

1. 1500 03 100016
2. 1500 03 100017

KK
TPS 28/03
Kam
P

TESIS

PENGARUH PENEMPATAN PEJABAT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR BALITBANGDA KABUPATEN PAMEKASAN

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA




R. AGOES KAMAROELLAH

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2003

TESIS

**PENGARUH PENEMPATAN PEJABAT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI
KANTOR BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH
(BALITBANGDA) KABUPATEN PAMEKASAN**



**AS I I K
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
S U R A B A Y A**

R. AGOES KAMAROELLAH

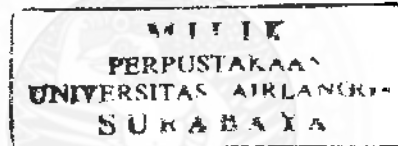
NIM : 090013964/ M

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2003**

**PENGARUH PENEMPATAN PEJABAT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI
KANTOR BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH
(BALITBANGDA) KABUPATEN PAMEKASAN**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



Oleh :

R. AGOES KAMAROELLAH

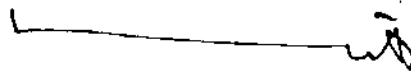
NIM : 090013964/ M

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2003**

Lembar Pengesahan

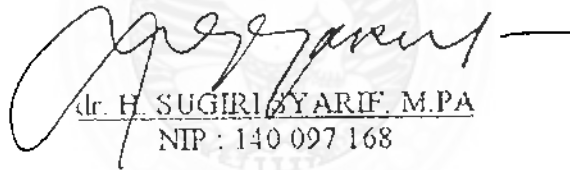
TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL *17 Feb 2003*

Oleh
PEMBIMBING KETUA



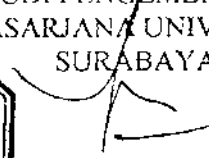
Prof. Dr. H. MACHMOED ZAIN, SH, MSi, APU
NIP : 010 055 287

PEMBIMBING



Dr. H. SUGIRI SYARIF, M.P.A
NIP : 140 097 168

MENGETAHUI
WAKIL KETUA PROGRAM STUDI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA



Dr. SUNARJO, dr, MS, MSc
NIP : 130 685 841

Telah diuji pada

Tanggal, 17 Pebruari 2003

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE

Anggota :1. Prof. Dr. H. Machmud Zain, SH, M.Si.

2. Dr. Eddy Indrayana. Ir.

3. H. Kuntoro, dr, MPH, DrPH

4. H. Sugiri Syarif, dr, MPA

5. Tien Sumartini, Dra, MS



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kahadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, atas Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis menyelesaikan Tesis dengan baik dan lancar walaupun berbagai tantangan dan hambatan maupun cobaan pada penulisan selama penulisan dan penelitian Tesis yang berjudul “Pengaruh penempatan pejabat terhadap kinerja karyawan di Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan”.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis memperoleh bantuan dan sumbangan dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat.

Rektor Universitas Airlangga dan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Bapak Prof. Dr.H. Machmud Zain,SH, MSi, APU dan Bapak H. Sugiri Syarif,dr, MPA selaku pembimbing yang dengan tulus memberikan bimbingan, konsultasi selama proses persiapan, pelaksanaan penelitian hingga penulisan tesis ini.

Bapak Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BALITBANGDA) Kabupaten Pamekasan yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan.

Seluruh staf pengajar Program Studi Pengembangan SDM yang secara tulus telah membekali ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat melalui perkuliahan.

Khusus kepada istriku tercinta Sri Hermiyati dan anakku tersayang R. Ach. Zainal Abidin, Rr. Nurul Hidayati, R. Amirul Rajif yang tidak henti-hentinya memberi dorongan semangat disertai doa sehingga dapat menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, yang telah membantu terselesainya Tesis ini

RINGKASAN

Kompetensi selalu mengarah pada kualitas karyawan yang ditunjukkan dalam konteks kinerja. Penempatan yang tepat merupakan suatu cara yang bukan hanya untuk mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan menuju prestasi kerja karyawan yang tinggi, tetapi juga merupakan bagian dari proses pengembangan karyawan di masa depan. Oleh karena itu pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip efisiensi (kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan dan yang dimiliki oleh karyawan).

Berdasarkan dari laporan evaluasi hasil-hasil pembangunan, dan program kerja kelembagaan BALITBANGDA Kabupaten Pamekasan 2002, program yang telah dilaksanakan oleh Balitbangda Kabupaten Pamekasan untuk melaksanakan, membina dan mengkoordinasikan kegiatan penelitian dan pengembangan dalam rangka perumusan dan penetapan kebijakan Pemerintah Kabupaten, masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh berbagai macam hambatan dan resiko, baik sumber daya manusia sebagai pelaku kegiatan program penelitian dan pengembangan di mana saat ini sedang dalam tahapan pemenuhan tenaga sesuai dengan disiplin ilmu yang membidangi, maupun sarana, dan prasarana serta belum adanya konsep *planning project* penelitian yang mengakses orientasi ke depan.

Mengingat keterampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan sebagai sumber daya di dalam organisasi dan fungsi manajemen adalah untuk melaksanakan kebijakan dan sasaran yang ingin dicapai maka untuk mencapai kesemuanya itu, SDM memegang peranan yang paling esensial karena tanpa sumber daya manusia tidak akan dapat menjalankan, mengelola dan mengembangkan organisasi sebab hal yang demikian berakibat organisasi hanya dipandang sebagai institusi atau bentuk lembaga tanpa ada proses di dalamnya. Proses dalam organisasi dilaksanakan melalui kegiatan manajemen dengan fungsi manajemennya. Berpijak dari beberapa pandangan dan kenyataan di atas, nampaknya terdapat suatu kebutuhan untuk melaksanakan berbagai upaya pengembangan dan penempatan SDM yang dapat memberikan kontribusi dan pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga Balitbangda dapat menentukan semua perubahan sesuai tuntutan yang berkembang. Sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimanakah pengaruh penempatan pejabat yang mempunyai kesesuaian keterampilan (*skill*),

pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*) terhadap kinerja karyawan Kantor BALITBANGDA Kabupaten Pamekasan ?

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh penempatan pejabat yang mempunyai kesesuaian (keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan) terhadap kinerja karyawan Kantor BALITBANGDA Kabupaten Pamekasan?

Hipotesis dalam penelitian ini adalah: Diduga ada pengaruh penempatan pejabat yang mempunyai kesesuaian keterampilan (*skill*), kesesuaian pengetahuan (*knowledge*), dan kesesuaian kemampuan (*ability*) terhadap kinerja karyawan Kantor BALITBANGDA Kabupaten Pamekasan. Rancangan penelitiannya adalah tipe penelitian penjelasan (*explanatif research*).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BALITBANGDA Kabupaten Pamekasan yang berjumlah 32 orang karyawan. Adapun variabel bebas/*independen variabel* (X) adalah variabel kesesuaian keterampilan/*skill* (X_1), variabel kesesuaian pengetahuan/*knowledge* (X_2), dan variabel kesesuaian kemampuan/*ability* (X_3). Sedangkan variabel terikat/*dependen variabel* (Y) adalah kinerja karyawan Kantor BALITBANGDA Kabupaten Pamekasan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kesesuaian *skill*, *knowledge*, dan *ability* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan BALITBANGDA Kabupaten Pamekasan. Hal ini dapat dilihat dari nilai F sebesar 30,112 dengan $p = 0,000$. Pengaruh seluruh variabel kesesuaian *skill*, *knowledge*, dan *ability* terhadap kinerja karyawan adalah 76,3%.

Variabel kesesuaian *skill* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,174 dengan $p = 0,002$.

Dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,379 dengan $p = 0,018$, maka variabel kesesuaian *knowledge* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor BALITBANGDA Kabupaten Pamekasan.

Variabel kesesuaian *ability* nilai koefisien regresi sebesar 0,306 dengan $p = 0,026$, maka variabel kesesuaian *ability* mempunyai pengaruh yang signifikan bagi peningkatan kinerja karyawan. Variabel ini mempunyai pengaruh yang paling kecil di antara variabel kesesuaian *skill* dan variabel kesesuaian *knowledge*.

Dengan hasil penelitian seperti di atas, maka ada beberapa saran yang diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan di Kantor BALITBANGDA Kabupaten Pamekasan. Saran yang perlu dipertimbangkan sebagai langkah penyempurnaan di masa yang akan datang sebagai berikut:

Pengaruh variabel kesesuaian *skill*, *knowledge*, dan *ability* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 76,3%, berarti perubahan nilai variabel kinerja dipengaruhi 76,3%-nya oleh variabel kesesuaian *skill*, *knowledge*, dan *ability*. Oleh karena itu masih ada 23,7% pengaruh lain di luar variabel kesesuaian *skill*, *knowledge*, dan *ability*. Untuk peneliti-peneliti selanjutnya, hendaknya memasukkan variabel-variabel di luar variabel kesesuaian *skill*, *knowledge*, dan *ability* sebagai variabel penelitian.

Perlu dilakukan penambahan ketrampilan bagi karyawan melalui pelatihan-pelatihan, seminar, atau lokakarya akan sangat berarti bagi peningkatan *skill*/keterampilan, karena berdasarkan hasil penelitian, variabel kesesuaian *skill*/keterampilan mempunyai pengaruh yang paling besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk mencapai sasaran di masa yang akan datang, jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia perlu dirancang melalui program peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkesinambungan, menggali potensi (*job enrichment*), meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan. Sehingga dapat mendukung proses penempatan pejabat/karyawan yang mempunyai kesesuaian kemampuan masing-masing.

ABSTRACT

Competencies always directs toward the quality of employees demonstrated in the performance context. The right placement is a way that is not only intended to optimize ability and skill for high work achievement of employees, but it is also a part of the employees' development process in the future. Therefore, its implementation must take the efficiency principle into account (the appropriateness of the skill required and owned by the employees).

The employees' skill, knowledge and ability as the resources in an organization and as the management functions are to implement policies and necessary targets, human resources play a crucial role in achieving them due to the fact that they run, manage and develop an organization. If it is not the case, an organization will be viewed only as an institution without any process in it. A process in an organization is carried out through management activities with its management functions. It is necessary to perform various development efforts and the placement of human resources so that they give contributions to and effects upon the employees' performance. In that case, the board can determine all changes in accordance with the growing demands. The problem of the research is what are the effects of the placement of government officials who have appropriate skill, knowledge and ability upon the employees' performance of the regional research and development board of Pamekasan District?

The research is aimed at analyzing the placement effects of officials who have appropriate skill, knowledge, and ability upon the performance of the regional research and development board's employees of Pamekasan District.

The research hypothesis is that there are placement effects of officials who have appropriate skill, knowledge, and ability upon the performance of the regional research and development board's employees of Pamekasan District. The research design is explanatory type.

The population of the research is all the employees of the regional research and development board, consisting of 32 people. The independent variables (X) are appropriate skill (X_1), appropriate knowledge (X_2), and appropriate ability (X_3), whereas the dependent variable (Y) is the performance of the regional research and development board's employees of Pamekasan District.

Results of the study show that the independent variables (X_1 , X_2 , and X_3) concomitantly have very significant effects upon the increasing performance of the regional research and development board's employees of Pamekasan District. It can be seen from F value at 30.112 with $p = 0.000$. The overall effect of the independent variables upon the employees' performance is 76.3%.

Key words: Appropriate (skill, knowledge, and ability), job performance.

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
SAMPUL DALAM	ii
PERSETUJUAN	iii
PENETAPAN PANITIA PENGUJI.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
RINGKASAN.....	vi
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB 2 LANDASAN TEORI	7
2.1. Penelitian Yang Pernah Dilakukan	7
2.2. Prosedur, Faktor-faktor dan Persyaratan Penempatan dalam Jabatan.....	8
2.2.1. Prosedur Penempatan.....	10
2.2.2. Faktor-faktor Pertimbangan dalam Penempatan Karyawan	18
2.2.3. Persyaratan Jabatan.....	22
2.3. Pengukuran dan Pengaruh Penempatan dalam Jabatan terhadap Kinerja.....	25
2.3.1. Pola Pengukuran Kinerja.....	26
2.3.2. Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan.....	28
BAB.3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	31
3.1. Kerangka Konseptual	31
3.2. Hipotesis.....	32
BAB.4. METODE PENELITIAN.....	33
4.1. Rancangan Penelitian.....	33
4.2. Populasi dan Sampel.....	33
4.3. Variabel Penelitian.....	34
4.3.1. Klasifikasi Variabel.....	34
4.3.2. Definisi Operasional Variabel dan Indikator.....	35
4.4. Instrumen Penelitian.....	37
4.4.1. Penentuan Skor.....	38
4.4.2. Validitas Instrumen Penelitian.....	38

4.4.3. Realibilitas Instrumen Penelitian.....	40
4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	40
4.6. Prosedur Pengumpulan Data.....	40
4.6.1. Jenis dan Sumber Data.....	40
4.6.2. Cara Pengumpulan Data.....	41
4.7. Cara Pengolahan Data.....	42
4.8. Cara Analisis Data.....	42
BAB.5. ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	44
5.1. Gambaran Umum Balitbangda.....	44
5.2. Deskripsi Non Variabel Penelitian.....	49
5.2.1. Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	49
5.2.2. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	50
5.2.3. Jumlah Responden Berdasarkan Eselon/Jabatan.....	51
5.2.4. Jumlah Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	52
5.2.5. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan.....	53
5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner.....	54
5.4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	56
5.4.1. Variabel Kesesuaian <i>Skill</i> Teknis & Non Teknis..(X_1).....	56
5.4.1.1. Variabel X_1 Terhadap Usia.....	56
5.4.1.2. Variabel X_1 Terhadap Masa Kerja.....	57
5.4.1.3. Variabel X_1 Terhadap Eselon.....	58
5.4.1.4. Variabel X_1 Terhadap Pendidikan.....	59
5.4.2. Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_2).....	60
5.4.2.1. Variabel X_2 Terhadap Usia.....	60
5.4.2.2. Variabel X_2 Terhadap Masa Kerja.....	61
5.4.2.3. Variabel X_2 Terhadap Eselon.....	62
5.4.2.4. Variabel X_2 Terhadap Pendidikan.....	63
5.4.3. Variabel Kesesuaian Kemampuan (X_3).....	64
5.4.3.1. Variabel X_3 Terhadap Usia.....	64
5.4.3.2. Variabel X_3 Terhadap Masa Kerja.....	65

5.4.3.3. Variabel X_3 Terhadap Eselon.....	66
5.4.3.4. Variabel X_3 Terhadap Pendidikan.....	67
5.4.4. Variabel Kinerja (Y).....	68
5.4.4.1. Variabel Y Terhadap Usia.....	68
5.4.4.2. Variabel Y Terhadap Masa Kerja.....	69
5.4.4.3. Variabel Y Terhadap Eselon.....	70
5.4.4.4. Variabel Y Terhadap Pendidikan.....	71
5.5. Uji Prasyarat.....	72
5.6. Pengujian Hipotesis.....	74
BAB.6. PEMBAHASAN.....	77
6.1. Pengaruh Kesesuaian <i>Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	77
6.2. Pengaruh Kesesuaian <i>Knowledge</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	78
6.3. Pengaruh Kesesuaian <i>Ability</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	80
6.4. Pengaruh Kesesuaian <i>Skill, Knowledge, dan Ability</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	81
BAB.7. SIMPULAN DAN SARAN.....	83
7.1. Simpulan.....	83
7.2. Saran.....	84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Balitbangda Kabupaten Pamekasan.....	48
Tabel 5.2. Pengumpulan Data Kuesioner pada Balitbangda Kabupaten Pamekasan.....	49
Tabel 5.3. Jumlah Responden Berdasarkan Kelompok Usia.....	50
Tabel 5.4. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	51
Tabel 5.5. Jumlah Responden Berdasarkan Eselon/Jabatan.....	52
Tabel 5.6. Jumlah Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	53
Tabel 5.7. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan.....	54
Tabel 5.8. Tabel Kesesuaian <i>Skill/keterampilan</i> (X_1) terhadap usia.....	57
Tabel 5.9. Tabel Kesesuaian <i>Skill/keterampilan</i> (X_1) terhadap masa kerja.....	58
Tabel 5.10. Tabel Kesesuaian <i>Skill/keterampilan</i> (X_1) terhadap eselon.....	59
Tabel 5.11. Tabel Kesesuaian <i>Skill/ketrampilan</i> (X_1) terhadap pendidikan.....	60
Tabel 5.12. Tabel Kesesuaian Pengetahuan (X_2) terhadap usia.....	61
Tabel 5.13. Tabel Kesesuaian Pengetahuan (X_2) terhadap masa kerja.....	62
Tabel 5.14. Tabel Kesesuaian Pengetahuan (X_2) terhadap eselon.....	63
Tabel 5.15. Tabel Kesesuaian Pengetahuan (X_2) terhadap pendidikan.....	64
Tabel 5.16. Tabel Kesesuaian Kemampuan/ <i>ability</i> (X_3) terhadap usia.....	65
Tabel 5.17. Tabel Kesesuaian Kemampuan/ <i>ability</i> (X_3) terhadap masa kerja.....	66
Tabel 5.18. Tabel Kesesuaian Kemampuan/ <i>ability</i> (X_3) terhadap eselon.....	67
Tabel 5.19. Tabel Kesesuaian kemampuan/ <i>ability</i> (X_3) terhadap pendidikan.....	68
Tabel 5.20. Tabel Kinerja (Y) terhadap usia.....	69
Tabel 5.21. Tabel Kinerja (Y) terhadap masa kerja.....	70
Tabel 5.22. Tabel Kinerja (Y) terhadap eselon.....	71
Tabel 5.23. Tabel Kinerja (Y) terhadap pendidikan.....	72

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi sebagai suatu wadah sistem yang terbuka, dapat dipandang sebagai salah satu unsur dinamis yang saling berkaitan secara berkelanjutan di atas landasan nilai-nilai atau norma-norma yang ada, sehingga menghasilkan output sebagaimana yang diharapkan. Untuk mencapai hal yang demikian itu kemungkinan dalam usaha berencana memperbaiki keefektifan dan bahasan organisasi sangat diperlukan agar dapat memproduksi dan dapat memasuki peranannya dalam batas-batas tertentu yang pada gilirannya dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi.

Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini berkaitan dengan kualitas kepemimpinan (pengelolaannya) dan komitmen pimpinan organisasi (pejabatnya) untuk menanamkan investasi energi yang diperlukan maupun usaha pribadi. Karena itu tidak jarang seorang kepala atau pimpinan organisasi mengambil keputusan untuk mengadakan dan memimpin program kegiatan organisasi secara keseluruhan, biasanya sampai kepada keputusan yang berdasar atas pengalaman pribadinya. Namun tidak jarang suatu keputusan yang diambilnya dalam mengadakan dan memimpin kegiatan organisasi terdapat perasaan tidak puas. Selain itu terdapat pula masalah moral yang serius yang dialami pimpinan atas suatu peningkatan sikap permusuhan terhadap program kegiatan organisasi. Problema yang lain mungkin dapat

terjadi apabila pimpinan organisasi yang membuat suatu program tertentu mengambil keputusan bahwa program harus segera disebarkan ke seluruh bagian organisasi, hal tersebut pada kenyataannya tidak berhasil memperbaiki organisasi. Kesemuanya ini tentu berkaitan dengan persoalan kinerja anggota atau karyawan yang ada di dalamnya. Kinerja di Indonesia menurut *United Nations for Development Program (UNDP)* mengenai *Human Development Indexs (HDI)*, kualitas SDM-nya rendah dibandingkan kualitas SDM Singapore, Brunei, Malaysia, Thailand, dan Filipina yaitu masuk pada peringkat ke 109 dari 173 negara. Selain itu, apabila tidak ada upaya terhadap pengembangan kualitas SDM di Indonesia diprediksi akan terus mengalami penurunan kualitas. Berdasarkan pandangan di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi SDM Indonesia dalam mengelola organisasi atau perusahaan masih jauh tertinggal dengan negara-negara seperti disebut di muka. Kondisi ini dipengaruhi oleh kurangnya kemampuan SDM itu sendiri dari masing-masing individu maupun kelompok terhadap pelaksanaan suatu pekerjaan dan pengelolaan pada berbagai situasi tertentu yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, aktualisasi, dan pengawasan sehingga kinerja karyawan tidak efektif dan efisien dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Oleh karena itu aspek penempatan karyawan dalam mengisi posisi jabatan pada suatu organisasi/perusahaan merupakan hal yang sangat utama dan erat hubungannya dengan kinerja karyawan (*performance*) dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan terkondisikan bagi organisasi/perusahaan. Kemudian penempatan (*placement*) memiliki arti penting dan strategis dalam proses perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) sebab memiliki kaitan yang erat dengan efisiensi. Sedangkan tujuan dari penempatan karyawan

adalah untuk menempatkan orang yang tepat dari posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif.

Dalam organisasi pemerintah misalnya, kompetensi selalu mengarah pada kualitas karyawan yang ditunjukkan dalam konteks kinerja. Di mana pada saat ini dari hasil pengamatan peneliti belum ada kebijakan penempatan yang baku dan tertulis, terutama yang berkaitan dengan penempatan SDM sehingga mempengaruhi kinerja anggota atau karyawan pasca penempatan dalam melaksanakan program dan pengembangan organisasinya. Program yang telah dilaksanakan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan untuk melaksanakan, membina dan mengkoordinasikan kegiatan penelitian dan pengembangan dalam rangka perumusan dan penetapan kebijakan Pemerintah Kabupaten, masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh berbagai macam hambatan dan resiko, baik sumber daya manusia, sarana, dan prasarana serta belum adanya konsep *planning project* penelitian yang mengakses orientasi ke depan (*dalam Laporan Evaluasi Hasil-hasil Pembangunan, Balitbangda Kabupaten Pamekasan, 2002*)

Ada beberapa masalah yang dihadapi oleh Balitbangda Kabupaten Pamekasan yaitu:

- a. Sumber daya manusia sebagai pelaku kegiatan program penelitian dan pengembangan masih belum memadai, di mana saat ini sedang dalam tahapan pemenuhan tenaga sesuai dengan disiplin ilmu yang membidangi.
- b. Terbatasnya pendanaan sektor ilmu pengetahuan dan teknologi dari seluruh sub sektor dan program yang akan dilaksanakan.
- c. Masih terdapatnya pelaksanaan kegiatan program penelitian dan pengembangan ditangani oleh Dinas Teknis/Instansi, lembaga lain. (*dalam Program Kerja dan Kelembagaan, Balitbangda Kabupaten Pamekasan, 2001*)

Mengingat keterampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan sebagai sumber daya di dalam organisasi dan fungsi manajemen adalah untuk melaksanakan kebijakan, dan

sasaran yang ingin dicapai, maka untuk mencapai kesemuanya itu, SDM memegang peranan yang paling esensial, karena tanpa sumber daya manusia tidak akan dapat menjalankan, mengelola dan mengembangkan organisasi, sebab hal yang demikian berakibat organisasi hanya dipandang sebagai institusi atau bentuk lembaga tanpa ada proses di dalamnya. Proses dalam organisasi dilaksanakan melalui kegiatan manajemen dengan fungsi manajemennya.

Berpijak dari beberapa pandangan dan kenyataan di atas, nampaknya terdapat suatu kebutuhan untuk melaksanakan berbagai upaya pengembangan dan penempatan SDM yang dapat memberikan kontribusi dan pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga Balitbangda dapat menentukan semua perubahan sesuai tuntutan yang berkembang.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka dapatlah ditetapkan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

Bagaimanakah pengaruh penempatan pejabat yang mempunyai kesesuaian keterampilan/keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*) terhadap kinerja karyawan Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini, yaitu:

1. Ingin mengetahui pengaruh penempatan pejabat yang mempunyai kesesuaian (keterampilan/keahlian, pengetahuan, dan kemampuan) terhadap kinerja karyawan Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Pamekasan.

2. Untuk menganalisis pengaruh kesesuaian keterampilan/keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) terhadap kinerja karyawan Kantor Balitbang Kabupaten Pamekasan.

1.4. Manfaat Penelitian.

Bagi Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan.

Dapat memberikan pengetahuan tentang peranan penempatan pejabat yang mempunyai kesesuaian ketrampilan/keahlian, pengetahuan, dan kemampuan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diharapkan memberikan suatu dasar untuk menentukan kebijakan dalam mengadakan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, sehingga upaya peningkatan kompetensi SDM dapat tercapai, baik dalam lingkup individu maupun organisasi.

Bagi Program Studi PSDM

1. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menjelaskan peranan penempatan pejabat yang mempunyai kesesuaian ketrampilan/keahlian, pengetahuan, dan kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Dapat menjadi dasar penelitian selanjutnya, terutama dalam peningkatan kinerja karyawan, melalui proses pelatihan kompetensi berbasis *skill*, *knowledge*, dan *ability*.

Bagi Peneliti

1. Memperoleh pengetahuan tentang penempatan pejabat yang mempunyai kesesuaian ketrampilan/keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*) terhadap kinerja karyawan Kantor Balitbang Kabupaten Pamekasan.

2. Diharapkan dari hasil penelitian dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan pengembangan sumber daya manusia.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Penelitian Yang Pernah Dilakukan

Penelitian yang dilakukan Kesselman, Wood & Hagen dalam Astuty (1999: 13) merupakan suatu hasil penelitian yang mengenalkan pelaksanaan penempatan pegawai dengan baik jika dalam setiap jabatan berdasarkan pada persyaratan jabatan. Demikian juga kondisi kepuasan kerja pada umumnya cukup baik jika tidak adanya suatu keluhan dari karyawan.

Hubungan antara pemimpin dan anggota atau karyawan dalam suatu organisasi terkadang mengalami gangguan sehingga muncul konflik organisasi. Menurut Mitzberg dalam Miftah Thoha (1990: 12-13) menyatakan peranan hubungan antar pribadi (*inter personal role*) adalah hal-hal yang bertalian dengan pengembangan hubungan antar pribadi, aktifitas-aktifitas yang sering digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat.

Sementara itu Gozon seperti yang dikutip Astuty (1999: 14) melakukan penelitian dengan mengambil judul tentang *Placement Policy and Its Relationship With Personnel Performance*, dari hasil penelitian mengungkapkan bahwa dengan kesesuaian potensi yang dimiliki dapat mengutamakan penempatan karyawan dalam kesempatan sepenuhnya untuk berkembang karena untuk pengisian posisi yang kosong dapat mengutamakan sumber dari dalam, kecuali pada hal yang sangat khusus, hal tersebut dapat terlaksana karena perusahaan selalu menginformasikan posisi yang kosong, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

Berdasarkan dari sumber penelitian diatas tampak bahwa beberapa penelitian belum sepenuhnya menjelaskan lebih lanjut atau secara khusus analisa penempatan sumber daya manusia yang berbasis kesesuaian *Skill, Knowledge, Ability (SKA)* terhadap kinerja aparatur/karyawan, kemudian obyek yang diteliti secara struktur dan orientasinya berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Selanjutnya, penelitian-penelitian sebelumnya hanya mengidentifikasi adanya hubungan penempatan sumber daya manusia dengan prestasi kerja karyawan. Maka dari itu, penelitian ini adalah untuk mengembangkan penelitian tentang analisis pengaruh penempatan sumber daya manusia yang berbasis kesesuaian *skill, knowledge, ability (SKA)* terhadap kinerja karyawan di Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan.

2.2 . Prosedur, Faktor-faktor dan Persyaratan Penempatan dalam Jabatan

Penempatan adalah penugasan seorang pekerja pada suatu jabatan atau unit kerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Dalam fungsi *procurement*, kegiatan penempatan dimulai setelah organisasi/perusahaan melaksanakan kegiatan pengadaan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Penempatan merupakan pengisian jabatan yang kosong, agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu melalui kegiatan sebelumnya harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

Tetapi dalam pelaksanaan penempatan karyawan jarang terjadi seorang pegawai secara langsung ditempatkan pada jabatan yang mempunyai kesesuaian dengan kompetensi SKA. Oleh karena itu penempatan pegawai bukanlah bersifat final melainkan harus terbuka kesempatan untuk pemindahannya.

Mengenai kegiatan penempatan pegawai, Bedjo Siswanto dalam Astuty(1999: 23) mengemukakan bahwa : Penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar posisi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Begitu juga pernyataan yang dikemukakan oleh Cascio seperti yang dikutip Astuty (1999: 23) sebagai berikut :

“In placement, a decision is based upon the prediction that in individual will be more satisfactory in one job than another” (Dalam penempatan, suatu keputusan didasarkan pada prakiraan bahwa seseorang individu akan lebih memuaskan pada satu tugas pekerjaan daripada tugas lainnya).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penempatan pejabat harus memperhatikan permasalahan intra personal, termasuk didalamnya kemampuan yang dimiliki kemudian disalurkan pada suatu tempat atau jabatan yang sesuai, sehingga dengan penempatan pegawai yang tepat akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan yang bersangkutan.

2.2.1. Prosedur Penempatan

Prosedur penempatan pada dasarnya merupakan serangkaian metode untuk memperoleh informasi yang lengkap tentang karyawan sesuai dengan spesifikasi jabatan dalam penempatan. Dalam hubungan ini Komaruddin seperti yang dikutip Astuty (1999:24) mengatakan bahwa: Prosedur penempatan personalia pada dasarnya merupakan metode untuk menjamin informasi yang tepat mengenai pelamar.

Sehubungan dengan prosedur penempatan personalia, maka *Edwin B.Flippo* mengatakan seperti yang dikutip oleh *Komaruddin* (1980) ada tiga (3) buah persyaratan pendahuluan yang harus dipenuhi yaitu :

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.
2. Kita harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.
3. Kita mesti mempunyai pelamar pekerja yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Dengan demikian dapat diartikan pula bahwa penempatan merupakan suatu usaha untuk mengisi posisi yang kosong dari suatu jabatan, dalam hal ini dapat dilakukan dengan cara menggunakan sumber dari dalam maupun dari luar organisasi/perusahaan, yang masing-masing mempunyai keuntungan dan kerugian. Sehubungan dengan keuntungan dari pengisian jabatan yang berasal dari dalam organisasi/perusahaan Brennan seperti yang dikutip Astuty (1999: 25) mengemukakan beberapa keuntungan dengan memindahkan, mempromosikan atau mengelompokkan kembali karyawan dalam organisasi/perusahaan, daripada menerima karyawan baru, karena karyawan yang telah ada memiliki kualifikasi antara lain :

1. Sudah diketahui dan telah dibuktikan ketrampilan serta hasil kerja mereka.
2. Tidak terlalu membutuhkan pelatihan dan orientasi.
3. Telah berpengalaman dengan pekerjaan yang ada dalam organisasi/perusahaan.
4. Terdapat kemungkinan bahwa mereka telah pernah diberitahu tentang adanya peluang baru.
5. Adanya kepercayaan manajemen terhadap prestasi mereka.
6. Biaya relatif rendah dan lebih efektif dari karyawan baru.
7. Memberikan gambaran yang nyata kepada karyawan lama tentang adanya kesempatan promosi dan perkembangan untuk mereka.

Berkaitan dengan metode yang digunakan untuk menemukan sumber dari dalam untuk pengisian posisi yang lowong, Brennan dalam Astuty (1999: 26) mengemukakan empat (4) metode antara lain:

- a. Perencanaan penggantian jabatan.
Adanya perencanaan penggantian pejabat yang disusun oleh manajemen yang dimutakhirkan secara berkala, dan mendata orang-orang yang dicadangkan untuk mengisi posisi kunci.
- b. Bank data yang memuat ketrampilan karyawan.
Menurut ketrampilan, kemampuan, pendidikan, pengalaman dan lain-lain yang dimiliki oleh karyawan serta informasi tentang pekerjaan yang lebih disukai serta harapan karier masa mendatang
- c. Pengamatan para manajer.
Mendistribusikan informasi yang berisi persyaratan dan uraian jabatan yang lowong kepada para manajer, sebagai bahan dalam merekomendasi calon.
- d. *Job posting*.
Mengumumkan posisi lowong yang dapat diisi karyawan

Sedangkan menurut Walker dalam Astuty (1999: 38) tentang metode penempatan yang merupakan cara dalam menempatkan karyawan baik dalam bentuk promosi, pemindahan maupun demosi.

Dalam pelaksanaannya dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain:

1. Pendekatan:

Informal staffing.

Dengan pendekatan ini lebih memudahkan manajemen karena calon sudah dikenal, serta pendekatan lebih memotivasi karyawan, sebab peluang pertama diberikan kepada staf atau karyawan unit yang bersangkutan. Akan tetapi hal ini terdapat kelebihan dan kekurangan.

Kelebihan:

- a. Lebih cepat dan lebih mudah bagi manajer.
- b. Lebih memberikan peluang kepada calon sendiri.

Kelemahan:

- a. Calon yang memenuhi syarat dan berminat kurang dipertimbangkan.
- b. Hanya memperhatikan calon yang telah dikenal.
- c. Tidak terencana dan pengembangan tergantung manajer.

Job posting

Dengan pendekatan ini manajemen memilih dari banyak calon yang ada dalam organisasi/perusahaan, sehingga memungkinkan untuk memilih calon yang baik. Adanya rasa keadilan bagi karyawan, karena diberikan peluang yang sama sehingga mereka berpartisipasi secara aktif.

Kelebihan :

- a. Mempertimbangkan seluruh calon yang ada dalam perusahaan.
- b. Dapat memilih calon yang terbaik.
- c. Adanya suasana keterbukaan.
- d. Adanya peran aktif dari karyawan.



Kelemahan :

- a. Kebutuhan jabatan dan kualifikasi personil kurang dipertimbangkan.
- b. Sulit dan lambat dalam pelaksanaan.
- c. Karyawan mengharapkan feed back.
- d. Sulit untuk mempertahankan kredibilitas.
- e. Perlu adanya pendifisian tugas secara jelas dan kreteria seleksi.

Focused Internal Search :

Pendekatan dilakukan melalui penelitian terhadap karyawan yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang kosong, yang ada dalam organisasi/perusahaan, semua karyawan mendapatkan informasi terakhir. Serta mendukung kearah sasaran yang berbeda. Kelemahan pendekatan ini adalah kesulitan untuk memelihara data base personalia, calon yang dipilih mungkin tidak tertarik atau tidak ada calon yang memenuhi syarat, proses ini dapat merupakan reaksi bukan berbentuk pengembangan. Hal tersebut sulit untuk mempertahankan konsistensi dalam pelaksanaan.

Targeted development and succession planning

Pendekatan ini bersifat proaktif terhadap kebutuhan dan lebih diarahkan kepada perencanaan kaderisasi pada tingkat manajer, rencana pengembangan lebih terarah, mudah untuk dimonitor. Disini manajemen telah menstimulasikan kebutuhan sumber daya manusia masa datang. Pada pendekatan ini karyawan disiapkan terlebih dahulu, sehingga sebagai hasil dari perencanaan pengembangan yang diarahkan pada lintasan karier, dengan pengisian posisi yang kosong

diarahkan pada penempatan karyawan yang memang lebih disiapkan terlebih dahulu.

Kelebihan:

- a. Adanya kebebasan dalam merencanakan pergeseran karyawan.
- b. Adanya perencanaan mengenai pelatihan dan pengembangan yang didasarkan atas penugasan.
- c. Pegawai berperan dalam proses perencanaan.

Kelemahan:

- a. Memerlukan keterlibatan manajer.
- b. Perlu adanya kebebasan untuk memperkirakan kebutuhan dan ketrampilan karyawan.
- c. Sulit untuk mengisi lowongan dengan cepat dan proses memerlukan waktu.

Succesion planning.

Pendekatan ini berorientasi terhadap kepentingan karyawan itu sendiri di masa yang akan datang, dalam hal ini manajemen perlu mempertimbangkan adanya perkiraan terhadap ketrampilan yang dibutuhkan pada masa yang akan datang.

Kelebihan:

- a. Adanya penggantian yang terencana, manajemen telah memikirkan kebutuhan mendatang.
- b. Dapat menyusun rencana secara fleksibel.
- c. Rencana pengembangan terinci dan terarah.

Kelemahan:

- a. Penggantian sering tidak sesuai dengan rencana.
- b. Hanya dapat diterapkan pada beberapa posisi dan individu.

2. Seleksi

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang diperoleh melalui proses seleksi. Seleksi merupakan motivasi, jika orang yang tepat telah diseleksi maka proses motivasi dengan sendirinya akan berjalan baik disebabkan orang-orang tersebut telah mempunyai sikap dan perilaku yang baik dan akan menunaikan tugas-tugas mereka sesuai dengan sistem yang telah tertata. Karena itu seleksi karyawan sangat penting bagi efektivitas organisasi. Proses seleksi juga merupakan tempat awal untuk membangun kualitas ke dalam organisasi yang dipengaruhi pula oleh fungsi-fungsi sumber daya manusia. Seperti yang dikemukakan oleh Simamora (1999:254) sebagai berikut :

Tujuan proses seleksi adalah mencocokkan secara benar orang-orang dengan pekerjaan-pekerjaan. Jika individu-individu "overqualified, underqualified" atau karena beberapa sebab tidak sesuai dengan dengan pekerjaan maupun organisasi, mereka kemungkinan akan frustrasi atau hengkang dari organisasi/perusahaan.

Banyak metode atau model yang dipergunakan dalam pelaksanaan seleksi untuk kepentingan penempatan, baik dengan sistem modern maupun konvensional. Namun demikian pada dasarnya tetap mempunyai tujuan yang sama, seperti

dituliskan oleh Cascio dan Award seperti yang dikutip Astuty (1999: 43) sebagai berikut :

1. Melakukan analisis pekerjaan, untuk mengetahui bagaimana suatu pekerjaan akan dilakukan, serta karakteristik personil yang dibutuhkan .
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia ditetapkan beberapa tenaga kerja yang dibutuhkan, serta pengetahuan, ketrampilan, kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.
3. Berdasarkan uraian butir 1 dan 2 ditetapkan strategi penarikan yang tepat untuk mendapatkan personil yang memenuhi persyaratan posisi yang akan diisi.
4. Setelah melakukan seleksi awal, kepada mereka yang lulus dilakukan seleksi lebih lanjut.
5. Memberikan pengenalan, pelatihan serta menempatkan para calon yang lulus seleksi.

3. Persyaratan Calon.

Persyaratan calon merupakan salah satu syarat bagi keberhasilan pelaksanaan tugas seseorang pada jabatan, oleh karena itu dalam penempatan persyaratan calon perlu mendapatkan perhatian.

Persyaratan tersebut antara lain :

a. Minat:

Kesesuaian antara minat dengan tugas merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan, karena akan berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Dimana setiap pekerjaan mempunyai minat dan fokus tersendiri. Sebagaimana Manning dan Curtis seperti yang dikutip Astuty (1999: 44) mengelompokkan pekerjaan sebagai berikut:

1. Fokus pekerjaan: *things, people, ideas*.
2. Sifat pekerjaan: *doing, coordinating, and thinking*.

b. Pengalaman dan Masa Kerja.

Merupakan salah satu faktor yang mendapatkan perhatian dalam menentukan calon untuk menempati posisi suatu pekerjaan. Melalui pengalaman pekerjaan seseorang menjadi matang dan cekatan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan pada seseorang karyawan. Semakin lama seseorang berada pada posisi tertentu maka semakin meningkat pengetahuannya, tetapi perlu dipertimbangkan pula semakin lama seseorang berada pada posisi yang sama/tugas yang sama akan menyebabkan kejenuhan, sehingga mengakibatkan produktivitas menurun.

c. Pendidikan.

Pendidikan perlu diperhatikan karena akan berpengaruh terhadap biaya pelatihan dan orientasi. Walaupun banyak orang yang berhasil dalam kariernya pada bidang yang berlainan dengan latar belakang pendidikannya. Seseorang yang ditugaskan yang berbeda dengan latar belakang pendidikannya akan memerlukan waktu orientasi yang lebih, jika dibandingkan dengan yang sama latar belakang pendidikan.

Setelah selesai menentukan metode yang digunakan dalam prosedur penempatan karyawan, hal yang perlu diperhatikan yaitu penentuan strategi yang tepat yang akan digunakan dalam pengelompokan dan penempatan seseorang tergantung pada ketersediaan personil, serta jumlah dan jenis pekerjaan.

Jika kondisi jumlah personil yang tersedia lebih banyak dibandingkan dengan posisi/pekerjaan yang ada, maka untuk seleksi penempatan dapat dilaksanakan secara optimal

dengan memilih karyawan yang memenuhi syarat kualifikasi jabatan. Tetapi sebaliknya jika posisi/pekerjaan yang lowong lebih banyak dari personil yang tersedia, maka perlu adanya pengelompokan dan penempatan yang optimal, melalui penempatan personil yang paling sesuai dengan persyaratan jabatan.

Berdasarkan jenis pengelompokan Cascio dalam Astuty (1999: 28) mengelompokkan pekerjaan dalam tiga (3) kelompok, yaitu :

1. *Independent jobs.*

Adalah jenis pekerjaan yang sama sekali terpisah pelaksanaannya dengan pekerjaan lain. Pada pekerjaan ini yang utama adalah menempatkan seseorang sesuai dengan kemampuan terbaiknya, dengan demikian jenis pekerjaan ini harus diisi oleh individu yang memenuhi syarat minimal.

2. *Subjective jobs.*

Jenis pekerjaan ini adalah pekerjaan yang dilakukan seseorang yang merupakan kelanjutan pekerjaan sebelumnya, atau suatu aktivitas yang tergantung dengan aktivitas yang mendahuluinya. Pada jenis pekerjaan ini seseorang dikelompokkan dalam suatu kelompok yang bersifat homogen.

3. *Coordinate or Team jobs.*

Jenis pekerjaan yang dilaksanakan dalam suatu tim, dimana keberhasilannya sangat tergantung pada usaha anggota tim, serta permasalahan yang ada pada setiap anggota tim keseluruhan.

2.2.2. Faktor-faktor Pertimbangan Dalam Penempatan Karyawan

Sebelum menempatkan karyawan dimana mereka harus bekerja, maka harus dipertimbangkan terlebih dahulu beberapa faktor yang dipandang perlu dalam kaitannya dengan penempatan karyawan.

Menurut Bedjo Siswanto seperti yang dikutip Astuty (1999: 30) faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan karyawan adalah sebagai berikut :

1. Faktor Prestasi Akademis.

Tenaga kerja yang mempunyai atau memiliki prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab besar, demikian juga sebaliknya bagi tenaga kerja yang prestasi akademisnya rendah ditempatkan pada tugas dan pekerjaan dengan tanggung jawab yang rendah. Dengan demikian prestasi akademis akan menentukan posisi seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan yang akan ditanganinya, sehingga latar belakang pendidikan yang pernah dialami sebelumnya harus pula dijadikan pertimbangan.

2. Faktor Pengalaman.

Pengalaman kerja pada pekerjaan yang sejenis hendaknya menjadi pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja. Pengalaman kerja menunjukkan bahwa seseorang tersebut telah memiliki keahlian dan ketrampilan yang relatif cukup. Dengan ketrampilan yang telah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang disyaratkan, pegawai akan membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pekerja dan biaya pelatihan dapat lebih efisien.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental.

Manajer sumber daya manusia haruslah mempertimbangkan kesehatan fisik dan mental karyawan yang akan ditempatkan pada suatu bagian.

4. Faktor Sikap.

Sikap adalah persepsi, kepribadian, dan motivasi. Menurut M.Fishbean dalam Astuty (1999:31) bahwa sikap adalah kesiap siagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya.

Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadikan pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan organisasi/perusahaan juga bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari organisasi / perusahaan itu sendiri. Dalam hal sikap, teori pembentukan perilaku dari B.F. Skinner seperti yang dikutip Astuty (1999: 32) mengemukakan bahwa pendekatan lain terhadap motivasi yang mempengaruhi dan merubah perilaku kerja atau yang sering disebut dengan istilah lain seperti *behavior modivication*, *positive reinforcement*, dan *skernerian conditioning*. Pendekatan ini didasarkan pada pengaruh (*low of effect*) yang menyatakan perilaku yang disertai konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak akan diulang.

5. Faktor Situasional.

Teori ini berkenaan dengan kepemimpinan situasional, merupakan sebuah teori ketergantungan (*Contigency Teori*) yang menitik beratkan pada pengikut. Penekanan pada pengikut dalam rangka kepemimpinan yang berhasil mencerminkan realitas bahwa karena mereka yang sesungguhnya menerima atau menolak pemimpin. Terlepas dari apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin, efektivitas tergantung pada tindakan-tindakan pengikutnya. Hercy dan Blanchard seperti yang dikutip Astuty (1999: 33) berpendapat bahwa kemampuan dan kemauan orang-orang bertanggung jawab sesuai dengan perilaku mereka sendiri. Kedewasaan mengandung dua unsur: **Pertama** kedewasaan kerja yang meliputi kemampuan atau ketrampilan seseorang individu yang kedewasaannya tinggi tanpa arahan orang lain. **Kedua** kedewasaan phisichologis berhubungan dengan keamanan atau keinginan untuk melakukan sesuatu, individu yang

kedewasaan psichologisnya tinggi tidak terlalu membutuhkan dorongan eksternal, mereka dengan sendirinya termotivasi. Gabungan kedua unsur perilaku-perilaku tersebut menurut *Fidler* membentuk empat gaya kepemimpinan khusus: *(1) telling, (2) selling, (3) partisipating dan (4) delegating.*

6. Faktor Motivasi

Motivasi ditafsirkan secara berbeda-beda oleh para ahli sesuai dengan tempat dan keadaan masing-masing ahli tersebut. Seperti *Hercy dan Blanchard* (1992:48) motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls. Menurut *Koonts dkk* (1989) mengemukakan bahwa motivasi adalah sebagai suatu reaksi, yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan ketegangan yaitu keinginan yang belum terpenuhi, kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan. Kebutuhan yang dimaksud adalah bukan kebutuhan - kebutuhan yang sederhana, karena dipengaruhi oleh lingkungan. Pemenuhan suatu kebutuhan itu sendiri dapat pula menimbulkan keenggan untuk memuaskan kebutuhan lain. Selanjutnya dikatakan bahwa untuk memotivasi seseorang perlu adanya motivator dapat berupa gaji yang lebih tinggi, jabatan yang lebih baik, pengakuan dari rekan kerja dan sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu tindakan seseorang untuk mengajak orang lain melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhannya.

7. Faktor Kesempatan (*oportunity*)

Robbin (1991) mengemukakan yang dimaksud dengan kesempatan untuk menjalankan tugas sebaiknya dapat diartikan sebagai fungsi dari tidak adanya hambatan atau tidak adanya kendala yang dapat menghambat karyawan. Dengan kata lain meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, tetapi ada faktor lain yang mungkin bersedia dan mampu, tetapi ada faktor lain yang mungkin menjadi rintangan yang dapat menghambat kinerja, maka kesempatan yang ada dapat dianggap tidak ada atau hilang. Karena itu jika kita mencoba menilai mengapa seseorang karyawan mungkin tidak mempunyai kinerja pada level yang kita yakini ia mampu, selayaknya kita periksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak, jika tidak akan menyebabkan terganggunya kinerja karyawan.

2.2.3. Persyaratan Jabatan

Persyaratan sebagai hasil utama dari pelaksanaan analisis jabatan, disamping uraian jabatan. Persyaratan jabatan adalah merupakan standart personalia yang harus dipenuhi. Persyaratan jabatan ini mengindikasikan kualifikasi yang meliputi ketrampilan, kemampuan, dan nilai serta preferensi yang harus dipunyai oleh personel yang akan ditempatkan.

Menurut Flippo seperti yang dikutip Astuty (1999: 37) spesifikasi pekerjaan adalah suatu pernyataan tentang kualitas minimal manusia yang dapat diterima dan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan sebagaimana mestinya. Persyaratan tersebut sebagaimana yang diuraikan secara rinci oleh Bernardin dan Russel seperti yang dikutip Astuty (1999: 59) sebagai berikut :

1. *A skill and competence to perform a learned psychomotor act, and may include a manual, verbal or mental manipulation of data, people, or things. (Keahlian, merupakan kemampuan melakukan suatu tindakan psikomotor yang dipelajari dan dapat mencakup suatu manipulasi tangan, lisan, atau mental dari pada data, orang atau benda-benda)*
2. *Knowledge refers to an organized body information, usually of a factual or procedural nature applied directly to the performance of a function. (Pengetahuan, merupakan suatu kesatuan informasi yang terorganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi)*
3. *An ability, refers to a demonstrated competence to performance on observable behavior or a behavior that result in an observable product. (Kemampuan, merupakan suatu kompetensi yang diperlihatkan dalam kinerja melalui perilaku yang dapat diamati atau seluruh perilaku yang mengarah pada suatu hasil yang diamati)*
4. *Other characteristics include personality factor, attitude, aptitudes or physical, mental traits needed to perform the job. (Ciri-ciri lainnya meliputi faktor-faktor kepribadian, sikap atau fisik, sifat-sifat mental dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan)*

Pelaksanaan penempatan karyawan yang tepat akan tercipta manakala kemampuan bekerja dari pegawai sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya secara optimal. Sebagaimana menurut pendapat Mamoria seperti yang dikutip Astuty (1999: 62) bahwa penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada karyawan agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai, didasarkan pada rekrutmen, kualifikasi pegawai dan kebutuhan pribadi, sehingga pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam hal penempatan pegawai secara tepat harus dimulai dari pencarian yang tepat berdasarkan persyaratan jabatan, sehingga dapat memenuhi kepentingan pegawai maupun kepentingan organisasi/perusahaan.

Penempatan yang sesuai dengan ketrampilan, pengetahuan maupun kemampuan (*Skill, knowledge, ability*) akan penting artinya bagi orang yang akan melaksanakan pekerjaan dalam

rangka memenuhi kebutuhannya yang pada gilirannya hal tersebut akan menentukan prestasi kerja seseorang.

Beberapa variabel penempatan karyawan yang sangat diperlukan baik sebagai seorang karyawan, eksekutif (manajer), dan spesialis, sebagai berikut:

1. Kesesuaian keterampilan (*skill*) merupakan suatu pemberian tugas kepada karyawan agar ia mempunyai kedudukan yang mempunyai kesesuaian dengan keterampilan yang dimiliki baik yang bersifat teknis maupun non teknis yaitu kemampuan bertindak, menggunakan atau mendemonstrasikan keterampilan seperti:
 - a. Keterampilan menggunakan atau mengoperasikan sarana prasarana perlengkapan dan peralatan yang ada di kantor, baik peralatan yang lama maupun yang baru oleh seluruh karyawan dalam suatu organisasi/perusahaan.
 - b. Keterampilan menggunakan secara demonstratif peralatan kedalam pekerjaannya dan masalah yang terjadi.

Sedangkan kemampuan yang bersifat non teknis seperti:

- a. Keterampilan melaksanakan suatu pekerjaan kantor dengan efisiensi yang tinggi, misalnya mencatat data, mengidentifikasi data, menyimpan data, menginformasikan data dengan tepat dan akurat.
 - b. Keterampilan memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun hubungan kerjasama dengan para karyawan.
 - c. Keterampilan mengabstraksikan pemikiran-pemikiran dalam bentuk konsep dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan.
2. Kesesuaian Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kemampuan pengetahuan yang berhubungan dengan profesionalisme secara keseluruhan. Dengan pengetahuan yang telah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang diisyaratkan, pegawai akan membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, sehingga akan mengurangi waktu dalam pelaksanaan pelatihan terhadap upaya peningkatan produktivitas kerja, dan biaya pelatihan dapat lebih efisien.

3. Kescesuaian Kemampuan (*ability*) merupakan kemampuan atau kecakapan seseorang dalam membuat perencanaan kerja, menganalisa permasalahan yang timbul serta merespek/menghormati orang lain dalam berbagai informasi dan membuat jaringan kerja.

2.3. Pengukuran dan Pengaruh Penempatan dalam Jabatan Terhadap Kinerja

Kinerja (*Job performance atau actual performance*) "Prestasi Kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang" merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya *A.P. Mangkunegara (2000: 67)*.

Sedangkan *Cushway (1999: 87)* berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat dipertemukan. Dalam hal ini kita dapat membuat suatu penilaian mengenai kinerja organisasi/perusahaan dengan mengatur dan menata kinerja individual dengan prestasi yang dicapai organisasi.

Menurut *Sofo (1999:14:2)* Manajemen kinerja adalah sebuah alat manajemen yang penting untuk mengatur orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Ini telah ditujukan sebagai mekanisme yang efektif untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi dari pekerja serta mempergunakan peningkatan kompetensi itu sebagai umpan balik (*feed-back*) meningkatkan kinerja.

Sedangkan tujuan penilaian kinerja adalah sebagai alat diagnostik dan proses penilaian terhadap perkembangan individu, tim dan organisasi. Penilaian digunakan untuk menentukan besarnya penghargaan, tes validitas, dan pengembangan karier, memperbaiki komunikasi,

serta mendukung pemahaman terhadap fungsi. Penilaian kinerja sangat efektif jika difokuskan pada tujuan organisasi (Tjiptono dan Diana : (1996;140) Penilaian kinerja harus berkaitan dengan prinsip pembagian tanggung jawab terhadap kualitas. Hal ini dapat dicapai dengan memfokuskan perhatian pada perkembangan ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan karyawan untuk berprestasi.

Dengan demikian penilaian prestasi kerja adalah sesuatu yang berkesinambungan dan sesuatu yang penting sebagai alat untuk memantau prestasi dan kemajuan dalam suatu periode waktu, agar kondisi yang sebenarnya dapat disampaikan secara adil untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan atau kebijakan.

2.3.1. Pola Pengukuran Kinerja.

Pengukuran kinerja berkenaan dengan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Organisasi haruslah memilih ukuran-ukuran kinerja, baik ukuran secara subyektif maupun obyektif. Ukuran kinerja secara obyektif adalah pengevaluasian kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah pengevaluasian seberapa baik seorang karyawan bekerja secara keseluruhan. Untuk mencapai suatu prestasi tertentu terdapat tiga unsur yang harus ditetapkan terlebih dahulu yaitu : Uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas, penetapan sasaran (*performance objectives*), dan ukuran keberhasilan (*measuring result*). Dengan adanya ketiga unsur diatas maka karyawan dapat mengetahui tugas apa yang harus dilakukan dan sebatas apa tanggung jawab yang diharapkan mereka. Hal ini erat kaitannya dengan reaksi seseorang terhadap kondisi lingkungan kerja, dimana hal ini akan berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Menurut *Henry Simamora* (1999: 417)

ada baiknya organisasi mendorong obyektifitas dalam proses penilaian atau pengukuran formal, yaitu : karyawan haruslah dinilai/diukur atas perilakunya daripada sikap-sikapnya. Perilaku menggambarkan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan. Dengan demikian, ada empat kunci dalam kriteria pengukuran kinerja, yaitu: karakter, perilaku, tugas-tugas dan hasil-hasil pelaksanaan pekerjaan.

Selanjutnya Swasto B (1996:37) mengatakan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Oleh sebab itu instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran kinerja secara umum meliputi :

1. Kuantitas kerja.
2. Kualitas kerja.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan.
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
5. Keputusan yang diambil.
6. Perencanaan kerja.
7. Daerah organisasi kerja.

Berdasarkan uraian di atas bahwa faktor-faktor kriteria pengukuran kinerja dan indikatornya adalah sebagai berikut :

1. Faktor kualitas kerja: ketepatan, ketelitian, ketrampilan, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, dan perencanaan kerja.
2. Faktor kuantitas kerja: Output atau hasil, tingkat kecepatan bisa menyelesaikan kerja.

Di samping hal tersebut di atas, *Ramdall S. Schuler (1999:11)* mengatakan kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator-indikator berikut :

1. Kriteria berdasarkan sifat, artinya memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan (loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan ketrampilan memimpin).

Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

2. Kriteria berdasarkan perilaku, terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal (keramahan atau menyenangkan teman sejawat)
3. Kriteria berdasarkan hasil. Kriteria makin populer dan berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan. Kriteria ini mungkin tepat bagi perusahaan yang tidak peduli bagaimana hasil dicapai, tetapi tidak tepat untuk setiap pekerjaan. Kriteria ini sering dikritik karena meninggalkan aspek-aspek kritis pekerjaan yang penting.

Berdasarkan dari konteks tersebut, *Randal S.* Mendefinisikan kinerja berdasarkan pertimbangan aspek-aspek kinerja sebagai apa dan bagaimana seseorang melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggungjawabnya, bukan apa yang dihasilkan. Dengan penentuan kriteria dan indikator kinerja sebagai berikut :

1. Kinerja khusus jabatan.
2. Kinerja non tugas khusus jabatan (tugas yang dilakukan oleh setiap orang dalam suatu kelompok jabatan).
3. Komunikasi tertulis dan lisan
4. Konsisten pada kondisi yang berlawanan.
5. Disiplin pribadi (mengikuti aturan, tidak melakukan pelanggaran berat)
6. Pemberian kemudahan bagi rekan sejawat dan kinerja tim (memberikan dukungan dan pelatihan, bertindak sebagai model peran yang baik)
7. Kepemimpinan dan supervisi yang secara positif mempengaruhi kinerja bawahan.
8. Manajemen dan administrasi (mengutamakan tujuan bagi organisasi/perusahaan, memantau pencapaian tujuan, mengalokasikan sumber daya)

Dengan demikian instrumen dan indikator kinerja yang dikembangkan dalam penelitian ini, merupakan gabungan dari konsep kinerja dari *Andrew. E. Sikula dan Ramdall S. Schuler.*

2.3.2. Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap individu dalam suatu organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda, sehingga dengan perbedaan tersebut akan mengakibatkan perbedaan kemampuan masing-

masing individu yang akan berpengaruh pula terhadap perilaku dan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Hal ini sangat berpengaruh terhadap penempatan karyawan, baik bagi karyawan baru maupun bagi karyawan yang dipromosi. Penilaian prestasi terhadap karyawan yang dilakukan oleh atasannya tidak akan berhasil dalam waktu singkat oleh karena itu para penilai seyogyanya akan terus memantau penilaian yang dilakukan terhadap para ternilai secara berkesinambungan. Berdasarkan pengalaman, persepsi, pengertian, nilai-nilai pengetahuan dan sikap-sikap mereka sendiri.

Sebagaimana Rao (1996) menulis respon manajemen puncak terhadap sistem penilaian: (1) para manajer perusahaan dan para pengambil keputusan tingkat atas harus menyadari kaitan antara pengembangan kemampuan para karyawan mereka dan pertumbuhan serta dinamika organisasi. (2) mereka harus menyadari kebutuhan untuk memberi perhatian secara khusus terhadap pengembangan sumber daya manusia mereka dan menggunakannya dengan baik kearah yang mempermudah pencapaian sasaran dan rencana pertumbuhan organisasi. (3) menyadari sejauhmana kemampuan manusia dapat dikembangkan dengan kondisi yang diperlukan dalam organisasi untuk memelihara pengembangan dan penggunaan kemampuan manusia. (4) harus menyadari tanggung jawab mereka untuk memanusiakan lingkungan organisasi supaya para karyawan merasa bahwa hidupnya adalah miliknya. (5) harus memiliki kemampuan untuk mengenali dan menghargai perubahan. Pendekatan yang dapat digunakan untuk menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil interaksi antara motivasi (*motivation*) dengan kemampuan (*ability*). Menurut pendapat *Cushway*, (1999) menyatakan bahwa kinerja karyawan berkaitan erat dengan dua faktor yaitu:



(1) kesediaan atau motivasi karyawan untuk bekerja (2) kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan, jika ada salah satu atau kedua unsur tersebut tidak memadai maka kinerja akan dipengaruhi secara negatif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun karyawan memiliki motivasi kerja tinggi, tetapi mereka memiliki kemampuan yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Sebaliknya karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi tetapi rendah motivasinya, maka akan rendah pula kinerjanya, artinya karyawan tersebut sulit untuk berprestasi.

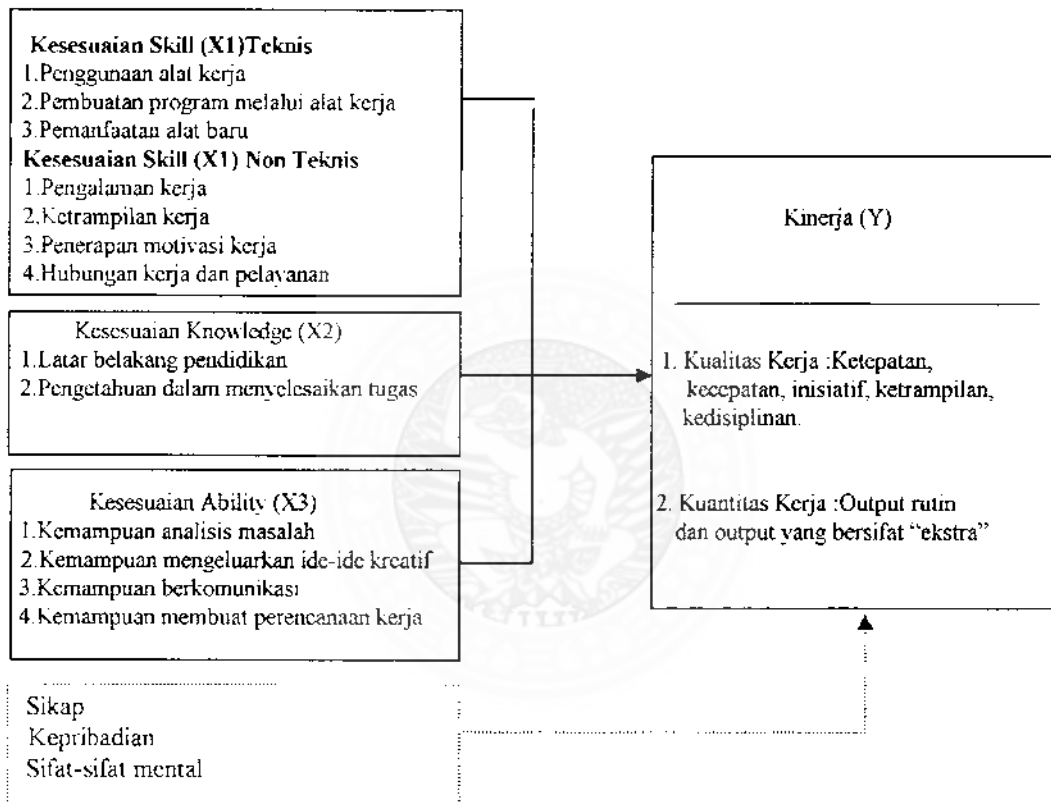


BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teoritis seperti yang telah diuraikan pada Bab 2, berikut ini dikemukakan kerangka konseptual sebagai berikut:



Kerangka Konseptual menurut Bernardin dan Russel tentang kesesuaian *skill*, *knowledge*, dan *ability* (SKA), sedangkan kinerja menurut Sikula, dan Schuler.

Keterangan :
 ————— : diteliti
 : tidak diteliti

Gambar 3.1

Kerangka Konseptual Penelitian

Dalam Gambar 3.1, tentang kerangka konseptual terlihat bahwa kinerja karyawan di Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan diduga dipengaruhi oleh kesesuaian keahlian (*skill*), kesesuaian pengetahuan (*knowledge*), dan kesesuaian kemampuan (*ability*).

Ketiga faktor tersebut mempunyai pengaruh yang tidak sama, kinerja karyawan di Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan mungkin hanya dipengaruhi oleh salah satu faktor saja. Efektivitas kinerja aparatur tersebut akan terjadi apabila ada pengaruh positif dari faktor-faktor tersebut.

Adapun faktor kesesuaian keahlian (*skill*), kesesuaian pengetahuan (*knowledge*) dan kesesuaian kemampuan (*ability*), adalah variabel-variabel yang tidak saling berhubungan, namun secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja. Faktor Kesesuaian keahlian (X_1), Kesesuaian pengetahuan (X_2), Kesesuaian kemampuan (X_3), yang tersebut di atas adalah tiga variabel bebas (*Independent Variabel*) yang mempengaruhi kinerja (Y) yang merupakan variabel tergantung/terikat (*Dependent Variabel*)

3.2. Hipotesis

Diduga ada pengaruh penempatan pejabat yang mempunyai kesesuaian keahlian (*skill*), kesesuaian pengetahuan (*knowledge*) dan kesesuaian kemampuan (*ability*) terhadap kinerja karyawan di Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini merupakan tipe penelitian penjelasan (*explanatif research*) dengan melakukan pengamatan/non eksperimen karena menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis tanpa memberikan perlakuan (*Singarimbun, 1989: 5*). Penelitian penjelasan ini menurut *Kerlinger (1994)* adalah untuk menguji hubungan pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan. Kemudian menurut *Sugiyono (1994)*, untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

4.2. Populasi.

Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan yang berjumlah 32 orang, terdiri dari; 1 orang Kepala Badan; 1 orang Sekretaris; 3 orang Kasubbag; 2 orang Kepala Bidang; 6 orang Kepala Subbidang, 10 orang staf administrasi dan 9 orang staf lapangan. Karena populasi karyawan sebesar 32 orang, maka dalam penelitian ini dianggap oleh peneliti sedikit, dan berdasarkan dari presisi serta kebutuhan analisis yang dikehendaki dalam penelitian ini, bahwa makin tinggi tingkat presisi dan kebutuhan analisis yang dikehendaki, makin besar sampel yang harus diambil. Jadi sampel yang besar cenderung memberikan atau lebih mendekati nilai sesungguhnya (*true value*) terhadap populasinya atau semakin kecil pula kesalahan (penyimpangan terhadap nilai populasi).

Hal ini sesuai dengan pendapat *Singarimbun* (1989, 149:152) bahwa, untuk dapat memberikan gambaran yang lebih representatif dan mengurangi tingkat kesalahan (*error*) terhadap nilai populasinya, maka total populasi atau sensus lengkap dapat memberikan gambaran yang representatif atau lebih mendekati nilai sesungguhnya, karena nilai taksiran (sampel) sama dengan nilai parameternya (populasi), dengan kata lain: antara besarnya sampel yang diambil dengan besarnya tingkat kesalahan (*error*) terdapat hubungan yang negatif. Maka pada penelitian ini tidak dilakukan pengambilan sampel (teknik sampling) atau mengikut sertakan seluruh anggota populasi karyawan yang ada (sampling jenuh) yaitu sebesar 32 orang.

4.3. Variabel Penelitian

4.3.1. Klasifikasi Variabel.

Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasi sebagai berikut

1. Variabel tergantung (*Dependen Variabel / Y*) adalah Kinerja Karyawan Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan.
2. Variabel bebas (*Independen Variabel / X*) adalah variabel kesesuaian *skill* (X_1), kesesuaian *knowledge* (X_2), dan kesesuaian *ability* (X_3) yang dapat mempengaruhi kinerja Karyawan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan.
3. Variabel Luar (*ekstraneous variables*) adalah variabel-variabel yang diluar hubungan yang hendak diteliti atau variabel yang ikut mempengaruhi kinerja karyawan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten

Pamekasan, namun dalam hal ini tidak diteliti, yang terdiri dari: Sikap, kepribadian dan sifat-sifat mental.

4.3.2. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya

1. **Kesesuaian keahlian/skill (X_1)** merupakan suatu derajat kemampuan yang bersifat fisik yang dilakukan dengan tangan, lisan atau mental seseorang (sejauhmana kecakapan karyawan yang berkaitan dengan tugas individu dalam suatu organisasi) .

Adapun indikatornya sebagai berikut :

- a. Keterampilan teknis dan non teknis .
 - b. Keterampilan hubungan kemanusiaan.
 - c. Keterampilan Konsepsional.
2. **Kesesuaian pengetahuan/knowledge (X_2)** adalah keadaan yang cocok untuk segala sesuatu yang diketahui dan dipahami oleh seseorang dengan tugas, peran maupun fungsi pekerjaan yang sedang dilakukan .

Indikatornya :

- a. Latar belakang pendidikan karyawan baik formal maupun non formal yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.
 - b. Pengetahuan dalam menyelesaikan tugas.
3. **Kesesuaian kemampuan/ability (X_3)** adalah suatu kapasitas kemampuan atau kecakapan yang dimiliki individu dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dan tugas yang bervariasi untuk kebutuhan organisasi.

Indikatornya :

- a. Kemampuan analisis masalah (*analyzing problem*) dalam menganalisis masalah artinya mengidentifikasi prioritas-prioritas dan membuat kesepakatan

- yang efektif berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ketika menyelesaikan masalah dalam membuat keputusan dan mengenalkan strategi sebagai peluang untuk mencapai kesuksesan.
- b. Kemampuan mengeluarkan ide-ide yang kreatif dalam merespon problem dan situasi dengan melakukan pembaharuan dalam mengatasi masalah.
 - c. Kemampuan berkomunikasi artinya kemampuan mengkomunikasikan atau menyampaikan informasi yang dapat dimengerti oleh orang lain baik lisan ataupun secara tertulis .
 - d. Kemampuan membuat perencanaan kerja artinya kemampuan dalam mengambil resiko yang telah diperhitungkan serta dapat mengukur keberhasilan yang telah dicapai dan mengatur sumber sumber-sumber daya.
4. Kinerja aparatur (Y) adalah salah satu alat dari proses manajemen organisasi yang penting untuk mengatur orang-orang dalam meningkatkan kemampuan. Kinerja aparatur dapat diukur melalui indikator-indikator, sebagai berikut:
1. Kualitas kerja yang meliputi komponen ketepatan waktu, ketelitian, kedisiplinan, dan ketrampilan.
 2. Kuantitas kerja merupakan hasil dari pekerjaan yang bersifat rutin dan pekerjaan tambahan.

Berdasarkan penjelasan definisi operasional dari semua variabel dalam penelitian ini, maka jenis data semua variabel tersebut adalah : Jenis data interval dan menggunakan skala pengukuran interval sebagai skala pengukuran kuantitatif yang merupakan suatu pemberian angka kepada kelompok dari objek-objek yang mempunyai sifat skala nominal dan ordinal ditambah dengan satu sifat lain yaitu jarak yang sama

dari objek yang diukur, Hal ini sesuai dengan metode statistik yang digunakan yaitu regresi linier berganda dan setiap pertanyaan memiliki bobot yang sama berdasarkan jumlah skor dari masing-masing pertanyaan, maka dalam penentuan skor ini menggunakan skala “Likert”

4.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Blangko isian, yang digunakan untuk mendapatkan data kuantitatif dalam mengungkap kinerja karyawan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan berdasarkan laporan terakhir. Cara ini ditempuh untuk lebih menjamin validitas data tentang kinerja karyawan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan.
2. Kuesioner, untuk mendapatkan data kuantitatif tentang variabel-variabel kesesuaian keahlian (*skill*), kesesuaian pengetahuan (*knowledge*), kesesuaian kemampuan (*ability*), berupa pertanyaan-pertanyaan tertutup terstruktur dengan skala “Likert” dengan alternatif jawaban yang tersedia dan diisi oleh jabatan eselon II, III, IV dan karyawan di Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan selaku responden.

Alasan digunakan kuesioner untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah :

- a. Subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
- b. Apa dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar/dipercaya.
- c. Interpretasi subyek tentang pertanyaan yang diajukan adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (*Hadi, 2000: 157*)

4.4.1. Penentuan Skor

Indikator-indikator dari semua variabel dalam penelitian ini dijabarkan dalam item-item pertanyaan, dimana setiap pertanyaan diberi range skor antara 1 – 4 (Sugiyono, 1994: 73-75). untuk pernyataan yang positif dan masing-masing jawaban memiliki bobot sebagai berikut: kategori sangat tidak sesuai dengan skor 1, kategori tidak sesuai dengan skor 2, kategori sesuai dengan skor 3, kategori sangat sesuai dengan skor 4, dengan pernyataan yang diajukan. Terhadap skor untuk setiap item pada setiap jawaban responden dilakukan penjumlahan, sehingga dapat diperoleh total skor.

4.4.2. Validitas Instrumen Penelitian

Validitas instrumen (alat ukur) adalah ukuran sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat tes dalam melakukan fungsi ukurannya (Azwar, 1995 : 55) atau sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun, 1989: 124). Tehnik yang digunakan dalam mencari validitas butir item adalah teknik Korelasi *Product Moment* dari *Karl Pearson* (Validitas konstruk), yang mendasarkan pada perhitungan dengan angka kasar seperti apa adanya (Hadi, 2000: 23) dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

r_{xy}	= Korelasi <i>Product Moment</i> antara x dan y
N	= Jumlah Subyek yang akan diteliti.
X	= Skor tiap item.
Y	= Skor Total

Untuk menghitung korelasi totalnya digunakan rumus :

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SB_y) - (SB_x)}{\sqrt{(V_y + V_x) - 2(r_{xy})(SB_y)(SB_x)}}$$

Keterangan :

r_{bt}	= Koefisien korelasi bagian total
r_{xy}	= Koefisien korelasi <i>product moment</i>
SB_y	= Simpangan baku total skor
SB_x	= Simpangan baku tiap item
V_y	= Varians total
V_x	= Varians bagian total (<i>Hadi, 2000: 126</i>)

Angka korelasi bagian total yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritis nilai *r product moment*. Dalam penelitian ini digunakan taraf signifikansi 5 % (0,05) atau batas toleransi menerima kesalahan dari hasil hipotesa terhadap nilai parameter populasi artinya apabila hipotesis penelitian benar maka tingkat signifikansi

sebesar 5 % tersebut menunjukkan prosentase peluang rata-rata sampel atau nilai statistik yang terletak diluar batas kepercayaan. Hal ini supaya diketahui nilai korelasi yang diperoleh sudah signifikan atau tidak. Penentuan valid atau tidaknya pernyataan atau item ditentukan melalui besarnya koefisien dan arah korelasi. Bila antara skor pernyataan dengan skor totalnya arah korelasinya negatif, maka tanpa melihat besarnya koefisien item tersebut dinyatakan tidak valid.

Bila antara skor pernyataan dengan skor totalnya arah korelasinya positif, maka penentuan valid tidaknya item dilihat dari besarnya koefisien korelasi. Jika koefisien korelas yang diperoleh lebih besar daripada nilai tabel korelasi, maka item tersebut dinyatakan valid. Sebaliknya jika besarnya korelasi yang diperoleh lebih kecil dari tabel korelasi, maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Penentuan validitas

dalam penentuan ini menggunakan bantuan paket SPS 2000 (*Hadi*).

4.4.3. Realibilitas Instrumen Penelitian

Realibilitas merupakan petunjuk sejauhmana suatu alat ukur (*instrumen*) dapat dipercaya atau diandalkan. Dengan kata lain, sejauhmana alat ukur tersebut dapat memberikan hasil yang korelatif tidak berbeda jika dilakukan pengukuran ulang (*Azwar, 1995 : 6*). Dari item-item yang valid dilakukan uji keandalan (*reliabilitas*) butir, yang bertujuan untuk menguji stabilitas interval butir pernyataan dalam mengungkap indikator.

Perhitungan keadaan butir dalam penelitian ini menggunakan teknik Alpha dari Cronbach. Alat pengumpul data handal apabila memiliki koefisien realibilitas besar atau sama dengan 0,5. Alasan digunakan teknik ini karena teknik ini cocok untuk menguji realibilitas instrumen yang masing-masing butirnya mempunyai lebih dari satu alternatif jawaban, dimana tidak ada jawaban yang benar atau salah. Oleh karena itu teknik ini banyak digunakan untuk mengukur sikap, keyakinan, dan lain-lain. (*Hadi, 2000: 55*)

4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan yang berlokasi di Jl. Jokotole Gg IV No.1 Pamekasan dari tanggal 01 Nopember sampai dengan 30 Nopember 2002.

4.6 . Prosedur Pengumpulan Data

4.6.1. Jenis dan Sumber Data

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dengan pimpinan dan karyawan Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten

Pamekasan tentang Kesesuaian keahlian (*skill*), Kesesuaian pengetahuan (*knowledge*), Kesesuaian kemampuan (*ability*), serta kinerja Karyawan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan.

2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen atau laporan tentang Kesesuaian keahlian (*skill*), Kesesuaian pengetahuan (*knowledge*), Kesesuaian kemampuan (*ability*), serta kinerja karyawan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan.

4.6.2. Cara Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data dalam suatu penelitian yang meliputi dua jenis dan sumber data, yaitu data primer dan data sekunder tersebut sangat penting atau diperlukan untuk ketepatan sejumlah informasi yang relevan dengan data tentang variabel-variabel penelitian dan untuk menyederhanakan data yang akan dikumpulkan itu, agar peneliti dapat membuat kesimpulan-kesimpulan terhadap data yang dikumpulkan tersebut. Maka dalam penelitian ini menggunakan cara atau metode pengumpulan data sebagai berikut :

- a. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan dengan secara langsung oleh peneliti pada obyek yang diteliti Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan, untuk memperoleh informasi atau data yang jelas untuk dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data tentang Kesesuaian keahlian (*skill*), Kesesuaian pengetahuan (*knowledge*), dan Kesesuaian kemampuan (*ability*), serta kinerja karyawan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan.

- b. Wawancara, yaitu suatu proses interaksi dan komunikasi dengan cara wawancara secara langsung oleh peneliti kepada Pejabat Eselon II, III, IV dan Karyawan Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dibagikan lebih dulu (kuesioner).

4.7. Cara Pengolahan Data

Data yang telah terkumpul kemudian dilakukan pengolahan data dengan menggunakan cara sebagai berikut :

- a. Pemeriksaan data (*editing*), sebelum dilakukan pengolahan data, perlu data tersebut diperiksa lebih dahulu. Dengan kata lain, data atau informasi/keterangan yang telah dikumpulkan dari kuesioner yang dibagikan perlu dibaca atau diperiksa sekali lagi dan diperbaiki jika masih terdapat hal-hal yang salah atau masih meragukan, seperti lengkapnya pengisian jawaban.
- b. Pembuatan kode (*coding*), melakukan coding terhadap data yang sudah diedit, sebagai usaha untuk menyederhanakan data, yaitu dengan memberi simbol angka pada masing-masing kategori jawaban dari sumber responden.
- c. Membuat tabulasi data, yaitu dilakukan dengan memasukkan data kedalam tabel-tabel dan mengatur angka-angka sehingga dapat dihitung jumlah jawaban dalam berbagai kategori

4.8. Cara Analisis Data

Dalam pengolahan dan analisis data dilakukan dengan bantuan paket program komputer SPS 2000 (Hadi). Setelah dilaksanakan pengolahan data, maka selanjutnya dilakukan analisis data untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat/tergantung dengan menggunakan model analisis regresi linear

berganda (*multiple regression analysis*) yang diolah melalui program SPS 2000. Model ini dipilih karena ingin mengetahui besarnya kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat/tergantung, baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Setelah data diolah dan dianalisis secara kuantitatif, kemudian dilakukan analisis kualitatif untuk memberikan penjelasan atau makna dari analisis kuantitatif.

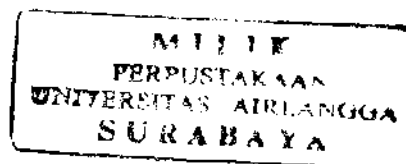
Adapun formula dari model regresi linear berganda, sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan :

- Y = Variabel tergantung/terikat, yaitu kinerja karyawan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Pemerintah Kabupaten Pamekasan
- B_0 = Konstanta (*interception point*)
- X_1 = Kesesuaian keahlian (*skill*)
- X_2 = Kesesuaian pengetahuan (*knowledge*)
- X_3 = Kesesuaian kemampuan (*ability*)
- $b_1, b_2, b_3,$ = Koefisien regresi parsial
- e = Variabel pengganggu

Untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian ini digunakan uji-F, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan. Kemudian digunakan uji-t, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi secara parsial.



BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Balitbangda

Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbangda) Kabupaten Pamekasan di bawah Sekretariat Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Tepatnya terletak di Jalan Jokotole Gg.IV No. 1 Pamekasan.

Balitbangda Kabupaten Pamekasan didirikan tanggal 14 Maret 2001 Nomor 42 Tahun 2001 berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pamekasan tanggal 08 Januari 2001 Nomor 04 Tahun 2001.

Tugas Pokok.

Badan penelitian dan pengembangan daerah Kabupaten Pamekasan adalah melaksanakan, membina dan mengkoordinasikan kegiatan penelitian dan pengembangan dalam rangka perumusan dan penetapan kebijaksanaan pemerintah Kabupaten..

Fungsi.

- a. Perumusan kebijakan teknis dalam lingkup penelitian dan pengembangan daerah.
- b. Pelaksanaan pengkajian, penelitian dan pengembangan bidang pemerintahan, ekonomi dan keuangan serta pembangunan.
- c. Pelaksanaan pengembangan hasil penelitian dalam rangka perumusan kebijakan pengembangan.

- d. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi terkait dan pihak ketiga dalam rangka pelaksanaan penelitian.
- e. Pengelolaan urusan ketatausahaan.

Susunan Organisasi Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah terdiri dari:

- a. Kepala Badan.
- b. Sekretariat.
- c. Bidang Penelitian dan Pengembangan Pemerintahan.
- d. Bidang Penelitian dan Pengembangan Ekonomi dan Keuangan.
- e. Bidang Penelitian dan Pengembangan Pembangunan.
- f. Kelompok Jabatan Fungsional.

Sekretariat dan masing-masing Bidang dipimpin oleh seorang Sekretaris dan Kepala Bidang yang bertanggung jawab kepada Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah.

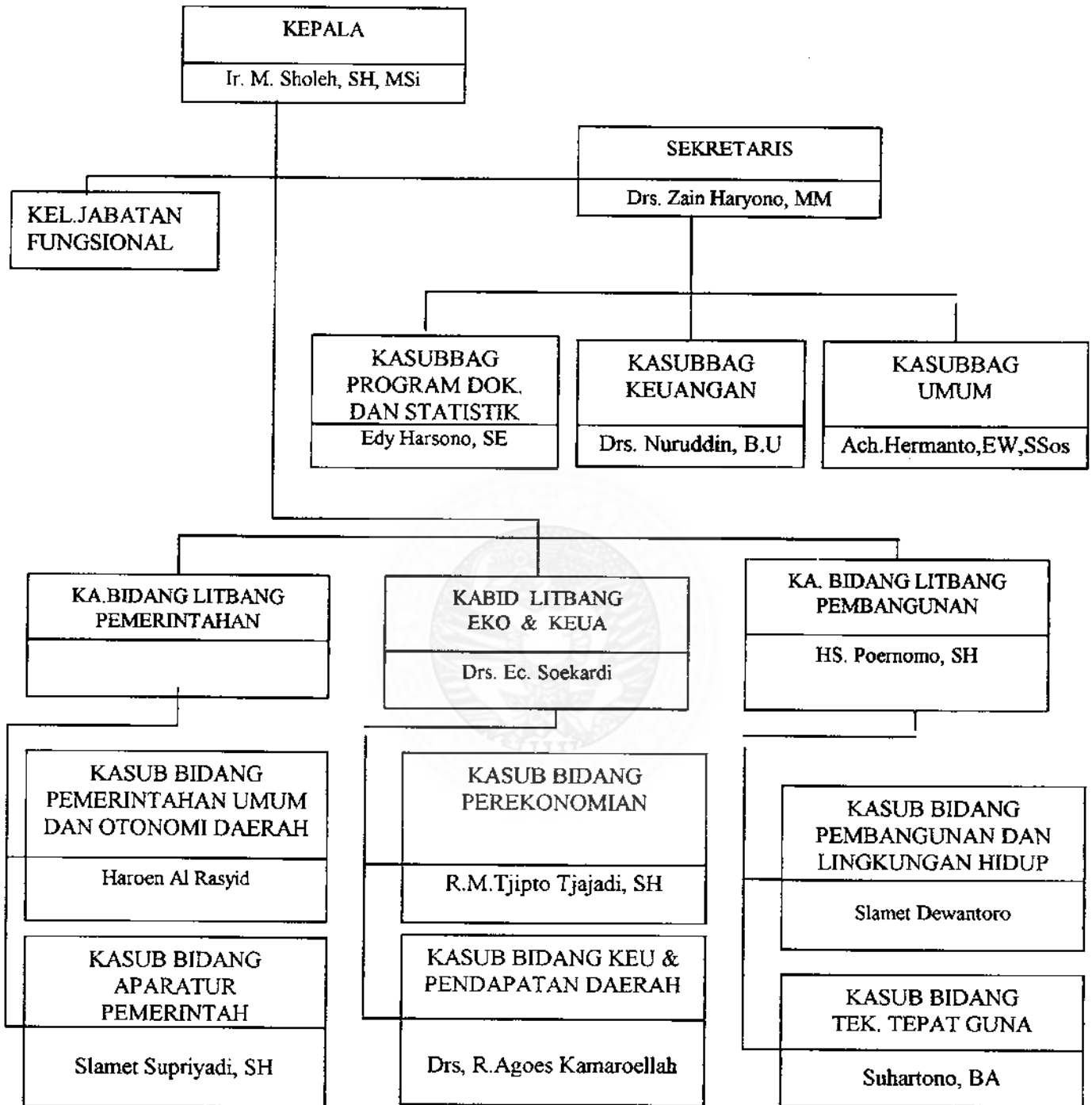
Dalam melaksanakan tugasnya sekretaris dan tiap bidang dibantu oleh:

1. Sekretariat membawahi:
 - a. Sub Bagian Program, Dekumentasi dan Statistik.
 - b. Sub Bagian Keuangan.
 - c. Sub Bagian Umum.
2. Bidang Penelitian dan Pengembangan Pemerintahan membawahi:
 - a. Sub Bidang Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah.
 - b. Sub Bidang Aparatur Pemerintah.
3. Bidang Penelitian dan Pengembangan Ekonomi dan Keuangan membawahi:
 - a. Sub Bidang Perekonomian.
 - b. Sub Bidang keuangan dan Pendapatan Daerah.

4. Bidang Penelitian dan Pengembangan Pembangunan membawahi:
 - a. Sub Bidang Pembangunan dan Lingkungan Hidup.
 - b. Sub Bidang Teknologi Tepat Guna.
5. Masing-masing Sub Bagian dan Sub Bidang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian dan Sub Bidang yang bertanggung jawab kepada Sekretaris dan Kepala Bidang.

Untuk lebih rinci susunan organisasi/struktur organisasi Kantor BALITBANGDA Kabupaten Pamekasan dapat dilihat pada Gambar 5.1 di bawah:



Gambar 5.1**STRUKTUR ORGANISASI BALITBANGDA KAB. PAMEKASAN**

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Data Pegawai Negeri Sipil di Balitbangda Kabupaten Pamekasan sebanyak 32 orang menurut jenjang Jabatan sampai Staf. Untuk lebih rinci jumlah Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat pada Tabel 5.1 di bawah:

Tabel 5.1
Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Balitbangda Kabupaten Pamekasan.

No	Posisi Karyawan	Total	
		Frekuensi	%
1	Kepala Badan	1	3,1
2	Sekretaris	1	3,1
3	Kepala Sub Bagian	3	9,4
4	Kepala Bidang	2	6,2
5	Kepala Sub Bidang	6	18,8
6	Staf Administrasi	10	31,3
7	Staf Lapangan	9	28,1
	Jumlah	32	100

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2002)

Tabel 5.1 menunjukkan, bahwa jumlah pegawai negeri sipil di Balitbangda sebesar 32 orang, yaitu Kepala Badan 1 orang (3,1%), Sekretaris 1 orang (3,1%), Kepala Sub Bagian 3 orang (9,4%), Kepala Bidang 2 orang (6,2%), Kepala Sub Bidang 6 orang (18,8%), Staf Administrasi 10 orang (31,3%) sedangkan staf lapangan 9 orang (28,1%)

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil Balitbangda Kabupaten Pamekasan sejumlah 32 orang. Dari 32 lembar kuesioner yang dibagikan kepada pegawai tersebut, yang kembali 32 lembar kuesioner (100%). Perincian penyebaran kuesioner dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut ini:

Tabel 5.2

Pengumpulan Data Kuesioner Pada Balitbangda Kabupaten Pamekasan

No	Responden	Jumlah yang Disebar	Jumlah yang Kembali	%	Keterangan
1	Kepala Badan	1	1	100	
2	Sekretaris	1	1	100	
3	Kepala Sub Bagian	3	3	100	
4	Kepala Bidang	2	2	100	
5	Kepala Sub Bidang	6	6	100	
6	Staf Administrasi	10	10	100	
7	Staf Lapangan	9	9	100	
	Total	32	32	100	

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2002)

Berdasarkan Tabel 5.2 menunjukkan bahwa 32 kuesioner yang disebar pada pegawai Balitbangda yang berjumlah 32 orang dikembalikan semua (100%)

5.2. Deskripsi Non Variabel Penelitian

Deskripsi non variabel penelitian ini bersumber dari data primer, tetapi tidak termasuk dalam variabel yang diteliti. Data-data non variabel penelitian diantaranya adalah usia, masa kerja, menurut eselon (jabatan), pangkat golongan dan pendidikan.

5.2.1. Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Pegawai Balitbangda Kabupaten Pamekasan berusia antara 31 tahun sampai dengan 50 tahun, lebih rincinya dapat dilihat dalam Tabel 5.3 berikut ini.

Tabel 5.3

Jumlah Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Usia (tahun)	Total	
		Frekuensi	%
1	< 31	1	3,1
2	31 – 40	8	25,0
3	41 – 50	18	56,2
4	> 50	5	15,7
	Jumlah	32	100

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2002)

Dari Tabel 5.3 di atas terlihat bahwa usia pegawai pada umumnya berada pada usia 41 tahun sampai dengan 50 tahun yaitu sebanyak 18 orang atau sebesar 56,2%, dan karyawan yang berusia 31 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar 25%, kemudian karyawan yang berusia 51 tahun keatas sebanyak 5 orang atau 15,7%. Sedangkan yang berusia 31 tahun kebawah sebanyak 1 orang atau 3,1%. Ini berarti bahwa karyawan Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan pada umumnya berada usia produktif dan menuju kematangan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

5.2.2. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja karyawan di Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbangda) Kabupaten Pamekasan cukup bervariasi, data selengkapnya bisa dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.4

Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (tahun)	Total	
		Frekuensi	%
1	< 5	1	3,1
2	6 - 10	7	21,8
3	11 - 15	10	31,3
4	> 16	14	43,8
	Jumlah	32	100

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2002)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa, sebagian besar responden telah bekerja di atas 10 tahun. Ada 24 orang yang bekerja di atas 10 tahun tersebut (75,1%) lebih dari separuhnya. Hanya sedikit sekali yang bekerja kurang dari 10 tahun sebanyak 8 orang (24,9%). Ini berarti bahwa karyawan Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan mempunyai pengalaman kerja yang cukup dengan masa kerja di atas 10 tahun. Melalui pengalaman pekerjaan seseorang menjadi matang dan cekatan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan. Semakin lama seseorang berada pada posisi tertentu maka semakin meningkat pengetahuannya.

5.2.3. Jumlah Responden Berdasarkan Eselon (Jabatan)

Eselon (jabatan) diukur dari pernyataan responen tentang tingkat eselonnya . Data diukur dari 32 responden. Berdasarkan tingkat eselonnya dapat dirinci sebagai berikut:

Tabel 5.5

Jumlah Responden Berdasarkan Eselon (Jabatan)

No	Jabatan	Eselon	Total	
			Frekuensi	%
1	Kepala Badan	II/b	1	3,1
2	Sekretaris	III/a	1	3,1
3	Kepala Sub Bagian	IV/a	3	9,4
4	Kepala Bidang	III/a	2	6,2
5	Kepala Sub Bidang	IV/a	6	18,8
6	Staf Administrasi	-	10	31,3
7	Staf Lapangan	-	9	28,1
	Jumlah		32	100

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2002)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa eselon responden terbanyak IV/a (28,2%). Mempelajari data hasil penelitian diatas dapat diketahui masih 59,4% yang belum mempunyai eselon.

5.2.4. Jumlah Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Pangkat / golongan diukur dari pernyataan responden tentang kepangkatan / golongannya.

Data diukur dari 32 responden. Berdasarkan pangkat/golongan dapat dirinci sebagai berikut:

Tabel 5.6

Jumlah Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

No	Pangkat/Golongan	Total	
		Frekuensi	%
1	Pembina Utama Muda (IV/c)	1	3,1
2	Pembina Tingkat I (IV/b)	1	3,1
3	Pembina (IV/a)	1	3,1
4	Penata Tingkat I (III/d)	5	15,7
5	Penata (III/c)	6	18,8
6	Penata Tingkat I (III/b)	6	18,8
7	Penata (III/a)	2	6,2
8	Pengatur Tingkat I (II/d)	3	9,4
9	Pengatur (II/c)	4	12,5
10	Pengatur Muda Tingkat I (II/b)	2	6,2
11	Pengatur Muda (II/a)	1	3,1
	Jumlah	32	100

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2002)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pangkat/golongan responden terbanyak Penata (III/c) sebanyak 6 orang (18,8%). Mempelajari data hasil penelitian diatas diketahui bahwa jumlah responden yang pangkat/golongan dibawah III/a sebanyak 10 orang (31,2%)

5.2.5. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan diukur dari pernyataan responden tentang pendidikan formalnya. Data diukur dari 32 responden. Berdasarkan jenis pendidikannya dapat dirinci sebagai berikut:

Tabel 5.7

Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Jabatan	Pendidikan	Total	
			Frekuensi	%
1	Kepala Badan	S2	1	3,1
2	Sekretaris	S2	1	3,1
3	Kepala Sub Bagian	S1	3	9,4
4	Kepala Bidang	S1	2	6,2
5	Kepala Sub Bidang	S1	4	12,5
6	Staf Administrasi	SLTA	2	6,2
		S1	4	12,5
		SLTA	6	18,8
7	Staf Lapangan	SLTP	-	-
		SD	1	3,1
		S1	3	9,4
		SLTA	5	15,7
		SLTP	-	-
		SD	-	-
Jumlah			32	100

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2002)

Hasil penelitian menunjukkan pendidikan formal responden terbanyak S1 (Sarjana) sebanyak 16 orang (50%). Mempelajari data hasil penelitian diatas diketahui bahwa ada jabatan Kepala Sub Bidang mempunyai pendidikan formal SLTA sebanyak 2 orang (6,2), sedangkan staf yang mempunyai pendidikan formal S1 sebanyak 7 orang (21,9%) masih belum mempunyai jabatan.

5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Dalam suatu penelitian, pengujian hipotesis tidak akan mengenai sasarannya bilamana data yang dipakai untuk menguji hipotesis adalah data yang tidak reliabel dan tidak menggambarkan secara tepat konsep yang diukur (Singarimbun & Efendi, 1995 : 122) Oleh karena itu, alat yang digunakan untuk mengumpulkan data harus diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas ini menggunakan teknik korelasi *product moment* antara skor tiap butir dengan skor total semua butir pada angket. Syarat suatu butir dikatakan sah ada 3, yaitu:

- a. Korelasi harus positif.
- b. Nilai r (koefisien korelasi) hitung harus lebih besar atau sama dengan r tabel, atau
- c. Nilai $p < 0.05$ (kalau menggunakan taraf signifikansi 5%)

Uji validitas dilakukan terhadap semua angket yang disebar kepada responden, yaitu angket kesesuaian *skill* (ketrampilan teknis dan non teknis), angket kesesuaian *knowledge* (pengetahuan), angket kesesuaian *ability* (kemampuan), serta angket mengenai kinerja, dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS 10.

Hasil uji validitas pada angket kesesuaian *skill* teknis dan non teknis menunjukkan dari 28 butir pernyataan, ada dua butir yang gugur. Hal ini terlihat dari nilai r yang ada semuanya lebih besar dari nilai r tabel (r tabel untuk $N=32$, taraf signifikansi 5% *one tail* adalah 0,296), kecuali pada butir nomor 7 dan 28 karena mempunyai nilai $r <$ dari r tabel, yaitu 0,1194 dan - 0,0593. Pada angket kesesuaian *knowledge* (pengetahuan) menunjukkan dari 10 butir pernyataan semua butirnya valid. Hal ini terlihat dari nilai r yang ada semuanya lebih besar dari nilai r tabel berkisar antara 0,3334 sampai 0,7541.

Sedangkan hasil uji validitas pada angket kesesuaian *ability* (kemampuan) menunjukkan dari 9 butir pernyataan semua butirnya valid. Hal ini terlihat dari nilai r yang ada semuanya lebih besar dari nilai r tabel berkisar antara 0,3340 sampai 0,7315. Dan hasil uji validitas pada angket mengenai kinerja menunjukkan dari 15 butir pernyataan, ada satu butir yang gugur. Hal ini terlihat dari nilai r yang ada semuanya lebih besar dari nilai r tabel berkisar antara 0,3024 sampai 0,7309 (r tabel untuk untuk $N=32$, taraf signifikansi 5% *one tail* adalah 0,296), kecuali pada butir nomor 12 karena mempunyai nilai $r <$ dari r tabel, yaitu - 0,3749. Butir-butir yang gugur pada angket kesesuaian *skill* teknis dan non teknis, angket mengenai kinerja bisa disebabkan karena pernyataan-

pernyataan pada angket tersebut tidak sesuai dengan variabel yang akan diukur, sehingga jawaban yang diberikan oleh responden pada butir tersebut tidak konsisten dengan jawaban pada butir-butir lainnya. Pengujian validitas dengan menggunakan SPSS dilakukan secara bertahap, artinya jika pada pengujian pertama (putaran 1) ada butir pernyataan yang gugur, maka pengujian akan dilanjutkan dengan putaran 2, dimana butir-butir pernyataan yang gugur (tidak valid) pada putaran 1 sudah dibuang (tidak ikut diuji lagi).

Setelah uji validitas, dilakukan uji reliabilitas pada angket yang butir-butirnya sudah valid. Syarat suatu angket dapat dikatakan reliabel adalah sama dengan syarat uji validitas butir. Dari pengujian reliabilitas pada semua angket, didapatkan bahwa semua angket dinilai reliabel, atau hasil pengukurannya mempunyai konsistensi yang tinggi jika dipakai untuk mengukur hal yang sama di masa yang akan datang. Nilai alpha (koefisien reliabilitas alpha) pada angket kesesuaian *skill* teknis dan non teknis adalah 0,9257, sedangkan nilai alpha pada angket kesesuaian *knowledge* (pengetahuan) adalah 0,8589. Nilai alpha angket kesesuaian *ability* (kemampuan) sebesar 0,8434, dan nilai alpha angket kinerja adalah 0,8643.

5.4. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel-variabel penelitian yang akan dideskripsikan di bawah ini adalah variabel kesesuaian *skill* teknis dan non teknis (keterampilan teknis dan non teknis), kesesuaian *knowledge* (pengetahuan), kesesuaian *ability* (kemampuan) dan variabel kinerja karyawan. Berikut ini deskripsi dari variabel-variabel tersebut :

5.4.1. Variabel Kesesuaian *Skill* Teknis & Non Teknis (X_1)

5.4.1.1 Variabel Kesesuaian *Skill* Teknis & Non Teknis Terhadap Usia

pernyataan pada angket tersebut tidak sesuai dengan variabel yang akan diukur, sehingga jawaban yang diberikan oleh responden pada butir tersebut tidak konsisten dengan jawaban pada butir-butir lainnya. Pengujian validitas dengan menggunakan SPSS dilakukan secara bertahap, artinya jika pada pengujian pertama (putaran 1) ada butir pernyataan yang gugur, maka pengujian akan dilanjutkan dengan putaran 2, dimana butir-butir pernyataan yang gugur (tidak valid) pada putaran 1 sudah dibuang (tidak ikut diuji lagi).

Setelah uji validitas, dilakukan uji reliabilitas pada angket yang butir-butirnya sudah valid. Syarat suatu angket dapat dikatakan reliabel adalah sama dengan syarat uji validitas butir. Dari pengujian reliabilitas pada semua angket, didapatkan bahwa semua angket dinilai reliabel, atau hasil pengukurannya mempunyai konsistensi yang tinggi jika dipakai untuk mengukur hal yang sama di masa yang akan datang. Nilai alpha (koefisien reliabilitas alpha) pada angket kesesuaian *skill* teknis dan non teknis adalah 0,9257, sedangkan nilai alpha pada angket kesesuaian *knowledge* (pengetahuan) adalah 0,8589. Nilai alpha angket kesesuaian *ability* (kemampuan) sebesar 0,8434, dan nilai alpha angket kinerja adalah 0,8643.

5.4. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel-variabel penelitian yang akan dideskripsikan di bawah ini adalah variabel kesesuaian *skill* teknis dan non teknis (keterampilan teknis dan non teknis), kesesuaian *knowledge* (pengetahuan), kesesuaian *ability* (kemampuan) dan variabel kinerja karyawan. Berikut ini deskripsi dari variabel-variabel tersebut :

5.4.1. Variabel Kesesuaian *Skill* Teknis & Non Teknis (X_1)

5.4.1.1 Variabel Kesesuaian *Skill* Teknis & Non Teknis Terhadap Usia

Dari Tabel 5.8. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian *skill* teknis sangat tinggi ada 1 orang (3,1%) pada usia < 31 tahun, yang mempunyai kesesuaian *skill* rendah ada 4 orang (12,5%), tinggi ada 2 orang (6,3%), sangat tinggi ada 2 orang (6,3%) pada usia 31-40 tahun. Sedangkan pada usia 41-50 tahun yang mempunyai kesesuaian *skill* sangat rendah ada 2 orang (6,3%), rendah ada 10 orang (31,3%), tinggi ada 5 orang (15,6%) dan yang mempunyai *skill* sangat tinggi ada 1 orang (3,1%). Dan pada usia >50 tahun yang mempunyai kesesuaian *skill* rendah ada 1 orang (3,1%), tinggi ada 4 orang (12,5%) Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.8
Kesesuaian *Skill* Teknis dan Non Teknis (X_1) Terhadap Usia

No	Kategori	Usia				Total
		<31 Tahun	31-40 Tahun	41-50 Tahun	>50 Tahun	
1	Sangat rendah	0	0	2	0	2
2	Rendah	0	4	10	1	15
3	Tinggi	0	2	5	4	11
4	Sangat tinggi	1	2	1	0	4
	Total	1	8	18	5	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian *skill* Teknis dan non teknis terhadap usia, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian rendah ada 15 orang (46,9 %) hampir sama dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian tinggi/sangat tinggi ada 15 orang (46,9%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian sangat rendah ada 2 orang (6,2%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.1.2. Variabel Kesesuaian *Skill* Teknis & Non Teknis (X_1) Terhadap Masa Kerja

Berdasarkan Tabel 5.9. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian *skill* teknis sangat tinggi ada 1 orang (3,1%) pada masa kerja < 6 tahun, yang mempunyai kesesuaian *skill* rendah ada 3 orang (9,4%), tinggi ada 2 orang (6,3%), sangat tinggi ada 2 orang (6,3%) pada masa kerja 6-10 tahun. Sedangkan pada masa kerja 11-15 tahun yang mempunyai kesesuaian *skill* sangat rendah

ada 1 orang (3,1%), rendah ada 6 orang (18,8%), tinggi ada 3 orang (9,4%). Dan pada masa kerja >15 tahun yang mempunyai kesesuaian *skill* sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 6 orang (18,8%), tinggi ada 6 orang (18,8%), dan sangat tinggi ada 1 orang (3,1%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.9
Kesesuaian *Skill* Teknis dan Non Teknis (X_1) Terhadap Masa Kerja

No	Kategori	Masa Kerja				Total
		< 6 Tahun	6-10 Tahun	11-15 Tahun	>15 Tahun	
1	Sangat rendah	0	0	1	1	2
2	Rendah	0	3	6	6	15
3	Tinggi	0	2	3	6	11
4	Sangat tinggi	1	2	0	1	4
	Total	1	7	10	14	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian *skill* Teknis dan non teknis terhadap masa kerja, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian rendah ada 15 orang (46,9 %) hampir sama dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian tinggi/sangat tinggi ada 15 orang (46,9%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian sangat rendah ada 2 orang (6,2%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.1.3. Variabel Kesesuaian *Skill* Teknis & Non Teknis (X_1) Terhadap Eselon

Berdasarkan Tabel 5.10. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian *skill* teknis rendah ada 1 orang (3,1%) pada tingkat eselon II/b, yang mempunyai kesesuaian *skill* rendah ada 1 orang (3,1%), tinggi ada 2 orang (6,3%), pada tingkat eselon III/a. Sedangkan pada tingkat eselon IV/a yang mempunyai kesesuaian *skill* sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 4 orang (12,5%), tinggi ada 4 orang (12,5%). Dan pada tingkat non eselon yang mempunyai kesesuaian *skill*

sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 9 orang (28,1%), tinggi ada 5 orang (15,6%), dan sangat tinggi ada 4 orang (12,5%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.10
Kesesuaian *Skill* Teknis dan Non Teknis (X_1) Terhadap Eselon

No	Kategori	Eselon				Total
		II/b	III/a	IV/a	-	
1	Sangat rendah	0	0	1	1	2
2	Rendah	1	1	4	9	15
3	Tinggi	0	2	4	5	11
4	Sangat tinggi	0	0	0	4	4
	Total	1	3	9	19	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian *skill* Teknis dan non teknis terhadap tingkat eselon, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian rendah ada 15 orang (46,9 %) hampir sama dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian tinggi/sangat tinggi ada 15 orang (46,9%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian sangat rendah ada 2 orang (6,2%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.1.4. Variabel Kesesuaian *Skill* Teknis & Non Teknis (X_1) Terhadap Pendidikan

Berdasarkan Tabel 5.11. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian *skill* teknis tinggi ada 1 orang (3,1%) pada tingkat pendidikan SD, yang mempunyai kesesuaian *skill* sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 6 orang (18,8%), tinggi ada 3 orang (9,4%), sangat tinggi ada 3 orang (9,4%) pada tingkat pendidikan SLTA. Sedangkan pada tingkat pendidikan S1 yang mempunyai kesesuaian *skill* sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 8 orang (25,0%), tinggi ada 6 orang (18,8%). Dan pada tingkat pendidikan S2 yang mempunyai kesesuaian skill rendah ada 1 orang (3,1%), tinggi ada 1 orang (3,1%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.11
Kesesuaian *Skill* Teknis dan Non Teknis (X_1) Terhadap Pendidikan

No	Kategori	Pendidikan				Total
		SD	SLTA	S1	S2	
1	Sangat rendah	0	1	1	0	2
2	Rendah	0	6	8	1	15
3	Tinggi	1	3	6	1	11
4	Sangat tinggi	0	3	1	0	4
	Total	1	13	16	2	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian *skill* Teknis dan non teknis terhadap tingkat pendidikan, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian rendah ada 15 orang (46,9 %) hampir sama dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian tinggi/sangat tinggi ada 15 orang (46,9%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian sangat rendah ada 2 orang (6,2%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.2. Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_2)

5.4.2.1 Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_2) Terhadap Usia

Dari Tabel 5.12. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian pengetahuan tinggi ada 1 orang (3,1%) pada usia < 31 tahun, yang mempunyai kesesuaian pengetahuan rendah ada 4 orang (12,5%), tinggi ada 2 orang (6,3%), sangat tinggi ada 2 orang (6,3%) pada usia 31-40 tahun. Sedangkan pada usia 41-50 tahun yang mempunyai kesesuaian pengetahuan sangat rendah ada 4 orang (12,5%), rendah ada 7 orang (21,9%), tinggi ada 6 orang (18,8%) dan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan sangat tinggi ada 1 orang (3,1%). Dan pada usia >50 tahun yang mempunyai kesesuaian pengetahuan rendah ada 4 orang (12,5%), tinggi ada 1 orang (3,1%) Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.12
Kesesuaian Pengetahuan (X_2) Terhadap Usia

No	Kategori	Usia				Total
		<31 Tahun	31-40 Tahun	41-50 Tahun	>50 Tahun	
1	Sangat rendah	0	0	4	0	4
2	Rendah	0	4	7	4	15
3	Tinggi	1	2	6	1	10
4	Sangat tinggi	0	2	1	0	3
	Total	1	8	18	5	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian pengetahuan terhadap usia, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan rendah ada 15 orang (46,9 %) lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan tinggi/sangat tinggi ada 13 orang (40,7%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan sangat rendah ada 4 orang (12,4%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.2.2. Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_2) Terhadap Masa Kerja

Berdasarkan Tabel 5.13. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian pengetahuan tinggi ada 1 orang (3,1%) pada masa kerja < 6 tahun, yang mempunyai kesesuaian pengetahuan rendah ada 3 orang (9,4%), tinggi ada 2 orang (6,3%), sangat tinggi ada 2 orang (6,3%) pada masa kerja 6-10 tahun. Sedangkan pada masa kerja 11-15 tahun yang mempunyai kesesuaian pengetahuan rendah ada 6 orang (18,8%), tinggi ada 3 orang (9,4%), sangat tinggi ada 1 orang (3,1%). Dan pada masa kerja >15 tahun yang mempunyai kesesuaian pengetahuan sangat rendah ada 4 orang (12,5%), rendah ada 6 orang (18,8%), tinggi ada 4 orang (12,5%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.13
Kesesuaian Pengetahuan (X_2) Terhadap Masa Kerja

No	Kategori	Masa Kerja				Total
		< 6 Tahun	6-10 Tahun	11-15 Tahun	>15 Tahun	
1	Sangat rendah	0	0	0	4	4
2	Rendah	0	3	6	6	15
3	Tinggi	1	2	3	4	10
4	Sangat tinggi	0	2	1	0	3
	Total	1	7	10	14	32

Sumber; Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian pengetahuan terhadap masa kerja, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan rendah ada 15 orang (46,9%) lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan tinggi/sangat tinggi ada 13 orang (40,7%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan sangat rendah ada 4 orang (12,4%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.2.3. Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_2) Terhadap Eselon

Dari Tabel 5.14. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian pengetahuan tinggi ada 1 orang (3,1%) pada tingkat eselon II/b, yang mempunyai kesesuaian pengetahuan sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 1 orang (3,1%), tinggi ada 1 orang (3,1%), pada tingkat eselon III/a. Sedangkan pada tingkat eselon IV/a yang mempunyai kesesuaian pengetahuan sangat rendah ada 3 orang (9,4%), rendah ada 5 orang (15,6%), tinggi ada 1 orang (3,1%). Dan pada tingkat non eselon yang mempunyai kesesuaian pengetahuan rendah ada 9 orang (28,1%), tinggi ada 7 orang (21,9%), dan sangat tinggi ada 3 orang (9,4%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.14
Kesesuaian Pengetahuan (X_2) Terhadap Eselon

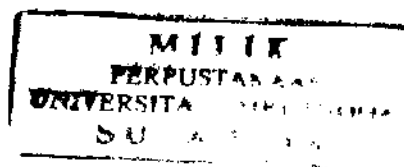
No	Kategori	Eselon				Total
		II/b	III/a	IV/a	-	
1	Sangat rendah	0	1	3	0	4
2	Rendah	0	1	5	9	15
3	Tinggi	1	1	1	7	10
4	Sangat tinggi	0	0	0	3	3
	Total	1	3	9	19	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian pengetahuan terhadap tingkat eselon, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan rendah ada 15 orang (46,9 %) lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan tinggi/sangat tinggi ada 13 orang (40,7%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan sangat rendah ada 4 orang (12,4%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.2.4. Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_2) Terhadap Pendidikan

Dari Tabel 5.15. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian pengetahuan sangat tinggi ada 1 orang (3,1%) pada tingkat pendidikan SD, yang mempunyai kesesuaian pengetahuan sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 6 orang (18,8%), tinggi ada 4 orang (12,5%), sangat tinggi ada 2 orang (6,3%) pada tingkat pendidikan SLTA. Sedangkan pada tingkat pendidikan S1 yang mempunyai kesesuaian pengetahuan sangat rendah ada 3 orang (9,4%), rendah ada 9 orang (28,1%), tinggi ada 4 orang (12,5%). Dan pada tingkat pendidikan S2 yang mempunyai kesesuaian pengetahuan tinggi ada 2 orang (6,3%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.



Tabel 5.15
Kesesuaian Pengetahuan (X_2) Terhadap Pendidikan

No	Kategori	Pendidikan				Total
		SD	SLTA	S1	S2	
1	Sangat rendah	0	1	3	0	4
2	Rendah	0	6	9	0	15
3	Tinggi	0	4	4	2	10
4	Sangat tinggi	1	2	0	0	3
	Total	1	13	16	2	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian pengetahuan terhadap tingkat pendidikan, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan rendah ada 15 orang (46,9 %) lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan tinggi/sangat tinggi ada 13 orang (40,7%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian pengetahuan sangat rendah ada 4 orang (12,4%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.3. Variabel Kesesuaian Kemampuan (X_3)

5.4.3.1. Variabel Kesesuaian Kemampuan (X_3) Terhadap Usia

Dari Tabel 5.16. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian kemampuan tinggi ada 1 orang (3,1%) pada usia < 31 tahun, yang mempunyai kesesuaian kemampuan tinggi ada 7 orang (21,9%), sangat tinggi ada 1 orang (3,1%) pada usia 31-40 tahun. Sedangkan pada usia 41-50 tahun yang mempunyai kesesuaian kemampuan sangat rendah ada 2 orang (6,3%), rendah ada 6 orang (18,8%), tinggi ada 9 orang (28,1%) dan yang mempunyai kemampuan sangat tinggi ada 1 orang (3,1%). Dan pada usia >50 tahun yang mempunyai kesesuaian kemampuan rendah ada 2 orang (6,3%), tinggi ada 2 orang (6,3%), sangat tinggi ada 1 orang (3,1%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.16
Kesesuaian Kemampuan (X_3) Terhadap Usia

No	Kategori	Usia				Total
		<31 Tahun	31-40 Tahun	41-50 Tahun	>50 Tahun	
1	Sangat rendah	0	0	2	0	2
2	Rendah	0	0	6	2	8
3	Tinggi	1	7	9	2	19
4	Sangat tinggi	0	1	1	1	3
	Total	1	8	18	5	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian kemampuan terhadap usia, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian kemampuan rendah ada 8 orang (25,0%) lebih kecil dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian kemampuan tinggi/sangat tinggi ada 27 orang (68,8%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian kemampuan sangat rendah ada 2 orang (7,2%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.3.2. Variabel Kesesuaian Kemampuan (X_3) Terhadap Masa Kerja

Dari Tabel 5.17. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian kemampuan tinggi ada 1 orang (3,1%) pada masa kerja < 6 tahun, yang mempunyai kesesuaian kemampuan tinggi ada 6 orang (18,8%), sangat tinggi ada 1 orang (3,1%) pada masa kerja 6-10 tahun. Sedangkan pada masa kerja 11-15 tahun yang mempunyai kesesuaian kemampuan sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 2 orang (6,3%), tinggi ada 7 orang (21,9%). Dan pada masa kerja >15 tahun yang mempunyai kesesuaian kemampuan sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 6 orang (18,8%), tinggi ada 5 orang (18,8%), dan sangat tinggi ada 2 orang (6,3%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.17
Kesesuaian Kemampuan (X_3) Terhadap Masa Kerja

No	Kategori	Masa Kerja				Total
		< 6 Tahun	6-10 Tahun	11-15 Tahun	>15 Tahun	
1	Sangat rendah	0	0	1	1	2
2	Rendah	0	0	2	6	8
3	Tinggi	1	6	7	5	19
4	Sangat tinggi	0	1	0	2	3
	Total	1	7	10	14	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian kemampuan terhadap masa kerja, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian kemampuan rendah ada 8 orang (25,0 %) lebih kecil dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian kemampuan tinggi/sangat tinggi ada 27 orang (68,8%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian kemampuan sangat rendah ada 2 orang (7,2%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.3.3. Variabel Kesesuaian Kemampuan (X_3) Terhadap Eselon

Dari Tabel 5.18. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian kemampuan tinggi ada 1 orang (3,1%) pada tingkat eselon II/b, yang mempunyai kesesuaian kemampuan sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 1 orang (3,1%), sangat tinggi ada 1 orang (3,1%) pada tingkat eselon III/a. Sedangkan pada tingkat eselon IV/a yang mempunyai kesesuaian kemampuan rendah ada 5 orang (15,6%), tinggi ada 3 orang (9,4%), sangat tinggi ada 1 orang (3,1%). Dan pada tingkat non eselon yang mempunyai kesesuaian kemampuan sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 2 orang (6,3%), tinggi ada 15 orang (46,9%), dan sangat tinggi ada 1 orang (3,1%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.18
Kesesuaian Kemampuan (X_3) Terhadap Eselon

No	Kategori	Eselon				Total
		II/b	III/a	IV/a	-	
1	Sangat rendah	0	1	0	1	2
2	Rendah	0	1	5	2	8
3	Tinggi	1	0	3	15	19
4	Sangat tinggi	0	1	1	1	3
	Total	1	3	9	19	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian kemampuan terhadap tingkat eselon, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian kemampuan rendah ada 8 orang (25,0%) lebih kecil dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian kemampuan tinggi/sangat tinggi ada 27 orang (68,8%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian kemampuan sangat rendah ada 2 orang (7,2%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.3.4. Variabel Kesesuaian Kemampuan (X_3) Terhadap Pendidikan

Dari Tabel 5.19. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kesesuaian kemampuan tinggi ada 1 orang (3,1%) pada tingkat pendidikan SD, yang mempunyai kesesuaian kemampuan rendah ada 2 orang (6,3%), tinggi ada 10 orang (31,3%), sangat tinggi ada 1 orang (3,1%) pada tingkat pendidikan SLTA. Sedangkan pada tingkat pendidikan S1 yang mempunyai kesesuaian kemampuan sangat rendah ada 2 orang (6,3%), rendah ada 6 orang (18,8%), tinggi ada 7 orang (21,9%). Dan pada tingkat pendidikan S2 yang mempunyai kesesuaian kemampuan tinggi ada 1 orang (3,1%), dan sangat tinggi ada 1 orang (3,1%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.19
Kesesuaian Kemampuan (X_3) Terhadap Pendidikan

No	Kategori	Pendidikan				Total
		SD	SLTA	S1	S2	
1	Sangat rendah	0	0	2	0	2
2	Rendah	0	2	6	0	8
3	Tinggi	1	10	7	1	19
4	Sangat tinggi	0	1	1	1	3
	Total	1	13	16	2	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kesesuaian kemampuan terhadap tingkat pendidikan, maka karyawan yang mempunyai kesesuaian kemampuan rendah ada 8 orang (25,0%) lebih kecil dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kesesuaian kemampuan tinggi/sangat tinggi ada 27 orang (68,8%). Sedangkan yang mempunyai kesesuaian kemampuan sangat rendah ada 2 orang (7,2%). Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.4. Variabel Kinerja (Y)

5.4.4.1. Variabel Kinerja (Y) Terhadap Usia

Dari Tabel 5.20. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kinerja tinggi ada 1 orang (3,1%) pada usia < 31 tahun, yang mempunyai kinerja sangat rendah ada 1 orang (3,1%), rendah ada 1 orang (3,1%), tinggi ada 3 orang (9,4%), sangat tinggi ada 3 orang (9,4%) pada usia 31-40 tahun. Sedangkan pada usia 41-50 tahun yang mempunyai kinerja sangat rendah ada 7 orang (21,9%), rendah ada 3 orang (9,4%), tinggi ada 7 orang (21,9%) dan yang mempunyai kinerja sangat tinggi ada 1 orang (3,1%). Dan pada usia >50 tahun yang mempunyai kinerja rendah ada 2 orang (6,3%), tinggi ada 3 orang (9,4%) Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.20
Variabel Kinerja (Y) Terhadap Usia

No	Kategori	Usia				Total
		<31 Tahun	31-40 Tahun	41-50 Tahun	>50 Tahun	
1	Sangat rendah	0	1	7	0	8
2	Rendah	0	1	3	2	6
3	Tinggi	1	3	7	3	14
4	Sangat tinggi	0	3	1	0	4
	Total	1	8	18	5	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kinerja terhadap usia, maka karyawan yang mempunyai kinerja sangat rendah/rendah ada 14 orang (43,8 %) lebih kecil dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kinerja tinggi/sangat tinggi ada 18 orang (56,2%).

Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.4.2. Variabel Kinerja (Y) Terhadap Masa Kerja

Dari Tabel 5.21. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kinerja tinggi ada 1 orang (3,1%) pada masa kerja < 6 tahun. Dan pada masa kerja 6-10 tahun yang mempunyai kinerja sangat rendah ada 1 orang (3,1%), tinggi ada 3 orang (9,4%), sangat tinggi ada 3 orang (9,4%). Sedangkan pada masa kerja 11-15 tahun yang mempunyai kinerja sangat rendah ada 4 orang (12,5%), rendah ada 1 orang (3,1%), tinggi ada 5 orang (15,6%). Dan pada masa kerja >15 tahun yang mempunyai kinerja sangat rendah ada 3 orang (9,4%), rendah ada 5 orang (15,6%), tinggi ada 5 orang (15,6%), dan sangat tinggi ada 1 orang (3,1%).

Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.21
Variabel Kinerja (Y) Terhadap Masa Kerja

No	Kategori	Masa Kerja				Total
		< 6 Tahun	6-10 Tahun	11-15 Tahun	>15 Tahun	
1	Sangat rendah	0	1	4	3	8
2	Rendah	0	0	1	5	6
3	Tinggi	1	3	5	5	14
4	Sangat tinggi	0	3	0	1	4
	Total	1	7	10	14	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kinerja terhadap masa kerja, maka karyawan yang mempunyai kinerja sangat rendah/rendah ada 14 orang (43,8%) lebih kecil dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kinerja tinggi/sangat tinggi ada 18 orang (56,2%).

Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.4.3. Variabel Kinerja (Y) Terhadap Eselon

Dari Tabel 5.22. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kinerja rendah ada 1 orang (3,1%), pada tingkat eselon II/b. Dan pada tingkat eselon III/a yang mempunyai kinerja sangat rendah ada 1 orang (3,1%), tinggi ada 2 orang (6,3%). Sedangkan pada tingkat eselon IV/a yang mempunyai kinerja sangat rendah ada 2 orang (6,3%), rendah ada 4 orang (12,5%), tinggi ada 3 orang (9,4%). Dan pada tingkat non eselon yang mempunyai kinerja sangat rendah ada 5 orang (15,6%), rendah ada 1 orang (3,1%), tinggi ada 9 orang (28,1%), sangat tinggi ada 4 orang (12,5%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.22
Variabel Kinerja (Y) Terhadap Eselon

No	Kategori	Eselon				Total
		II/b	III/a	IV/a	-	
1	Sangat rendah	0	1	2	5	8
2	Rendah	1	0	4	1	6
3	Tinggi	0	2	3	9	14
4	Sangat tinggi	0	0	0	4	4
	Total	1	3	9	19	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kinerja terhadap tingkat eselon, maka karyawan yang mempunyai kinerja sangat rendah/rendah ada 14 orang (43,8 %) lebih kecil dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kinerja tinggi/sangat tinggi ada 18 orang (56,2%).

Data dapat dilihat di lampiran.

5.4.4.4. Variabel Kinerja (Y) Terhadap Pendidikan

Dari Tabel 5.23. didapatkan data bahwa responden yang memiliki kinerja tinggi ada 1 orang (3,1%) pada tingkat pendidikan SD. Dan pada pendidikan tingkat SLTA yang mempunyai kinerja sangat rendah ada 3 orang (9,4%), rendah ada 1 orang (3,1%), tinggi ada 6 orang (18,8%), sangat tinggi ada 3 orang (9,4%). Sedangkan pada tingkat pendidikan S1 yang mempunyai kinerja sangat rendah ada 5 orang (15,6%), rendah ada 4 orang (12,5%), tinggi ada 6 orang (18,8%). Dan pada tingkat pendidikan S2 yang mempunyai kinerja sangat rendah ada 1 orang (3,1%), tinggi ada 1 orang (3,1%). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.23
Variabel Kinerja (Y) Terhadap Pendidikan

No	Kategori	Pendidikan				Total
		SD	SLTA	S1	S2	
1	Sangat rendah	0	3	5	0	8
2	Rendah	0	1	4	1	6
3	Tinggi	1	6	6	1	14
4	Sangat tinggi	0	3	1	0	4
	Total	1	13	16	2	32

Sumber: Balitbangda Kabupaten Pamekasan

Jika dilihat dari variabel kinerja terhadap pendidikan, maka karyawan yang mempunyai kinerja sangat rendah/rendah ada 14 orang (43,8 %) lebih kecil dibandingkan dengan karyawan mempunyai kinerja tinggi/sangat tinggi ada 18 orang (56,2). Data dapat dilihat di lampiran.

5.5. Uji Prasyarat

Pengujian statistik menggunakan teknik analisis regresi membutuhkan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Persyaratan-persyaratan tersebut adalah normalitas sebaran pada variabel terikat, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas (Santoso, 2000). Untuk mengetahui apakah data yang didapat dari hasil penelitian memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut, maka dilakukan uji asumsi/prasyarat. Uji prasyarat yang diperlukan untuk analisis regresi adalah:

1. Uji Normalitas Sebaran
2. Uji Multikolenieritas
3. Uji Heterokedastisitas

Uji normalitas sebaran berfungsi untuk melihat apakah sebaran data variabel penelitian normal atau tidak. Asumsi ini diperlukan dalam populasi yang luas, variabel yang sedang dianalisis mengikuti

hukum sebaran normal baku dari Gauss. Sebaran itu jika digambarkan dengan grafik poligon akan menyerupai bentuk bel/genta (Hadi, 2000 : 100).

Pengujian normalitas sebaran dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*.

Dari hasil pengujian Kolmogorov-Smirnov didapatkan nilai KS Z sebesar 1,173, dengan p (*probability of error/significance*) 0,128.

Suatu sebaran dikatakan normal jika mempunyai $p > 0,05$ karena hasil yang didapatkan mempunyai $p > 0,05$, maka sebaran variabel terikat (*dependen*) adalah normal.

Setelah dilakukan uji normalitas sebaran, uji prasyarat berikutnya adalah uji multikolinieritas.

Uji multikolinieritas dilakukan untuk melihat apakah hubungan antara sesama variabel bebas (*independen*) kuat atau tidak. Yang diharapkan adalah adanya hubungan yang kuat antara variabel bebas dengan variabel terikatnya, sedangkan untuk hubungan antara sesama variabel bebas diharapkan tidak kuat. Batasan suatu hubungan dikatakan kuat/signifikan adalah jika korelasi yang terjadi $\geq 0,800$ (Hadi, 2000) Dari hasil pengujian didapatkan:

1. Hubungan antara variabel kesesuaian *skill* (X_1) dengan kesesuaian pengetahuan (X_2), $r = 0,653$.
2. Hubungan antara variabel kesesuaian *skill* (X_1) dengan kesesuaian kemampuan (X_3), $r = 0,548$.
3. Hubungan antara variabel kesesuaian pengetahuan (X_2) dengan kesesuaian kemampuan (X_3), $r = 0,512$.

Karena semua korelasi antar variabel bebas tidak ada yang melebihi 0,800, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas. Data selengkapnya dapat di lihat pada lampiran.

Uji prasyarat berikutnya adalah uji heterokedastisitas. Uji ini dilakukan untuk melihat apakah variabel-variabel bebas yang ada berkorelasi atau tidak dengan residunya. Suatu model regresi yang

baik (tidak mengandung bias) adalah jika variabel-variabel bebas tidak berkorelasi dengan residunya.

Pengujian heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji rho Spearman. Uji ini dilakukan untuk melihat apakah variabel bebas berkorelasi dengan residu. Jika dari pengujian didapatkan nilai p (*probability of error*) $> 0,05$, maka tidak terjadi heterokedastisitas, atau statusnya dianggap homosedastis.

Hasil pengujian didapatkan sebagai berikut:

1. Variabel X_1 dengan residu, $\rho = 0,056$; $p = 0,762$
2. Variabel X_2 dengan residu, $\rho = 0,035$; $p = 0,849$
3. Variabel X_3 dengan residu, $\rho = 0,006$; $p = 0,976$

Karena semua hasil korelasinya mempunyai nilai $p > 0,05$, maka berarti semua variabel bebas tidak terkena heterokedastisitas.

5.6. Pengujian Hipotesis

Dengan terpenuhinya semua uji prasyarat yang ada, berarti penggunaan analisis regresi untuk menguji hipotesis penelitian ini dapat dilakukan. Kaidah-kaidah yang akan digunakan untuk menyatakan berpengaruh atau tidaknya hipotesis adalah nilai p (*probability of error*) dengan standar sebagai berikut:

1. Jika nilai $p < 0,01$, maka berarti pengaruhnya sangat kuat/sangat signifikan
2. Jika nilai $0,01 < p < 0,05$, maka berarti pengaruhnya kuat/signifikan
3. Jika nilai $p > 0,05$, maka berarti tidak ada pengaruh/tidak signifikan

Hipotesis: Ada pengaruh antara variabel kesesuaian *skill* teknis dan non teknis, kesesuaian pengetahuan, dan kesesuaian kemampuan secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan

Pengujian pengaruh variabel-variabel kesesuaian *skill*, pengetahuan, dan kemampuan secara bersama-sama terhadap karyawan menggunakan uji analisis regresi berganda. Dari hasil uji analisis regresi berganda didapatkan data nilai F sebesar 30,112 dengan $p = 0,000$. Karena nilai p lebih kecil dari 0,01, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kesesuaian *skill*, pengetahuan, dan kemampuan tersebut secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat kuat/sangat signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan.

Sumbangan relatif yang diberikan oleh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dapat dihitung dari $R^2 \times 100\%$, yaitu $0,763 \times 100\% = 76,3\%$. Berarti perubahan nilai variabel Y dipengaruhi 76,3%-nya oleh variabel X_1 , X_2 , dan X_3 .

Persamaan garis regresi yang bisa dibentuk dari pengaruh antara variabel-variabel kesesuaian *skill*, pengetahuan, dan kemampuan terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

$$Y = 11,470 + 0,174 X_1 + 0,379 X_2 + 0,306 X_3$$

Nilai konstanta dimasukkan dalam persamaan garis regresi karena setelah diuji t menunjukkan hasil yang signifikan (mempunyai nilai $p < 0,05$)

Berdasarkan persamaan garis regresi tersebut di atas, didapatkan nilai koefisien regresi untuk variabel kesesuaian *skill* (X_1) sebesar 0,174. Nilai ini setelah diuji t didapatkan nilai t sebesar 3,448 dengan $p < 0,002$. Karena nilai $p < 0,05$, berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel kesesuaian *skill* dengan dengan variabel kinerja. Pengaruh yang dihasilkan positif, artinya semakin tinggi tingkat kesesuaian *skill* teknis dan non teknis karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.

Dari nilai koefisien regresi sebesar 0,379 dengan $p = 0,018$ pada persamaan garis regresi untuk variabel kesesuaian pengetahuan (X_2), maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara variabel kesesuaian pengetahuan dengan variabel kinerja karyawan. Pengaruh kuat/signifikan dan positif. Semakin tinggi tingkat pengetahuan akan semakin meningkat pula kinerjanya.

Untuk variabel X_3 (kesesuaian kemampuan), nilai koefisien regresi adalah sebesar 0,306 dengan $p = 0,026$. Nilai ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja. Pengaruh juga positif, dimana semakin tinggi kesesuaian kemampuan dalam penempatan pejabat akan semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan karyawan di Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan.



BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Pengaruh Kesesuaian *Skill*/Keterampilan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian *skill* teknis dan non teknis mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan di Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,174 dengan $p = 0,002$. Karena nilai p lebih kecil dari 0,01, maka berarti ada pengaruh yang sangat kuat/sangat signifikan.

Nilai koefisien regresi sebesar 0,174 menunjukkan nilai yang positif, artinya semakin tinggi kesesuaian *skill* dalam penempatan pejabat maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil pengujian ini sesuai dengan pendapat dari Mamoria yang dikutip Astuty (1999:62) yang menyatakan bahwa penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada karyawan agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai, didasarkan pada requitmen, kualifikasi pegawai dan kebutuhan pribadi, sehingga pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam hal penempatan pejabat secara tepat harus dimulai dari pencarian yang tepat berdasarkan persyaratan jabatan, sehingga dapat memenuhi kepentingan pegawai maupun kepentingan organisasi/perusahaan.

Penempatan yang sesuai dengan keterampilan, pengetahuan maupun kemampuan (*skill, knowledge, dan ability*) akan penting artinya bagi orang yang akan melaksanakan pekerjaan dalam rangka memenuhi kedudukannya baik sebagai karyawan, eksekutif (manajer)

dan spesialisasi yang pada gilirannya hal tersebut akan menentukan prestasi kerja seseorang.

Penempatan pejabat yang mempunyai kesesuaian *skill* (keterampilan) merupakan suatu pemberian tugas kepada karyawan agar ia mempunyai kedudukan yang mempunyai kesesuaian dengan keterampilan yang dimiliki yang bersifat teknis maupun non teknis yaitu kemampuan bertindak, menggunakan atau mendemonstrasikan keterampilan seperti: (a) keterampilan menggunakan atau mengoperasikan sarana prasarana perlengkapan dan peralatan yang ada di kantor, baik peralatan yang lama maupun yang baru oleh seluruh karyawan dalam suatu organisasi/perusahaan. (b) keterampilan menggunakan secara demonstratif peralatan kedalam pekerjaannya dan masalah yang terjadi. Sedangkan kemampuan yang bersifat non teknis seperti: (a) keterampilan melaksanakan suatu pekerjaan kantor dengan efisiensi yang tinggi, misalnya mencatat data, mengidentifikasi data, menyimpan data, menginformasikan data dengan tepat dan akurat. (b) keterampilan memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun hubungan kerjasama dengan para karyawan. (c) keterampilan mengabstraksikan pemikiran-pemikiran dalam bentuk konsep dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan.

6.1. Pengaruh Kesesuaian Pengetahuan (*knowledge*) terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian pengetahuan karyawan mempunyai hubungan yang kuat/signifikan terhadap peningkatan kinerjanya. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi 0,379 dengan $p = 0,018$. Dengan nilai p lebih kecil dari 0,05, maka hubungan yang terjadi adalah signifikan. Jika dilihat dari nilai koefisien regresi ini, maka kesesuaian pengetahuan (*knowledge*) ini merupakan kesesuaian yang mempunyai pengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi yang didapat

menunjukkan hubungan yang positif, artinya semakin tinggi kesesuaian pengetahuan karyawan maka akan semakin tinggi kinerjanya, dan sebaliknya, semakin rendah kesesuaian pengetahuan akan semakin rendah kinerjanya.

Pengetahuan ini didapatkan oleh karyawan melalui pendidikan formal dan pendidikan informal yang terdiri dari dua kategori, yaitu pengetahuan umum (*general knowledge*) dan *profession-specific knowledge*. Pengetahuan umum berkaitan dengan kemampuan karyawan yang dapat diterapkan secara garis besar/umum ke dalam setiap aktifitas pekerjaan, seperti pengetahuan tentang komputer dan menulis konsep-konsep surat, sedangkan *profession-specific knowledge* berkaitan dengan kemampuan karyawan yang berhubungan dengan profesinya secara keseluruhan dengan bidang pekerjaannya (*job description*)

Besarnya pengaruh kesesuaian pengetahuan terhadap kinerja karyawan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel seperti yang dikutip Astuty (1999: 59), bahwa pengetahuan merupakan suatu kesatuan informasi terorganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi.

Kemampuan pengetahuan juga mempunyai peran yang besar dalam mengidentifikasi peluang dan permasalahan, sehingga dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi. Keluasan pengetahuan membuat seorang karyawan bisa mengembangkan berbagai macam alternatif pemecahan masalah dengan tujuan masalah yang dihadapi dapat segera terselesaikan. Pemecahan masalah yang dibuat dengan pertimbangan-pertimbangan yang lebih matang. Dengan kemampuan menghasilkan solusi atas suatu permasalahan,

maka karyawan tidak akan banyak mengalami kesulitan ketika mengerjakan tugas-tuganya. Kinerja karyawan akan dapat meningkat seiring dengan meningkatnya kemampuan dalam menyelesaikan masalah (I.yle Spencer).

6.2. Pengaruh Kesesuaian *Ability*/Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan

Kesesuaian kemampuan adalah suatu kapasitas kemampuan atau kecakapan yang dimiliki individu dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dan tugas yang bervariasi untuk kebutuhan organisasi. Ada beberapa hal yang termasuk dalam kesesuaian kemampuan adalah kemampuan analisis masalah (*analyzing problem*), yang mempunyai arti mengidentifikasi prioritas-prioritas dan membuat kesepakatan yang efektif berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ketika menyelesaikan masalah dalam membuat keputusan dan mengenakan strategi sebagai peluang untuk mencapai kesuksesan, kemampuan mengeluarkan ide-ide yang kreatif dalam merespon problem dan situasi dengan melakukan pembaharuan dalam mengatasi masalah, kemampuan berkomunikasi artinya kemampuan mengkomunikasikan atau menyampaikan informasi yang dapat dimengerti oleh orang lain baik lisan ataupun tertulis, dan kemampuan membuat perencanaan kerja artinya kemampuan dalam mengambil resiko yang telah diperhitungkan serta dapat mengukur keberhasilan yang telah dicapai dan mengatur sumber-sumber daya.

Dari hasil penelitian di Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan hasil nilai koefisien regresi antara variabel kesesuaian kemampuan dengan variabel kinerja karyawan sebesar 0,306 dan $p = 0,026$. Karena nilai p kurang dari 0,05, maka berarti kesesuaian kemampuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Nilai tersebut juga menunjukkan adanya hubungan yang positif, artinya semakin

tinggi kesesuaian kemampuan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, dan semakin rendah kesesuaian kemampuan akan mengakibatkan semakin rendah kinerja dari karyawan di Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan.

6.3. Pengaruh Variabel Kesesuaian *Skill, Knowledge, Ability* Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian pengaruh kesesuaian *skill, knowledge, dan ability* secara bersama-sama menunjukkan hasil nilai F sebesar 30,112 dengan $p = 0,000$. Dari nilai yang ada (dengan nilai p dibawah 0,01), maka berarti dapat disimpulkan ada pengaruh yang sangat kuat antara variabel $X_1, X_2,$ dan X_3 secara bersama-sama (serentak) terhadap peningkatan kinerja karyawan di Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan.

Pengaruh ketiga variabel kesesuaian *skill, knowledge, dan ability* jika digabung atau secara bersama-sama memunculkan pengaruh yang sedemikian besar. Jika sendiri-sendiri hanya ada satu variabel yang mempunyai pengaruh sangat kuat/sangat signifikan, yaitu variabel kesesuaian *skill* (koefisien regresi = 0,174 dengan $p = 0,002$), maka pengaruh secara bersama-sama menunjukkan hasil yang sangat signifikan.

Besar pengaruh ketiga variabel penelitian (kesesuaian *skill, knowledge, dan ability*) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 76,3%. Nilai didapatkan dari R^2 dikalikan 100%. Jika dilihat secara sendiri-sendiri, maka dari ketiga variabel penelitian, variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah kesesuaian *skill* (koefisien regresi = 0,174, $p=0,002$). Variabel kesesuaian *knowledge* (koefisien regresi = 0,379, $p = 0,018$) merupakan variabel yang mempunyai urutan kedua dalam memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan,

kemudian variabel kesesuaian *ability* (koefisien regresi = 0,306, $p=0,026$) yang memberikan pengaruh paling kecil.



BAB 7

SIMPULAN DAN SARAN

1.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab 6, maka didapat simpulan sebagai berikut:

1. Variabel kesesuaian skill, knowledge, dan ability secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan. Hal ini dapat dilihat dari nilai F sebesar 30,112 dengan $p = 0,000$. Pengaruh seluruh variabel kesesuaian skill, knowledge, dan ability terhadap kinerja karyawan sebesar 76,3%.
2. Variabel kesesuaian skill mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,174 dengan $p = 0,002$.
3. Dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,379 dengan $p = 0,018$, maka variabel kesesuaian knowledge mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan.
4. Variabel kesesuaian ability nilai koefisien regresi sebesar 0,306 dengan $p = 0,026$, maka variabel kesesuaian ability mempunyai pengaruh yang signifikan bagi peningkatan kinerja karyawan. Variabel ini mempunyai pengaruh yang paling kecil diantara variabel kesesuaian skill dan variabel kesesuaian knowledge.

7.2. Saran

Dengan hasil penelitian seperti di atas, maka ada beberapa saran yang diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Balitbangda Kabupaten Pamekasan. Saran yang perlu dipertimbangkan sebagai langkah penyempurnaan di masa yang akan datang sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel kesesuaian *skill*, *knowledge*, dan *ability* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 76,3%, berarti perubahan nilai variabel kinerja dipengaruhi 76,3%-nya oleh variabel kesesuaian *skill*, *knowledge*, dan *ability*. Oleh karena itu masih ada 23,7% pengaruh lain di luar variabel kesesuaian *skill*, *knowledge*, dan *ability*. Untuk peneliti-peneliti selanjutnya, hendaknya memasukkan variabel-variabel di luar variabel kesesuaian *skill*, *knowledge*, dan *ability* sebagai variabel penelitian.
2. Perlu dilakukan penambahan keterampilan bagi karyawan melalui pelatihan-pelatihan, seminar, atau lokakarya akan sangat berarti bagi peningkatan *skill*/keterampilan, karena berdasarkan hasil penelitian, variabel kesesuaian *skill* mempunyai pengaruh yang paling besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. Untuk mencapai sasaran di masa yang akan datang, jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia perlu dirancang melalui program peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkesinambungan, menggali potensi (*job enrichment*), meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan. Sehingga dapat mendukung proses penempatan pejabat/karyawan yang mempunyai kesesuaian kemampuan masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Astuty Pudji, 1999. *Kebijakan Penempatan Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Karyawan*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Bernardin, John H. & Joice F.A. Russel (1993) *Human Resource Management*, Mc Graw.Hill, Inc, Singapore.
- Chusway, Barry, 1999. *Human Resources Management*. Cetakan ketiga , PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Fitriyadi, 2002. *Pengaruh Kompetensi Skill, Knowledge, Ability Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Aparatur PD. Bangun Banua Propinsi Kalimantan Selatan*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Hadi, Sutrisno, 2000. *SPS 2000*. UGM, Yogyakarta.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Diterjemahkan : Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kerlinger, Fred N, 1994, Penerjemah, Landung R Simatupang, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Edisi ketiga, Gajah Mada University Press.
- Komarudin, 1980, *Pengadaan Personalia*, Edisi 1, CV Rajawali, Jakarta.
- Koontz Harold, Cyril O'Donnel, dan Heiz Weihrich, 1989, *Management*. Erlangga.

- Rachman, M, 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwas Raya Cabang Malang*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Rao, TV, (1996) *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek*, Seri Manajemen No.125, Dialih-bahasakan oleh Ny.L.Mulyana, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Schuler, R.S, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1-2 Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Simamora, H, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi TKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, M. & Effendy, S, (Ed) 1989. *Metode Penelitian Survei*. Cetakan Pertama (Revisi), Penerbit LP3ES-IKAPI, Jakarta.
- Sofo, F, 1999. *Human Resources Development*. Business & Profesional Publishing.
- Stephen P. Robins, (1991) *Organizational Behavior, Concepts, Controversiies, and Applications*, Fifth edition, by Printice Hall, Inc. Advision of Simon & Schuster, Engle.
- Sudjana, 1992 *Metode Statistika*, Penerbit Tarsito, Bandung.
- Sugiyono, 1994 *Metode Penelitian Administrasi*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Swasto, B, 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*. Skripsi FLA UNIBRAW, Malang
- Thoha, Miftah, 1990. *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*, CV Rajawali, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 1996. *Total Quality Management*, Andi Off set, Yogyakarta.

LAMPIRAN I

KUISIONER DAN BLUE PRINT



**Program Studi Pengembangan SDM Program Magister
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA-2002**

ANGKET/KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk:

- Kuesioner ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penempatan pejabat terhadap kinerja karyawan Balitbangda Kabupaten Pamekasan.
- Tidak ada jawaban yang salah ataupun yang benar.
- Jawaban yang anda berikan tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja dan kredibilitas anda, maupun mengancam kedudukan dan posisi anda di Balitbangda.
- Jawaban anda semata-mata digunakan untuk kepentingan penelitian.
- Oleh karena itu, akan lebih baik jika anda memberikan jawaban spontan dan rasional serta jujur, berdasarkan kenyataan sebenarnya.
- Sebelum mengerjakan, isilah pertanyaan mengenai data pribadi anda dibawah ini.

Data Pribadi Pegawai:

Nama :
Jenis Kelamin :
Tempat/Tgl Lahir :
Pendidikan :
Pangkat/Golongan :
Jabatan/Eselon : tahun(mulai tahun.....s/d.....)
Lama bekerja :
Pengalaman kerja (sebelum di Balitbangda Kabupaten Pamekasan)

	Tahun	Instansi	Posisi Jabatan (Eselon)
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

BAGIAN I: Angket Kesesuaian Ketrampilan/Skill Teknis & Non Teknis

Pilih salah satu jawaban yang paling benar menurut anda di bawah ini, dengan memberi tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan disamping pertanyaan.

- SS : Sangat Sesuai (4)
 S : Sesuai (3)
 TS : Tidak Sesuai (2)
 STS : Sangat Tidak Sesuai (1)

1. Kesesuaian Ketrampilan/Skill -Tehnis & Non Teknis

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Peralatan mesin ketik yang ada digunakan untuk melakukan pekerjaan/tugas di lembaga, anda dapat mengoperasikan dengan baik.				
2.	Peralatan mesin ketik elektrik yang ada digunakan untuk melakukan pekerjaan/tugas di lembaga, anda mampu mengoperasikan secara baik.				
3.	Peralatan komputer yang ada digunakan untuk melakukan pekerjaan/tugas di lembaga, anda dapat mengopersionalkan dengan baik.				
4.	Apabila terjadi kerusakan atau kesalahan teknis atas penggunaan mesin ketik, mesin elektrik, dan komputer cenderung tidak segera diperbaiki.				
5.	Setiap penyelesaian masalah kerusakan atau kesalahan teknis yang terjadi pada penggunaan mesin ketik, elektrik dan komputer selalu memasrahkan diri kepada orang lain.				
6.	Setiap program yang ada pada peralatan mesin ketik, elektrik maupun komputer, karyawan mampu mengerjakannya dengan baik.				
7.	Dalam melakukan pembuatan program melalui mesin ketik, mesin ketik elektrik dan komputer untuk suatu pekerjaan yang diberikan, karyawan mempunyai tujuan untuk tidak mempercepat pelaksanaan tugasnya.				
8.	Tujuan karyawan untuk tidak mempercepat pelaksanaan tugas pembuatan program sesuai dengan keadaan dan keterbatasan ketrampilan yang dimiliki.				
9.	Semua karyawan dapat mengakses informasi atau data untuk keperluan pekerjaan melalui program internet.				
10.	Peralatan atau perlengkapan kantor yang berteknologi baru yang digunakan untuk memperlancar dan mempercepat tugas, anda mampu memanfaatkan dan menggunakan dengan baik.				
11.	Peralatan atau perlengkapan kantor yang berteknologi baru yang digunakan untuk memperlancar dan mempercepat tugas, karyawan tidak mampu memanfaatkan dan menggunakannya dengan baik.				

12.	Ketidak mampuan karyawan dalam memanfaatkan dan menggunakan perlengkapan dan peralatan kantor yang berteknologi baru karena sesuai dengan keadaan dan potensi ketrampilan yang dimiliki terbatas.				
13.	Setiap tugas atau pekerjaan program/proyek yang diberikan tidak memperhatikan standart kualifikasi pengalaman kerja yang dimiliki.				
14.	Setiap tugas atau pekerjaan program/proyek yang diberikan tidak bisa diselesaikan dengan baik karena tidak sesuai dengan standart kualifikasi pengalaman kerja yang dimiliki.				
15.	Setiap kesulitan, dan persoalan atau masalah pada pelaksanaan tugas program/proyek dapat diatasi secara baik dan efektif.				
16.	Karyawan dalam melaksanakan suatu tugas program/proyek yang diberikan tidak berani mengambil resiko sekecil apapun.				
17.	Karyawan dalam melaksanakan suatu tugas program/proyek yang diberikan berani mengambil resiko baik kecil maupun besar.				
18.	Setiap pelaksanaan program/proyek di lembaga anda, pelaporan selalu dibuat dengan baik dan tepat waktu atau sesuai harapan.				
19.	Dalam melakukan pekerjaan kantor, karyawan selalu membuat uraian tugas berdasarkan bidang masing-masing.				
20.	Apabila ada persoalan atau kejadian pada pekerjaan kantor cenderung tidak melakukan identifikasi terhadap masalahnya.				
21.	Apabila diberi tanggung jawab dalam menyelesaikan suatu permasalahan pada pekerjaan, karyawan dapat mengakses informasi dengan tepat dan akurat sehingga dapat memberikan solusinya sesuai harapan.				
22.	Pemberian kewenangan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan kantor, karyawan sering mengabaikan perolehan informasi yang akurat.				
23.	Dalam melaksanakan pekerjaan kantor, karyawan senantiasa mempunyai tujuan untuk menghimpun dan menyimpan bentuk pelaporan atau dokumen-dokumen penting atas pekerjaan yang telah selesai.				
24.	Karyawan merasa tidak mempunyai beban apabila tidak dapat memcapai tujuan yang telah ditetapkan.				
25.	Dalam melaksanakan pekerjaan kantor atau tugas program/proyek, karyawan senantiasa mengembangkan ide atau pemikiran-pemikiran dalam bentuk konsep dan kegiatan nyata atas ide atau pemikirannya.				

26.	Dalam melakukan tugas atau pekerjaan kantor, karyawan bisa menunjukkan hubungan kerjasama (koordinasi) dengan sesama karyawan atau masyarakat.				
27.	Setiap melaksanakan tugas atau pekerjaan kantor, karyawan sering terjadi kesalahan dalam bekerjasama (berkoordinasi) sesama karyawan.				
28.	Dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan di kantor, karyawan senantiasa menebar senyum dan memberikan penampilan yang menyenangkan pada saat melayani keperluan masyarakat terhadap lembaga anda.				

2. Kesesuaian Pengetahuan.

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Profesionalitas kerja karyawan merupakan bentuk/pola kerja yang senantiasa diterapkan dalam setiap pelaksanaan tugas/pekerjaan .				
2.	Perberian sanksi atas kerja yang tidak profesional benar-benar diberlakukan pada setiap karyawan .				
3.	Setiap ada perubahan mekanisme kerja yang berupa juklak dan juknis atau uraian tugas, karyawan senantiasa cepat tanggap atau menyesuaikan diri.				
4.	Efisiensi kerja bukan merupakan jaminan dalam setiap melaksanakan tugas/pekerjaan kantor.				
5.	Uraian tugas yang dibuat sebagai pedoman kerja karyawan membutuhkan waktu yang relatif lama untuk mempelajari dan memahaminya.				
6.	Karyawan yang profesional berharap lebih besar dalam melaksanakan tugasnya.				
7.	Setiap menemukan kesulitan, karyawan tidak mempertemukan aturan kerja yang ada dan berlaku dengan kepentingan pencapaian target program.				
8.	Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam usaha menghasilkan produktivitas kerja merupakan kebutuhan setiap karyawan.				
9.	Hasil pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang diikuti karyawan kurang bisa diterapkan dalam pekerjaan kantor.				
10.	Pendidikan dan pelatihan yang diikuti dan telah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang disyaratkan, karyawan akan membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.				

3. Kesesuaian Kemampuan.

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Setiap karyawan sebelum melaksanakan tugas/pekerjaannya senantiasa membuat rencana kerja.				
2.	Perencanaan kerja yang dibuat tidak dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan.				
3.	Perencanaan kerja bukan merupakan keharusan dalam setiap pelaksanaan tugas/kerja setiap karyawan.				
4.	Kemampuan menganalisa terhadap permasalahan yang timbul merupakan tuntunan bagi setiap karyawan.				
5.	Kecakapan karyawan merespon/menghormati karyawan lain dalam berbagai informasi dan membuat jaringan kerja merupakan tuntutan dan tuntunan.				
6.	Setiap karyawan dalam menganalisa permasalahan yang ada, senantiasa tidak serta merta menjadi tolak ukur dalam pengambilan keputusan.				
7.	Dalam mengakses informasi dan membuat jaringan kerja tidak dapat direspon dengan baik oleh karyawan.				
8.	Terjadinya suasana kritik, menghormat, teguran dan perhatian teman atau atasan terhadap kemampuan atau kecakapan kerja karyawan dapat lebih mampu dan giat bekerja.				
9.	Perhatian, kritik, menghormati, teguran teman atau atasan tidak menjadikan karyawan bersemangat dan lebih mampu.				

BAGIAN II: Angket Kinerja

Pilih salah satu jawaban yang paling benar menurut anda di bawah ini, dengan memberi tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan disamping pertanyaan.

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Setiap karyawan datang tepat waktu.				
2.	Anda mampu mengatasi kehadiran kerja yang telah ditetapkan.				
3.	Anda kesulitan mengerti dan memahami prosedur yang berhubungan dengan pekerjaan atau tugas di lembaga ini.				
4.	Anda mampu mengerti dan memahami uraian pekerjaan (job description) maupun spesifikasi pekerjaan atau tugas (job specification) dalam lembaga ini.				
5.	Anda kesulitan membuat perencanaan pekerjaan meliputi jadwal, urutan pekerjaan sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas.				
6.	Dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas, anda mengerti dengan metode kerja yang harus dilakukan dalam pekerjaan anda.				

7.	Dalam periode evaluasi atau laporan dari hasil pekerjaan selama ini, anda mampu menyerahkan seluruh laporan pekerjaan anda sesuai dengan skedul yang ditetapkan.				
8.	Dalam laporan pekerjaan atau tugas anda yang dapat dilaporkan sesuai dengan skedul.				
9.	Dalam laporan pekerjaan terjadi revisi atau perbaikan setiap hari.				
10.	Anda mampu mengambil keputusan sendiri dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.				
11.	Anda kesulitan terhadap konsekuensi dari pendapat yang anda ambil atau karyawan lain.				
12.	Anda kesulitan untuk mencari metode-metode maupun teknik kerja yang baru untuk meningkatkan kualitas kerja..				
13.	Anda mampu meningkatkan kuantitas kerja anda yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan.				
14.	Anda kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat ekstra atau tambahan.				
15.	Dalam melaksanakan pekerjaan sering terlambat karena anda kesulitan menguasai paket-paket program komputer atau teknologi yang ada.				

**BLUEPRINT KESESUAIAN SKILL/KETRAMPILAN – TEKNIS & NON TEKNIS
(Sebelum Uji Validitas Butir)**

1. Kesesuaian Ketrampilan/Skill – Teknis & Non Teknis (X₁)

Item	Nomor Butir				Jumlah Total	Persen
	Positif	Jumlah	Negatif	Jumlah		
1. Ketrampilan Teknis:						
Penggunaan alat kerja	1,2,3	3	4,5	2	5	17,9
Pembuatan program melalui alat kerja	6,8,9	3	7	1	4	14,3
Pemanfaatan alat baru	10,12	2	11	1	3	10,7
2. Ketrampilan Non Teknis:						
Pengalaman kerja	14,15,17	3	13,16	2	5	17,9
Ketrampilan pekerjaan	18,19,21,23	4	20,22	2	6	21,4
Penerapan motivasi kerja	25	1	24	1	2	7,1
Hubungan kerja dan pelayanan	26,28	2	27	1	3	10,7
		18		10	28	100

**BLUEPRINT KESESUAIAN KNOWLEDGE/PENGETAHUAN
(Sebelum Uji Validitas Butir)**

2. Kesesuaian Pengetahuan/Knowledge (X₂)

Item	Nomor Butir				Jumlah Total	Persen
	Positif	Jumlah	Negatif	Jumlah		
Pentingnya penerapan profesionalisme	1,2,6	3	7	1	4	40
Pentingnya mekanisme kerja	3	1	4,5	2	3	30
Kebutuhan pendidikan dan pelatihan	8,10	2	9	1	3	30
		6		4	10	100

**BLUEPRINT KESESUAIAN ABILITY/KEMAMPUAN
(Sebelum Uji Validitas Butir)**

3. Kesesuaian Kemampuan/Ability (X₃)

Item	Nomor Butir				Jumlah Total	Persen
	Positif	Jumlah	Negatif	Jumlah		
Pentingnya pembuatan perencanaan kerja	1	1	2,3	2	3	33,4
Pentingnya analisis masalah	4	1	6	1	2	22,2
Hubungan interpersonal	5	1	7	1	2	22,2
Pentingnya hubungan umpan balik	8	1	9	1	2	22,2
		4		5	9	100

BLUEPRINT KINERJA (Y)
(Sebelum Uji Validitas Butir)

Item	Nomor Butir				Jumlah Total	Persen
	Positif	Jumlah	Negatif	Jumlah		
1. Kualitas Kerja:						
- Kedisiplinan, ketepatan, kecepatan, inisiatif, ketrampilan	1,2,4,6,7,8,9,10	8	3,5,11,12	4	12	80
2. Kwantitas Kerja:						
- Output rutin & tambahan	13,15	2	14	1	3	20
		10		5	15	100



**BLUEPRINT KESESUAIAN SKILL/KETRAMPILAN – TEKNIS & NON TEKNIS
(Setelah Uji Validitas Butir)**

1. Kesesuaian Ketrampilan/Skill – Teknis & Non Teknis (X_1)

Item	Nomor Butir				Jumlah Total	Persen
	Positif	Jumlah	Negatif	Jumlah		
1. Ketrampilan Teknis:						
Penggunaan alat kerja	1,2,3	3	4,5	2	5	19,2
Pembuatan program melalui alat kerja	6,8,9	3			3	11,5
Pemanfaatan alat baru	10,12	2	11	1	3	11,5
2. Ketrampilan Non Teknis:						
Pengalaman kerja	14,15,17	3	13,16	2	5	19,2
Ketrampilan pekerjaan	18,19,21,23	4	20,22	2	6	23,2
Penerapan motivasi kerja	25	1	24	1	2	7,7
Hubungan kerja dan pelayanan	26	1	27	1	2	7,7
		17		9	26	100

**BLUEPRINT KESESUAIAN KNOWLEDGE/PENGETAHUAN
(Setelah Uji Validitas Butir)**

4. Kesesuaian Pengetahuan/Knowledge (X_2)

Item	Nomor Butir				Jumlah Total	Persen
	Positif	Jumlah	Negatif	Jumlah		
Pentingnya penerapan profesionalisme	1,2,6	3	7	1	4	40
Pentingnya mekanisme kerja	3	1	4,5	2	3	30
Kebutuhan pendidikan dan pelatihan	8,10	2	9	1	3	30
		6		4	10	100

**BLUEPRINT KESESUAIAN ABILITY/KEMAMPUAN
(Setelah Uji Validitas Butir)**

5. Kesesuaian Kemampuan/Ability (X_3)

Item	Nomor Butir				Jumlah Total	Persen
	Positif	Jumlah	Negatif	Jumlah		
Pentingnya pembuatan perencanaan kerja	1	1	2,3	2	3	33,4
Pentingnya analisis masalah	4	1	6	1	2	22,2
Hubungan interpersonal	5	1	7	1	2	22,2
Pentingnya hubungan umpan balik	8	1	9	1	2	22,2
		4		5	9	100

BLUEPRINT KINERJA (Y)
(Setelah Uji Validitas Butir)

Item	Nomor Butir				Jumlah Total	Persen
	Positif	Jumlah	Negatif	Jumlah		
1. Kualitas Kerja:						
- Kedisiplinan, ketepatan, kecepatan, ketrampilan, inisiatif,	1,2,4,6,7,8,9,10	8	3,5,11	3	11	78,6
2. Kwantitas Kerja:						
- Output rutin & tambahan	13,15	2	14	1	3	21,4
		10		4	14	100



LAMPIRAN II

TABEL DATA



TABEL DATA KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)

No	BUTIR																												Skor Total Butir Valid
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	82
2	4	4	3	4	3	4	1	4	2	4	2	4	3	4	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	77
3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	68
4	3	3	3	1	3	3	2	3	4	3	4	4	1	1	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	78
5	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	79
6	4	1	2	2	2	3	1	3	1	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	58
7	4	1	3	1	2	3	1	1	2	2	2	2	1	1	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	56
8	3	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	53
9	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	59
10	4	3	3	4	3	3	1	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	90
11	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	61
12	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	62
13	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	56
14	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	56
15	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	65
16	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	74
17	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	41
18	3	3	3	4	3	2	3	2	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	82
19	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70
20	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	51
21	4	4	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	62
22	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	73
23	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	61
24	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	71
25	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	60
26	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56
27	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	66
28	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	74
29	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	73
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	54
31	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	71
32	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	64

TABEL DATA KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2)

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

TABEL DATA KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)

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

TABEL DATA KINERJA (Y)

No	BUTIR															Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Butir Valid
1	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	1	4	3	3	46
2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	43
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	42
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	42
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	42
6	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	39
7	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	38
8	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	33
9	3	3	1	3	1	3	3	2	2	2	1	3	4	3	3	34
10	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	44
11	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	41
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	42
13	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	33
14	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	33
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	42
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	42
17	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	31
18	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	43
19	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	41
20	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	33
21	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	33
22	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	41
23	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	41
24	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	36
25	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	38
26	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	31
27	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	40
28	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	37
29	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	42
30	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	35
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	42
32	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	38

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

TABEL SKOR TOTAL VARIABEL PENELITIAN

No	VARIABEL			
	KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)	KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2)	KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)	KINERJA (Y)
1	82	30	24	46
2	77	25	27	43
3	68	30	23	42
4	78	24	26	42
5	79	27	26	42
6	58	25	27	39
7	56	21	24	38
8	53	21	27	33
9	59	21	22	34
10	90	28	30	44
11	61	20	23	41
12	62	21	26	42
13	56	21	19	33
14	56	20	23	33
15	65	25	27	42
16	74	25	23	42
17	41	21	16	31
18	82	25	26	43
19	70	22	23	41
20	51	16	21	33
21	62	18	21	33
22	73	21	23	41
23	61	20	29	41
24	71	20	24	36
25	60	21	20	38
26	56	18	14	31
27	66	22	22	40
28	74	20	22	37
29	73	26	23	42
30	54	19	18	35
31	71	27	30	42
32	64	26	23	38

LAMPIRAN III

**UJI VALIDITAS DAN
RELIABILITAS DATA**



UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

1. Variabel Kesesuaian Ketrampilan/Skill – Teknis & Non Teknis (X1) - Putaran 1 -

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1_1	2.8750	.7931	32.0
2.	X1_2	2.4375	.8776	32.0
3.	X1_3	2.6250	.5536	32.0
4.	X1_4	2.4688	.9153	32.0
5.	X1_5	2.5625	.5040	32.0
6.	X1_6	2.4688	.6214	32.0
7.	X1_7	1.9063	.6405	32.0
8.	X1_8	2.3750	.7931	32.0
9.	X1_9	2.4063	.7976	32.0
10.	X1_10	2.3750	.7071	32.0
11.	X1_11	2.2813	.8514	32.0
12.	X1_12	2.6875	.7378	32.0
13.	X1_13	2.2500	.8424	32.0
14.	X1_14	2.3438	.9708	32.0
15.	X1_15	2.8438	.8466	32.0
16.	X1_16	2.5000	.5680	32.0
17.	X1_17	2.5313	.6713	32.0
18.	X1_18	2.5938	.6148	32.0
19.	X1_19	2.4688	.5070	32.0
20.	X1_20	2.5625	.5644	32.0
21.	X1_21	2.5625	.5644	32.0
22.	X1_22	2.6563	.6016	32.0
23.	X1_23	2.6250	.5536	32.0
24.	X1_24	2.5313	.6214	32.0
25.	X1_25	2.6875	.7378	32.0
26.	X1_26	2.5313	.5671	32.0
27.	X1_27	2.4688	.5070	32.0
28.	X1_28	2.4688	.7177	32.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	70.0938	118.2167	10.8728	28

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1_1	67.2188	111.7248	.3497	.9166
X1_2	67.6563	109.7813	.4168	.9158
X1_3	67.4688	111.1603	.5783	.9130

X1_4	67.6250	106.8871	.5544	.9132
X1_5	67.5313	111.5474	.6026	.9130
X1_6	67.6250	112.9516	.3694	.9157
X1_7	68.1875	116.1573	.1194	.9193
X1_8	67.7188	107.6280	.6052	.9120
X1_9	67.6875	104.4153	.8077	.9082
X1_10	67.7188	109.6925	.5417	.9132
X1_11	67.8125	105.6411	.6772	.9106
X1_12	67.4063	106.7651	.7154	.9102
X1_13	67.8438	110.7167	.3830	.9163
X1_14	67.7500	107.7419	.4730	.9152
X1_15	67.2500	111.6129	.3291	.9173
X1_16	67.5938	109.8619	.6746	.9117
X1_17	67.5625	107.4153	.7439	.9100
X1_18	67.5000	110.8387	.5407	.9133
X1_19	67.6250	112.2419	.5322	.9138
X1_20	67.5313	110.3861	.6334	.9122
X1_21	67.5313	111.2248	.5606	.9132
X1_22	67.4375	111.0282	.5385	.9134
X1_23	67.4688	110.0635	.6756	.9118
X1_24	67.5625	109.3508	.6525	.9117
X1_25	67.4063	112.1200	.3554	.9163
X1_26	67.5625	108.8347	.7658	.9105
X1_27	67.6250	110.9516	.6561	.9123
X1_28	67.6250	118.6290	-.0593	.9227

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 28

Alpha = .9166

- Putaran 2 -

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1_1	2.8750	.7931	32.0
2.	X1_2	2.4375	.8776	32.0
3.	X1_3	2.6250	.5536	32.0
4.	X1_4	2.4688	.9153	32.0
5.	X1_5	2.5625	.5040	32.0
6.	X1_6	2.4688	.6214	32.0
7.	X1_8	2.3750	.7931	32.0
8.	X1_9	2.4063	.7976	32.0
9.	X1_10	2.3750	.7071	32.0
10.	X1_11	2.2813	.8514	32.0
11.	X1_12	2.6875	.7378	32.0
12.	X1_13	2.2500	.8424	32.0
13.	X1_14	2.3438	.9708	32.0
14.	X1_15	2.8438	.8466	32.0
15.	X1_16	2.5000	.5680	32.0

16.	X1_17	2.5313	.6713	32.0
17.	X1_18	2.5938	.6148	32.0
18.	X1_19	2.4688	.5070	32.0
19.	X1_20	2.5625	.5644	32.0
20.	X1_21	2.5625	.5644	32.0
21.	X1_22	2.6563	.6016	32.0
22.	X1_23	2.6250	.5536	32.0
23.	X1_24	2.5313	.6214	32.0
24.	X1_25	2.6875	.7378	32.0
25.	X1_26	2.5313	.5671	32.0
26.	X1_27	2.4688	.5070	32.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	65.7188	116.5958	10.7980	Variables
				26

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1_1	62.8438	110.0071	.3582	.9263
X1_2	63.2813	108.1442	.4208	.9257
X1_3	63.0938	109.5071	.5854	.9227
X1_4	63.2500	105.4194	.5501	.9234
X1_5	63.1563	109.8780	.6117	.9226
X1_6	63.2500	111.1613	.3853	.9252
X1_8	63.3438	106.0393	.6078	.9220
X1_9	63.3125	102.8669	.8093	.9184
X1_10	63.3438	108.1038	.5435	.9231
X1_11	63.4375	103.9315	.6878	.9205
X1_12	63.0313	105.1925	.7175	.9202
X1_13	63.4688	109.4829	.3632	.9265
X1_14	63.3750	106.1129	.4770	.9252
X1_15	62.8750	110.3065	.3134	.9275
X1_16	63.2188	108.3700	.6683	.9216
X1_17	63.1875	105.7056	.7563	.9199
X1_18	63.1250	108.9516	.5661	.9228
X1_19	63.2500	110.5161	.5462	.9234
X1_20	63.1563	108.9103	.6254	.9222
X1_21	63.1563	109.6200	.5633	.9230
X1_22	63.0625	109.6734	.5207	.9234
X1_23	63.0938	108.2813	.6951	.9214
X1_24	63.1875	107.8992	.6438	.9217
X1_25	63.0313	110.5474	.3548	.9261
X1_26	63.1875	107.1250	.7794	.9202
X1_27	63.2500	109.3548	.6586	.9221

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 26

Alpha = .9257

2. Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X2)

- Putaran 1 -

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2_1	2.3125	.5351	32.0
2.	X2_2	2.4375	.5644	32.0
3.	X2_3	2.5313	.5671	32.0
4.	X2_4	2.4063	.5599	32.0
5.	X2_5	2.1563	.4479	32.0
6.	X2_6	2.3125	.4709	32.0
7.	X2_7	1.9375	.5040	32.0
8.	X2_8	2.1875	.4709	32.0
9.	X2_9	2.3438	.7453	32.0
10.	X2_10	2.0625	.3536	32.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	22.6875	12.4153	3.5235	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2_1	20.3750	9.7258	.7201	.8321
X2_2	20.2500	9.9355	.6074	.8419
X2_3	20.1563	10.1361	.5422	.8479
X2_4	20.2813	9.4990	.7541	.8283
X2_5	20.5313	10.5151	.5851	.8449
X2_6	20.3750	11.1452	.3334	.8629
X2_7	20.7500	10.3226	.5677	.8455
X2_8	20.5000	10.4516	.5721	.8455
X2_9	20.3438	9.4587	.5238	.8558
X2_10	20.6250	10.9516	.5721	.8483

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 10

Alpha = .8589

3. Variabel Kesesuaian Kemampuan (X3)

- Putaran 1 -

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3_1	2.3750	.5536	32.0
2.	X3_2	2.4688	.5671	32.0
3.	X3_3	2.1563	.7233	32.0
4.	X3_4	2.9063	.7344	32.0
5.	X3_5	2.8125	.5351	32.0
6.	X3_6	2.8125	.3966	32.0
7.	X3_7	2.1875	.7378	32.0
8.	X3_8	2.8438	.5741	32.0
9.	X3_9	2.9375	.6189	32.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	23.5000	13.5484	3.6808	9

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3_1	21.1250	11.4677	.4732	.8354
X3_2	21.0313	11.6442	.4089	.8416
X3_3	21.3438	11.3942	.3340	.8552
X3_4	20.5938	9.6683	.7315	.8058
X3_5	20.6875	10.8669	.6790	.8163
X3_6	20.6875	11.5766	.6724	.8236
X3_7	21.3125	10.2863	.5743	.8266
X3_8	20.6563	10.7490	.6560	.8174
X3_9	20.5625	10.5766	.6430	.8178

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 9

Alpha = .8434

4. Variabel Kinerja (Y)

- Putaran 1 -

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y_1	2.6875	.4709	32.0
2.	Y_2	2.6563	.5453	32.0
3.	Y_3	2.7188	.5811	32.0
4.	Y_4	2.6875	.5923	32.0
5.	Y_5	2.7500	.5680	32.0
6.	Y_6	2.8438	.3689	32.0
7.	Y_7	2.8125	.4709	32.0
8.	Y_8	2.8438	.5149	32.0
9.	Y_9	2.6563	.4826	32.0
10.	Y_10	2.7813	.4908	32.0
11.	Y_11	2.6875	.5351	32.0
12.	Y_12	2.1250	.4212	32.0
13.	Y_13	2.9375	.5644	32.0
14.	Y_14	2.8125	.3966	32.0
15.	Y_15	2.8125	.3966	32.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	40.8125	16.8024	4.0991	15

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y_1	38.1250	14.0484	.7173	.8085
Y_2	38.1563	13.9425	.6292	.8123
Y_3	38.0938	14.5393	.4345	.8261
Y_4	38.1250	14.0484	.5413	.8184
Y_5	38.0625	14.1895	.5353	.8188
Y_6	37.9688	15.7732	.3048	.8320
Y_7	38.0000	15.2903	.3504	.8303
Y_8	37.9688	15.2571	.3183	.8328
Y_9	38.1563	13.9425	.7290	.8073
Y_10	38.0313	14.5474	.5379	.8191
Y_11	38.1250	14.0484	.6153	.8134
Y_12	38.6875	17.9637	-.3749	.8643
Y_13	37.8750	14.2419	.5263	.8194
Y_14	38.0000	15.4194	.3936	.8278
Y_15	38.0000	14.9032	.5689	.8192

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 15

Alpha = .8340

- Putaran 2 -

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y_1	2.6875	.4709	32.0
2.	Y_2	2.6563	.5453	32.0
3.	Y_3	2.7188	.5811	32.0
4.	Y_4	2.6875	.5923	32.0
5.	Y_5	2.7500	.5680	32.0
6.	Y_6	2.8438	.3689	32.0
7.	Y_7	2.8125	.4709	32.0
8.	Y_8	2.8438	.5149	32.0
9.	Y_9	2.6563	.4826	32.0
10.	Y_10	2.7813	.4908	32.0
11.	Y_11	2.6875	.5351	32.0
12.	Y_13	2.9375	.5644	32.0
13.	Y_14	2.8125	.3966	32.0
14.	Y_15	2.8125	.3966	32.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	38.6875	17.9637	4.2384	14

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y_1	36.0000	15.1613	.7037	.8458
Y_2	36.0313	14.9345	.6482	.8477
Y_3	35.9688	15.5796	.4461	.8602
Y_4	36.0000	15.1613	.5315	.8550
Y_5	35.9375	15.0927	.5775	.8519
Y_6	35.8438	16.9103	.3024	.8649
Y_7	35.8750	16.3710	.3598	.8633
Y_8	35.8438	16.2651	.3451	.8648
Y_9	36.0313	14.9990	.7309	.8440
Y_10	35.9063	15.5071	.5732	.8524
Y_11	36.0000	15.0323	.6375	.8484
Y_13	35.7500	15.4194	.5022	.8566
Y_14	35.8750	16.5645	.3847	.8617
Y_15	35.8750	16.1129	.5320	.8555

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0 N of Items = 14

Alpha = .8643

LAMPIRAN IV

UJI PRASYARAT



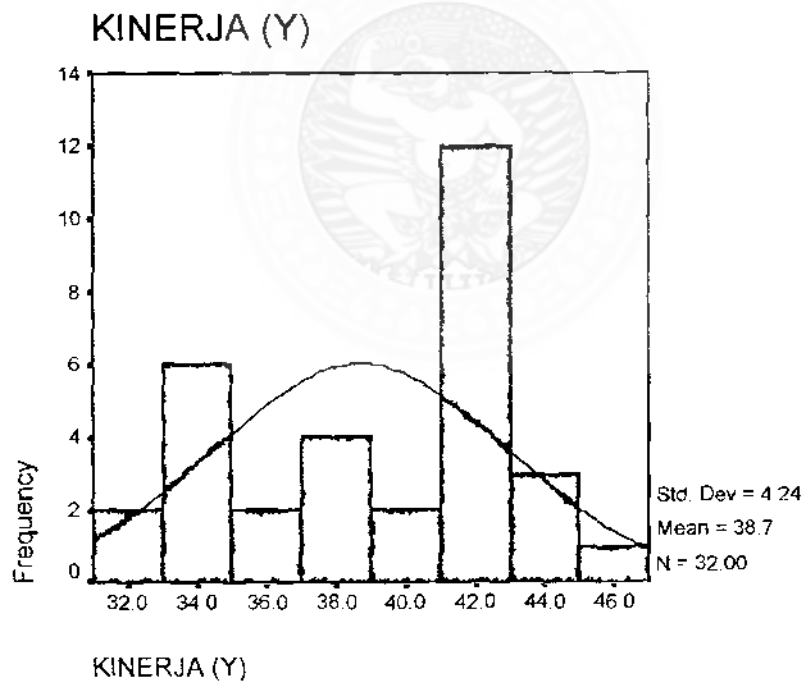
UJI NORMALITAS SEBARAN

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KINERJA (Y)
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	38.6875
	Std. Deviation	4.2384
Most Extreme Differences	Absolute	.207
	Positive	.129
	Negative	-.207
Kolmogorov-Smirnov Z		1.173
Asymp. Sig. (2-tailed)		.128

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



UJI MULTIKOLINIERITAS

Correlations

		KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)	KESESUAIAN PENGETAHU AN (X2)	KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)
KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)	Pearson Correlation	1.000	.653**	.548**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.001
	N	32	32	32
KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2)	Pearson Correlation	.653**	1.000	.512**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.003
	N	32	32	32
KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)	Pearson Correlation	.548**	.512**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.
	N	32	32	32

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



UJI HETEROKEDASTISITAS

Correlations

			KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)	KESESUAIAN PENGETAHU AN (X2)	KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)	Residual
Spearman's rho	KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)	Correlation Coefficient	1.000	.635**	.471**	.056
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.007	.762
		N	32	32	32	32
	KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2)	Correlation Coefficient	.635**	1.000	.528**	.035
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.002	.849	
	N	32	32	32	32	
	KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)	Correlation Coefficient	.471**	.528**	1.000	.006
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.	.976	
	N	32	32	32	32	
	Residual	Correlation Coefficient	.056	.035	.006	1.000
	Sig. (2-tailed)	.762	.849	.976	.	
	N	32	32	32	32	

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

LAMPIRAN V

ANALISIS REGRESI



REGRESSION

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KINERJA (Y)	38.6875	4.2384	32
KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)	65.7188	10.7980	32
KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2)	22.6875	3.5235	32
KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)	23.5000	3.6808	32

Correlations

		KINERJA (Y)	KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)	KESESUAIAN PENGETAHU AN (X2)	KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)
Pearson Correlation	KINERJA (Y)	1.000	.795	.741	.670
	KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)	.795	1.000	.653	.548
	KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2)	.741	.653	1.000	.512
	KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)	.670	.548	.512	1.000
Sig. (1-tailed)	KINERJA (Y)		.000	.000	.000
	KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)	.000		.000	.001
	KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2)	.000	.000		.001
	KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)	.000	.001	.001	
N	KINERJA (Y)	32	32	32	32
	KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)	32	32	32	32
	KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2)	32	32	32	32
	KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)	32	32	32	32

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3), KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2), KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)		Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: KINERJA (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 ^a	.763	.738	2.1693

- a. Predictors: (Constant), KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3), KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2), KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)
 b. Dependent Variable: KINERJA (Y)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	425.110	3	141.703	30.112	.000 ^a
	Residual	131.765	28	4.706		
	Total	556.875	31			

- a. Predictors: (Constant), KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3), KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2), KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)
 b. Dependent Variable: KINERJA (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	11.470	2.948		3.891	.001			
	KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1)	.174	.050	.443	3.448	.002	.795	.546	.317
	KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2)	.379	.151	.315	2.519	.018	.741	.430	.232
	KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3)	.306	.131	.266	2.343	.026	.670	.405	.215

a. Dependent Variable: KINERJA (Y)

LAMPIRAN VI

CROSSTABULASI



CROSSTABS

KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1) - Skala 4 * USIA Crosstabulation

			USIA				Total
			< 31 tahun	31-40 tahun	41-50 tahun	> 50 tahun	
KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1) - Skala 4	Sangat rendah	Count			2		2
		% of Total			6.3%		6.3%
	Rendah	Count		4	10	1	15
		% of Total		12.5%	31.3%	3.1%	46.9%
	Tinggi	Count		2	5	4	11
		% of Total		6.3%	15.6%	12.5%	34.4%
	Sangat tinggi	Count	1	2	1		4
		% of Total	3.1%	6.3%	3.1%		12.5%
Total		Count	1	8	18	5	32
		% of Total	3.1%	25.0%	56.3%	15.6%	100.0%

KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1) - Skala 4 * MASA KERJA Crosstabulation

			MASA KERJA				Total
			< 6 tahun	6-10 tahun	11-15 tahun	> 15 tahun	
KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1) - Skala 4	Sangat rendah	Count			1	1	2
		% of Total			3.1%	3.1%	6.3%
	Rendah	Count		3	6	6	15
		% of Total		9.4%	18.8%	18.8%	46.9%
	Tinggi	Count		2	3	6	11
		% of Total		6.3%	9.4%	18.8%	34.4%
	Sangat tinggi	Count	1	2		1	4
		% of Total	3.1%	6.3%		3.1%	12.5%
Total	Count	1	7	10	14	32	
	% of Total	3.1%	21.9%	31.3%	43.8%	100.0%	

KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1) - Skala 4 * ESELON Crosstabulation

			ESELON				Total
			II/b	III/a	IV/a	-	
KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1) - Skala 4	Sangat rendah	Count			1	1	2
		% of Total			3.1%	3.1%	6.3%
	Rendah	Count	1	1	4	9	15
		% of Total	3.1%	3.1%	12.5%	28.1%	46.9%
	Tinggi	Count		2	4	5	11
		% of Total		6.3%	12.5%	15.6%	34.4%
	Sangat tinggi	Count				4	4
		% of Total				12.5%	12.5%
Total	Count	1	3	9	19	32	
	% of Total	3.1%	9.4%	28.1%	59.4%	100.0%	

KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1) - Skala 4 * PENDIDIKAN Crosstabulation

			PENDIDIKAN				Total
			SD	SLTA	S1	S2	
KESESUAIAN SKILL TEKNIS DAN NON TEKNIS (X1) - Skala 4	Sangat rendah	Count		1	1		2
		% of Total		3.1%	3.1%		6.3%
	Rendah	Count		6	8	1	15
		% of Total		18.8%	25.0%	3.1%	46.9%
	Tinggi	Count	1	3	6	1	11
		% of Total	3.1%	9.4%	18.8%	3.1%	34.4%
	Sangat tinggi	Count		3	1		4
		% of Total		9.4%	3.1%		12.5%
Total	Count	1	13	16	2	32	
	% of Total	3.1%	40.6%	50.0%	6.3%	100.0%	

KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2) - Skala 4 * USIA Crosstabulation

			USIA				Total
			< 31 tahun	31-40 tahun	41-50 tahun	> 50 tahun	
KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2) - Skala 4	Sangat rendah	Count			4		4
		% of Total			12.5%		12.5%
	Rendah	Count		4	7	4	15
		% of Total		12.5%	21.9%	12.5%	46.9%
	Tinggi	Count	1	2	6	1	10
		% of Total	3.1%	6.3%	18.8%	3.1%	31.3%
	Sangat tinggi	Count		2	1		3
		% of Total		6.3%	3.1%		9.4%
Total	Count	1	8	18	5	32	
	% of Total	3.1%	25.0%	56.3%	15.6%	100.0%	

KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2) - Skala 4 * MASA KERJA Crosstabulation

			MASA KERJA				Total
			< 6 tahun	6-10 tahun	11-15 tahun	> 15 tahun	
KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2) - Skala 4	Sangat rendah	Count				4	4
		% of Total				12.5%	12.5%
	Rendah	Count		3	6	6	15
		% of Total		9.4%	18.8%	18.8%	46.9%
	Tinggi	Count	1	2	3	4	10
		% of Total	3.1%	6.3%	9.4%	12.5%	31.3%
	Sangat tinggi	Count		2	1		3
		% of Total		6.3%	3.1%		9.4%
Total	Count	1	7	10	14	32	
	% of Total	3.1%	21.9%	31.3%	43.8%	100.0%	

KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2) - Skala 4 * ESELON Crosstabulation

			ESELON				Total
			II/b	III/a	IV/a	-	
KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2) - Skala 4	Sangat rendah	Count		1	3		4
		% of Total		3.1%	9.4%		12.5%
	Rendah	Count		1	5	9	15
		% of Total		3.1%	15.6%	28.1%	46.9%
	Tinggi	Count	1	1	1	7	10
		% of Total	3.1%	3.1%	3.1%	21.9%	31.3%
	Sangat tinggi	Count				3	3
		% of Total				9.4%	9.4%
Total	Count	1	3	9	19	32	
	% of Total	3.1%	9.4%	28.1%	59.4%	100.0%	

KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2) - Skala 4 * PENDIDIKAN Crosstabulation

			PENDIDIKAN				Total
			SD	SLTA	S1	S2	
KESESUAIAN PENGETAHUAN (X2) - Skala 4	Sangat rendah	Count		1	3		4
		% of Total		3.1%	9.4%		12.5%
	Rendah	Count		6	9		15
		% of Total		18.8%	28.1%		46.9%
	Tinggi	Count		4	4	2	10
		% of Total		12.5%	12.5%	6.3%	31.3%
	Sangat tinggi	Count	1	2			3
		% of Total	3.1%	6.3%			9.4%
Total	Count	1	13	16	2	32	
	% of Total	3.1%	40.6%	50.0%	6.3%	100.0%	

KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3) - Skala 4 * USIA Crosstabulation

			USIA				Total
			< 31 tahun	31-40 tahun	41-50 tahun	> 50 tahun	
KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3) - Skala 4	Sangat rendah	Count			2		2
		% of Total			6.3%		6.3%
	Rendah	Count			6	2	8
		% of Total			18.8%	6.3%	25.0%
	Tinggi	Count	1	7	9	2	19
		% of Total	3.1%	21.9%	28.1%	6.3%	59.4%
	Sangat tinggi	Count		1	1	1	3
		% of Total		3.1%	3.1%	3.1%	9.4%
Total	Count	1	8	18	5	32	
	% of Total	3.1%	25.0%	56.3%	15.6%	100.0%	

KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3) - Skala 4 * MASA KERJA Crosstabulation

			MASA KERJA				Total
			< 6 tahun	6-10 tahun	11-15 tahun	> 15 tahun	
KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3) - Skala 4	Sangat rendah	Count			1	1	2
		% of Total			3.1%	3.1%	6.3%
	Rendah	Count			2	6	8
		% of Total			6.3%	18.8%	25.0%
	Tinggi	Count	1	6	7	5	19
		% of Total	3.1%	18.8%	21.9%	15.6%	59.4%
	Sangat tinggi	Count		1		2	3
		% of Total		3.1%		6.3%	9.4%
Total	Count	1	7	10	14	32	
	% of Total	3.1%	21.9%	31.3%	43.8%	100.0%	

KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3) - Skala 4 * ESELON Crosstabulation

			ESELON				Total
			II/b	III/a	IV/a	-	
KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3) - Skala 4	Sangat rendah	Count		1		1	2
		% of Total		3.1%		3.1%	6.3%
	Rendah	Count		1	5	2	8
		% of Total		3.1%	15.6%	6.3%	25.0%
	Tinggi	Count	1		3	15	19
		% of Total	3.1%		9.4%	46.9%	59.4%
	Sangat tinggi	Count		1	1	1	3
		% of Total		3.1%	3.1%	3.1%	9.4%
Total	Count	1	3	9	19	32	
	% of Total	3.1%	9.4%	28.1%	59.4%	100.0%	

MTI
 PERPUSTAKAAN
 UNIVERSITAS AIRLANGGA
 SURABAYA

KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3) - Skala 4 * PENDIDIKAN Crosstabulation

			PENDIDIKAN				Total
			SD	SLTA	S1	S2	
KESESUAIAN KEMAMPUAN (X3) - Skala 4	Sangat rendah	Count			2		2
		% of Total			6.3%		6.3%
	Rendah	Count		2	6		8
		% of Total		6.3%	18.8%		25.0%
	Tinggi	Count	1	10	7	1	19
		% of Total	3.1%	31.3%	21.9%	3.1%	59.4%
	Sangat tinggi	Count		1	1	1	3
		% of Total		3.1%	3.1%	3.1%	9.4%
Total	Count	1	13	16	2	32	
	% of Total	3.1%	40.6%	50.0%	6.3%	100.0%	

KINERJA (Y) - Skala 4 * USIA Crosstabulation

			USIA				Total
			< 31 tahun	31-40 tahun	41-50 tahun	> 50 tahun	
KINERJA (Y) - Skala 4	Sangat rendah	Count		1	7		8
		% of Total		3.1%	21.9%		25.0%
	Rendah	Count		1	3	2	6
		% of Total		3.1%	9.4%	6.3%	18.8%
	Tinggi	Count	1	3	7	3	14
		% of Total	3.1%	9.4%	21.9%	9.4%	43.8%
	Sangat tinggi	Count		3	1		4
		% of Total		9.4%	3.1%		12.5%
Total	Count	1	8	18	5	32	
	% of Total	3.1%	25.0%	56.3%	15.6%	100.0%	

KINERJA (Y) - Skala 4 * MASA KERJA Crosstabulation

			MASA KERJA				Total
			< 6 tahun	6-10 tahun	11-15 tahun	> 15 tahun	
KINERJA (Y) - Skala 4	Sangat rendah	Count		1	4	3	8
		% of Total		3.1%	12.5%	9.4%	25.0%
	Rendah	Count			1	5	6
		% of Total			3.1%	15.6%	18.8%
	Tinggi	Count	1	3	5	5	14
		% of Total	3.1%	9.4%	15.6%	15.6%	43.8%
	Sangat tinggi	Count		3		1	4
		% of Total		9.4%		3.1%	12.5%
Total	Count	1	7	10	14	32	
	% of Total	3.1%	21.9%	31.3%	43.8%	100.0%	

KINERJA (Y) - Skala 4 * ESELON Crosstabulation

			ESELON				Total
			II/b	III/a	IV/a	-	
KINERJA (Y) - Skala 4	Sangat rendah	Count		1	2	5	8
		% of Total		3.1%	6.3%	15.6%	25.0%
	Rendah	Count	1		4	1	6
		% of Total	3.1%		12.5%	3.1%	18.8%
	Tinggi	Count		2	3	9	14
		% of Total		6.3%	9.4%	28.1%	43.8%
	Sangat tinggi	Count				4	4
		% of Total				12.5%	12.5%
Total	Count	1	3	9	19	32	
	% of Total	3.1%	9.4%	28.1%	59.4%	100.0%	

KINERJA (Y) - Skala 4 * PENDIDIKAN Crosstabulation

			PENDIDIKAN				Total
			SD	SLTA	S1	S2	
KINERJA (Y) - Skala 4	Sangat rendah	Count		3	5		8
		% of Total		9.4%	15.6%		25.0%
	Rendah	Count		1	4	1	6
		% of Total		3.1%	12.5%	3.1%	18.8%
	Tinggi	Count	1	6	6	1	14
		% of Total	3.1%	18.8%	18.8%	3.1%	43.8%
	Sangat tinggi	Count		3	1		4
		% of Total		9.4%	3.1%		12.5%
Total	Count	1	13	16	2	32	
	% of Total	3.1%	40.6%	50.0%	6.3%	100.0%	

LAMPIRAN VII

SURAT-SURAT IZIN PENELITIAN



**MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS AIRLANGGA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya - 60286 ☎ (031) 5023715, 5020170, Fax. : (031) 5030076
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL Address : http://www.pasca.unair.ac.id

Nomor : *5979* /J03.4/PP/2002

31 Oktober 2002

Jamp :
Isal : Izin melaksanakan penelitian

Yth. Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BALITBANGDA)
Kabupaten Pamekasan

Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2000/2001 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

N a m a : R.Agoes Kamaroellah,Drs.
Nim : 090013964 / M
J u d u l : PENGARUH PENEMPATAN PEJABAT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR BALITBANGDA KABUPATEN PAMEKASAN.

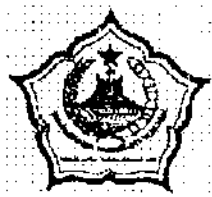
Pembimbing : Prof.Dr.H.Machmud Zain,S.H.,M.Si.,APU.
Pembimbing I : H.Sugiri Syarif,dr,MPA.

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.

A.n. Direktur
As.Dir. Bidang Akademik.
[Signature]
Prof.Dr.~~Eaba~~ Mahaputra,drh,M.Sc.
NIP. 130687550

2C-



PEMERINTAH KABUPATEN PAMEKASAN
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH
Jln. Jokotole Gg. IV/1 Telp. (0324) 322868 Pamekasan

SURAT KETERANGAN
Nomor: 070 / 139/441.303/2002

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa:

N a m a : R. AGOES KAMAROELLAH, Drs

N I M : 090013964/M

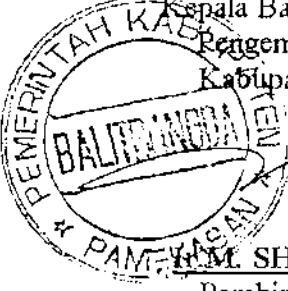
Program studi : Pengembangan SDM Pemerintahan UNAIR SURABAYA.

Pekerjaan : Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Telah benar-benar melakukan penelitian dari tanggal 01 Nopember s/d 30 Nopember 2002 pada Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pamekasan, untuk keperluan pembuatan Tesis dengan judul: PENGARUH PENEMPATAN PEJABAT TERHADAP KINERJA KARYAWAN BALITBANGDA KABUPATEN PAMEKASAN.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepala Badan Penelitian dan
Pengembangan Daerah
Kabupaten Pamekasan



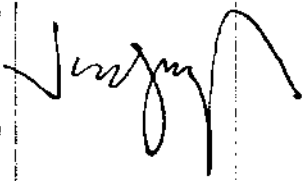
M. SOLEH, SH, MSI
Pembina Utama Muda
NIP. 130 531 987

BERITA ACARA REVISI TESIS

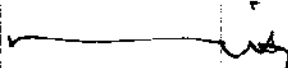
Yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa:

Nama : R. Agoes Kamaroellah, Drs
 Nim : 090013964/M
 Program Studi : Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)
 Minat Studi : Pemerintahan.
 Program : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
 Judul Tesis : Pengaruh Penempatan Pejabat Terhadap Kinerja Karyawan Balitbangda Kabupaten Pamekasan.
 Tanggal Ujian : 17 Pebruari 2003
 Mahasiswa tersebut di atas telah melakukan Revisi Tesis sebagai berikut:


1. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE

No	Tertulis	Revisi/Masukan	Tanda Tangan
1.	Teknik Penulisan	Sesuai buku pedoman penulisan usulan penelitian tesis dan disertai Program Pascasarjana Unair	
2.	Sumber Pustaka	Sesuaikan antara sumber pustaka dengan daftar pustaka	
3.	Abstract tidak ada key words	Abstract diberi key words	
4.	Penulisan masalah dan tujuan	Tidak ada masalah umum dan khusus. Tidak ada tujuan umum dan khusus.	
5.	Penulisan variabel (X1)	Sesuai penulisan variabel (X ₁)	
6.	Penulisan tabel	Harus ditulis dengan huruf Kapital	


2. Prof. Dr. H. MACHMUD ZAIN SH, MSi

No	Tertulis	Revisi/Masukan	Tanda Tangan
1.	Mengcover	Mengakses	
2.	Gambaran Umum Penelitian	Gambaran Umum Balitbangda	
3.	Hipotesis (Dugaan)	Hipotesis: Diduga	
4.	Pendirian Balitbangda berdasarkan Keputusan Bupati.	Pendirian Balitbangda berdasarkan Perda.	
5.	Tidak ada struktur organisasi	Harus ada struktur organisasi	


3. Dr. Eddy Indrayana, Ir

No	Tertulis	Revisi/Masukan	Tanda Tangan
1.	Uji Validitas & Realibilitas kuesioner.	Uji Validitas & Realibilitas kuesioner dibahas/dianalisis di depan (5.3) mendahului crosstabulasi variabel (5.4)	
2.	Penulisan bahasa asing.	Penulisan bahasa asing huruf miring	
3.	Jabatan eselon II/a	Penulisan jabatan eselon II/b	
4.	Penulisan variabel (X1)	Sesuai penulisan variabel (X ₁)	

4. H. Kuntoro, dr, MPH, DrPH

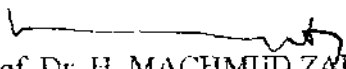
No	Tertulis	Revisi/Masukan	Tanda Tangan
1.	Abstract tidak ada key words	Abstract diberi key words	
2.	Kerangka kerja	Kerangka konseptual	
3.	Formula model regresi linear	Sesuai penulisan model regresi linear	
4.	Deskripsi variabel penelitian crosstabulasi.	Penulisan deskripsi variabel penelitian tanpa crosstabulasi	

5. Tien Sunartini, Dra. MS

No	Tertulis	Revisi/Masukan	Tanda Tangan
1.	Bahasa asing ditulis tegak	Bahasa asing ditulis miring	
2.	Kerangka Teori	Landasan Teori	
3.	Tabel tidak ada sumber data	Tabel harus ada sumber data	
4.	Angket kinerja pernyataan no.2	Pernyataan yang bisa dimengerti	

Demikian berita acara revisi tesis kami buat dengan sebenarnya

Surabaya, 03 April 2003
Disetujui Pembimbing


Prof. Dr. H. MACHMUD ZAIN
NIP : 010 055 287