerintah secara professional dalam memberi pelayanan.

Sumber daya manusia merupakan suatu aspek yang sangat penting bagi keberlangsungan hidup dan perkembangan organisasi. Sumber daya manusia berguna dalam penguasaan teknologi, menggunakan modal, mengatur dana, dan menghasilkan produk yang berkualitas. Seberapa canggih teknologi yang dimanfaatkan oleh organisasi dalam menjalankan pekerjaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang mengoperasikannya.

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri bahwa faktor manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan dalam suatu pemerintahan. Hal tersebut sangatlah penting karena bagaimanapun keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kualitas dan kemampuan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap yang baik dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil langkah agar dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai. Pegawai diharapkan selalu mengasah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan agar lebih baik sesuai dengan tuntutan zaman serta dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut.

Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja pegawai adalah kurangnya pendidikan dan pelatihan yang didapatkan oleh pegawai.

Menurut Suradinata dalam Larius (2010:4), pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka peningkatan kemampuan pegawai yang meliputi pengetahuan,

keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya.

Peningkatan kualitas ASN dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan aparatur sipil negara secara menyeluruh. Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, serta meningkatkan kinerja pegawai. Pendidikan dan pelatihan berupaya mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang harus benar-benar memperhatikan pendidikan dan pelatihan pegawai sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hal-hal lain juga yang perlu diperhatikan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah kebijaksanaan mengenai prioritas program dalam pendidikan dan pelatihan agar dapat meningkatkan dan memperbaiki kelemahan, serta meningkatkan kinerja aparatur sipil negara yang profesional sesuai bidang tugasnya dan memiliki etos kerja yang disiplin, efisien, efektif, kreatif, produktif, serta tanggung jawab. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang sering diikuti oleh pegawai, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Ada beberapa macam diklat yang diselenggarakan oleh BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Macam-macam diklat tersebut antara lain diklat prajabatan, diklat kepemimpinan (PIM), diklat teknis, dan diklat fungsional. Namun, peneliti dalam hal ini akan membatasi pada penyelenggaraan diklat kepemimpinan (PIM) oleh BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Hanya sebagian

pegawai di kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang yang bisa mengikuti penyelenggaraan diklat kepemimpinan (PIM) dikarenakan keterbatasan anggaran daerah dan masih adanya kondisi waktu yang tidak dapat disesuaikan dengan jadwal tugas keseharian di kantor.

Selain pendidikan dan pelatihan, kualitas ASN juga dapat ditingkatkan melalui promosi jabatan. Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik guna meningkatkan produktivitas kerja dan menjamin keberhasilan lembaga tersebut dalam mencapai sasarnya, dengan menyeimbangkan antara faktor individu dan faktor organisasi yang menjadi tempat bagi pegawai tersebut bernaung dan bekerja. Apabila kinerja pegawai tinggi, maka dengan sendirinya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan atau organisasi, dengan demikian perusahaan atau organisasi dapat bersaing dalam dunia kerja yang semakin ketat seperti sekarang ini.

Masalah promosi jabatan tidak lepas dari perhatian seorang pimpinan atau atasan. Seorang pemimpin dapat memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik bahkan lebih baik dari sebelumnya dengan kenaikan jabatan, karena dengan adanya promosi jabatan yang di berikan seorang pimpinan atau atasan berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat dalam mencapai tujuannya.

Jabatan merupakan tanggung jawab yang diemban setiap pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya. Promosi jabatan dalam suatu organisasi kerja dilakukan untuk memotivasi pegawainya untuk meningkatkan hasil kinerja yang dilakukan. Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk di promosikan

pada jabatan tertentu, apakah sebagai pimpinan puncak (*Top Manager*), kepala Bagian (*middle manager*), atau kepala unit (*unit manager*) yang pada dasarnya adalah membangun semangat dan kreativitas pegawai dalam bekerja. Permasalahan kompensasi, promosi jabatan dapat terjadi pada setiap organisasi kerja, terlebih lagi jika dikaitkan dengan peningkatan kinerja pegawai, yang masing-masing faktor akan memberikan dampak yang berbeda-beda.

Promosi jabatan memfokuskan pendidikan, kemampuan dan pengalaman kerja untuk berprestasi. Jika elaborasi tersebut bersifat positif maka kemungkinan akan berdampak pada peningkatan kinerja, akan tetapi sebaliknya jika hasil elaborasinya negatif maka akan berdampak pada kemunduran yang akhirnya memerlukan pengembangan karir. Dengan adanya promosi jabatan diharapkan dapat berjalan sesuai dengan paradigma kepangkatan dalam kedinasan serta menghindari adanya status kekerabatan yang mengarah pada kesenjangan kerja dan jabatan yang ditempati bukan pada pegawai yang dipromosikan tetapi pada orang yang memiliki kepentingan individual.

Namun demikian, masih ada sebagian pegawai yang telah memenuhi persyaratan baik secara golongan maupun kepangkatan tetapi belum dipromosikan dikarenakan beberapa faktor, diantaranya faktor penilaian pimpinan, faktor kedekatan antara pimpinan dan bawahan, serta faktor kebutuhan jabatan yang sesuai.

Selain itu, pegawai yang merasakan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerjanya. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijaksanaan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan.

Selain faktor tersebut, faktor diklat dan promosi juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan merasa tidak puas maka ada beberapa hal yang mungkin akan dilakukan yaitu, karyawan akan berfikir untuk meninggalkan pekerjaan atau produktivitas kinerjanya akan menurun. Menurut Handoko (2011:193) Kepuasan Kerja adalah:

Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka, yang biasanya tampak dalam sikap positif para karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja mengekspresikan sejumlah kesesuaian antara harapan seseorang tentang pekerjaannya yang dapat berupa prestasi kerja yang diberikan oleh perusahaan dan imbalan yang diberikan atas pekerjaannya. Pada hakekatnya seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal tersebut akan membawa keadaan yang lebih baik memuaskan dari pada keadaan sekarang.

Kepuasan kerja juga mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan perusahaan sehingga kinerja pegawai yang dihasilkan lebih optimal. Dengan demikian, diklat kepemimpinan, promosi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja

Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi permasalahan yang muncul yaitu:

- 1) Penerapan ilmu yang didapat melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) kepemimpinan (PIM) belum sepenuhnya diterapkan oleh pegawai yang mengikuti diklat.
- 2) Kurang maksimalnya promosi jabatan yang dilakukan oleh pimpinan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.
- 3) Sebagian pegawai kantor BKPSDM masih belum merasakan kepuasan kerja yang maksimal.
- 4) Kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang masih belum maksimal.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, terdapat beberapa permasalahan dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu perlu dilakukan batasan terhadap masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Penelitian ini akan difokuskan pada:

- 1) Pengaruh diklat kepemimpinan (PIM) terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Aceh Tamiang.

- 2) Pengaruh promosi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Aceh Tamiang.
- 3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Aceh Tamiang.
- 4) Pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Aceh Tamiang.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah Diklat kepemimpinan (PIM) berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Aceh Tamiang?
- 2) Apakah Promosi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Aceh Tamiang?
- 3) Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Aceh Tamiang?
- 4) Apakah Diklat, Promosi, dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Aceh Tamiang?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini antara lain:

- 1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh Diklat kepemimpinan (PIM) terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.

- 2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh Promosi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.
- 3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.
- 4) Mengetahui dan menganalisis pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.

2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Manfaat teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM dan dapat dijadikan referensi terhadap penelitian yang serupa.

2) Manfaat praktis:

- a) Bagi pembaca diharapkan penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian yang serupa dan memberikan informasi mengenai pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.
- b) Bagi pimpinan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang diharapkan penelitian ini menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja

pegawai kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang melalui diklat, promosi, dan kepuasan kerja.

3) Manfaat bagi penulis:

Penulis mendapatkan dan menambah wawasan serta memberi jawaban atas penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Aceh Tamiang serta syarat untuk menyelesaikan studi Magister manajemen.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai mempunyai hubungan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal penting. Menurut Anwar prabu Mangkunegara (2010:12) bahwa “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja pegawai berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara. Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan (2014:103) bahwa “Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah adanya perubahan perilaku yang lebih baik.

Pengukuran kinerja organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan penilaian kinerja.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang diterjemahkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2010: 68), yaitu:

a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan nyata (*knowledge and skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. 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 yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2015: 21), yaitu:

- a) Faktor Personal, meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan.
- c) Faktor team, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, sererataan, dan kekompakkan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau instruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Menurut Prawirosentono (dalam Wahyudi, 2012:130), “Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah efisiensi. Efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi”. Berdasarkan pemaparan di atas tentang kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan. Suatu kinerja akan dapat ditingkatkan apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Kinerja individu juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan maupun memuaskan kebutuhannya. Dibutuhkan suatu evaluasi yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis terhadap kinerja pegawai atau sumber daya manusia berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan atau dibebankan kepada mereka. Termasuk didalamnya mencakup penilaian terhadap seluruh kegiatan program dan proyek yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah dalam kurun waktu tertentu. Menurut Wilson (2012:231) penilaian kinerja adalah “Proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2010:69) “Penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan/lembaga secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau

ketidakberhasilan seorang Aparatur Sipil Negara, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Penilaian kinerja pegawai sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Pada dasarnya penilaian kinerja pegawai membutuhkan beberapa aspek. Menurut Sugiyono (2012: 227) Aspek tersebut antara lain:

- a) Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)
- b) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*)
- c) Pengetahuan Pekerjaan (*Job knowledge*)
- d) Kerjasama Tim (*Teamwork*)
- e) Kreatifitas (*Creativity*)
- f) Inovasi (*Innovation*)
- g) Inisiatif (*Initiative*)

Aspek penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2010: 67), diantaranya adalah:

- a) Kualitas Kerja
- b) Kuantitas Kerja
- c) Disiplin dalam bekerja
- d) Inisiatif
- e) Tanggung Jawab

Berdasarkan Indikator yang disebut di atas, maka dapat dijelaskan secara lebih rinci, yaitu:

- a) Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan kerja.

- b) Kuantitas kerja adalah banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada.
- c) Disiplin dalam bekerja adalah pegawai harus disiplin pada dirinya, tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- d) Inisiatif adalah kemampuan mengenali masalah-masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.
- e) Tanggung Jawab adalah kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja pegawai dapat diukur melalui beberapa aspek yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, disiplin dalam bekerja, Inisiatif dan tanggungjawab.

d. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh Hasibuan (2016:58) bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas atas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

Dengan meningkatkan kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap produktifitas perusahaan, keadaan ini merupakan suatu aktifitas

perusahaan yang akan ditingkatkan agar dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Menurut Mangkunegara (2010:82) kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

Dengan demikian, penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana hasil nyata seorang pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

e. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Lohman dalam Abdullah (2014:145) "Indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisinesi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan

organisasi.” Kemudian, Sedarmayanti (2014:198) menjelaskan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka dan/atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Sementara itu, menurut Larius (2013:33) menjelaskan bahwa, indikator kinerja (*performance indicators*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif.

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai. Menurut T.R. Michel dalam Sedarmayanti (2014:15) indikator kinerja meliputi:

- a) Kualitas pelayanan (*Quality of work*), yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
- b) Komunikasi (*Communication*), yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.
- c) Kecepatan (*Promptness*), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
- d) Kemampuan (*Capability*), yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.

- e) Inisiatif (*Intiative*), yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.

Dengan demikian, indikator kinerja digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, disiplin dalam bekerja, inisiatif, dan tanggung jawab.

2. Pendidikan dan Pelatihan

a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh karena itu untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan agar pegawai mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya.

Pendidikan dan Pelatihan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang selanjutnya disebut diklat adalah proses belajar mengajar guna meningkatkan kompetensi ASN. Pendidikan menurut Fuad (2011:1) adalah:

”Usaha manusia untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat dan kebudayaan yang dikembangkan dalam hidup dan kehidupan yang terjadi dalam suatu proses pendidikan.”

Kemudian, John dalam Hasbullah (2012:2) mengatakan, ”Pendidikan adalah proses pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental secara intelektual dan emosional ke arah alam dan sesama manusia”. Selanjutnya, Suwatno

(2013:105) menjelaskan, "Pendidikan adalah aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi yang dilakukan melalui pengembangan karier serta pendidikan dan pelatihan." Berdasarkan beberapa pendapat tersebut disimpulkan bahwa pendidikan adalah semua usaha yang direncanakan untuk mengubah pola perilaku baik jasmani maupun rohani seseorang melalui suatu pengajaran, pengendalian, serta keterampilan yang digunakan dalam pendidikan sehingga dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Sikula (dalam Mangkunegara, 2010:44) mengemukakan bahwa, "Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan teroganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas." Kemudian, Berdasarkan SK Menpan No. 01/Kep/M. Pan/2001 dalam Sedarmayanti (2014:164) menjelaskan,

"Pelatihan adalah proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktek daripada teori yang dilakukan seseorang atau sekelompok dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan meningkatkan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu."

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu suatu pencapaian organisasi.

Gomes (2013:197) mengatakan, "Pendidikan dan pelatihan adalah setiap usaha yang di lakukan guna untuk memperbaiki performansi dengan cara memberikan kesempatan belajar bagi pekerja agar setiap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dapat di selesaikan dengan baik." Selanjutnya, Pendidikan dan pelatihan menurut Hasibuan (2016:69) adalah "Suatu usaha untuk meningkatkan

kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.” Berdasarkan beberapa pendapat tersebut disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan mutu kerja pegawai melalui suatu pembelajaran dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

b. Manfaat dan Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Pada umumnya pendidikan dan pelatihan digunakan bagi pegawai baru yang dilatih untuk mampu mengerjakan tugas sesuai dengan pekerjaannya, bagi pegawai lama, pendidikan dan pelatihan digunakan untuk memberikan keahlian kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Mangkunegara (2010:45) tujuan umum pendidikan dan pelatihan pegawai negeri yaitu:

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014:170) tujuan Diklat yaitu:

- a. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- b. Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.
- c. Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).

Menurut Suwatno (2013: 105) tujuan Diklat antara lain:

- a. Produktivitas Kerja
Produktivitas kerja karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksi.
- b. Moral Karyawan

Moral karyawan sangat penting bagi suatu lembaga, karena dengan moral karyawan yang baik maka setiap hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

c. Karier

Persyaratan suatu jabatan menitikberatkan pada syarat-syarat perseorangan yang diperlukan untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik.

d. Kepemimpinan

Suatu lembaga membutuhkan seorang pemimpin yang cakap, dimana dia harus mampu mengelola segala kegiatan dan aktivitas yang dimana dia harus mampu mengelola segala kegiatan dan aktivitas yang ada dalam lembaga/instansi.

e. Kompensasi

Dengan meningkatkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai, akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan, sehingga tujuan dari lembaga akan tercapai.

Adapun manfaat dan dampak yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan menurut Rivai (2014:167) antara lain:

- a. Melalui pendidikan dan pelatihan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- b. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- c. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- d. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
- e. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- g. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- h. Meningkatkan keterampilan interpersonal.

Berdasarkan tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai agar lebih profesional dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai. Sedangkan manfaat pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan stabilitas pegawai

dan dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri agar dalam melaksanakan tugasnya dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Hasibuan (2016:72) faktor-faktor yang mempengaruhi pendidikan dan pelatihan antara lain:

- 1) Peserta
- 2) Pelatih/instruktur
- 3) Fasilitas Pendidikan dan Pelatihan
- 4) Kurikulum
- 5) Dana Pendidikan dan Pelatihan

Beberapa faktor di atas akan dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1) Peserta

Peserta pendidikan dan pelatihan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, usianya dan lain sebagainya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2) Pelatih/Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau teaching skillnya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

3) Fasilitas Pendidikan dan Pelatihan

Fasilitas sarana dan prasarana dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan itu sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat, mesin-mesin

yang akan dipergunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pendidikan dan pelatihan.

4) Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

5) Dana Pendidikan dan Pelatihan

Dana yang tersedia untuk pendidikan dan pelatihan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, faktor-faktor yang dikemukakan oleh Hasibuan sangat berpengaruh bagi kelancaran terlaksananya diklat untuk meningkatkan kualitas SDM sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

d. Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan

Jenis pendidikan dan pelatihan sesuai peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 101 tahun 2000, adalah:

- a) Pendidikan dan pelatihan prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kebribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil, di samping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintah negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayanan masyarakat.
- b) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai negeri sipil agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi No. 193/XIII/10/6/2001 tentang pedoman umum pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil jenis dan jenjang Diklat meliputi:

- a) Diklat prajabatan
- b) Diklat kepemimpinan
- c) Diklat fungsional
- d) Diklat teknis

Penjelasan dari jenis dan jenjang diklat yang telah disebutkan di atas adalah sebagai berikut:

a) Diklat Prajabatan adalah Diklat untuk membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika PNS serta memberikan pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara dan tentang bidang tugas serta budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas jabatan PNS. Diklat Prajabatan merupakan bagian dari persyaratan pengangkatan Calon PNS menjadi PNS. Jenjang Prajabatan terdiri dari:

- 1) Diklat Prajabatan Golongan I merupakan syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Golongan I.
- 2) Diklat Prajabatan Golongan II merupakan syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Golongan II.
- 3) Diklat Prajabatan Golongan III merupakan syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Golongan III.

Hal-hal yang berkenaan dengan pelaksanaan diklat prajabatan diatur dalam pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina.

b) Diklat kepemimpinan merupakan diklat untuk memenuhi atau meningkatkan kompetensi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. Diklat kepemimpinan adalah diklat yang memberikan wawasan, pengetahuan,

keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu.

- c) Diklat Fungsional merupakan diklat untuk memenuhi ataupun meningkatkan kompetensi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional. Hal-hal yang berkenaan dengan pelaksanaan diklat fungsional diatur dalam pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional dengan mengacu pada pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina.
- d) Diklat teknis merupakan diklat untuk meningkatkan kompetensi teknis dalam jabatan PNS sesuai dengan bidang tugasnya. Program diklat teknis dirancang dan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan dengan memperhatikan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina. Hal-hal yang berkenaan dengan penyelenggaraan diklat teknis diatur dalam pedoman yang ditetapkan oleh instansi teknis dengan mengacu pada pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina.

Pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil, meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi dan menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan, serta memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.

e. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Ada beberapa macam metode pendidikan dan pelatihan yang dipergunakan dalam usaha meningkatkan mutu pegawai, baik pengetahuan, keterampilan maupun sikapnya. Metode pendidikan dan pelatihan disusun sesuai dengan tujuan dan program pendidikan dan pelatihan. Menurut Wilson (2012:210) terdapat beberapa metode dalam diklat tenaga kerja, antara lain metode *on the job training* dan *off the job training*.

- a) Metode *on job training* . Metode *on job training* merupakan metode yang paling banyak di gunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya.
- b) Metode *off the job training* . Dalam metode *off the job training*, pelatihan di laksanakan di mana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja.

Kemudian, Sikula dalam Munandar (2011:21) mengemukakan metode diklat, antara lain:

- 1) Metode latihan atau training terdiri dari lima cara:
 - a) *On The Job*, pada metode ini peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas.
 - b) *Vestibule*, metode pelatihan dilakukan di dalam kelas yang biasanya dilakukan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka memperkenalkan pekerjaan tersebut.
 - c) *Demonstration and example*, metode pelatihan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara melakukan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemontarsikan.
 - d) *Simulation* suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai.
 - e) *Appreniceship*, yaitu magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.
- 2) *Classroom Methods*, yang terdiri dari:
 - a) *Lecture* (ceramah), metode ini banyak diberikan dalam kelas.
 - b) *Conference* (rapat), pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi memecahkan masalah tersebut.
 - c) Program instruksi, di mana peserta dapat belajar sendirikarena langkah-langkah pengerjaannya sudah diprogram melalui komputer, buku-buku petunjuk.

- d) Studi Kasus, dalam metode ini dimana pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta.
- e) *Rol Playing*, metode ini dilakukan dengan menunjuk beberapa orang untuk memainkan suatu peranan di dalam sebuah organisasi tiruan.
- f) Diskusi, melalui metode ini peserta dilatih untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara meyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapat itu.
- g) Seminar, cara ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

Secara umum metode Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri

Sipil menurut Mangkunegara (2010: 64) yang dilakukan adalah terdiri dari:

- a) Metode Kuliah
- b) Metode konferensi
- c) Metode studi kasus
- d) Metode bermain peran
- e) Bimbingan berencana

Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

- a) Metode Kuliah. Kuliah merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan. Keuntungan metode kuliah adalah dapat digunakan untuk kelompok besar hingga biaya peserta menjadi rendah dan dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu yang relative singkat, sedangkan kelemahannya, peserta lebih bersikap pasif, komunikasi hanya satu arah, sehingga tidak terjadi umpan balik dari peserta.
- b) Metode Konferensi. Konferensi merupakan suatu pertemuan formal tempat terjadinya diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting. Konferensi menekankan adanya diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang terorganisasi dan melibatkan peserta aktif.
- c) Metode Studi Kasus. Studi kasus adalah uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada atau keadaan selama waktu tertentu yang nyata

maupun secara hipotesis. Pada metode studi kasus, peserta diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasikan pemecahan masalahnya. Metode ini menghendaki belajar melalui perbuatan, dengan maksud meningkatkan pemikiran analisis dan kemampuan memecahkan masalah.

- d) Metode Bermain Peran. Peran merupakan suatu bentuk perilaku yang diharapkan. Peserta diberitahukan mengenai suatu kesan dan peran yang harus mereka mainkan. Selama bermain peran, dua orang atau lebih peserta diberikan bagian-bagian untuk bermain sebelum kelompok beristirahat. Bagian-bagian itu dikarakteristikan, tetapi tidak melibatkan memori (ingatan). Manfaat metode bermain peran adalah belajar melalui perbuatan, menekankan sensitivitas manusia dan interaksinya, menimbulkan minat dan keterlibatan tinggi.
- e) Bimbingan Berencana. Metode bimbingan berencana terdiri dari serangkaian langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau sekelompok pelaksanaan pekerjaan. Bimbingan berencana meliputi langkah-langkah yang telah diatur terlebih dahulu mengenai prosedur yang berhubungan dengan penguasaan keterampilan khusus atau pengetahuan umum.

Untuk memilih metode pendidikan dan latihan yang tepat harus didasarkan pada tujuan yang hendak dicapai, sarana yang ada dan jumlah penggunaan yang tersedia serta waktu dari kegiatan. Maksud metode pendidikan dan latihan adalah sebagai suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat membuat suatu kondisi tertentu dalam penyelenggaraan pendidikan dan

latihan guna mendorong peserta dapat mengembangkan pengetahuan terhadap penyelesaian tugas dan pekerjaan yang akan akan dibebankan kepadanya.

f. Indikator Pendidikan dan Pelatihan

Untuk meningkatkan kualitas pegawai, maka indikator pendidikan dan pelatihan akan dijelaskan sebagai berikut. Indikator/faktor yang menunjang keberhasilan pelatihan menurut Hardiati (2011:126), yaitu antara lain:

- 1) Tahap Penilaian dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Ada tiga analisis yang dilakukan untuk menentukan kebutuhan yaitu:
 - a) Analisis kebutuhan pelatihan yaitu analisis ini lebih condong melihat kebutuhan yang dilakukan oleh instansi untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan karyawan pada saat pelatihan yang akan dijalankan.
 - b) Karyawan dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan pendidikan yang diberikan.
 - c) Analisa individu yang mana diharapkan setiap individu dapat menyiapkan dirinya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik fisik ataupun mental.
- 2) Tahap pelaksanaan adalah tahap pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang terlebih dahulu harus memperhatikan:
 - a) Target peserta program.
 - b) Pelatih dan instruktur program.
 - c) Media yang akan digunakan.
 - d) Prinsip pembelajaran apa yang akan digunakan untuk program yang akan dilaksanakan.
- 3) Tahap Evaluasi adalah melihat apakah hasil pelatihan sesuai dengan tujuan pendidikan dan pelatihan. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam tahap evaluasi ini adalah:
 - a) Penyusunan kriteria evaluasi.
 - b) Tujuan evaluasi.
 - c) Metode yang akan digunakan.

Selanjutnya, Hasibuan (2016:70) menjelaskan indikator pendidikan dan pelatihan antara lain:

- a) Kurikulum pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja.
- b) Relevansi isi pembelajaran dengan topik pelatihan yang dilaksanakan.
- c) Efektifitas sasaran yang menjadi tolak ukur tercapainya suatu program pelatihan.

- d) Membangun Integritas peserta pelatihan dalam membangun integritas kelompok agar terjalin komunikasi pasca pelatihan.

Kemudian, indikator pelatihan dan pendidikan menurut Mangkunegara

(2010:44) antara lain:

- a) Pendidikan
- b) Prosedur Sistematis
- c) Keterampilan teknis
- d) Mempelajari pengetahuan
- e) Mengutamakan praktek dari pada teori

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa indikator diklat meliputi kurikulum pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja, relevansi isi pembelajaran dengan topik pelatihan yang dilaksanakan, efektifitas sasaran yang menjadi tolak ukur tercapainya suatu program pelatihan, dan membangun Integritas peserta pelatihan dalam membangun integritas kelompok agar terjalin komunikasi pasca pelatihan.

3. Promosi

a. Pengertian Promosi

Promosi merupakan suatu motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu perusahaan untuk menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dimiliki saat ini. Promosi berperan penting bagi setiap karyawan dan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan, karena dengan adanya promosi menandakan bahwa adanya kepercayaan dan pengakuan dari perusahaan akan kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menempati suatu jabatan yang lebih tinggi. Promosi Jabatan adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab lebih tinggi dan biasanya disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya. Adanya

promosi jabatan akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat, bersemangat, disiplin, dan meningkatkan prestasi kerja, sehingga mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

Menurut Hasibuan (2014:86) mengatakan, “Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.” Kemudian, menurut Rivai (2014:211), promosi jabatan adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Artinya promosi jabatan adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Desler (Azhari 2011:76) mengatakan, “Dalam proses manajemen sumber daya manusia, proses promosi jabatan harus didahului dengan melihat spesifikasi jabatan yang akan diisi oleh karyawan di organisasi tersebut.” Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Selanjutnya promosi direalisasikan untuk memajukan pegawai.

Kedudukan seorang pegawai pada umumnya ditentukan dalam surat keputusan pimpinan organisasi atau instansi tentang pengangkatannya, baik yang menyangkut tingkat jabatan atau kedudukan, maupun tingkat sistem upah yang berlaku baginya. Sedangkan kewajiban dan hak pegawai merupakan dua hal yang timbul karena jabatan itu dan keduanya harus seimbang, yang satu tidak boleh diutamakan dari yang lainnya.

Berdasar pada beberapa pengertian di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa unsur yang terkandung dalam promosi jabatan adalah adanya pemindahan pegawai kejenjang yang lebih tinggi dibarengi dengan penerimaan tanggung jawab lebih besar serta pendapatan yang diperoleh akan lebih besar pula. Promosi jabatan sebagai salah satu daya pendorong agar pegawai dapat meningkatkan semangat dan gairah kerjanya, maka sudah seharusnya para pimpinan instansi mampu untuk merealisasikannya sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing instansi.

b. Manfaat dan Tujuan Promosi Jabatan

Menurut Simamora (2009:587) manfaat dari promosi jabatan adalah sebagai berikut:

- 1) Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
- 2) Promosi jabatan seringkali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi jabatan.
- 3) Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Menurut Mangkuprawira (2014:196), promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain:

- 1) Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
- 2) Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.

Terdapat kolerasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja. Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi sebagaimana yang dikemukakan Hasibuan (2016:113), yaitu:

- 1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja lebih tinggi.
- 2) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- 3) Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja.
- 4) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- 5) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbul lowongan berantai.
- 6) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- 7) Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- 8) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- 9) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga kinerjanya semakin meningkat.
- 10) Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar untuk memasukan lamarannya.
- 11) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dari masa percobaannya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan perusahaan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Kenaikan Pangkat

Menurut Ilham (2010:269) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektifitas pengelolaan pangkat, yaitu:

- 1) Kompetensi pegawai
- 2) Sistem prosedur
- 3) Kebijakan pemimpin

Lebih lanjut perincian di atas akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Kompetensi Pegawai

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas, makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang bekerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Kompetensi pegawai pada penjelasan atas Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pada Bagian Pertama Umum Nomor 1 (satu) adalah sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuan secara profesional dan berkompetisi secara sehat.

Kompetensi karyawan untuk berkomunikasi efektif dengan pelanggan adalah cukup penting sehingga keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi dengan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil begitu juga sebaliknya kekurangan atau tidak adanya komunikasi dapat membuat kemacetan atau berantakan. Oleh karena itu karyawan dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan komunikasi mereka sehingga akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerjanya. Kerjasama kelompok merupakan sebuah group yang terdiri atas kelompok orang untuk berkumpul untuk menggabungkan kemampuan dan keterampilan mereka dan bersama-sama mencapai untuk mencapai tujuan.

2) Sistem Prosedur

Dalam melihat sistem prosedur sebagai faktor yang dapat menjelaskan efektivitas pengelolaan kenaikan pangkat, maka terlebih dahulu dapat dipahami bahwa organisasi tidak semata-mata merupakan perwujudan susunan organisasi, melainkan lebih banyak pada pengaturan dan mekanisme kerjanya yang harus mampu menghasilkan pelayanan memadai. Hal ini dikarenakan dengan mekanisme dan struktur maka organisasi mungkin sesuatu menjalankan aktivitasnya dengan hasil yang baik secara bersama-sama. Karena organisasi adalah mekanisme maka perlu adanya sarana pendukung yang berfungsi memperlancar mekanisme itu, yaitu sistem dan prosedur.

Penjelasan atas peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Bagian Pertama (Umum) adalah kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan

atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan terhadap Negara. Selain itu, kenaikan pangkat juga dimaksudkan sebagai dorongan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdiannya. Karena kenaikan pangkat merupakan penghargaan dan setiap penghargaan baru mempunyai nilai apabila kenaikan pangkat tersebut diberikan tepat pada orang dan tepat pada waktunya. Berhubung dengan itu, maka setiap atasan berkewajiban mempertimbangkan kenaikan pangkat bawahannya untuk dapat diberikan tepat pada waktunya. Dalam peraturan pemerintah ini diatur tentang ketentuan mengenai sistem, masa, jenis, dan syarat kenaikan pangkat dengan maksud agar dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil berdasarkan norma, standar, dan prosedur yang sama pada semua instansi.

3) Kebijakan Pemimpin

Dalam penjelasan Umum Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang merupakan hasil revisi Undang-Undang nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 15 Ayat 1 Formasi adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Dalam Undang-Undang ini juga menuntut aparatur seharusnya merupakan motivator, dinamisator, dan stabilisator dalam kelangsungan dan kesinambungan sistem pemerintah. Pegawai Negeri Sipil selaku aparatur pemerintah dituntut untuk berperan dalam pencapaian program-program pembangunan yakni mewujudkan masyarakat madani, yang taat hukum, ber peradaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi.

Untuk mengimplementasikan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia aparatur, maka pemerintah mengeluarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Nomor 81 Tahun 1993) menjelaskan; aparatur pemerintah diharapkan mampu memantapkan pelayanan dengan melakukan perubahan proses pelayanan, sehingga bersifat lebih baik (*better*), lebih cepat (*faster*), lebih sederhana (*similar*), dan lebih murah (*cheaper*). Kebijakan ini dimaksud untuk mendukung terwujudnya strategi pelayanan prima, yang meliputi: (1) organisasi pemerintah harus selalu mengadakan perbaikan pada proses sehingga meningkatkan pelayanan dan memberi kepuasan memakai jasa pemerintah, (2) dalam organisasi pemerintah harus terdapat delegasi wewenang yang jelas, (3) dalam pelaksanaan kegiatan harus sesuai dengan Standard Operating Prosedur (SOP), (4) dalam organisasi pemerintah harus ada suatu benchmarking, (5) harus dilakukan edit internal secara berkesinambungan, baik audit manajemen maupun audit keuangan.

Dengan demikian, kompetensi pegawai merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya yang menjadi tolak ukur seseorang berpotensi untuk mendapat promosi yang sesuai prosedur dan dapat memenuhi salah satu dari kebijakan pemimpin.

d. Azas dan Syarat Promosi Jabatan

Hasibuan (2016:108) menjelaskan azas promosi jabatan yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan.

Promosi hendaknya berazaskan kepada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2) Keadilan.

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like* and *dislike*. Karyawan mempunyai perangkat (rangking) terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

3) Formasi.

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang kosong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada didalam perusahaan.

Selain itu, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi pegawai ketika akan diberikan promosi. Syarat tersebut menurut Hasibuan (2016:111) antara lain:

1) Pengalaman.

Banyaknya pengalaman seorang karyawan sering kali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih baik diharapkan kemampuan yang lebih tinggi.

2) Tingkat pendidikan.

Ada juga organisasi yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan untuk jabatan tertentu. Alasannya dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.

3) Disiplin.

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin pegawai sangat penting menjadi syarat promosi karena hanya dengan disiplin memungkinkan organisasi dapat mencapai hasil yang optimal.

4) Loyalitas.

Loyalitas adalah kesetiaan terhadap organisasi tempat bekerja seringkali dipakai sebagai syarat promosi. Hal ini disebabkan bahwa dengan loyalitas yang lebih tinggi dapat diharapkan tanggung jawab yang lebih besar.

5) Kejujuran.

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat penting.

6) Kerja sama.

Pegawai dapat bekerja sama harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran organisasi.

7) Kecakapan.

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dan bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapatkan bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

8) Prestasi kerja.

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang mampu untuk dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

9) Komunikatif.

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

10) Kepemimpinan.

Karyawan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran organisasi. Harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya.

Dalam menetapkan syarat promosi jabatan tertentu, tidak harus seluruh syarat tersebut dicantumkan. Pada umumnya hanya beberapa syarat saja yang perlu dicantumkan dengan tujuan promosi jabatan yang diadakan, seperti mengenai kinerja dan senioritas karyawan. Promosi jabatan ini dapat dilakukan karena kemauan penguasa yang mempunyai kebijakan, apakah karena kewenangannya atau karena politik tertentu.

e. Indikator Promosi Jabatan

Adapun indikator-indikator promosi jabatan menurut Wahyudi (2012:173), sebagai berikut:

1) Kejujuran yang dimiliki.

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran dan sejenisnya. Kejujuran dipandang amat penting, hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

2) Loyalitas.

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

3) Tingkat Pendidikan / Prestasi Kerja.

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat di promosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

4) Pengalaman Kerja/Senioritas.

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimiliki pun dianggap lebih banyak dari pada junior. Dengan mempertimbangkan pengalaman kerja, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak dan kemampuan yang baik.

Berdasarkan pendapat di atas yang menjadi indikator promosi jabatan antara lain kejujuran, loyalitas, tingkat pendidikan/prestasi kerja, pengalaman kerja/senioritas.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam kehidupan setiap individu selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dengan gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Sedangkan salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Salah satu teori kebutuhan manusia seperti yang digambarkan oleh Maslow (bahwa setiap manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Teori kebutuhan tersebut sebagai salah satu teori yang dapat dipergunakan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. Pemberian motivasi agar karyawan lebih giat dalam bekerja (Rivai, 2014:857). Seorang

karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari-hari, biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapanyang positif dalam bekerja. Perlu disadari bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong pegawai/karyawan lebih giat bekerja dan sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2014:185). Kemudian, Tiffin (dalam As'ad 2014:104) mengemukakan bahwa, “Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pimpinan dengan sesama karyawannya”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Teori tentang kepuasan kerja menurut Rivai (2014:475) adalah:

1) Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*).

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai

2) Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu.

3) Teori dua faktor (*two factor theory*)

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, ketika mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

b. Manfaat dan Tujuan Kepuasan Kerja

Jika perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak sekali manfaat. Menurut Nitisemito (2012:150) manfaat dan tujuan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan
- 2) Kerusakan akan dapat dikurangi
- 3) Absensi dapat diperkecil
- 4) Perpindahan karyawan dapat diperkecil
- 5) Produktivitas kerja dapat ditingkatkan
- 6) Ongkos per unit dapat diperkecil

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins (2009:113) ada 6 enam tujuan dan manfaat kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan yang meliputi:

- 1) Kinerja karyawan, seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi akan memiliki kinerja yang baik, dan ini akan berdampak terhadap kinerja organisasi.
- 2) Perilaku organisasi, karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi perusahaannya tempat bekerja, selain itu karyawan juga akan berbuat lebih dalam terhadap pekerjaannya.
- 3) Kepuasan pelanggan, karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria, dan responsif terhadap para pelanggan, karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja, kemungkinan besar pelanggan akan menemui wajah-wajah familiar dan menerima layanan dari karyawan yang berpengalaman, kualitas ini akan membangun kepuasan dan kesetiaan pelanggan.
- 4) Kehadiran karyawan, alasan ini dapat diterima sangat masuk akal ketika karyawan yang tidak puas cenderung melalaikan pekerjaan, ini lebih diperparah lagi dengan ketidakhadiran karyawan tersebut karena cenderung malas untuk melaksanakan pekerjaannya.
- 5) Perputaran karyawan turn over, karyawan yang merasa puas tidak akan menunjukkan perilaku untuk meninggalkan organisasiperusahaan, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- 6) Perilaku menyimpang di tempat kerja, ketidakpuasan kerja cenderung menimbulkan perilaku khusus seorang karyawan, seperti upaya pembentukan seriakt kerja, penyalahgunaan wewenang, bahkan pencurian.

Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah untuk mencapai kematangan psikologis dan akan menjadi frustrasi yang menyebabkan karyawan akan senang melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah atau bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan mengakibatkan turunnya kinerja karyawan dan sebaliknya. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti yang penting, baik bagi karyawan maupun perusahaan terutama karena menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Sutrisno, 2010:80), yaitu:

- a) Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan
- b) Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan atasan.
- c) Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan pekerjaan, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan gaji, jaminan sosial,

macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Hasibuan (2016:203) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu antara lain:

- a) Balas jasa yang adil dan layak.
Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- b) Penempatan yang sesuai dengan keahlian.
Penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan. Kesesuaian ini bertujuan agar karyawan mampu bekerja dengan efektif dan mampu mengimplementasikan teori-teori dan konsep-konsep yang dimiliki sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuni.
- c) Berat ringannya pekerjaan.
Berat ringannya pekerjaan yang dibebankan perusahaan tergantung pada persepsi karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri. Perusahaan harus memandang karyawan sebagai asset yang berharga dan jangan memperlakukan karyawan sebagai mesin atau alat produksi semua.
- d) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
Suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam bekerja. Perusahaan harus menciptakan suasana kerja yang kekeluargaan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerjasama.
- e) Peralatan yang menunjang.
Perusahaan harus menyediakan fasilitas-fasilitas yang dapat membantu karyawan dalam bekerja.
- f) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
Pemimpin merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide, dan gagasannya demi keberhasilan perusahaan.
- g) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.
Sifat pekerjaan yang terlalu monoton akan menyebabkan kebosanan karyawan dalam bekerja. Salah satu cara untuk mengurangi kebosanan tersebut yaitu dengan variasi pekerjaan.

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi

tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karenanya, sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

d. Dampak Kepuasan Kerja

Tinggi atau rendahnya suatu kepuasan seseorang akan memberi dampak bagi organisasi atau pun seseorang itu sendiri. Menurut Robbins (2009:73) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

- 1) Dampak terhadap produktivitas.
Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas seseorang. Jika kepuasan dan produktivitas digabungkan untuk sebuah organisasi secara keseluruhan, maka organisasi yang banyak memiliki pekerja yang puas cenderung lebih selektif daripada yang memiliki sedikit pekerja yang tidak puas. Seseorang yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi pekerja yang produktif.
- 2) Dampak terhadap kepuasan stakeholder.
Kepuasan kerja seseorang dapat membuat kepuasan stakeholder meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana seseorang berurusan dengan stakeholder. Seseorang yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsive dalam menghargai stakeholder.
- 3) Dampak terhadap kepuasan hidup .
Kepuasan kerja memiliki korelasi positif cukup kuat dengan kepuasan hidup secara keseluruhan seseorang. Tampaknya bagaimana seseorang merasa dan atau berfikir tentang suatu pekerjaan seseorang cenderung untuk memengaruhi bagaimana kita merasa dan atau berfikir lebih luas.
- 4) Dampak terhadap absensi.
Ketidakpuasan seseorang dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi atau menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka.
- 5) Dampak terhadap turnover .
Dampak dari tingginya ketidakpuasan seseorang pada organisasi bisa dengan cara keluar atau meninggalkan organisasi. Keluar dari organisasi besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Dari apa yang dikemukakan diatas mengenai dampak kepuasan kerja terhadap perilaku karyawan dapat disimpulkan bahwa kepuasan pada pekerjaan akan menumbuhkan motivasi seseorang untuk menyenangi pekerjaan itu sehingga pada akhirnya akan tumbuh kesadaran dari dalam diri karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Lebih jauh lagi, dengan perasaan senang yang dimiliki dan didukung oleh kuatnya motivasi seseorang dalam bekerja, maka ini merupakan modal penting bagi terciptanya sumber daya manusia yang loyal, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya serta sudah dipastikan mendukung terciptanya kinerjanya ke tingkat yang lebih baik.

e. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator-indikator yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony J dan David L. De Vries dalam Mas'ud (2014:57) yang meliputi antara lain:

- 1) Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
- 2) Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
- 4) Kepuasan terhadap supervisor, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Tambunan (2012:25), kepuasan kerja diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a) Lingkungan fisik kantor
- b) Kesesuaian kondisi kerja dengan harapan
- c) Kesesuaian dukungan pimpinan dengan harapan
- d) Kesesuaian gaji akan meningkatkan kepuasan kerja
- e) Kesesuaian spesifikasi pekerjaan yang jelas untuk tiap posisi
- f) Kesesuaian lingkungan kerja

Bedasarkan beberapa pendapat di atas, indikator kepuasan kerja antara lain kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap supervisor.

B. Kerangka Konseptual

Berdasarkan pada uraian teori yang telah dikemukakan serta permasalahan yang ada, maka perlu dibuat suatu kerangka konseptual penelitian yang bertujuan untuk memberikan kemudahan dalam mengkaji kondisi yang telah diteliti. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh Diklat terhadap Kinerja Pegawai

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan dalam organisasi memberikan manfaat yang besar bagi peserta diklat. Salah satu manfaat yang didapatkan dari diklat adalah dapat mengembangkan kemampuan, peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan dapat bekerja secara efisien. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diharapkan kinerja pegawai akan meningkat atau menjadi lebih baik dibandingkan dengan sebelum diadakan pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andi Kamrida dalam jurnal penelitian "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan" pada April 2016 mengemukakan bahwa adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Promosi terhadap Kinerja Pegawai

Dalam sebuah perusahaan atau instansi promosi jabatan menjadi perhatian utama oleh para atasan atau pimpinan, karena promosi jabatan berhubungan erat dengan keberhasilan organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Adanya promosi jabatan dari atasan atau pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai, karena dengan adanya promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai diharapkan pegawai tersebut akan lebih meningkatkan tingkat kinerjanya. Kinerja pada dasarnya merupakan perpaduan antara aspek promosi jabatan yang diberikan pimpinan atau atasan dengan kemampuan atau keahlian dirinya dalam melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya. Promosi jabatan merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja (kinerja). Semua instansi atau perusahaan mengharapkan kinerja yang terbaik dari pegawai atau karyawannya, begitu pula dengan karyawan atau pegawai juga mengharapkan timbal balik dari instansi, salah satunya adalah promosi jabatan. Sehingga karyawan atau pegawai tersebut mampu mempersembahkan kinerja yang maksimal yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan atau instansi dimana karyawan atau pegawai tersebut bernaung.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Elisawati dalam jurnal penelitian "Pengaruh Promosi Jabatan dan Rekan Sekerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perkebunan Lubuk Raja PT Serikat Putra Pelalawan" pada Juni 2012 menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara promosi jabatan dengan kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

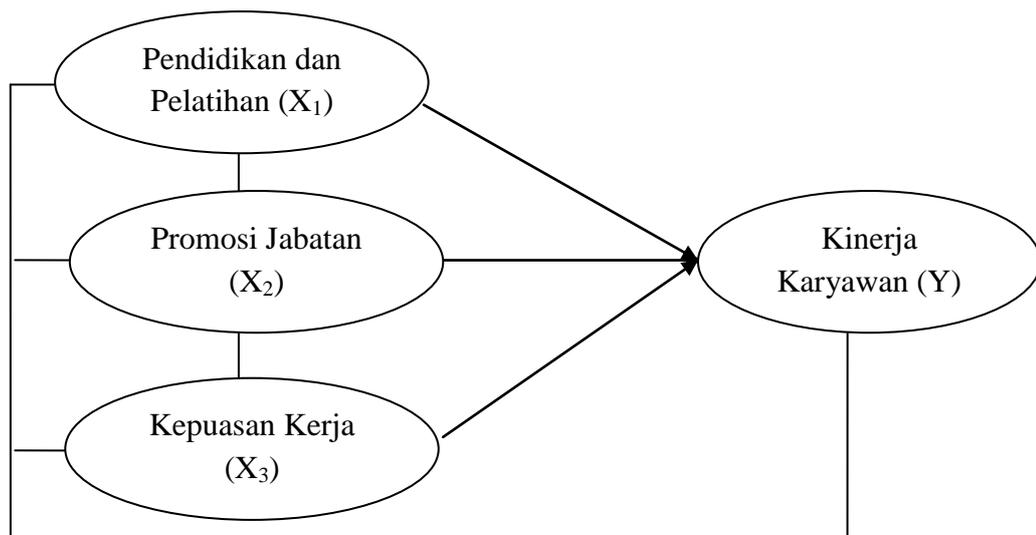
Kepuasan kerja juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja cenderung lebih efektif dalam bekerja daripada pegawai yang tidak memiliki kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, ketika mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Febri Furqon Artadi dalam jurnal penelitian "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Merapi Agung Lestari" pada Februari 2015 memberikan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sumber daya manusia yang dapat menentukan keberhasilan dalam sebuah organisasi. Cara-cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yaitu melalui pengembangan pegawai dengan melakukan pendidikan dan pelatihan (diklat), promosi jabatan, dan kepuasan kerja.

Adapun kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Diolah peneliti

Gambar 2.1. Paradigma Penelitian

C. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian. Pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar kerja serta panduan dalam verifikasi. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dari penelitian ini adalah:

- 1) Diklat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.
- 2) Promosi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.
- 3) Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.
- 4) Diklat, promosi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat deskriptif dan asosiatif. Dikatakan pendekatan kuantitatif sebab pendekatan yang digunakan untuk usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisis data, kesimpulan data sampai dengan penulisannya menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Menurut Juliandi dan Irfan (2013:89) menjelaskan, "Analisis data deskriptif berarti menganalisa untuk permasalahan variabel-variabel mandiri, sedangkan analisis data asosiatif bertujuan menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya."

B. Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional mencakup uraian dari konsep yang sudah dirumuskan dalam bentuk indikator-indikator agar lebih memudahkan operasionalisasi dari suatu penelitian. Variabel penelitian ini ditentukan oleh landasan teori yaitu pendidikan dan pelatihan (diklat), promosi, kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai. Secara operasional keempat variabel tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2014:103), "Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta

waktu”. Dengan demikian, kinerja pegawai merupakan hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah adanya perubahan perilaku yang lebih baik. Pengukuran kinerja organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan penilaian kinerja.

Aspek penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2010: 67), diantaranya adalah:

- a) Kualitas Kerja
- b) Kuantitas Kerja
- c) Disiplin dalam bekerja
- d) Inisiatif
- e) Tanggung Jawab

Berdasarkan Indikator yang disebut di atas, maka dapat dijelaskan secara lebih rinci, yaitu:

- a) Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan kerja.
- b) Kuantitas kerja adalah banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada.
- c) Disiplin dalam bekerja adalah pegawai harus disiplin padadirinya, tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- d) Inisiatif adalah kemampuan mengenali masalah-masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.
- e) Tanggung Jawab adalah kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

2. Variabel Independen (X)

a. Diklat (X₁)

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan mutu kerja pegawai melalui suatu pembelajaran dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Hasibuan (2016:70) menjelaskan indikator pendidikan dan pelatihan antara lain:

- a) Kurikulum pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja.
- b) Relevansi isi pembelajaran dengan topik pelatihan yang dilaksanakan.
- c) Efektifitas sasaran yang menjadi tolak ukur tercapainya suatu program pelatihan.
- d) Membangun Integritas peserta pelatihan dalam membangun integritas kelompok agar terjalin komunikasi pasca pelatihan.

b. Promosi (X₂)

Promosi mempunyai nilai sendiri karena merupakan buktipenguhan terhadap prestasinya. Dengan promosi jabatan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi, akan dapat ditingkatkan jabatannya sesuai dengan kemampuannya. Menurut Hasibuan (2014:86) menjelaskan bahwa promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Adapun indikator-indikator promosi jabatan menurut Wahyudi (2012:173), sebagai berikut:

- 1) Kejujuran.
- 2) Loyalitas.
- 3) Tingkat Pendidikan / Prestasi Kerja.
- 4) Pengalaman Kerja/Senioritas.

c. Kepuasan Kerja (X_3)

Tiffin dalam As'ad (2014:104) mengemukakan bahwa, "Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pimpinan dengan sesama karyawannya". Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator-indikator yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony J dan David L. DeVries dalam Mas'ud (2014:57) yang meliputi antara lain:

- 1) Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
- 2) Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
- 4) Kepuasan terhadap supervisor, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

Variabel penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Tabel Pengembangan Instrumen

No	Variabel	Indikator	Sub Indikator
1	Diklat (Variabel X_1)	1. Kurikulum pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja. 2. Relevansi isi pembelajaran dengan topik pelatihan yang dilaksanakan. 3. Efektifitas sasaran yang menjadi tolak ukur tercapainya suatu program pelatihan. 4. Membangun Integritas peserta pelatihan dalam membangun integritas kelompok agar terjalin komunikasi pasca pelatihan.	1. Perasaan peserta selama mengikuti diklat. 2. Materi yang disampaikan dalam diklat sesuai dengan pekerjaan yang dikuasai peserta diklat. 3. Metode yang digunakan dalam diklat memudahkan peserta memahami materi. 4. Fasilitas yang digunakan selama diklat dapat menunjang kelancaran proses diklat. 5. Diklat dapat membangkitkan semangat kerja pegawai dalam berinteraksi secara aktif selama proses diklat berlangsung
2	Promosi	1. Kejujuran.	1. Kejujuran dalam melaksanakan tugas.

	(Variabel X ₂)	2. Loyalitas. 3. Tingkat Pendidikan / Prestasi Kerja. 4. Pengalaman Kerja/Senioritas.	2. Karyawan yang dipromosikan harus memenuhi persyaratan. 3. Prestasi kerja mempengaruhi promosi jabatan. 4. Jabatan membuat pegawai semangat bekerja. 5. Promosi harus dilaksanakan secara adil 6. Pengalaman kerja mempengaruhi promosi.
3	Kepuasan Kerja (Variabel X ₃)	1. Kepuasan terhadap gaji. 2. Kepuasan dengan promosi. 3. Kepuasan terhadap rekan kerja. 4. Kepuasan terhadap supervisor.	1. Pemberian bonus. 2. Fasilitas kerja yang memadai. 3. Pemimpin yang selalu mendukung. 4. Rekan kerja yang mau bekerja sama. 5. Sanksi diberikan terhadap pegawai yang tidak disiplin.
4	Kinerja (Variabel Y)	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Disiplin dalam bekerja 4. Inisiatif 5. Tanggung Jawab	1. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik. 2. Menyelesaikan pekerjaan sesuai arahan pimpinan. 3. Mencari solusi terhadap pekerjaan yang sulit. 4. Menyelesaikan tugas kerja tepat waktu. 5. Bertanggung jawab terhadap tugas dan pimpinan.

Sumber: Diolah peneliti

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di kantor BKPSDM yang beralamat di Karang Baru Kabupaten Aceh tamiang. Waktu penelitian akan dilaksanakan pada bulan Desember 2018-Maret 2019.

Tabel 3.2 Pelaksanaan Waktu Penelitian

No	Keterangan	Desember 2018				Januari 2019				Februari 2019				Maret 2019			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Pengajuan judul	■	■														
2	Pengajuan proposal penelitian			■	■												
3	Penulisan proposal tesis				■	■	■										
4	Seminar proposal tesis					■	■										
5	Perbaikan setelah seminar						■	■	■								
6	Pengajuan surat izin riset							■	■								
7	Pelaksanaan riset								■	■	■	■	■				
8	Bimbingan									■	■	■	■	■	■		
9	Sidang tesis													■	■	■	■
10	Perbaikan sidang tesis														■	■	■

Sumber: Diolah Peneliti

D. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang yang terdiri dari 46 orang. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2016:131). Mengingat keterbatasan waktu, tenaga, biaya, serta kemampuan penelitian, maka perlu ditetapkan sampel penelitian. Arikunto (2016:134) mengatakan, "Untuk sekedar ancer-ancer, maka apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Tetapi, jika jumlah subjeknya besar, dapat diambil antara 10-15% atau 20-25%." Dengan demikian, karena populasi kurang dari 100 maka seluruh pegawai kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang dijadikan sampel yaitu sebanyak 46 orang.

Tabel 3.3 Daftar Populasi Pegawai BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang

No	Jabatan	Jumlah personal (orang)
1	Kepala dinas BKPSDM	1
2	Sekretaris, membawahi: - Kasubbag umum dan kepegawaian - Kasubbag program dan keuangan	9 4
3	Bidang mutasi dan penempatan: - Kasubbid promosi - Kasubbid kepangkatan - Kasubbid data	4 3 3
4	Bidang perencanaan dan pembinaan pegawai: - Kasubbid formasi dan pengaduan pegawai - Kasubbid pembinaan kopri - Kasubbid pembinaan dan pemberhentian pegawai	4 4 4
5	Bidang pengembangan SDM: - Kasubbid pengembangan dan penilaian kerja - Kasubbid penjenjangan dan teknis fungsional - Kasubbid pembinaan dan pengembangan karir	3 3 4
Total		46

Sumber: BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dengan menggunakan data primer, yaitu wawancara dengan salah satu pihak yang terkait dan memberikan kuesioner untuk memperoleh data primer. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab Sugiyono (2012:199). Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini mencakup permasalahan yang berkaitan dengan diklat, promosi, kepuasan kerja, dan kinerja

pegawai. Pertanyaan dalam kuesioner dibuat berdasarkan Skala Likert. Skala Likert merupakan subjek penelitian yang dihadapkan pada pertanyaan-pertanyaan, dan para responden diminta untuk menjawab setiap pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

F. Uji Instrumen

Selanjutnya sebelum kuesioner disebarkan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut :

1. Validitas Instrumen

Uji Validitas dilakukan untuk mengukur apakah data yang telah didapat setelah penelitian merupakan data yang valid dan alat ukur yang digunakan (kuesioner) (Sugiyono, 2012:109). Uji Validitas ini dilakukan kepada pegawai negeri kantor BKPSDM kabupaten Aceh Tamiang yang berjumlah 46 orang. Kriteria penentuan valid tidaknya instrumen adalah adanya dengan membandingkan nilai korelasi yakni r hitung dengan nilai r tabel. Apabila nilai r hitung $>$ r tabel, maka butir instrumen tersebut adalah signifikan, dengan demikian butir instrumen adalah valid. Rumus validitas Instrumen yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi person antara item Instrumen yang akan digunakan dengan variabel yang bersangkutan

x : Skor item Instrumen yang akan digunakan

y : Skor semua item Instrumen dalam variabel tersebut

n : Jumlah responden

a) Uji Validitas Instrumen Diklat

Berikut ini akan disajikan tabel yang berisikan uji validitas instrumen diklat.

Tabel 3.4 Uji Validitas Instrumen Diklat

		Correlations								
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Skor Total
Item 1	Pearson Correlation	1	,448**	-,083	,061	,269	,355*	,250	,285	,613**
	Sig. (2-tailed)		,002	,585	,687	,071	,016	,094	,055	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 2	Pearson Correlation	,448**	1	,083	-,128	-,025	,320*	,048	,116	,438**
	Sig. (2-tailed)	,002		,583	,397	,871	,030	,752	,444	,002
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 3	Pearson Correlation	-,083	,083	1	,394**	,020	,162	,036	,121	,376*
	Sig. (2-tailed)	,585	,583		,007	,893	,281	,811	,424	,010
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 4	Pearson Correlation	,061	-,128	,394**	1	,210	,165	,097	,190	,451**
	Sig. (2-tailed)	,687	,397	,007		,161	,273	,523	,207	,002
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 5	Pearson Correlation	,269	-,025	,020	,210	1	,458**	,604**	,298*	,633**
	Sig. (2-tailed)	,071	,871	,893	,161		,001	,000	,044	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 6	Pearson Correlation	,355*	,320*	,162	,165	,458**	1	,194	,474**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,016	,030	,281	,273	,001		,197	,001	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 7	Pearson Correlation	,250	,048	,036	,097	,604**	,194	1	,127	,505**
	Sig. (2-tailed)	,094	,752	,811	,523	,000	,197		,401	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 8	Pearson Correlation	,285	,116	,121	,190	,298*	,474**	,127	1	,628**
	Sig. (2-tailed)	,055	,444	,424	,207	,044	,001	,401		,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Skor Total	Pearson Correlation	,613**	,438**	,376*	,451**	,633**	,720**	,505**	,628**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,010	,002	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

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

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan tabel 3.4 dapat disimpulkan bahwa terdapat 8 instrumen mengenai diklat. Sampel (n) sebanyak 46 responden berarti $r_{tabel} = 0,291$. Hasil validitas instrumen di atas menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid.

b) Uji Validitas Instrumen Promosi

Berikut ini akan disajikan tabel yang berisikan uji validitas instrumen promosi.

Tabel 3.5 Uji Validitas Instrumen Promosi

		Correlations								
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Skor Total
Item 1	Pearson Correlation	1	,595**	-,099	,536**	,419**	,766**	,880**	,874**	,692**
	Sig. (2-tailed)		,000	,511	,000	,004	,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 2	Pearson Correlation	,595**	1	,097	,301*	,321*	,424**	,590**	,407**	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000		,520	,042	,030	,003	,000	,005	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 3	Pearson Correlation	-,099	,097	1	,165	-,079	,093	-,094	-,141	,385**
	Sig. (2-tailed)	,511	,520		,272	,602	,539	,536	,349	,008
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 4	Pearson Correlation	,536**	,301*	,165	1	,093	,287	,338*	,454**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000	,042	,272		,539	,053	,021	,002	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 5	Pearson Correlation	,419**	,321*	-,079	,093	1	,355*	,342*	,292*	,429**
	Sig. (2-tailed)	,004	,030	,602	,539		,016	,020	,049	,003
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 6	Pearson Correlation	,766**	,424**	,093	,287	,355**	1	,814**	,671**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,539	,053	,016		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 7	Pearson Correlation	,880**	,590**	-,094	,338*	,342*	,814**	1	,833**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,536	,021	,020	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 8	Pearson Correlation	,874**	,407**	-,141	,454**	,292*	,671**	,833**	1	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,349	,002	,049	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Skor Total	Pearson Correlation	,692**	,639**	,385**	,632**	,429**	,730**	,732**	,666**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,000	,003	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

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

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan tabel 3.5 dapat disimpulkan bahwa terdapat 8 instrumen mengenai promosi. Sampel (n) sebanyak 46 responden berarti $r_{tabel} = 0,291$. Hasil validitas instrumen di atas menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid.

c) Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja

Berikut ini akan disajikan tabel yang berisikan uji validitas instrumen kepuasan kerja.

Tabel 3.6 Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja

		Correlations								
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Skor Total
Item 1	Pearson Correlation	1	,595**	-,099	,536**	,419**	,766**	,880**	,874**	,692**
	Sig. (2-tailed)		,000	,511	,000	,004	,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 2	Pearson Correlation	,595**	1	,097	,301*	,321*	,424**	,590**	,407**	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000		,520	,042	,030	,003	,000	,005	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 3	Pearson Correlation	-,099	,097	1	,165	-,079	,093	-,094	-,141	,385**
	Sig. (2-tailed)	,511	,520		,272	,602	,539	,536	,349	,008
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 4	Pearson Correlation	,536**	,301*	,165	1	,093	,287	,338*	,454**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000	,042	,272		,539	,053	,021	,002	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 5	Pearson Correlation	,419**	,321*	-,079	,093	1	,355*	,342*	,292*	,429**
	Sig. (2-tailed)	,004	,030	,602	,539		,016	,020	,049	,003
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 6	Pearson Correlation	,766**	,424**	,093	,287	,355*	1	,814**	,671**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,539	,053	,016		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 7	Pearson Correlation	,880**	,590**	-,094	,338*	,342*	,814**	1	,833**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,536	,021	,020	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 8	Pearson Correlation	,874**	,407**	-,141	,454**	,292*	,671**	,833**	1	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,349	,002	,049	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Skor Total	Pearson Correlation	,692**	,639**	,385**	,632**	,429**	,730**	,732**	,666**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,000	,003	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

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

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan tabel 3.6 dapat disimpulkan bahwa terdapat 8 instrumen mengenai kepuasan kerja. Sampel (n) sebanyak 46 responden berarti $r_{tabel} = 0,291$. Hasil validitas instrumen di atas menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid.

d) Uji Validitas Instrumen Kinerja

Berikut ini akan disajikan tabel yang berisikan uji validitas instrumen kinerja.

Tabel 3.7 Uji Validitas Instrumen Kinerja

		Correlations										
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Skor Total
Item 1	Pearson Correlation	1	,450**	-,150	,163	,178	,313	,109	,078	-,023	-,029	,448**
	Sig. (2-tailed)		,002	,320	,280	,237	,034	,470	,607	,879	,851	,002
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 2	Pearson Correlation	,450**	1	,342*	,361*	,077	,051	,277	,332*	,292*	,177	,647**
	Sig. (2-tailed)	,002		,020	,014	,611	,736	,062	,024	,049	,240	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 3	Pearson Correlation	-,150	,342*	1	,329*	,182	,015	,147	,242	,338*	,287	,537**
	Sig. (2-tailed)	,320	,020		,026	,226	,919	,329	,106	,022	,053	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 4	Pearson Correlation	,163	,361*	,329*	1	,130	,135	,224	,079	,241	,100	,651**
	Sig. (2-tailed)	,280	,014	,026		,389	,370	,135	,602	,107	,510	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 5	Pearson Correlation	,178	,077	,182	,130	1	,263	,232	-,040	-,025	-,030	,449**
	Sig. (2-tailed)	,237	,611	,226	,389		,077	,120	,791	,872	,841	,002
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 6	Pearson Correlation	,313	,051	,015	,135	,263	1	,242	,072	,162	,119	,472**
	Sig. (2-tailed)	,034	,736	,919	,370	,077		,105	,632	,283	,429	,001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 7	Pearson Correlation	,109	,277	,147	,224	,232	,242	1	,318*	,162	-,134	,558**
	Sig. (2-tailed)	,470	,062	,329	,135	,120	,105		,031	,283	,376	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 8	Pearson Correlation	,078	,332*	,242	,079	-,040	,072	,318*	1	,611**	,473**	,448**
	Sig. (2-tailed)	,607	,024	,106	,602	,791	,632	,031		,000	,001	,002
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 9	Pearson Correlation	-,023	,292*	,338*	,241	-,025	,162	,162	,611**	1	,807**	,493**
	Sig. (2-tailed)	,879	,049	,022	,107	,872	,283	,283	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Item 10	Pearson Correlation	-,029	,177	,287	,100	-,030	,119	-,134	,473**	,807**	1	,319*
	Sig. (2-tailed)	,851	,240	,053	,510	,841	,429	,376	,001	,000		,031
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Skor Total	Pearson Correlation	,448**	,647**	,537**	,651**	,449**	,472**	,558**	,448**	,493**	,319*	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,002	,000	,031	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

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

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan tabel 3.7 dapat disimpulkan bahwa terdapat 10 instrumen mengenai kinerja. Sampel (n) sebanyak 46 responden berarti $r_{\text{tabel}} = 0,291$. Hasil validitas instrumen di atas menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid.

2. Realibilitas Instrumen

Tujuan pengujian reabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Pertanyaan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas, maka akan ditentukan

reabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut: jika nilai koefesien reabilitas (Cronbach's Alpha) > 0,6 maka instrumen memiliki realibilitas yang baik atau dengan kata lain intrumen adalah reliable atau terpercaya. Rumus realibilitas instrumen yaitu:

$$r_i = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

Keterangan :

- r = Reabilitas Instrumen
 k = banyaknya butiran pertanyaan
 $\sum S_i^2$ = mean kuadrat kesalahan
 S^2 = Varians total

a) Uji Reabilitas Instrumen Diklat

Berikut ini akan disajikan tabel yang berisikan uji Reabilitas instrumen diklat.

Tabel 3.8 Uji Reabilitas Instrumen Diklat

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	46	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	46	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,664	8

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan hasil pengujian reabilitas diatas diketahui angka *cronbach's alpha* adalah sebesar 0,664. Angka tersebut memenuhi dari nilai minimal *cronbach's alpha* 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen diklat memiliki reabilitas yang baik.

b) Uji Reabilitas Instrumen Promosi

Berikut ini akan disajikan tabel yang berisikan uji Reabilitas instrumen Promosi.

Tabel 3.8 Uji Reabilitas Instrumen Promosi

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	46	100,0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	8

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan hasil pengujian reabilitas diatas diketahui angka *cronbach's alpha* adalah sebesar 0,836. Angka tersebut memenuhi dari nilai minimal *cronbach's alpha* 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen promosi memiliki reabilitas yang baik.

c) Uji Reabilitas Instrumen Kepuasan Kerja

Berikut ini akan disajikan tabel yang berisikan uji Reabilitas instrumen Kepuasan Kerja.

Tabel 3.10 Uji Reabilitas Instrumen Kepuasan Kerja

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	46	100,0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	8

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan hasil pengujian reabilitas diatas diketahui angka *cronbach's alpha* adalah sebesar 0,836. Angka tersebut memenuhi dari nilai minimal *cronbach's alpha* 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen kepuasan kerja memiliki reabilitas yang baik.

d) Uji Reabilitas Instrumen Kinerja

Berikut ini akan disajikan tabel yang berisikan uji Reabilitas instrumen Kinerja.

Tabel 3.11 Uji Reabilitas Instrumen Kinerja

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	46	100,0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
,647	10

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan hasil pengujian reabilitas diatas diketahui angka *cronbach's alpha* adalah sebesar 0,647. Angka tersebut memenuhi dari nilai minimal *cronbach's alpha* 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen kinerja memiliki reabilitas yang baik.

3. Skala instrumen

Pengukuran indikator variabel penelitian ini menggunakan menurut Sugiyono (2012:86) mengatakan bahwa skala likert yaitu dengan menyusun pertanyaan atau pernyataan yang masing-masing item diberi range skor dalam skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Dengan Skala likert maka variabel yang akan

diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Skala likert menggunakan lima tingkatan sebagai berikut:

Tabel 3.12 Instrumen Skala likert

No	Skala	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-ragu (R)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2012:86)

G. Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis data kuantitatif. Metode analisis data kuantitatif adalah metode analisis data yang menggunakan perhitungan angka-angka yang nantinya akan dipergunakan untuk mengambil suatu keputusan di dalam memecahkan masalah dan data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan teori-teori yang telah berlaku secara umum, sedangkan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh beberapa variabel independen (X) terhadap satu variabel dependen (Y) secara bersama-sama. Persamaan regresi linier berganda adalah :

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

Keterangan:

Y = kinerja pegawai

X_1 = Diklat

X_2 = Promosi

X_3 = Kepuasan Kerja

β_1 = Koefisien regresi dari variabel X_1 , Diklat

β_2 = Koefisien regresi dari variabel X_2 , Promosi

β_3 = Koefisien regresi dari variabel X_3 , Kepuasan kerja

a = Konstanta

ϵ = standar error

Sebelum melakukan metode regresi linear berganda perlu dilakukan pengujian, seperti:

a) Uji Asumsi Klasik

Untuk menghasilkan suatu model yang baik, analisis regresi memerlukan pengujian asumsi klasik sebelum melakukan pengujian hipotesis. Apabila terjadi penyimpangan dalam pengujian asumsi klasik perlu dilakukan perbaikan terlebih dahulu. Pengujian asumsi klasik tersebut meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi.

(1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisa grafik dan uji statistik. Analisa grafik dengan melihat histogram dan normal plot. Sedangkan uji statistik dapat menggunakan *kolmogorov smirnov test*.

(2) Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik

seharusnya tidak terjadi kolerasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkolerasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF), kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

(3) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari satu residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau terjadi heterokedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas yaitu dengan melihat grafik scatterplot maupun uji Glesjer.

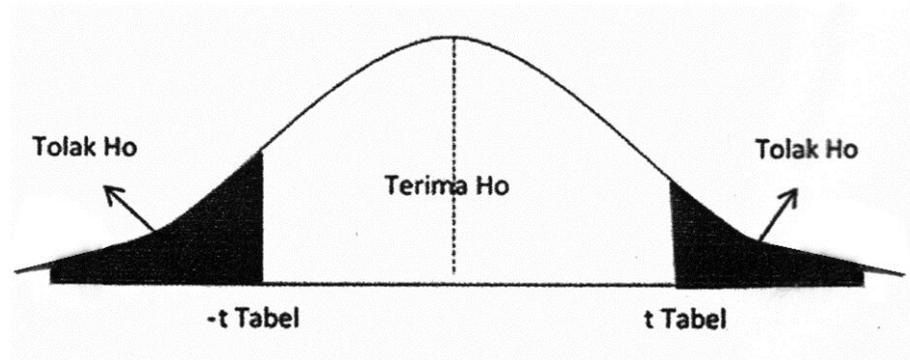
2) Uji Hipotesis

a) Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji statistik t disebut juga sebagai uji signifikan individual. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0 : \beta_i = 0$, artinya suatu variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen,

$H_a : \beta_i \neq 0$, artinya suatu variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t)

Menurut Sugiyono (2012:244), uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Kriteria pengambilan keputusan berdasarkan nilai t hitung dan nilai signifikan sebagai berikut :

- 1) Terima H_0 Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ atau nilai $Sig. > 0,05$
- 2) Tolak H_0 Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} \leq -t_{tabel}$ atau $Sig. > 0,05$

Rumus Uji t adalah sebagai berikut : (Sugiyono, 2012:244)

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

t = nilai t hitung

r = nilai koefisien relasi

n = jumlah sampel

b) Uji Simultan Signifikan (Uji F)

Uji ini pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model ini mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel independen.

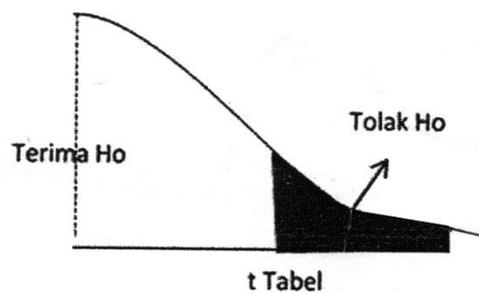
Bentuk pengujiannya :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, artinya semua variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

$H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$, artinya semua variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen

Kriteria pengambilan keputusan berdasarkan nilai F hitung dan nilai signifikansi:

- 1) Jika nilai F hitung $>$ F tabel atau Sig. $<$ 0,05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak
- 2) Jika nilai F hitung $<$ F tabel atau Sig. $>$ 0,05 maka H_a ditolak dan H_0 diterima



Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji f)

Rumus Uji F seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2012:57) sebagai berikut:

$$F_h = \frac{R^2(n - k - 1)}{k(1 - R^2)}$$

Keterangan :

F_h = F hitung

n = banyak sampel

k = jumlah variabel independen

R = Koefisien determinasi

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan kata lain nilai koefisien determinan digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel yang diteliti X dan Y sebagai variabel terikatnya. Semakin besar nilai koefisien determinasi maka

semakin baik kemampuan variabel X menerangkan variabel Y. Jika determinasi (R^2) semakin besar (mendekati 1), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X adalah besar terhadap variabel Y. Rumus koefisien determinasinya yaitu:

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

Keterangan:

D = Determinasi

R = Nilai Korelasi Berganda

100% = presentase kontribusi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasi Penelitian

1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Pendidikan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang dibentuk berdasarkan Qanun Kabupaten Aceh Tamiang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tamiang, yang melaksanakan urusan wajib pemerintah di Bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang sebagai salah satu Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tamiang memiliki tugas melaksanakan urusan penunjang pemerintahan dan pembangunan di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia.

Untuk melaksanakan tugasnya, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang memiliki fungsi, antara lain:

- a) Pelaksanaan penyusunan program, pedoman dan petunjuk teknis di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia;
- b) Pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai norma, standar dan prosedur yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan;
- c) Perencanaan pengadaan dan pengembangan kepegawaian daerah;

- d) Perumusan kebijakan teknis pengembangan sumber daya manusia kepegawaian daerah sesuai dengan lingkup tugasnya;
- e) Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai norma standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- f) Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- g) Penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- h) Penyiapan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional;
- i) Penyiapan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis penjenjangan;
- j) Pelaksanaan koordinasi dengan pihak lain yang menyangkut dengan kelancaran pelaksanaan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- k) Pembinaan pelaksana teknis badan dan kelompok jabatan fungsional sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- l) Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Bupati dengan bidang tugas dan fungsinya.

Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang mengacu kepada Peraturan Bupati Aceh Tamiang Nomor 67 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang, dengan susunan organisasi sebagai berikut:

- (1) Susunan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, terdiri dari:
 - a. Kepala Badan;
 - b. Sekretariat;
 - c. Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai;
 - d. Bidang Mutasi dan Kepangkatan;
 - e. Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia;
 - f. Unit Pelaksana Teknis Badan; dan
 - g. Kelompok Jabatan Fungsional.
- (2) Sekretariat terdiri dari :
 - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - b. Sub Bagian Program dan Keuangan.
- (3) Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
 - b. Sub Bidang Pembinaan KORPRI; dan
 - c. Sub Bidang Pembinaan dan Pemberhentian Pegawai.
- (4) Bidang Promosi dan Kepangkatan terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Promosi dan Penempatan;
 - b. Sub Bidang Kepangkatan; dan
 - c. Sub Bidang Informasi dan Data Kepegawaian.
- (5) Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Pengembangan dan Penilaian Kinerja;
 - b. Sub Bidang Diklat Penjurusan dan Teknis Fungsional; dan
 - c. Sub Bidang Pembinaan dan Pengembangan Karir.

- d. Sesuai dengan Peraturan Bupati tersebut, dalam menyelenggarakan kewenangannya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut :

Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan pengendalian urusan ketatausahaan Badan;
- b. Pelaksanaan pengendalian penyusunan program kerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang;
- c. Pelaksanaan pengendalian kebijakan teknis dibidang Perencanaan dan pembinaan pegawai, bidang promosi dan kepangkatan, bidang pengembangan sumberdaya manusia, unit pelaksana teknis Badan, dan kelompok jabatan fungsional;
- d. Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil sesuai norma, standar dan prosedur yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan;
- e. Perencanaan pengadaan dan pengembangan kepegawaian daerah;
- f. Perumusan kebijakan teknis pengembangan sumber daya manusia kepegawaian daerah sesuai dengan lingkup tugasnya;
- g. Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai norma standard dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;

- h. Penyiapan dan penetapan pensiun pegawai negeri sipil daerah sesuai norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- i. Penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- j. Penyiapan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional;
- k. Penyiapan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis penjenjangan;
- l. Pelaksanaankoordinasi dengan pihak lain yang menyangkut dengan kelancaran pelaksanaan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- m. Pembinaan unit pelaksana teknis badan dan kelompok jabatan fungsional sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- n. Pelaksanaantugas tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan pengelolaan administrasi umum, kepegawaian, perlengkapan, peralatan, rumah tangga, penataan arsip dan dokumentasi serta ketatalaksanaan;
- b. Pelaksanaan pengelolaan dan pertanggungjawaban administrasi keuangan;
- c. Pelaksanaan penyusunan naskah peraturan perundang-undangan;
- d. Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan unit kerja lainnya dilingkungan badan; dan
- e. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai mempunyai fungsi:

- a. Penyusunanperumusan bahan kebijakan perencanaan dan pembinaan pegawai;
- b. Penyusunan rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan pegawai;
- c. Penyelenggaraan pengadaan pegawai negeri sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja /PDPK;
- d. Pengkoordinasian pelaksanaan administrasi pemberhentian pegawai;
- e. Pelaksanaan verifikasi dokumen administrasi pemberhentian pegawai;
- f. Pelaksanaan verifikasi database informasi kepegawaian;
- g. Pengkoordinasian penyusunan informasi kepegawaian;
- h. Pelaksanaan fasilitasi KORPRI;
- i. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan kegiatan pengadaan dan pemberhentian pegawai serta pengelolaan informasi; dan
- j. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Bidang Promosi dan Kepangkatan mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan perumusan bahan kebijakan promosi dan kepangkatan;
- b. Penyelenggaraan proses mutasi dan promosi;
- c. Pengkoordinasi pelaksanaan mutasi dan promosi;
- d. Pelaksanaan verifikasi dokumen mutasi dan promosi;
- e. Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan promosi dan mutasi;
- f. Pelaksanaan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan perumusan kebijakan pengembangan kompetensi, penilaian kinerja dan penghargaan;
- b. Pelaksanaan penyelenggaraan pengembangan kompetensi ;
- c. Pelaksanaan penilaian kinerja dan penghargaan;
- d. Pengkoordinasian dan kerjasama pelaksanaan seleksi jabatan;
- e. Perencanaan kebutuhan diklat dan non diklat;
- f. Penyelenggaraan fasilitasi pelaksanaan diklat dan non diklat;
- g. Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pengembangan kompetensi;
- h. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

2. Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan terhadap sampel yang telah ditetapkan yaitu 46 orang pegawai kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Karakteristik responden yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26-40 tahun	24	52,2	52,2	52,2
Diatas 41 tahun	22	47,8	47,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang berumur 26-40 tahun yaitu sebanyak 24 orang (52,2%). Kemudian responden yang berumur di atas 40 tahun sebanyak 22 orang (47,8%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai kantor BKPSDM yang paling dominan berusia rata-rata 26-40 tahun yang berarti pegawai yang memiliki potensi besar untuk mengembangkan karirnya dengan memberikan kinerja yang maksimal guna mencapai visi dan misi organisasi.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-Laki	25	54,3	54,3	54,3
Valid perempuan	21	45,7	45,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 25 orang (54,3%) sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 21 orang (45,7%). Hal ini menunjukkan pegawai yang berjenis kelamin laki-laki sebagai proporsi yang lebih besar dibandingkan pegawai perempuan yang bekerja di kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Hal ini disebabkan karena dalam melakukan proses rekrutmen jumlah laki-laki lebih banyak dibanding perempuan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SLTA	13	28,3	28,3	28,3
D3	5	10,9	10,9	39,1
Valid S1	18	39,1	39,1	78,3
S2	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang berpendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 18 orang (39,1%). Kemudian, responden berpendidikan SLTA sebanyak 13 orang (28,3%). Setelah itu, responden berpendidikan Strata 2 (S2) sebanyak 10 orang (21,7%) dan responden berpendidikan D3 sebanyak 5 orang (10,9%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai kantor BKPSDM Kabupaten Aceh tamiang memiliki pendidikan yang tinggi karena pekerjaan ini membutuhkan keahlian dan orang-orang yang memiliki skill tinggi untuk menjalankan tugasnya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dibawah 5 tahun	8	17,4	17,4	17,4
	6-15 tahun	30	65,2	65,2	82,6
	Diatas 16 tahun	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang masa kerja 6-15 tahun (65,2%). Kemudian, responden yang memiliki masa kerja 5 tahun sebanyak 8 orang (17,4%) dan responden yang memiliki masa kerja di atas 16 tahun sebanyak 8 orang (17,4%). Dengan demikian, responden yang memiliki masa kerja 6-15 tahun adalah pegawai yang sangat dibutuhkan kinerjanya di kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.

e. Penjelasan Responden Terhadap Variabel Diklat

Penjelasan responden terhadap variabel Diklat dapat dilihat dari jawaban yang diberikan responden terhadap penjelasan-penjelasan dari indikator variabel diklat yang tersaji pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5 Tabulasi Responden Terhadap Variabel Diklat (X1)

Item	SS		S		R		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	22	47,8	24	52,2	0	0	0	0	0	0	46
2	15	32,6	31	67,4	0	0	0	0	0	0	46
3	10	21,7	36	78,3	0	0	0	0	0	0	46
4	9	19,6	35	76,1	2	4,3	0	0	0	0	46
5	13	28,3	33	71,7	0	0	0	0	0	0	46
6	6	13,1	37	80,4	3	6,5	0	0	0	0	46
7	8	17,4	38	82,6	0	0	0	0	0	0	46
8	6	13	33	71,8	7	15,2	0	0	0	0	46

Sumber: Data Diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat diambil beberapa kesimpulan dari variasi jawaban yang berkaitan dengan variabel Diklat, yaitu pada item 1 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 24 responden (52,2%) dan sebanyak 22 responden (47,8%) yang menjawab sangat setuju. Pada item 2 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 31 responden (67,4%) dan sebanyak 15 responden (32,6%) yang menjawab sangat setuju. Pada item 3 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 36 responden (78,3%) dan sebanyak 10 responden (21,7%) yang menjawab sangat setuju. Pada item 4 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 35 responden (76,1%), sebanyak 9 responden (19,6%) menjawab sangat setuju, dan sebanyak 2 responden (4,3%) menjawab ragu-ragu. Pada item 5 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 33 responden (71,7%) dan sebanyak 13 responden (28,3%) menjawab sangat setuju. Pada item 6 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 37 responden (80,4%), sebanyak 6 responden (13,1%) menjawab sangat setuju dan sebanyak 3 responden (6,5%) menjawab ragu-ragu. Pada item 7 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 38 responden (82,6%) dan sebanyak 8 responden (17,4) menjawab sangat setuju. Pada item 8 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 33 responden (71,8%), sebanyak 7 (15,2%) responden menjawab ragu-ragu, dan sebanyak 6 responden (13%) menjawab sangat setuju.

f. Penjelasan Responden Terhadap Variabel Promosi

Penjelasan responden terhadap variabel Promosi dapat dilihat dari jawaban yang diberikan responden terhadap penjelasan-penjelasan dari indikator variabel Promosi yang tersaji pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6 Tabulasi Responden Terhadap Variabel Promosi (X2)

Item	SS		S		R		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	17	37	27	58,7	0	0	2	4,3	0	0	46
2	13	28,3	27	58,7	4	8,7	2	4,3	0	0	46
3	13	28,3	31	67,5	1	2,1	1	2,1	0	0	46
4	12	26,1	25	54,3	3	6,5	6	13,1	0	0	46
5	17	37	27	58,8	1	2,1	1	2,1	0	0	46
6	10	21,8	35	76,1	1	2,1	0	0	0	0	46
7	11	23,9	35	76,1	0	0	0	0	0	0	46
8	5	10,9	39	84,9	1	2,1	0	0	1	2,1	46

Sumber: Data Diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat diambil beberapa kesimpulan dari variasi jawaban yang berkaitan dengan variabel Promosi, yaitu yaitu pada item 1 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 27 responden (58,7%), sebanyak 17 responden (37%) yang menjawab sangat setuju, dan sebanyak 2 responden (4,3%) menjawab tidak setuju. Pada item 2 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 27 responden (58,7%), sebanyak 13 responden (28,3%) yang menjawab sangat setuju, sebanyak 4 responden (8,7%) menjawab ragu-ragu dan sebanyak 2 responden (4,3%) menjawab tidak setuju. Pada item 3 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 31 responden (67,5%), sebanyak 13 responden (28,3%) yang menjawab sangat setuju, sebanyak 1 responden (2,1%) yang menjawab ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden (2,1%) yang menjawab tidak

setuju. Pada item 4 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 25 responden (54,3%), sebanyak 12 responden (26,1%) menjawab sangat setuju, sebanyak 6 responden (13,1%) menjawab tidak setuju dan sebanyak 3 responden (6,5%) menjawab ragu-ragu. Pada item 5 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 27 responden (58,8%), sebanyak 17 responden (37%) menjawab sangat setuju, sebanyak 1 responden (2,1%) menjawab ragu-ragu, dan sebanyak 1 (2,1%) responden menjawab tidak setuju. Pada item 6 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 35 responden (76,1%), sebanyak 10 responden (21,8%) menjawab sangat setuju dan sebanyak 1 responden (2,1%) menjawab ragu-ragu. Pada item 7 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 35 responden (76,1%) dan sebanyak 11 responden (23,9) menjawab sangat setuju. Pada item 8 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 39 responden (84,9%), sebanyak 5 responden menjawab (15,2%) sangat setuju, sebanyak 1 responden (2,1) menjawab ragu-ragu dan sebanyak 1 responden (2,1%) menjawab sangat tidak setuju.

g. Penjelasan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Penjelasan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat dari jawaban yang diberikan responden terhadap penjelasan-penjelasan dari indikator variabel kepuasan kerja yang tersaji pada tabel berikut ini.

Tabel 4.7 Tabulasi Responden Terhadap VariabelKepuasan Kerja (X3)

Item	SS		S		R		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	2	4,3	10	21,8	15	32,6	19	41,3	0	0	46
2	0	0	13	28,3	14	30,4	17	37	2	4,3	46
3	4	8,7	39	84,9	2	4,3	1	2,1	0	0	46
4	10	21,8	36	78,2	0	0	0	0	0	0	46
5	10	21,8	24	52,2	4	8,7	7	15,2	1	2,1	46
6	6	13,2	38	82,6	1	2,1	1	2,1	0	0	46
7	12	26,1	34	73,9	0	0	0	0	0	0	46
8	10	21,8	36	78,2	0	0	0	0	0	0	46

Sumber: Data Diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat diambil beberapa kesimpulan dari variasi jawaban yang berkaitan dengan variabel Kepuasan Kerja, yaituyaituyaitu pada item 1 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah tidak setujusebanyak 19 responden (41,3%), sebanyak 15 responden (32,6%) yang menjawab ragu-ragu, sebanyak 10 responden (21,8%) yang menjawab setuju dan sebanyak 2 responden (4,3%) menjawab tidak setuju. Pada item 2 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah tidak setuju sebanyak 17 responden (37%), sebanyak 14 responden (30,4%) yang menjawab ragu-ragu, sebanyak 13 responden (28,3%) menjawab setuju dan sebanyak 2 responden (4,3%) menjawab sangat tidak setuju. Pada item 3 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 39 responden (84,9%), sebanyak 4 responden (8,7%) yang menjawab sangat setuju, sebanyak 2 responden (4,3%) yang menjawab ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden (2,1%) yang menjawab tidak setuju. Pada item 4 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 36 responden (78,2%) dan sebanyak 10 responden (21,8%) menjawab sangat setuju. Pada item 5 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju

sebanyak 24 responden (52,2%), sebanyak 10 responden (21,8%) menjawab sangat setuju, sebanyak 7 responden (15,2%) menjawab tidak setuju, sebanyak 4 responden (8,7%) menjawab ragu-ragu, dan sebanyak 1 (2,1%) responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item 6 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 38 responden (82,6%), sebanyak 6 responden (13,2%) menjawab sangat setuju, sebanyak 1 (2,1%) responden menjawab ragu-ragu dan sebanyak 1 responden (2,1%) menjawab tidak setuju. Pada item 7 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 34 responden (73,9%) dan sebanyak 12 responden (26,1) menjawab sangat setuju. Pada item 8 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 36 responden (78,2%), dan sebanyak 10 (21,8%) responden menjawab sangat setuju.

h. Penjelasan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Penjelasan responden terhadap variabel Kinerja dapat dilihat dari jawaban yang diberikan responden terhadap penjelasan-penjelasan dari indikator variabel kinerja pegawai yang tersaji pada tabel berikut ini.

Tabel 4.8 Tabulasi Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Item	SS		S		R		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	10	21,8	30	65,2	6	13	0	0	0	0	46
2	16	34,8	30	65,2	0	0	0	0	0	0	46
3	6	13,1	32	69,5	6	13,1	2	4,3	0	0	46
4	1	2,1	2	4,3	6	13	24	52,3	13	28,3	46
5	8	17,4	34	73,9	3	6,6	1	2,1	0	0	46
6	9	19,6	32	69,6	5	10,8	0	0	0	0	46
7	7	15,2	35	76,1	1	2,1	3	6,6	0	0	46
8	4	8,7	42	91,3	0	0	0	0	0	0	46
9	2	4,3	44	95,7	0	0	0	0	0	0	46
10	3	6,5	43	93,5	0	0	0	0	0	0	46

Sumber: Data Diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diambil beberapa kesimpulan dari variasi jawaban yang berkaitan dengan variabel Kinerja, yaitu pada item 1 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 30 responden (65,2%), sebanyak 10 responden (21,8%) yang menjawab sangat setuju, sebanyak 6 responden (13%) yang ragu-ragu. Pada item 2 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 30 responden (65,2%), dan sebanyak 16 responden (34,8%) yang menjawab sangat setuju. Pada item 3 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 32 responden (69,5%), sebanyak 6 responden (13,1%) yang menjawab sangat setuju, sebanyak 6 responden (13,1%) yang menjawab ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden (4,3%) yang menjawab tidak setuju. Pada item 4 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah tidak setuju sebanyak 24 responden (52,3%), sebanyak 13 responden (28,3%) yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 6 responden (13%) yang menjawab ragu-ragu dan sebanyak 1 responden (2,1%) menjawab sangat setuju. Pada item 5 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 34 responden (73,9%), sebanyak 8 responden (17,4%) menjawab sangat setuju, sebanyak 3 responden (6,6%) menjawab ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden (2,1%) menjawab tidak setuju, dan sebanyak 1 (2,1%) responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item 6 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 32 responden (69,6%), sebanyak 9 responden (19,6%) menjawab sangat setuju, dan sebanyak 5 (10,8%) responden menjawab ragu-ragu.. Pada item 7 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 35 responden (76,1%), sebanyak 7 responden (15,2%) yang menjawab sangat setuju, sebanyak 3 responden (6,6%)

yang menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 responden (2,1) menjawab ragu-ragu. Pada item 8 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 42 responden (91,3%), dan sebanyak 4 (8,7%) responden menjawab sangat setuju. Pada item 9 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 44 responden (95,7%), dan sebanyak 2 (4,3%) responden menjawab sangat setuju. Pada item 10 jawaban yang paling dominan dipilih responden adalah setuju sebanyak 43 responden (93,5%), dan sebanyak 3 (6,5%) responden menjawab sangat setuju.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan uji statistik dan analisa grafik. Uji statistik dapat menggunakan *kolmogorov smirnov test*, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2,47284016
Most Extreme Differences	Absolute	,073
	Positive	,073
	Negative	-,069
Kolmogorov-Smirnov Z		,497
Asymp. Sig. (2-tailed)		,966

a. Test distribution is Normal.

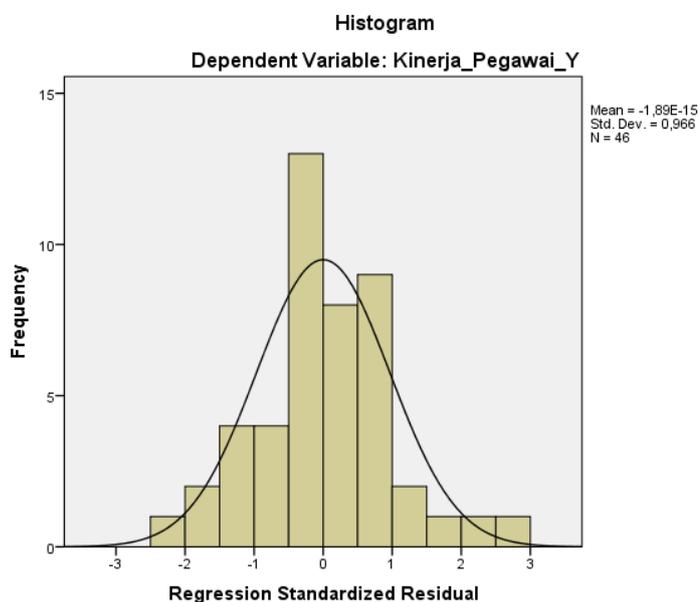
b. Calculated from data.

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

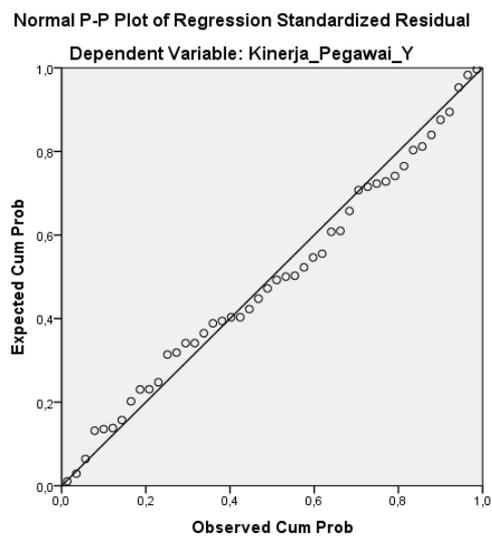
Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa nilai signifikansi Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,966 lebih besar dari 0,05. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas *kolmogorov smirnov test* di atas, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi atau prasyarat normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

Selanjutnya, uji normalitas dilakukan dengan mengamati penyebaran data pada sumbu diagonal grafik dengan melihat histogram dan normal plot. Cara pengambilan keputusannya adalah:

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Grafik Histogram



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas P-Plot

Berdasarkan pada grafik histogram, residual data telah menunjukkan kurva normal yang membentuk lonceng sempurna. Begitu pula pada grafik normal P-P Plot data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian, residual data berdistribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkolerasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Diklat_X1	,592	1,690
Promosi_X2	,628	1,593
Kepuasan_Kerja_X3	,809	1,236

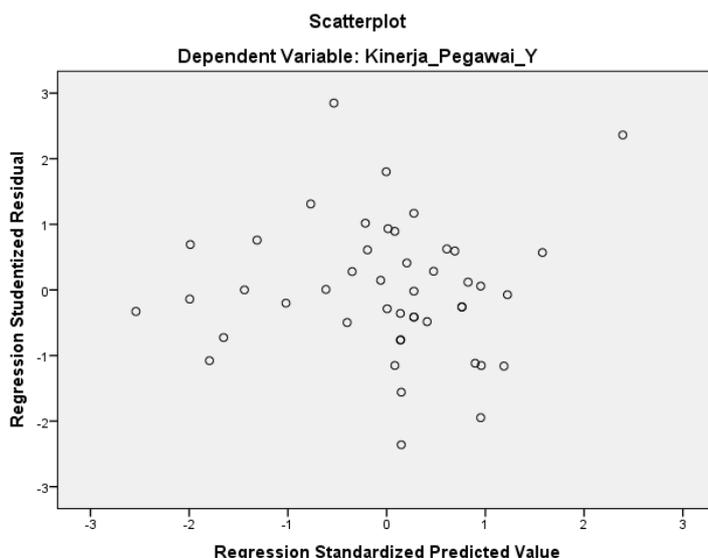
a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai_Y

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui hasil perhitungan *tolerance* menunjukkan bahwa Diklat (X1) memiliki nilai *tolerance* 0,592, Promosi (X2) memiliki nilai *tolerance* 0,628, dan Kepuasan Kerja (X3) memiliki nilai *tolerance* 0,809. Ketiga nilai tersebut lebih besar dari 0,10 yang artinya tidak ada korelasi antara variabel bebas. Kemudian, hasil perhitungan nilai *Varian Inflation Factor* (VIF) menunjukkan bahwa Diklat (X1) memiliki nilai VIF 1,690, Promosi (X2) memiliki nilai VIF 1,593, dan Kepuasan Kerja (X3) memiliki nilai VIF 1,236. Ketiga nilai variabel tersebut <10. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dalam pengujian ini menggunakan model grafik scatterplot yaitu sebagai berikut.



Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot

Berdasarkan gambar 4.3 terlihat bahwa titik menyebar di atas dan dibawah atau disekitar angka 0. Titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja. Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas sehingga model regresi yang baik dan ideal dapat terpenuhi.

4. Analisis Data

a. Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh beberapa variabel independen (X) terhadap satu variabel dependen (Y) secara bersama-sama yaitu sebagai berikut

Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
(Constant)	17,044	7,086
1 Diklat_X1	,238	,245
Promosi_X2	,331	,218
Kepuasan_Kerja_X3	,085	,172

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai_Y

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Berdasarkan tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa persamaan di atas menunjukkan pengaruh masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Hasil yang diperoleh dari uji regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = 17,044 + 0,238X_1 + 0,331X_2 + 0,085X_3$$

Berdasarkan Tabel 4.11 terlihat bahwa nilai konstanta sebesar 17,044 artinya, jika X_1 , X_2 , dan X_3 nilainya sebesar 0, maka variabel Y memiliki nilai sebesar 17,044. Koefisien regresi variabel X_1 sebesar 0,238 artinya jika variabel bebas lain nilainya tetap dan X_1 mengalami kenaikan sebanyak 1%, maka Y akan mengalami kenaikan sebesar 0,238. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan yang positif antara diklat terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi variabel X_2 sebesar 0,331 artinya jika variabel bebas lain nilainya tetap dan X_2 mengalami kenaikan sebanyak 1%, maka Y akan mengalami kenaikan sebesar 0,331. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara promosi terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi variabel X_3 sebesar 0,085 artinya jika variabel bebas lain nilainya tetap dan X_3 mengalami kenaikan sebanyak 1%, maka Y akan mengalami kenaikan sebesar 0,085. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

b. Uji Hipotesis

1) Uji Secara Parsial (Uji t)

Hasil uji hipotesis secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Parsial

Model	T	Sig.
1 (Constant)	2,405	,021
Diklat_X1	,972	,337
Promosi_X2	1,516	,137
Kepuasan_Kerja_X3	,496	,623

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai_Y

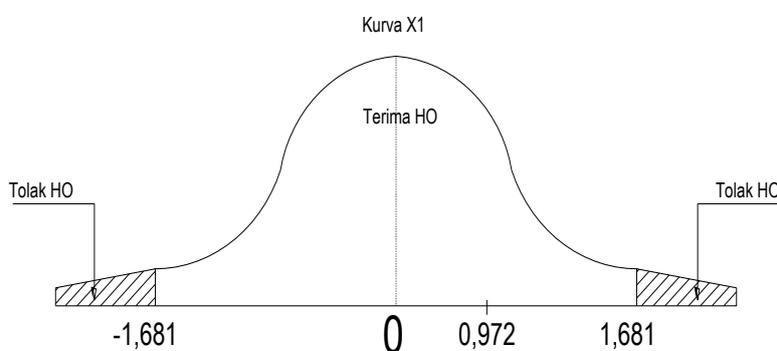
Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Uji parsial (uji t) ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Kriteria pengambilan keputusan berdasarkan nilai t hitung dan nilai signifikan sebagai berikut :

- Terima H_0 Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ atau nilai Sig. $> 0,05$
- Tolak H_0 Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} \leq -t_{tabel}$ atau nilai Sig. $> 0,05$

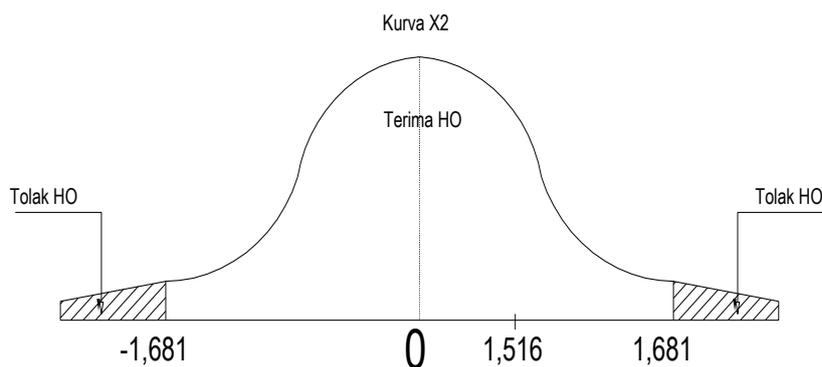
Rumus untuk mencari t tabel adalah $df = n - k$ atau $46 - 3 = 43$, k adalah jumlah variabel terikat. Jadi nilai t_{tabel} adalah 1,681.

- Nilai t_{hitung} untuk variabel Diklat (X1) adalah 0,972 lebih kecil dari t_{tabel} 1,681 dengan nilai sig 0,337 $> 0,05$. Hal ini berarti variabel diklat secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Berdasarkan kriteria tersebut maka keputusannya adalah H_0 diterima.



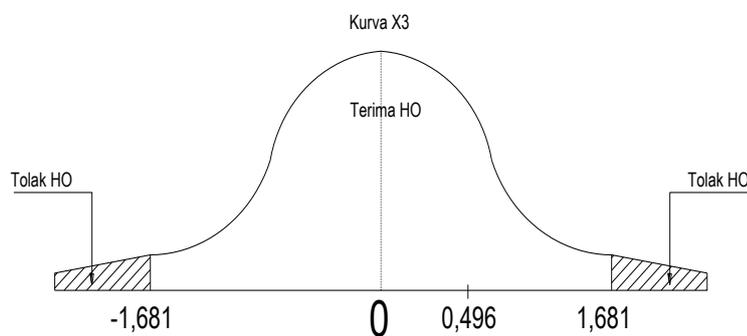
Gambar 4.4 Pengujian Hipotesis Diklat (X1)

- b) Nilai t_{hitung} berdasarkan tabel 4.12 untuk variabel Promosi (X2) adalah 1,516 lebih kecil dari t_{tabel} 1,681 dengan nilai sig 0,137 > 0,05. Hal ini berarti variabel promosi secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Berdasarkan kriteria tersebut maka keputusannya adalah H_0 diterima.



Gambar 4.5 Pengujian Hipotesis Promosi (X2)

- c) Nilai t_{hitung} untuk variabel Kepuasan Kerja (X3) adalah 0,496 lebih kecil dari t_{tabel} 1,681 dengan nilai sig 0,623 > 0,05. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Berdasarkan kriteria tersebut maka keputusannya adalah H_0 diterima.



Gambar 4.6 Pengujian Hipotesis Kepuasan Kerja (X3)

2) Uji Simultan Signifikan (Uji F)

Hasil pengujian hipotesis secara serempak dapat dilihat pada tabel 4.13 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Simultan Signifikan

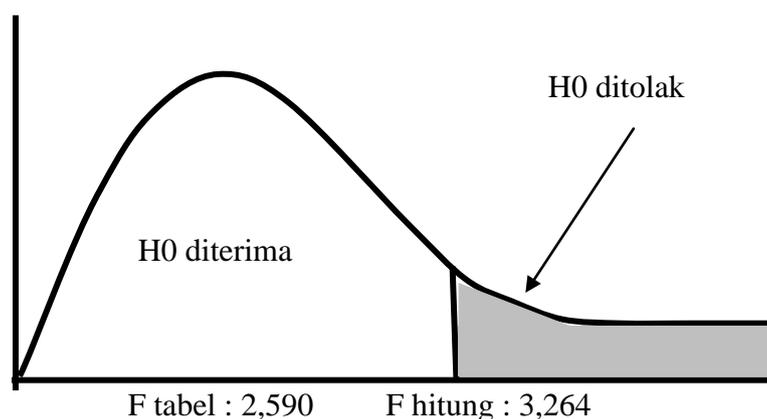
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,154	3	21,385	3,264	,031 ^b
	Residual	275,172	42	6,552		
	Total	339,326	45			

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai_Y

b. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja_X3, Promosi_X2, Diklat_X1

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Rumus untuk mencari F tabel adalah $n - k - 1 = 46 - 3 - 1 = 42$ sehingga nilai F_{tabel} adalah 2,59. Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh bahwa F_{hitung} 3,264 lebih besar dibandingkan dengan nilai F_{tabel} 2,59 dan nilai signifikansi 0,031 lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menolak H_0 . Dengan demikian secara serempak Diklat (X1), Promosi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.



Gambar 4.7 Pengujian Hipotesis Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi dari variabel terikat.

Tabel 4.14 Hasil Uji Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,435 ^a	,189	,131	2,560

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja_X3, Promosi_X2, Diklat_X1

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai_Y

Sumber: SPSS IBM Statistics 20

Besarnya angka R square (R^2) adalah 0,189. Angka tersebut dapat digunakan untuk melihat pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja secara gabungan terhadap kinerja dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

$$D = 0,189 \times 100\%$$

$$D = 18,9\%$$

Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja secara gabungan terhadap kinerja adalah 18,9%. Adapun sisanya sebesar 81,1 (100% - 18,9%) dipengaruhi faktor lain. Dengan kata lain, variabilitas kinerja yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel diklat, promosi, dan kepuasan kerja adalah sebesar 18,9%, sedangkan pengaruh sebesar 81,1% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

B. Pembahasan

Setelah peneliti melakukan olah data primer dengan membagikan kusioner kepada responden, maka pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh t_{hitung} untuk variabel Diklat (X1) adalah 0,972 lebih kecil dari t_{tabel} 1,682 dengan nilai sig $0,337 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel diklat secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan kriteria tersebut maka keputusannya adalah H_0 diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel Diklat berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andi Kamrida dalam jurnal penelitian "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan" pada April 2016.

Pada variabel diklat, responden yang paling dominan menjawab setuju sebanyak 82,6% yaitu pada item 7 dengan pernyataan "Saya berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan selama Diklat." Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat berantusias mengikuti diklat untuk mendapatkan ilmu baru dan menerapkannya dalam pekerjaan. Kemudian, ada juga responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 15,2 % pada item 8 "Saya aktif bekerjasama dengan tim dalam menyelesaikan tugas yang diberikan instruktur." Hal ini menunjukkan bahwa ada beberapa responden yang cenderung lebih suka menyelesaikan tugas

secara perorangan, Sebahagian masih ada Instruktur atau Widiawara dalam memberikan Materi Diklat Belum jelas dan terkesan sedikit membosankan serta ada sebahagian responden yang mengikuti kegiatan Diklat dikarenakan perintah pimpinan yang tidak sesuai dengan Bidang Ilmu dalam mengikuti Diklat tersebut, sehingga ada jawaban responden yang menjawab Ragu-ragu sebanyak 15,2 % pada item 8 "Saya aktif bekerjasama dengan tim dalam menyelesaikan tugas yang diberikan instruktur."

Penelitian yang dilakukan oleh Pendidikan dan pelatihan menurut Hasibuan (2016:69) adalah "Suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan." Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya dalam pengembangan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, namun peningkatan kinerja pegawai pada masing-masing organisasi mempunyai presentase sendiri, begitu juga pada BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Program-program yang ada dalam pendidikan dan pelatihan akan memberi manfaat kepada lembaga dan pegawai itu sendiri. Lembaga akan memperoleh manfaat seperti peningkatan produktivitas kerja, stabilitas kerja, dan fleksibilitas kerja sehingga pegawai dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang semakin meningkat. Untuk itu sudah sepatutnya pemimpin selalu mengikut sertakan pegawainya dalam proses pendidikan dan pelatihan dan menyesuaikan kegiatan Diklat dengan disiplin ilmu yang ada, agar kinerja pegawai semakin meningkat dan lebih baik lagi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai maka

pegawai mengalami perubahan-perubahan yang positif bagi pegawai baik pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang semakin meningkat dengan adanya pengembangan sumber daya manusia seperti diklat ini.

2. Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Promosi (X2) adalah 1,516 lebih kecil dari t_{tabel} 1,682 dengan nilai sig 0,137 > 0,05. Hal ini berarti variabel promosi secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Berdasarkan kriteria tersebut maka keputusannya adalah H_0 diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Elisawati dalam jurnal penelitian "Pengaruh Promosi Jabatan dan Rekan Sekerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perkebunan Lubuk Raja PT Serikat Putra Pelalawan" pada Juni 2012.

Pada variabel promosi, responden yang paling dominan menjawab setuju sebanyak 84,9% yaitu pada item 8 dengan pernyataan "Di tempat Bapak/Ibu bekerja, masa kerja digunakan dalam melakukan kenaikan golongan dan kenaikan jabatan." Hal ini menunjukkan pada umumnya responden mendapatkan kenaikan jabatan berdasarkan masa kerja, kemudian ada beberapa responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 13,1% pada item 4 dengan pernyataan "Promosi jabatan menuntut loyalitas tinggi terhadap pekerjaan, namun di instansi/satker Daerah ini masih belum tentu dipertimbangkan." Hal ini menunjukkan ada beberapa responden yang tidak setuju kalau instansi terkait belum mempertimbangkan pegawai yang loyalitas tinggi terhadap pekerjaan sebagai penunjang promosi diberikan kepada pegawai tersebut serta masih ada dalam

promosi jabatan terhadap pegawai, pimpinan menilai dengan kedekatan atau hubungan keluarga yang menyebabkan sebahagian responden masih ada yang menjawab tidak setuju sebanyak 13,1% pada item 4 dengan pernyataan "Promosi jabatan menuntut loyalitas tinggi terhadap pekerjaan, namun di instansi/satker Daerah ini masih belum tentu dipertimbangkan."

Pengertian Promosi Jabatan yaitu Sehubungan dengan prinsip yang dimiliki perusahaan pada umumnya yaitu *going concern dan profit motif* maka unsur produktifitas kerja yang harus dapat dicapai oleh setiap individu yang ada didalam perusahaan adalah produktifitas yang maksimal. Hal ini memberikan pengertian bahwa manajemen harus selalumampu mendorong para karyawannya untuk bekerja dengan baik dan lebih baik dari sebelumnya, serta memberikan kepastian kepada mereka promosi jabatan yang lebih tinggi bagi yang mampu memberikan kontribusi prestasi lebih bagi organisasi. Promosi jabatan merupakan perluasan dari tugas, wewenang dan tanggung jawab yang bersangkutan sebelumnya, sekaligus peningkatan kesejahteraan bagi yang menerimanya. Promosi mempunyai nilai sendiri karena merupakan bukti pengukuhan terhadap prestasinya. Sehingga, dengan promosi jabatan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi, akan dapat ditingkatkan jabatannya sesuai dengan kemampuannya, tidak semata-mata dikarenakan ada kedekatan dengan pimpinan maupun hubungan keluarga terhadap pimpinan. Pada dasarnya pegawai yang mempunyai keinginan mengalami kenaikan jabatan yang tinggi akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi. Kinerja dinyatakan sebagai suatu perwujudan kerja aparatur yang selanjutnya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dan tujuan dalam organisasi.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Kepuasan Kerja (X3) adalah 0,496 lebih kecil dari t_{tabel} 1,682 dengan nilai sig 0,623 > 0,05. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan kriteria tersebut maka keputusannya adalah H_0 diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Febri Furqon Artadi dalam jurnal penelitian "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Merapi Agung Lestari" pada Februari 2015.

Pada variabel kepuasan kerja, responden yang paling dominan menjawab setuju sebanyak 84,9% yaitu pada item 3 dengan pernyataan "Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik maka saya akan dipromosikan di instansi/satker daerah." Hal ini menunjukkan bahwa responden mengharapkan adanya promosi sebagai motivasi meningkatkan kinerja jika pekerjaan dilaksanakan dengan baik. Kemudian ada beberapa responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 41,3% yaitu pada item 1 dengan pernyataan "Gaji saya cukup mengingat tanggung jawab yang saya kerjakan." Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa gaji yang diterimanya tidak sesuai dengan pekerjaan mereka, dikarenakan resiko tanggung jawab yang di pegang lebih besar dari pada yang didapat sehingga sebahagian responden ada yang menjawab tidak setuju sebanyak 41,3% yaitu pada item 1 dengan pernyataan "Gaji saya cukup mengingat tanggung jawab yang saya kerjakan."

Salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, yang pemunculannya sangat

tergantung dari kepentingan individu. Salah satu teori kebutuhan manusia seperti yang digambarkan oleh Maslow (bahwa setiap manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Teori kebutuhan tersebut sebagai salah satu teori yang dapat dipergunakan untuk memotivasi pegawai dalam bekerja. Seorang pegawai akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada organisasi apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan serta mendapatkan tambahan penghasilan sesuai dengan tanggung jawab yang di laksanakan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari-hari, biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapan yang positif dalam bekerja. Perlu disadari bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong pegawai/karyawan lebih giat bekerja dan sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, ketika mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.

4. Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara serempak diperoleh nilai F_{hitung} 3,264 lebih besar dibandingkan dengan nilai F_{tabel} 2,59 dan nilai signifikansi 0,031 lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menolak H_0 . Dengan demikian secara serempak Diklat (X1), Promosi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Untuk memenuhi kebutuhan kinerja pegawai. Pendidikan dan pelatihan diberikan untuk memberikan keahlian kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai agar lebih profesional dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai. Sedangkan manfaat pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan stabilitas pegawai dan dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri agar dalam melaksanakan tugasnya dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Pendidikan dan pelatihan penting diberikan guna mendorong terciptanya kinerja pegawai yang baik sebagai aset sumber daya agar dapat bekerja sesuai dengan arah dan kebijakan.

Promosi jabatan sebagai salah satu daya pendorong agar pegawai dapat meningkatkan semangat dan gairah kerjanya, maka sudah seharusnya para pimpinan instansi mampu untuk merealisasikannya sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing instansi. Promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan perusahaan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan. Promosi merupakan suatu motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu perusahaan untuk

menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dimiliki saat ini. Promosi berperan penting bagi setiap pegawai dan menjadi idaman yang selalu dinantikan, karena dengan adanya promosi menandakan bahwa adanya kepercayaan dan pengakuan dari perusahaan akan kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menempati suatu jabatan yang lebih tinggi.

Selain itu, Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari-hari, biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapan yang positif dalam bekerja. Perlu disadari bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong pegawai/karyawan lebih giat bekerja dan sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja. Seorang pegawai akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada organisasi apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis atas hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh variabel diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja pegawai, maka dapat diambil beberapa kesimpulan serta saran tindak lanjut dari penelitian ini.

A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel diklat secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.
2. Pengaruh variabel promosi secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.
3. Pengaruh variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
4. Secara serempak Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.

B. Saran

Sehubungan dengan kesimpulan-kesimpulan tersebut, maka saran-saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan sumber daya manusia suatu organisasi agar tercipta sumberdaya manusia yang

bermutu. Untuk itu perlu adanya perencanaan peningkatan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai secara berkala dan berkesinambungan, sesuai dengan kebutuhan pegawai sehingga para pegawai akan dapat menguasai bidang pekerjaannya. Kemudian, Perlu adanya evaluasi yang dilakukan oleh instansi terhadap para pegawai yang sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan sehingga dapat mengetahui apa yang telah didapatkan pegawai semasa diklat dan mengetahui apa yang perlu diperbaiki lagi untuk meningkatkan kinerja pegawai serta perlu dalam pelaksanaan Diklat, pimpinan menyesuaikan pengiriman peserta Diklat sesuai dengan ilmu yang ada terhadap Diklat yang diikuti agar hasil Diklat dapat di laksanakan dalam kegiatan sehari-hari.

2. Adanya promosi jabatan membuat pegawai termotivasi untuk bekerja lebih giat, bersemangat, disiplin, dan meningkatkan prestasi kerja, sehingga mencapai tujuan organisasi secara optimal. Diharapkan kepada organisasi khususnya kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang untuk melakukan penilaian secara objektif dalam pemberian promosi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai, tidak karena faktor kedekatan maupun keluarga tapi secara profesional sehingga hasil yang di dapat menjadi lebih baik lagi.
3. Hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja hendaknya lebih ditingkatkan lagi oleh organisasi untuk menunjang kinerja pegawai lebih baik lagi. Pihak organisasi perlu meningkatkan manajemen yang baik yang berhubungan dengan kepuasan kerja tiap-tiap pegawai sehingga senantiasa dapat memberikan kinerja yang baik untuk organisasi serta menambah

tambahan penghasilan diluar gaji seperti insentif atau bonus sesuai dengan tanggung jawab yang di pegang oleh pegawai.

4. Agenda penelitian yang akan datang hendaklah mengembangkan lebih jauh model ini dengan menambahkan variabel-variabel dan indikator-indikator lainyang masih erat hubungannya dengan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Aswaja.
- Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Artadi, Febri Furqon. 2015. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Merapi Agung Lestari.*, https://eprints.uny.ac.id/16338/1/FebriFurqonArtadi_1040814104_3.pdf
- As,ad, Moh. 2014. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Azhari. 2011. *Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Elisawati. 2012. *Pengaruh Promosi Jabatan dan Rekan Sekerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perkebunan Lubuk Raja PT. Serikat Putra Pelalawan.*, repository.uin-suska.ac.id/1430/1/2012_201295MEN.pdf
- Gomes, Cordose Fanstino. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Fuad, H. Ihsan. 2011. *Dasar- Dasar Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPF E.
- Hasbullah. 2012. *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hardiati, Sri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2016. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. Melayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ilham, dkk. 2010. *Jurnal Economic Resources*. Vol. XI No. 32. Makassar: PT Umitoha Ukhuwah Grafika.
- Juliandi, Azuar dan Ifan. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Medan: Citapustaka Media Perintis.

- Kamrida, Andi. 2016. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.*, eprints.unm.ac.id/4361/1/ANDI%20KAMRIDA.pdf
- Larius, Kosay. 2013. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Kecamatan Cipayung Kota Depok Provinsi Jawa Barat.*, Skirpsi.(online).(googleweblight.com/?lite_url=http://lariuskosay.blogspot.com/2013/05/pengaruh-pendidikan-pelatihan.html, hlm 4.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi 1*. Yogyakarta: UUP AMP YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Munandar. 2011. *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengorganisasian Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mas'ud, Fuad. 2014. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nitisemito, Alex S. 2012. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, S.P dan T.A Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Zainal Veithzal dkk. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suradinata, Ermaya. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Ramadhan.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Suwatno. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tambunan, Junita Yanti. (2012). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Program Pascasarjana*. Universitas Terbuka Jakarta. Tugas Akhir Program Magister (TAPM).
- Tika, Moh Pabundu. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Wahyudi, Imam. 2012. *Pengembangan Pendidikan Strategi, Inovatif dan Kreatif dalam mengelola Pendidikan secara Komprehensif*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya.
- Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

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

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

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

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

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

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

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

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

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

Distribusi Nilai r_{tabel}
Signifikansi 5% dan 1%

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

Distribusi Nilai t_{tabel}

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

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

Lampiran 1

INSTRUMEN PENELITIAN

A. Petunjuk

1. Tulislah identitas bapak/ibu dengan benar terlebih dahulu
2. Angket ini tidak berpengaruh pada jabatan bapak/ibu
3. Jawablah sesuai dengan kondisi diri bapak/ibu
4. Jawablah dengan memilih salah satu dari lima alternatif jawaban kemudian

berilah tanda cek (√) pada jawaban bapak/ibu pada kolom yang tersedia:

STS : Sangat Tidak Setuju **TS** : Tidak Setuju **R** : Ragu-ragu

S : Setuju **SS** : Sangat Setuju

B. Identitas

1. Responden :
2. Jenis Kelamin : L/P

C. Pernyataan

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Materi yang diberikan dalam Diklat memudahkan saya dalam mengerjakan tugas yang diberikan.					
2	Saya menerapkan apa yang diajarkan selama Diklat dalam pekerjaan.					
3	Metode yang digunakan dalam Diklat mempermudah saya dalam memahami materi Diklat.					
4	Materi yang diberikan dalam program Diklat yang saya ikuti mudah dimengerti.					
5	Setelah mengikuti Diklat, evaluasi yang saya peroleh dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.					
6	Instruktur memancing peserta untuk berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan					

	program Diklat.					
7	Saya berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan selama Diklat.					
8	Saya aktif bekerjasama dengan tim dalam menyelesaikan tugas yang diberikan instruktur.					

2. Promosi

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Promosi jabatan berasaskan kepercayaan terhadap kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.					
2	Saya jujur dan giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan instansi/satker daerah untuk menduduki posisi tertentu.					
3	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan baik dari pimpinan walaupun harus lembur demi terealisasinya kinerja yang baik.					
4	Promosi jabatan menuntut loyalitas tinggi terhadap pekerjaan, namun di instansi/satker daerah ini belum tentu dipertimbangkan.					
5	Pendidikan formal merupakan salah satu syarat yang harus dipertimbangkan dalam mempromosikan karyawan.					
6	Karyawan yang memiliki penilaian prestasi kerja yang baik maka layak untuk dipromosikan.					
7	Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang lebih baik maka diprioritaskan untuk dipromosikan.					
8	Di tempat Bapak/Ibu bekerja, masa kerja digunakan dalam melakukan kenaikan golongan dan kenaikan jabatan.					

3. Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Gaji saya cukup mengingat tanggung jawab yang saya kerjakan.					
2	Saya merasa senang bekerja lembur karena bonus yang saya terima.					
3	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik maka saya akan dipromosikan di					

	instansi/satker daerah.					
4	Karyawan yang dipromosikan harus sesuai dengan syarat-syarat yang layak untuk dipromosikan.					
5	Saya mendapat pengakuan dan penghargaan dari teman kerja saat berhasil melakukan pekerjaan dengan baik.					
6	Rekan kerja saya dapat dipercaya dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan.					
7	instansi/satker daerah memberikan sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.					
8	Pimpinan memberikan dukungan terhadap kinerja saya.					

4. Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Saya merasa kualitas kerja yang saya hasilkan sudah baik.					
2	Hasil pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.					
3	Saya berusaha dengan lebih keras dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan daripada yang seharusnya.					
4	Saya dapat menyelesaikan tugas saya tanpa bantuan pegawai lainnya.					
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan dalam waktu yang telah ditentukan.					
6	Saya hadir bekerja tepat waktu dan pulang pada waktu yang telah ditentukan oleh instansi/satker daerah.					
7	Dalam bekerja saya berusaha mencapai hasil kerja melebihi standar kerja yang sudah ditetapkan.					
8	Saya berinisiatif mencari solusi untuk pekerjaan yang saya anggap sulit.					
9	Saya dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab saya dengan tepat waktu.					
10	Saya menggunakan waktu bekerja saya dengan sebaik-baiknya untuk menyelesaikan tugas.					

Lampiran 2

TABULASI NILAI RESPONDEN

1. Tabulasi Nilai Responden terhadap Variabel Diklat (X1)

No Responden	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Skor Total
1	5	4	4	4	5	4	5	4	35
2	4	4	4	4	4	3	4	3	30
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	5	5	4	4	4	4	4	4	34
5	5	4	4	4	4	4	4	4	33
6	4	5	4	4	5	5	4	5	36
7	4	4	4	4	4	3	4	4	31
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	5	5	4	4	4	4	4	34
10	5	4	4	4	4	4	4	4	33
11	4	4	4	5	4	4	4	4	33
12	5	5	4	4	4	4	5	4	35
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
14	5	5	5	4	4	4	4	4	35
15	5	4	4	5	5	4	4	5	36
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32
17	4	4	4	4	5	3	5	3	32
18	5	5	4	4	5	5	4	4	36
19	5	4	4	4	5	5	4	4	35
20	5	5	4	4	4	4	4	5	35
21	4	4	4	4	4	4	4	5	33
22	5	5	5	4	4	4	4	4	35
23	4	4	4	5	4	4	4	3	32
24	5	5	4	4	5	5	5	4	37
25	5	4	4	4	5	4	4	4	34
26	4	5	4	4	4	4	4	3	32
27	4	4	4	3	4	4	4	4	31
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	4	4	3	4	4	4	4	31
30	4	4	5	5	4	4	4	4	34
31	4	4	4	4	4	4	4	4	32
32	5	5	4	4	4	4	4	4	34
33	5	4	4	4	4	4	4	4	33
34	4	4	5	4	4	4	4	4	33
35	5	5	4	4	4	4	4	3	33
36	4	4	4	4	4	4	4	3	31
37	5	4	4	4	5	4	5	4	35
38	5	5	5	5	5	5	5	5	40
39	5	5	4	4	4	4	4	4	34

40	5	4	4	5	4	4	4	4	34
41	5	5	4	4	4	4	4	4	34
42	4	4	5	4	4	4	4	3	32
43	4	4	4	4	5	4	5	4	34
44	4	4	5	5	4	4	4	4	34
45	5	4	5	5	5	5	5	5	39
46	4	4	5	5	5	4	4	4	35

2. Tabulasi Nilai Responden terhadap Variabel Promosi (X2)

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

38	5	5	5	2	5	4	4	4	34
39	5	5	4	4	5	4	4	4	35
40	4	4	4	5	4	4	4	4	33
41	4	4	5	5	4	4	4	4	34
42	4	4	4	5	5	4	4	4	34
43	4	5	4	3	4	5	5	4	34
44	4	4	4	4	4	4	4	4	32
45	5	4	5	4	4	5	5	5	37
46	5	5	4	4	4	4	4	5	35

3. Tabulasi Nilai Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja (X3)

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

36	2	3	4	4	4	4	4	4	4	29
37	4	4	4	5	4	4	5	5	5	35
38	2	2	2	5	4	2	5	5	5	27
39	2	2	4	4	5	4	4	4	4	29
40	3	3	5	4	5	5	4	4	4	33
41	3	2	4	4	4	4	5	5	5	31
42	3	3	4	4	4	4	4	4	4	30
43	4	4	3	4	4	4	4	4	4	31
44	3	2	4	4	5	4	4	4	4	30
45	5	4	4	4	4	4	5	5	5	35
46	4	4	4	4	5	4	4	4	4	33

4. Tabulasi Nilai Responden terhadap Variabel Kinerja (Y)

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

38	3	4	4	2	4	5	4	4	4	4	38
39	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	38
40	3	4	5	1	4	4	4	4	4	4	37
41	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	39
42	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	40
43	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38
44	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	39
45	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	47
46	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	37