

**PENGARUH ANALISIS JABATAN DAN PENGEMBANGAN KARIR MELALUI
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TEBO**



Oleh :

Nama : Rini Susanti

NPM : B 13022012

TESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
guna memperoleh gelar Strata Dua (S2)
Magister Manajemen (MM)

Program Studi Magister Manajemen
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BATANGHARI
JAMBI
2015**

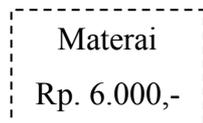
PERNYATAAN

Dengan ini saya yang menyatakan bahwa :

1. Tesis ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (magister) baik di Universitas Batanghari (UNBARI) Jambi maupun diperguruan tinggi lain.
2. Tesis adalah murni gagasan, rumusan, penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam Tesis tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi ini.

Jambi, Oktober 2015

Yang Membuat Pernyataan



RINI SUSANTI

NPM. B 13022012

ABSTRAK

RINI SUSANTI. NIM : B 13022012. Judul Tesis : “Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Melalui Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo”.

Pembimbing I : Dr. Pantun Bukit, SE, M.Si

Pembimbing II : Azizah, SE, MM

Manajemen Karyawan Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, diperlukan karyawan negeri sipil yang profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Oleh karena itu, analisis jabatan, pengembangan karir, dan kompetensi pegawai yang baik maka dapat lebih memaksimalkan kinerja para pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian deskriptif dan induktif. Penelitian dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dengan populasi berjumlah 31 personil. Adapun analisis verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel analisis jabatan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

Hasil penelitian menunjukkan, TCR variabel analisis jabatan (X1) sebesar 1.844, pengembangan karir (X2) sebesar 1.210, kompetensi (Y) sebesar 1.847, dan kinerja pegawai (Z) sebesar 1.348. Pengaruh X1 terhadap Y sebesar 0,682, X2 terhadap Y sebesar 0,173, nilai ANOVA X1, X2 terhadap Y sebesar 27,746. Sementara, pengaruh X1 terhadap Z sebesar 0,701, X2 terhadap Z sebesar 0,280, nilai ANOVA X1 dan X2 terhadap Z sebesar 81,229. Sedangkan, pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karir secara bersama-sama melalui kompetensi sebesar 38,4859%.

Kata Kunci : Analisis Jabatan, Pengembangan Karir, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

RINI SUSANTI. NIM : B 13022012. Thesis Title: "Effect of Job Analysis and Competency Career Development Through Employee Performance Against Religious Affairs Office of Tebo".

Adviser I : Dr. Pantun Bukit, SE, M.Si

Adviser II : Azizah, SE, MM

Employee Management Civil directed to ensure the implementation of the task of governance and development are efficient and effective. To realize the implementation of the task of governance and development, personnel of civil professional, responsible, honest, and fair through coaching carried out based on the system performance and career system that places the emphasis on system performance. Therefore, job analysis, career development, and employee competence are good, it can maximize the performance of the employees of the Ministry of Religious Tebo in carrying out the responsibilities given to them.

This study includes research into descriptive and inductive. The experiment was conducted at the Ministry of Religious Tebo with a population of 31 personnel. The verification of analysis used in this research is by using path analysis (path analysis) with variable job analysis, career development, competence, and performance of employees of the Ministry of Religious Tebo.

The results showed, TCR variable job analysis (X1) of 1844, career development (X2) amounted to 1,210, competence (Y) of 1847, and the performance of employees (Z) of 1,348. Effect of X1 to Y at 0.682, X2 to Y at 0.173, ANOVA value X1, X2 to Y at 27.746. Meanwhile, the influence of the Z amounted to 0.701 X1, X2 to Z of 0.280, ANOVA values X1 and X2 to Z at 81.229. Meanwhile, the effect of job analysis and career development together with the competence of 38.4859%.

Keywords : Position Analysis, Career Development, Competency and Employee Performance

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan karunia-Nya kepada kami sehingga kami mampu menjalankan segala aktivitas dengan baik. Shalawat beriring salam tidak lupa dipanjatkan dan dicurahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW beserta keluarganya, sahabatnya yang telah membawa kita semua dari zaman kegelapan ke zaman yang terang.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian akhir Program Magister Manajemen Universitas Batanghari (UNBARI) Jambi, dengan Judul :

“Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Melalui Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo”.

Melalui Tesis ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam penulisan Tesis ini, khususnya kepada :

1. Bapak H. Fachruddin Razi, SH, MH, Rektor Universitas Batanghari (UNBARI) Jambi.
2. Bapak M. Zahari, MS, M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari (UNBARI) Jambi.
3. Ibu Dr. Hj. Arna Suryani, SE, M.Ak, Ak, Ketua Program Magister Manajemen (MM) Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari (UNBARI) Jambi.
4. Bapak Dr. Pantun Bukit, MS, Pembimbing Utama dan Ibu.. Azizah, SE, MM, Pembimbing Kedua yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk dalam penyusunan penulisan Tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan sangat berharga selama penulis menempuh jenjang studi di Program Magister Manajemen (MM) Universitas Batanghari (UNBARI) Jambi.
6. Seluruh Staf Administrasi dan Karyawan Program Magister Manajemen (MM) Universitas Batanghari (UNBARI) Jambi.

7. Seluruh Staf Administrasi maupun Staf Lapangan beserta seluruh karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo yang telah membantu memberikan keterangan dan data-data yang diperlukan dalam menyelesaikan Tesis ini.
8. Ayah, Bunda, Suami, dan anak ku yang paling aku sayangi, yang telah ikut mendukung dan mendoakan sehingga penyusunan tesis ini dapat berjalan dengan baik dari awal penyusunan sampai selesai.
9. Sahabat-sahabat dan semua pihak yang terlibat memberikan sumbang saran dan kritik terhadap penulisan Tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuannya, semoga Tesis ini bermanfaat bagi kita semuanya untuk kedepannya. Amin.

Jambi, Oktober 2015

Penulis

RINI SUSANTI

DAFTAR ISI

	<u>Hal</u>
JUDUL TESIS	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	13
1.3 Rumusan Masalah.....	14
1.4 Tujuan Penelitian.....	15
1.5 Manfaat Penelitian.....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Tinjauan Pustaka.....	18
2.1.1 Analisis Jabatan.....	18
2.1.2 Pengembangan Karir.....	23
2.1.3 Kompetensi.....	29
2.1.4 Kinerja Pegawai.....	33
2.2 Penelitian Relevan.....	39
2.3 Kerangka Pemikiran.....	40
2.4 Hipotesis.....	46
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	47
3.1.1 Data Primer.....	47
3.1.2 Data Sekunder.....	48
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.3 Populasi Penelitian.....	51
3.4 Operasional Variabel.....	51

3.5 Metode Analisis.....	60
3.5.1 Analisis Deskriptif Kuantitatif.....	60
3.5.2 Pengujian Data.....	64
3.6 Analisis Jalur.....	68
3.7 Pengujian Hipotesis.....	74
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Profil Responden.....	79
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Jabatan.....	79
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	80
4.2 Uji Instrumen.....	81
4.2.1 Uji Validitas.....	81
4.2.2 Uji Reliabilitas.....	88
4.3 Statistik Deskriptif Variabel-variabel Penelitian.....	90
4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Analisis Jabatan (X1).....	90
4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X2).....	93
4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (Y).....	96
4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Z).....	99
4.4 Analisis Jalur.....	101
4.4.1 Analisis Jalur Struktur I.....	102
4.4.2 Analisis Jalur Struktur II.....	108
4.4.3 Analisis Jalur Struktur III.....	114
4.4.4 Analisis Jalur Struktur IV.....	115
4.4.5 Koefisien Determinasi (R^2).....	116
4.5 Analisa dan Pembahasan.....	122
4.5.1 Pengujian Hipotesis Pertama.....	122
4.5.2 Pengujian Hipotesis Ke Dua.....	123
4.5.3 Pengujian Hipotesis Ke Tiga.....	125
4.5.4 Pengujian Hipotesis Ke Empat.....	126
4.5.5 Pengujian Hipotesis Ke Lima.....	127
4.5.6 Pengujian Hipotesis Ke Enam.....	128

BAB V	PENUTUP	
	5.1 Kesimpulan.....	130
	5.2 Saran-saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA		135
LAMPIRAN		138

DAFTAR TABEL

<u>Tabel</u>	<u>Uraian</u>	<u>Hal</u>
1.1	Data Pegawai Negeri Sipil (Jabatan Staf) Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo Tahun 2014.....	7
1.2	Data Pegawai Negeri Sipil yang Pernah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan, serta yang Sudah Dipromosikan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo Tahun 2014.....	8
1.3	Data Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Jenjang Pendidikan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo Tahun 2014.....	10
1.4	Target dan Realisasi DIPA Satker Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo Tahun 2014.....	12
2.1	Daftar Penelitian Terkait.....	39
3.1	Skor Pendapat Responden Tentang Analisis Jabatan, Pengembangan Karir, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai.....	51
3.2	Variabel, Konsep Variabel, Indikator, Ukuran, dan Skala.....	53
3.3	Rentang Skala Likert untuk Masing-masing Item Variabel.....	62
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Jabatan Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.....	79
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.....	80
4.3	Uji Validitas Variabel Analisis Jabatan (X1).....	82
4.4	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Analisis Jabatan (X1).....	83
4.5	Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X2).....	84
4.6	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Pengembangan Karir (X2).....	84
4.7	Uji Validitas Variabel Kompetensi (Y).....	85
4.8	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Kompetensi (Y).....	86
4.9	Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Z).....	87
4.10	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Pegawai (Z).....	87
4.11	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Terhadap Variabel Analisis Jabatan, Pengembangan Karir, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai.....	89

4.12	Analisis Deskriptif Variabel Analisis Jabatan (X1).....	91
4.13	Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X2).....	94
4.14	Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (Y).....	97
4.15	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Z).....	100
4.16	Hasil Analisis Koefisien Jalur Variabel Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kompetensi.....	102
4.17	Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) Terhadap Kompetensi (Y) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.....	106
4.18	Hasil Analisis Koefisien Jalur Variabel Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai.....	108
4.19	Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.....	112
4.20	Hasil Analisis Koefisien Jalur Variabel Kompetensi (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z).....	114
4.21	Koefisien Determinasi Sub Struktur I.....	118
4.22	Koefisien Determinasi Sub Struktur II.....	119
4.23	Koefisien Determinasi Sub Struktur III.....	121
4.24	Uji Parsial Antara Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) Terhadap Kompetensi (Y).....	124
4.25	ANOVA Analisis Jabatan (X1) – Pengembangan Karir (X2) – Kompetensi (Y).....	125
4.26	Uji Parsial Antara Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	126
4.27	ANOVA Analisis Jabatan (X1) – Pengembangan Karir (X2) – Kinerja Pegawai (Z).....	127
4.28	Uji Parsial Antara Kompetensi (Y) dan Kinerja Pegawai (Z).....	128

DAFTAR GAMBAR

<u>Gambar</u>	<u>Uraian</u>	<u>Hal</u>
2.1	Kerangka Pemikiran.....	45
3.1	Hubungan Kausal dari X1, X2, Y, dan Z.....	68
3.2	Pengaruh Langsung X1, X2, dan Y.....	70
3.3	Pengaruh Langsung X1, X2, dan Z.....	71
3.4	Pengaruh Langsung Y dan Z.....	72
3.5	Pengaruh X1 dan X2 Melalui Y Terhadap Z.....	73
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Jabatan Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.....	80
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.....	81
4.3	Analisis Jalur Sub Struktur I.....	103
4.4	Analisis Jalur Sub Struktur II.....	109
4.5	Analisis Jalur Sub Struktur III.....	114
4.6	Analisis Jalur Sub Struktur IV.....	116

DAFTAR LAMPIRAN

<u>Nomor</u>	<u>Uraian</u>	<u>Hal</u>
1	Kuesioner Penelitian.....	138
2	Tabel Product Moment (r).....	143
3	Tabel Distribusi t.....	144
4	Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Kuesioner dan MSI Variabel Analisis Jabatan (X1).....	145
5	Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Kuesioner dan MSI Variabel Pengembangan Karir (X2).....	147
6	Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Kuesioner dan MSI Variabel Kompetensi (Y).....	149
7	Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Kuesioner dan MSI Variabel Kinerja Pegawai (Z).....	151
8	Hasil Perolehan Uji Prasyarat Data Penelitian.....	153
9	Distribusi Frekuensi Variabel Berdasarkan Item-Item Pernyataan Responden.....	150
10	Analisis Deskriptif Masing-masing Variabel Penelitian.....	171
11	Koefisien Korelasi Penelitian Dengan Menggunakan Metode Verifikatif (Analisis Jalur).....	176

Lampiran



**ANGKET PENELITIAN
PENGARUH ANALISIS JABATAN DAN PENGEMBANGAN KARIR
MELALUI KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TEBO**

Saudara / i

Terlebih dahulu kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setulusnya atas kesediaan **Saudara/i** responden untuk memberikan data dan informasi yang kami perlukan dalam melakukan penelitian tentang pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karir melalui kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Seluruh data dan informasi yang diberikan kepada kami akan dipergunakan semata-mata untuk tujuan penelitian. Untuk itu kami mengharapkan bantuan **Saudara/i** responden mengisi dan memberikan jawaban atas kuesioner ini dengan memberikan tanda centang (√) pada kotak jawaban yang telah disediakan dan mengembalikannya kepada kami.

Terima Kasih

Identitas Responden

1. Nama :
2. NIP :
3. Jabatan/Golongan :
4. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
5. Pendidikan
Terakhir : S2 S1 DIII SMA/ sederajat
6. Masa Jabatan : Tahun

1. Variabel Analisis Jabatan.

Pada bagian ini terdapat sejumlah pertanyaan tentang variabel analisis jabatan terhadap kinerja pegawai. Dengan kategori jawaban yang disediakan, antara lain :

- SB : Sangat Baik
 B : Baik
 CB : Cukup Baik
 TB : Tidak Baik
 STB : Sangat Tidak Baik

No	Daftar Pertanyaan	SB	B	CB	TB	STB
1.	Kemampuan dalam mengkoordinasikan rekan kerja dalam menjalankan tugas.					
2.	Saling tukar pikiran dengan sesama rekan kerja ketika mendapati kesulitan dalam menyelesaikan laporan.					
3.	Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat sebelum waktu yang telah ditentukan.					
4.	Kejelasan mengenai tanggungjawab dari atasan ke bawahan.					
5.	Ketersediaan alat dan sarana dalam menunjang pelaksanaan kerja.					
6.	Kenyamanan bekerja didalam ruang kerja sehari-hari.					
7.	Pemberian fasilitas kerja yang memadai bagi para pegawai.					
8.	Penyediaan sarana keselamatan dan kesehatan kerja.					
9.	Ketelitian dalam menganalisa laporan yang telah dikerjakan.					
10.	Ketepatan hasil kerja dengan ketentuan prosedur yang telah ditetapkan oleh pimpinan.					
11.	Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan.					
12.	Efektivitas pelatihan dalam menunjang pekerjaan pegawai.					
13.	Keseuaian pekerjaan dengan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan minat.					
14.	Keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif.					

2. Variabel Pengembangan Karir.

Pada bagian ini terdapat sejumlah pertanyaan tentang variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Dengan kategori jawaban yang disediakan, antara lain :

- SS : Sangat Setuju
- S : Setuju
- CS : Cukup Setuju
- TS : Tidak Setuju
- STS : Sangat Tidak Setuju

No	Daftar Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
15.	Pemberian beasiswa kepada para pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya.					
16.	Ketentuan yang mewajibkan para pegawai yang belum S2 untuk melanjutkan sekolah.					
17.	Peraturan dari pimpinan bahwa para pegawai diharuskan kembali menuntut ilmu yang sesuai dengan bidang jabatannya sekarang.					
18.	Kesempatan yang diberikan oleh pimpinan secara langsung untuk mengikuti pelatihan atau diklat.					
19.	Pemberian dana untuk para pegawai mengikuti diklat di luar kota tempat kerja saat ini.					
20.	Kesempatan untuk selalu mengikuti diklat meskipun pegawai tersebut baru bekerja.					
21.	Kebijakan untuk pemindahan tugas bagi pegawai yang produktivitas kerjanya rendah.					
22.	Perintah dari atasan bahwasanya saat ini yang bersangkutan dipindahtugaskan ke kantor lain dengan jabatan lebih tinggi dari saat ini karena kerjanya baik.					
23.	Kebijakan pimpinan untuk selalu merotasi para pegawainya secara berkala ketika ada beberapa pegawai yang tidak bekerja dengan baik.					

3. Variabel Kompetensi.

Pada bagian ini terdapat sejumlah pertanyaan tentang variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan kategori jawaban yang disediakan, antara lain :

SB : Sangat Baik

B : Baik

CB : Cukup Baik

TB : Tidak Baik

STB : Sangat Tidak Baik

No	Daftar Pertanyaan	SB	B	CB	TB	STB
24.	Kepercayaan diri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.					
25.	Prioritas yang tinggi dalam melaksanakan aktivitas kerja.					
26.	Kemampuan dalam menggunakan ATK tanpa bertanya kepada pegawai lain.					
27.	Kesanggupan dalam melaksanakan pekerjaan dengan fasilitas kantor yang lama.					
28.	Kerjasama yang baik antar sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan.					
29.	Kemampuan bersosialisasi yang baik terhadap semua pegawai yang ada ditempat kerja saat ini.					
30.	Keinginan yang kuat untuk selalu disiplin masuk dan pulang kerja.					
31.	Perhatian dari pimpinan maupun rekan kerja atas hasil kerja yang baik.					
32.	Keteguhan hati dan tidak terpengaruh terhadap hal-hal yang tidak baik ditempat kerja.					
33.	Kemampuan mengendalikan emosi ketika pimpinan menegur atas hasil kerja yang tidak sesuai keinginannya.					
34.	Wawasan dalam bidang jabatan yang diemban saat ini.					
35.	Pengetahuan dan wacana dalam melaksanakan pekerjaan pada setiap bidang yang ditugaskan oleh pimpinan.					
36.	Ketaatan yang baik terhadap peraturan dan tata tertib yang ada ditempat kerja saat ini.					
37.	Keinginan selalu menjunjung tinggi instansi dan tidak akan mencemarkan nama baik instansi.					

4. Variabel Kinerja Pegawai.

Pada bagian ini terdapat sejumlah pertanyaan tentang variabel kinerja pegawai. Dengan kategori jawaban yang di sediakan antara lain:

SL : Selalu

SR : Sering

C : Cukup

K : Kurang

TP : Tidak Pernah

No	Daftar Pertanyaan	SL	SR	C	K	TP
38.	Kemampuan dalam mengerjakan sejumlah target yang diberikan pimpinan.					
39.	Kemampuan dalam mengevaluasi kembali setiap tugas yang saya kerjakan sebelum menyerahkannya.					
40.	Kemampuan dalam menggunakan semua fasilitas kerja yang ada.					
41.	Keterampilan lain yang dimiliki dari pegawai yang lain.					
42.	Terjalin silaturahmi antar sesama pegawai yang ada ditempat kerja saat ini.					
43.	Terdapat sikap untuk selalu mencerminkan nama baik instansi pada khalayak umum.					
44.	Keahlian dan keterampilan lain dari bidang jabatan yang diemban saat ini.					
45.	Kemampuan dalam memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan.					
46.	Pengetahuan dan wawasan tentang teknologi yang akan digunakan dalam melaksanakan tugas baik didalam maupun lapangan.					
47.	Kemampuan dan keterampilan dalam menggunakan informasi secara online.					

Tabel *Product Moment* (r)

n	Taraf Signifikan		n	Taraf Signifikan		n	Taraf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

Tabel Distribusi t

α untuk Uji Satu Pihak (<i>one tail test</i>)						
dk	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
	α untuk Uji Dua Pihak (<i>two tail test</i>)					
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
∞	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

**Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Kuesioner dan Nilai
MSI Variabel Analisis Jabatan (X1)**

NR	Item														Jumlah	Nilai X1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	4	5	3	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	58	5,800
2	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	64	6,400
3	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	58	5,800
4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	1	52	5,200
5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	5	5	60	6,000
6	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	4	5	4	4	56	5,600
7	5	5	4	5	3	5	2	4	5	5	4	5	5	5	62	6,200
8	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	65	6,500
9	5	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	63	6,300
10	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	68	6,800
11	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	4	5	4	5	63	6,300
12	5	5	5	4	5	5	3	1	4	5	4	5	4	5	60	6,000
13	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	64	6,400
14	5	5	3	4	4	5	4	3	2	5	5	5	4	5	59	5,900
15	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	53	5,300
16	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	4	5	5	4	59	5,900
17	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	59	5,900
18	3	4	4	4	4	3	5	3	3	5	3	5	4	4	54	5,400
19	4	4	4	4	5	4	2	4	5	5	4	5	4	5	59	5,900
20	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	4	5	5	64	6,400
21	5	5	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	4	5	62	6,200
22	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	56	5,600
23	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	62	6,200
24	5	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	57	5,700
25	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	65	6,500
26	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	5	4	5	56	5,600
27	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	61	6,100
28	2	4	4	4	4	2	3	3	3	5	4	4	4	4	50	5,000
29	5	5	4	5	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	63	6,300
30	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	60	6,000
31	2	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	52	5,200
Jumlah	137	142	132	135	135	140	111	116	117	137	129	141	134	138	1844	184,4

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	X1
1	2,274	3,817	1,000	2,705	1,000	2,444	4,470	4,419	3,680	3,962	2,979	2,417	2,486	1,572	2,802
2	3,627	3,817	3,819	4,229	3,886	3,864	2,350	2,542	2,754	2,607	4,658	3,913	3,943	3,913	3,566
3	3,627	3,817	2,404	2,705	2,441	3,864	2,350	3,447	2,056	2,607	2,979	3,913	2,486	2,494	2,942
4	2,274	2,310	2,404	1,000	2,441	2,444	3,431	4,419	3,680	2,607	2,979	1,000	1,000	1,000	2,356
5	2,274	3,817	2,404	4,229	3,886	2,444	2,350	2,542	2,754	3,962	2,979	2,417	3,943	3,913	3,137
6	2,274	2,310	2,404	2,705	2,441	2,444	4,470	2,542	1,000	3,962	2,979	3,913	2,486	2,494	2,745
7	3,627	3,817	2,404	4,229	1,000	3,864	1,000	3,447	3,680	3,962	2,979	3,913	3,943	3,913	3,270
8	3,627	3,817	3,819	4,229	2,441	3,864	2,350	4,419	2,754	3,962	4,658	2,417	3,943	3,913	3,587
9	3,627	2,310	3,819	4,229	3,886	3,864	2,350	2,542	2,754	3,962	2,979	3,913	3,943	3,913	3,435
10	3,627	3,817	3,819	4,229	3,886	3,864	4,470	3,447	3,680	3,962	2,979	3,913	3,943	3,913	3,825
11	3,627	3,817	3,819	2,705	3,886	3,864	3,431	4,419	1,000	3,962	2,979	3,913	2,486	3,913	3,416
12	3,627	3,817	3,819	2,705	3,886	3,864	2,350	1,000	2,754	3,962	2,979	3,913	2,486	3,913	3,220
13	3,627	2,310	2,404	4,229	2,441	3,864	3,431	4,419	3,680	2,607	2,979	3,913	3,943	3,913	3,411
14	3,627	3,817	1,000	2,705	2,441	3,864	3,431	2,542	1,000	3,962	4,658	3,913	2,486	3,913	3,097
15	2,274	2,310	2,404	2,705	2,441	2,444	2,350	2,542	2,056	2,607	2,979	2,417	2,486	2,494	2,465
16	3,627	3,817	3,819	4,229	3,886	3,864	2,350	1,572	2,056	1,704	2,979	3,913	3,943	2,494	3,161
17	2,274	3,817	3,819	4,229	3,886	2,444	3,431	3,447	1,000	2,607	2,979	2,417	3,943	2,494	3,056
18	1,550	2,310	2,404	2,705	2,441	1,572	4,470	2,542	2,056	3,962	1,000	3,913	2,486	2,494	2,565
19	2,274	2,310	2,404	2,705	3,886	2,444	1,000	3,447	3,680	3,962	2,979	3,913	2,486	3,913	2,957
20	3,627	3,817	3,819	4,229	3,886	3,864	2,350	4,419	2,056	2,607	4,658	2,417	3,943	3,913	3,543
21	3,627	3,817	2,404	2,705	2,441	3,864	2,350	2,542	3,680	3,962	4,658	3,913	2,486	3,913	3,312
22	2,274	2,310	2,404	2,705	2,441	2,444	3,431	2,542	2,056	3,962	2,979	2,417	2,486	3,913	2,740
23	3,627	3,817	2,404	2,705	2,441	3,864	4,470	3,447	3,680	3,962	2,979	2,417	2,486	2,494	3,199
24	3,627	2,310	2,404	2,705	2,441	3,864	2,350	4,419	2,056	2,607	2,979	2,417	2,486	2,494	2,797
25	3,627	3,817	3,819	4,229	3,886	3,864	3,431	2,542	3,680	2,607	2,979	3,913	3,943	3,913	3,589
26	2,274	3,817	2,404	2,705	2,441	2,444	3,431	3,447	2,056	1,000	2,979	3,913	2,486	3,913	2,808
27	2,274	3,817	2,404	2,705	2,441	2,444	2,350	4,419	3,680	3,962	2,979	3,913	2,486	3,913	3,128
28	1,000	2,310	2,404	2,705	2,441	1,000	2,350	2,542	2,056	3,962	2,979	2,417	2,486	2,494	2,368
29	3,627	3,817	2,404	4,229	3,886	3,864	2,350	3,447	3,680	1,704	2,979	3,913	3,943	3,913	3,411
30	3,627	3,817	3,819	2,705	2,441	3,864	3,431	2,542	2,754	2,607	4,658	2,417	2,486	2,494	3,119
31	1,000	1,000	1,000	2,705	3,886	3,864	3,431	4,419	2,056	2,607	2,979	2,417	1,000	2,494	2,490

**Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Kuesioner dan Nilai
MSI Variabel Pengembangan Karir (X2)**

NR	Item									Jumlah	Nilai X2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	4	4	3	3	3	3	3	4	3	30	3,750
2	5	5	1	5	5	5	4	5	5	40	5,000
3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38	4,750
4	4	4	1	1	2	3	4	2	4	25	3,125
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	42	5,250
6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	4,625
7	5	4	4	5	4	5	5	5	3	40	5,000
8	5	5	5	5	5	5	4	5	4	43	5,375
9	5	4	3	5	5	4	4	5	5	40	5,000
10	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43	5,375
11	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43	5,375
12	5	4	5	5	5	5	4	4	5	42	5,250
13	5	4	3	5	5	4	4	5	4	39	4,875
14	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	5,500
15	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	4,250
16	5	4	4	4	5	5	3	5	5	40	5,000
17	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38	4,750
18	3	3	3	4	5	4	4	4	4	34	4,250
19	4	4	4	5	5	5	3	4	5	39	4,875
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,625
21	5	5	5	5	5	4	5	5	4	43	5,375
22	4	4	5	5	4	4	5	4	4	39	4,875
23	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38	4,750
24	5	4	3	4	4	4	5	4	4	37	4,625
25	5	4	3	5	5	5	4	5	5	41	5,125
26	4	4	5	5	4	4	5	5	4	40	5,000
27	4	4	5	5	4	4	5	5	4	40	5,000
28	2	4	3	4	4	4	4	4	4	33	4,125
29	5	4	3	5	5	5	5	5	5	42	5,250
30	5	5	3	4	4	4	5	4	4	38	4,750
31	4	5	4	5	5	5	5	5	5	43	5,375
Jumlah	139	130	119	139	137	135	139	137	135	1210	151,25

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	X2
1	2,494	2,932	2,158	1,572	1,704	1,000	1,000	2,565	1,000	1,825
2	3,913	4,571	1,000	3,864	3,962	3,886	2,090	4,064	3,886	3,471
3	3,913	2,932	2,995	2,444	2,607	2,441	3,443	2,565	2,441	2,865
4	2,494	2,932	1,000	1,000	1,000	1,000	2,090	1,000	2,441	1,662
5	2,494	2,932	4,003	3,864	3,962	2,441	3,443	4,064	3,886	3,454
6	2,494	2,932	2,995	2,444	2,607	2,441	3,443	2,565	2,441	2,707
7	3,913	2,932	2,995	3,864	2,607	3,886	3,443	4,064	1,000	3,189
8	3,913	4,571	4,003	3,864	3,962	3,886	2,090	4,064	2,441	3,644
9	3,913	2,932	2,158	3,864	3,962	2,441	2,090	4,064	3,886	3,257
10	3,913	2,932	4,003	3,864	3,962	3,886	3,443	2,565	3,886	3,606
11	3,913	2,932	4,003	3,864	3,962	3,886	3,443	2,565	3,886	3,606
12	3,913	2,932	4,003	3,864	3,962	3,886	2,090	2,565	3,886	3,456
13	3,913	2,932	2,158	3,864	3,962	2,441	2,090	4,064	2,441	3,096
14	3,913	4,571	4,003	3,864	3,962	3,886	3,443	4,064	2,441	3,794
15	2,494	2,932	2,158	2,444	1,704	2,441	2,090	2,565	2,441	2,363
16	3,913	2,932	2,995	2,444	3,962	3,886	1,000	4,064	3,886	3,231
17	2,494	2,932	2,995	2,444	2,607	2,441	3,443	2,565	3,886	2,867
18	1,572	1,000	2,158	2,444	3,962	2,441	2,090	2,565	2,441	2,297
19	2,494	2,932	2,995	3,864	3,962	3,886	1,000	2,565	3,886	3,065
20	3,913	4,571	4,003	3,864	3,962	3,886	3,443	4,064	3,886	3,955
21	3,913	4,571	4,003	3,864	3,962	2,441	3,443	4,064	2,441	3,634
22	2,494	2,932	4,003	3,864	2,607	2,441	3,443	2,565	2,441	2,977
23	3,913	2,932	2,995	2,444	2,607	2,441	3,443	2,565	2,441	2,865
24	3,913	2,932	2,158	2,444	2,607	2,441	3,443	2,565	2,441	2,772
25	3,913	2,932	2,158	3,864	3,962	3,886	2,090	4,064	3,886	3,417
26	2,494	2,932	4,003	3,864	2,607	2,441	3,443	4,064	2,441	3,143
27	2,494	2,932	4,003	3,864	2,607	2,441	3,443	4,064	2,441	3,143
28	1,000	2,932	2,158	2,444	2,607	2,441	2,090	2,565	2,441	2,298
29	3,913	2,932	2,158	3,864	3,962	3,886	3,443	4,064	3,886	3,568
30	3,913	4,571	2,158	2,444	2,607	2,441	3,443	2,565	2,441	2,954
31	2,494	4,571	2,995	3,864	3,962	3,886	3,443	4,064	3,886	3,685

Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Kuesioner dan Nilai MSI Variabel Kompetensi (Y)

NR	Item														Jumlah	Nilai Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	51	3,643
2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	63	4,500
3	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	58	4,143
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	57	4,071
5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	62	4,429
6	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	4	2	5	5	55	3,929
7	5	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	2	5	5	61	4,357
8	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	63	4,500
9	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	65	4,643
10	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	2	5	5	64	4,571
11	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	62	4,429
12	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	5	59	4,214
13	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	64	4,571
14	5	5	3	4	4	5	5	5	3	4	5	2	5	5	60	4,286
15	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	57	4,071
16	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	5	64	4,571
17	4	5	5	5	5	4	4	2	4	3	5	5	5	4	60	4,286
18	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	58	4,143
19	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	2	5	56	4,000
20	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	2	4	4	59	4,214
21	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	2	5	5	62	4,429
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	53	3,786
23	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	61	4,357
24	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	4	59	4,214
25	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	62	4,429
26	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	60	4,286
27	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	59	4,214
28	2	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	4	3	4	53	3,786
29	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	64	4,571
30	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	61	4,357
31	2	2	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	55	3,929
Jumlah	137	142	132	135	135	140	129	127	124	131	138	108	128	141	1847	131,93

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Y
1	2,2737	3,8168	1,0000	2,7049	1,0000	2,4437	2,9786	1,9861	3,1511	1,0000	1,0000	1,9930	3,0185	2,4170	2,1988
2	3,6269	3,8168	3,8195	4,2289	3,8858	3,8645	4,6578	3,0655	3,1511	2,3176	2,1373	1,9930	3,0185	3,9128	3,3926
3	3,6269	3,8168	2,4041	2,7049	2,4411	3,8645	2,9786	1,9861	3,1511	2,3176	2,1373	1,9930	3,0185	3,9128	2,8824
4	2,2737	2,3099	2,4041	1,0000	2,4411	2,4437	2,9786	3,0655	3,1511	3,6800	3,4926	3,6618	3,0185	1,0000	2,6372
5	2,2737	3,8168	2,4041	4,2289	3,8858	2,4437	2,9786	3,0655	3,1511	3,6800	3,4926	2,7110	4,3521	2,4170	3,2072
6	2,2737	2,3099	2,4041	2,7049	2,4411	2,4437	2,9786	4,3521	1,0000	3,6800	2,1373	1,0000	4,3521	3,9128	2,7136
7	3,6269	3,8168	2,4041	4,2289	1,0000	3,8645	2,9786	4,3521	1,9861	3,6800	3,4926	1,0000	4,3521	3,9128	3,1925
8	3,6269	3,8168	3,8195	4,2289	2,4411	3,8645	4,6578	3,0655	1,9861	3,6800	2,1373	2,7110	4,3521	2,4170	3,3432
9	3,6269	2,3099	3,8195	4,2289	3,8858	3,8645	2,9786	3,0655	4,4919	2,3176	3,4926	3,6618	3,0185	3,9128	3,4768
10	3,6269	3,8168	3,8195	4,2289	3,8858	3,8645	2,9786	4,3521	3,1511	2,3176	3,4926	1,0000	4,3521	3,9128	3,4857
11	3,6269	3,8168	3,8195	2,7049	3,8858	3,8645	2,9786	3,0655	3,1511	2,3176	2,1373	2,7110	3,0185	3,9128	3,2150
12	3,6269	3,8168	3,8195	2,7049	3,8858	3,8645	2,9786	3,0655	1,9861	2,3176	1,0000	1,9930	3,0185	3,9128	2,9993
13	3,6269	2,3099	2,4041	4,2289	2,4411	3,8645	2,9786	4,3521	3,1511	3,6800	3,4926	3,6618	3,0185	3,9128	3,3659
14	3,6269	3,8168	1,0000	2,7049	2,4411	3,8645	4,6578	4,3521	1,9861	2,3176	3,4926	1,0000	4,3521	3,9128	3,1090
15	2,2737	2,3099	2,4041	2,7049	2,4411	2,4437	2,9786	1,9861	4,4919	3,6800	3,4926	1,9930	3,0185	2,4170	2,7597
16	3,6269	3,8168	3,8195	4,2289	3,8858	3,8645	2,9786	1,9861	4,4919	3,6800	3,4926	1,9930	3,0185	3,9128	3,4854
17	2,2737	3,8168	3,8195	4,2289	3,8858	2,4437	2,9786	1,0000	3,1511	1,0000	3,4926	3,6618	4,3521	2,4170	3,0373
18	1,5504	2,3099	2,4041	2,7049	2,4411	1,5718	1,0000	3,0655	4,4919	2,3176	3,4926	3,6618	4,3521	3,9128	2,8055
19	2,2737	2,3099	2,4041	2,7049	3,8858	2,4437	2,9786	4,3521	3,1511	2,3176	3,4926	1,0000	1,0000	3,9128	2,7305
20	3,6269	3,8168	3,8195	4,2289	3,8858	3,8645	4,6578	1,9861	3,1511	1,0000	2,1373	1,0000	3,0185	2,4170	3,0436
21	3,6269	3,8168	2,4041	2,7049	2,4411	3,8645	4,6578	4,3521	3,1511	3,6800	2,1373	1,0000	4,3521	3,9128	3,2930
22	2,2737	2,3099	2,4041	2,7049	2,4411	2,4437	2,9786	3,0655	3,1511	1,0000	1,0000	1,9930	3,0185	2,4170	2,3715
23	3,6269	3,8168	2,4041	2,7049	2,4411	3,8645	2,9786	3,0655	3,1511	3,6800	3,4926	1,9930	4,3521	2,4170	3,1420
24	3,6269	2,3099	2,4041	2,7049	2,4411	3,8645	2,9786	4,3521	3,1511	3,6800	3,4926	1,9930	1,9042	2,4170	2,9514
25	3,6269	3,8168	3,8195	4,2289	3,8858	3,8645	2,9786	3,0655	1,9861	2,3176	2,1373	2,7110	3,0185	3,9128	3,2407
26	2,2737	3,8168	2,4041	2,7049	2,4411	2,4437	2,9786	3,0655	3,1511	2,3176	3,4926	3,6618	3,0185	3,9128	2,9773
27	2,2737	3,8168	2,4041	2,7049	2,4411	2,4437	2,9786	3,0655	4,4919	2,3176	2,1373	2,7110	3,0185	3,9128	2,9084
28	1,0000	2,3099	2,4041	2,7049	2,4411	1,0000	2,9786	4,3521	4,4919	2,3176	2,1373	2,7110	1,9042	2,4170	2,5121
29	3,6269	3,8168	2,4041	4,2289	3,8858	3,8645	2,9786	4,3521	4,4919	2,3176	3,4926	2,7110	1,9042	3,9128	3,4277
30	3,6269	3,8168	3,8195	2,7049	2,4411	3,8645	4,6578	3,0655	3,1511	2,3176	2,1373	2,7110	3,0185	2,4170	3,1250
31	1,0000	1,0000	1,0000	2,7049	3,8858	3,8645	2,9786	3,0655	4,4919	2,3176	3,4926	3,6618	1,9042	2,4170	2,6989

**Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Kuesioner dan Nilai
MSI Variabel Kinerja Pegawai (Z)**

NR	Item										Jumlah	Nilai Z
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	40	4,000
2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	4,800
3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	44	4,400
4	4	4	3	3	4	4	4	3	1	3	33	3,300
5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	43	4,300
6	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42	4,200
7	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	48	4,800
8	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	48	4,800
9	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	47	4,700
10	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	48	4,800
11	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	46	4,600
12	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	46	4,600
13	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	45	4,500
14	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	47	4,700
15	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3,800
16	5	3	5	3	4	5	4	5	4	3	41	4,100
17	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	43	4,300
18	3	4	5	3	3	3	3	5	4	3	36	3,600
19	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	43	4,300
20	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	48	4,800
21	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	4,800
22	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	39	3,900
23	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	43	4,300
24	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	42	4,200
25	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	48	4,800
26	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	44	4,400
27	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	44	4,400
28	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	36	3,600
29	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	48	4,800
30	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	45	4,500
31	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	37	3,700
Jumlah	136	137	140	130	129	140	129	140	137	130	1348	134,8

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Z
1	2,3208	4,0121	2,4678	2,2527	2,9786	2,4437	2,9786	2,4678	1,5718	2,2527	2,5747
2	2,3208	2,5899	3,9619	3,5655	4,6578	3,8645	4,6578	3,9619	3,9619	3,5655	3,7108
3	3,6761	2,5899	3,9619	2,2527	2,9786	3,8645	2,9786	3,9619	2,5425	2,2527	3,1059
4	2,3208	2,5899	1,0000	1,0000	2,9786	2,4437	2,9786	1,0000	1,0000	1,0000	1,8312
5	2,3208	2,5899	2,4678	3,5655	2,9786	2,4437	2,9786	2,4678	3,9619	3,5655	2,9340
6	2,3208	2,5899	3,9619	2,2527	2,9786	2,4437	2,9786	3,9619	2,5425	2,2527	2,8283
7	3,6761	4,0121	3,9619	3,5655	2,9786	3,8645	2,9786	3,9619	3,9619	3,5655	3,6527
8	3,6761	4,0121	2,4678	3,5655	4,6578	3,8645	4,6578	2,4678	3,9619	3,5655	3,6897
9	3,6761	2,5899	3,9619	3,5655	2,9786	3,8645	2,9786	3,9619	3,9619	3,5655	3,5104
10	3,6761	4,0121	3,9619	3,5655	2,9786	3,8645	2,9786	3,9619	3,9619	3,5655	3,6527
11	3,6761	4,0121	3,9619	2,2527	2,9786	3,8645	2,9786	3,9619	3,9619	2,2527	3,3901
12	3,6761	4,0121	3,9619	2,2527	2,9786	3,8645	2,9786	3,9619	3,9619	2,2527	3,3901
13	3,6761	2,5899	2,4678	3,5655	2,9786	3,8645	2,9786	2,4678	3,9619	3,5655	3,2116
14	3,6761	4,0121	3,9619	2,2527	4,6578	3,8645	4,6578	3,9619	2,5425	2,2527	3,5840
15	2,3208	2,5899	2,4678	1,0000	2,9786	2,4437	2,9786	2,4678	2,5425	1,0000	2,2790
16	3,6761	1,5718	3,9619	1,0000	2,9786	3,8645	2,9786	3,9619	2,5425	1,0000	2,7536
17	2,3208	4,0121	2,4678	3,5655	2,9786	2,4437	2,9786	2,4678	2,5425	3,5655	2,9343
18	1,5504	2,5899	3,9619	1,0000	1,0000	1,5718	1,0000	3,9619	2,5425	1,0000	2,0178
19	2,3208	2,5899	3,9619	2,2527	2,9786	2,4437	2,9786	3,9619	3,9619	2,2527	2,9703
20	3,6761	4,0121	2,4678	3,5655	4,6578	3,8645	4,6578	2,4678	3,9619	3,5655	3,6897
21	3,6761	4,0121	3,9619	2,2527	4,6578	3,8645	4,6578	3,9619	3,9619	2,2527	3,7260
22	2,3208	2,5899	2,4678	1,0000	2,9786	2,4437	2,9786	2,4678	3,9619	1,0000	2,4209
23	3,6761	4,0121	2,4678	2,2527	2,9786	3,8645	2,9786	2,4678	2,5425	2,2527	2,9493
24	3,6761	2,5899	2,4678	2,2527	2,9786	3,8645	2,9786	2,4678	2,5425	2,2527	2,8071
25	3,6761	4,0121	3,9619	3,5655	2,9786	3,8645	2,9786	3,9619	3,9619	3,5655	3,6527
26	2,3208	4,0121	3,9619	2,2527	2,9786	2,4437	2,9786	3,9619	3,9619	2,2527	3,1125
27	2,3208	4,0121	3,9619	2,2527	2,9786	2,4437	2,9786	3,9619	3,9619	2,2527	3,1125
28	1,0000	2,5899	2,4678	2,2527	2,9786	1,0000	2,9786	2,4678	2,5425	2,2527	2,2531
29	3,6761	4,0121	3,9619	3,5655	2,9786	3,8645	2,9786	3,9619	3,9619	3,5655	3,6527
30	3,6761	4,0121	2,4678	2,2527	4,6578	3,8645	4,6578	2,4678	2,5425	2,2527	3,2852
31	1,0000	1,0000	2,4678	2,2527	2,9786	3,8645	2,9786	2,4678	2,5425	2,2527	2,3805

Hasil Perolehan Uji Prasyarat Data Penelitian

1. Variabel Analisis Jabatan (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.632	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	4.4194	.84751	31
item2	4.5806	.67202	31
item3	4.2581	.63075	31
item4	4.3548	.55066	31
item5	4.3548	.60819	31
item6	4.5161	.72438	31
item7	3.5806	.84751	31
item8	3.7419	1.03175	31
item9	3.7742	1.08657	31
item10	4.4194	.76482	31
item11	4.1613	.45437	31
item12	4.5484	.56796	31
item13	4.3226	.59928	31
item14	4.4516	.85005	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	55.0645	14.129	.682	.531
item2	54.9032	16.090	.491	.580
item3	55.2258	16.581	.431	.592
item4	55.1290	16.183	.611	.573
item5	55.1290	17.916	.376	.627
item6	54.9677	15.432	.568	.564
item7	55.9032	20.557	.371	.704
item8	55.7419	19.465	.417	.702
item9	55.7097	16.413	.381	.638
item10	55.0645	19.062	.368	.666
item11	55.3226	17.892	.384	.616
item12	54.9355	17.329	.386	.608
item13	55.1613	15.740	.650	.563
item14	55.0323	15.432	.455	.578

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
59.4839	19.191	4.38080	14

2. Variabel Pengembangan Karir (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	4.4839	.72438	31
item2	4.1935	.47745	31
item3	3.8387	1.12833	31
item4	4.4839	.85131	31
item5	4.4194	.76482	31
item6	4.3548	.60819	31
item7	4.4839	.67680	31
item8	4.4194	.67202	31
item9	4.3548	.60819	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	34.5484	15.589	.405	.816
item2	34.8387	16.806	.357	.819
item3	35.1935	13.295	.470	.824
item4	34.5484	12.656	.834	.758
item5	34.6129	13.578	.757	.773
item6	34.6774	14.759	.707	.785
item7	34.5484	16.523	.364	.830
item8	34.6129	14.578	.663	.787
item9	34.6774	16.226	.375	.818

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.0323	18.432	4.29328	9

3. Variabel Kompetensi (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.478	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	4.4194	.84751	31
item2	4.5806	.67202	31
item3	4.2581	.63075	31
item4	4.3548	.55066	31
item5	4.3548	.60819	31
item6	4.5161	.72438	31
item7	4.1613	.45437	31
item8	4.0968	.78972	31
item9	4.0000	.85635	31
item10	4.2258	.66881	31
item11	4.4516	.67521	31
item12	3.4839	1.09151	31
item13	4.1290	.76341	31
item14	4.5484	.56796	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	55.1613	9.740	.515	.348
item2	55.0000	11.467	.378	.434
item3	55.3226	10.959	.438	.398
item4	55.2258	10.914	.541	.386
item5	55.2258	11.714	.464	.440
item6	55.0645	10.462	.469	.379
item7	55.4194	12.585	.422	.470
item8	55.4839	13.125	.398	.530
item9	55.5806	13.585	.380	.557
item10	55.3548	11.970	.366	.461
item11	55.1290	11.649	.434	.444
item12	56.0968	13.490	.387	.590
item13	55.4516	12.123	.590	.480
item14	55.0323	11.766	.481	.438

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
59.5806	13.185	3.63111	14

4. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	4.3871	.84370	31
item2	4.4194	.71992	31
item3	4.5161	.56985	31
item4	4.1935	.70329	31
item5	4.1613	.45437	31
item6	4.5161	.72438	31
item7	4.1613	.45437	31
item8	4.5161	.56985	31
item9	4.4194	.84751	31
item10	4.1935	.70329	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	39.0968	13.624	.608	.810
item2	39.0645	15.062	.455	.826
item3	38.9677	15.832	.434	.827
item4	39.2903	14.213	.644	.806
item5	39.3226	16.292	.443	.827
item6	38.9677	14.432	.576	.813
item7	39.3226	16.292	.443	.827
item8	38.9677	15.832	.434	.827
item9	39.0645	13.729	.586	.813
item10	39.2903	14.213	.644	.806

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
43.4839	18.125	4.25732	10

**Distribusi Frekuensi Variabel Berdasarkan Item-Item
Pernyataan Responden**

1. Variabel Analisis Jabatan (X1)

item1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.5	6.5	6.5
	3	1	3.2	3.2	9.7
	4	10	32.3	32.3	41.9
	5	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	4	10	32.3	32.3	35.5
	5	20	64.5	64.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	9.7	9.7	9.7
	4	17	54.8	54.8	64.5
	5	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.2	3.2	3.2
	4	18	58.1	58.1	61.3
	5	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.5	6.5	6.5
	4	16	51.6	51.6	58.1
	5	13	41.9	41.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	1	3.2	3.2	6.5
	4	10	32.3	32.3	38.7
	5	19	61.3	61.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.5	6.5	6.5
	3	14	45.2	45.2	51.6
	4	10	32.3	32.3	83.9
	5	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.2	3.2	3.2
	2	1	3.2	3.2	6.5
	3	12	38.7	38.7	45.2
	4	8	25.8	25.8	71.0
	5	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	12.9	12.9	12.9
	3	10	32.3	32.3	45.2
	4	6	19.4	19.4	64.5
	5	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	2	6.5	6.5	9.7
	4	11	35.5	35.5	45.2
	5	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.2	3.2	3.2
	4	24	77.4	77.4	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.2	3.2	3.2
	4	12	38.7	38.7	41.9
	5	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.5	6.5	6.5
	4	17	54.8	54.8	61.3
	5	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.2	3.2	3.2
	3	1	3.2	3.2	6.5
	4	11	35.5	35.5	41.9
	5	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

2. Variabel Pengembangan Karir (X2)

item1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	1	3.2	3.2	6.5
	4	11	35.5	35.5	41.9
	5	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.2	3.2	3.2
	4	23	74.2	74.2	77.4
	5	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.5	6.5	6.5
	3	10	32.3	32.3	38.7
	4	8	25.8	25.8	64.5
	5	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.2	3.2	3.2
	3	1	3.2	3.2	6.5
	4	10	32.3	32.3	38.7
	5	19	61.3	61.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	2	6.5	6.5	9.7
	4	11	35.5	35.5	45.2
	5	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.5	6.5	6.5
	4	16	51.6	51.6	58.1
	5	13	41.9	41.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	9.7	9.7	9.7
	4	10	32.3	32.3	41.9
	5	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	4	15	48.4	48.4	51.6
	5	15	48.4	48.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.5	6.5	6.5
	4	16	51.6	51.6	58.1
	5	13	41.9	41.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

3. Variabel Kompetensi (Y)

item1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.5	6.5	6.5
	3	1	3.2	3.2	9.7
	4	10	32.3	32.3	41.9
	5	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	4	10	32.3	32.3	35.5
	5	20	64.5	64.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	9.7	9.7	9.7
	4	17	54.8	54.8	64.5
	5	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.2	3.2	3.2
	4	18	58.1	58.1	61.3
	5	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.5	6.5	6.5
	4	16	51.6	51.6	58.1
	5	13	41.9	41.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	1	3.2	3.2	6.5
	4	10	32.3	32.3	38.7
	5	19	61.3	61.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.2	3.2	3.2
	4	24	77.4	77.4	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	5	16.1	16.1	19.4
	4	15	48.4	48.4	67.7
	5	10	32.3	32.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.2	3.2	3.2
	3	5	16.1	16.1	19.4
	4	17	54.8	54.8	74.2
	5	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	12.9	12.9	12.9
	4	16	51.6	51.6	64.5
	5	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	9.7	9.7	9.7
	4	11	35.5	35.5	45.2
	5	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	22.6	22.6	22.6
	3	9	29.0	29.0	51.6
	4	8	25.8	25.8	77.4
	5	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	4	12.9	12.9	16.1
	4	16	51.6	51.6	67.7
	5	10	32.3	32.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.2	3.2	3.2
	4	12	38.7	38.7	41.9
	5	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

4. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

item1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.5	6.5	6.5
	3	1	3.2	3.2	9.7
	4	11	35.5	35.5	45.2
	5	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	1	3.2	3.2	6.5
	4	13	41.9	41.9	48.4
	5	16	51.6	51.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.2	3.2	3.2
	4	13	41.9	41.9	45.2
	5	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	16.1	16.1	16.1
	4	15	48.4	48.4	64.5
	5	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.2	3.2	3.2
	4	24	77.4	77.4	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	1	3.2	3.2	6.5
	4	10	32.3	32.3	38.7
	5	19	61.3	61.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.2	3.2	3.2
	4	24	77.4	77.4	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.2	3.2	3.2
	4	13	41.9	41.9	45.2
	5	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.2	3.2	3.2
	3	1	3.2	3.2	6.5
	4	12	38.7	38.7	45.2
	5	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

item10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	16.1	16.1	16.1
	4	15	48.4	48.4	64.5
	5	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Analisis Deskriptif Masing-masing Variabel Penelitian

1. Variabel Analisis Jabatan (X1)

Col	Category	Freq	Persentase	Total	Ket.
1	2	2	6.5	4	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	
	5	18	58.1	90	
Jumlah			100.0	137	Sangat Baik
2	2	1	3.2	2	
	4	10	32.3	40	
	5	20	64.5	100	
Jumlah			100.0	142	Sangat Baik
3	3	3	9.7	9	
	4	17	54.8	68	
	5	11	35.5	55	
Jumlah			100.0	132	Sangat Baik
4	3	1	3.2	3	
	4	18	58.1	72	
	5	12	38.7	60	
Jumlah			100.0	135	Sangat Baik
5	3	2	6.5	6	
	4	16	51.6	64	
	5	13	41.9	65	
Jumlah			100.0	135	Sangat Baik
6	2	1	3.2	2	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	
	5	19	61.3	95	
Jumlah			100.0	140	Sangat Baik
7	2	2	6.5	4	
	3	14	45.2	42	
	4	10	32.3	40	
	5	5	16.1	25	
Jumlah			100.0	111	Baik
8	1	1	3.2	1	
	2	1	3.2	2	
	3	12	38.7	36	
	4	8	25.8	32	
	5	9	29.0	45	
Jumlah			100.0	116	Baik
9	2	4	12.9	8	
	3	10	32.3	30	
	4	6	19.4	24	

	5	11	35.5	55	
	Jumlah		100.0	117	Baik
10	2	1	3.2	2	
	3	2	6.5	6	
	4	11	35.5	44	
	5	17	54.8	85	
	Jumlah		100.0	137	Sangat Baik
11	3	1	3.2	3	
	4	24	77.4	96	
	5	6	19.4	30	
	Jumlah		100.0	129	Baik
12	3	1	3.2	3	
	4	12	38.7	48	
	5	18	58.1	90	
	Jumlah		100.0	141	Sangat Baik
13	3	2	6.5	6	
	4	17	54.8	68	
	5	12	38.7	60	
	Jumlah		100.0	134	Sangat Baik
14	1	1	3.2	1	
	3	1	3.2	3	
	4	11	35.5	44	
	5	18	58.1	90	
	Jumlah		100.0	138	Sangat Baik
Total				1844	Sangat Baik

2. Variabel Pengembangan Karir (X2)

Col	Category	Freq	Persentase	Total	Ket.
1	2	1	3.2	2	
	3	1	3.2	3	
	4	11	35.5	44	
	5	18	58.1	90	
	Jumlah		100.0	139	Sangat Baik
2	3	1	3.2	3	
	4	23	74.2	92	
	5	7	22.6	35	
	Jumlah		100.0	130	Baik
3	1	2	6.5	2	
	3	10	32.3	30	
	4	8	25.8	32	
	5	11	35.5	55	
	Jumlah		100.0	119	Baik
4	1	1	3.2	1	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	

	5	19	61.3	95	
	Jumlah		100.0	139	Sangat Baik
5	2	1	3.2	2	
	3	2	6.5	6	
	4	11	35.5	44	
	5	17	54.8	85	
	Jumlah		100.0	137	Sangat Baik
6	3	2	6.5	6	
	4	16	51.6	64	
	5	13	41.9	65	
	Jumlah		100.0	135	Sangat Baik
7	3	3	9.7	9	
	4	10	32.3	40	
	5	18	58.1	90	
	Jumlah		100.0	139	Sangat Baik
8	2	1	3.2	2	
	4	15	48.4	60	
	5	15	48.4	75	
	Jumlah		100.0	137	Sangat Baik
9	3	2	6.5	6	
	4	16	51.6	64	
	5	13	41.9	65	
	Jumlah		100.0	135	Sangat Baik
Total				1210	Sangat Baik

3. Variabel Kompetensi (Y)

Col	Category	Freq	Persentase	Total	Ket.
1	2	2	6.5	4	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	
	5	18	58.1	90	
	Jumlah		100.0	137	Sangat Baik
2	2	1	3.2	2	
	4	10	32.3	40	
	5	20	64.5	100	
	Jumlah		100.0	142	Sangat Baik
3	3	3	9.7	9	
	4	17	54.8	68	
	5	11	35.5	55	
	Jumlah		100.0	132	Sangat Baik
4	3	1	3.2	3	
	4	18	58.1	72	
	5	12	38.7	60	
	Jumlah		100.0	135	Sangat Baik
5	3	2	6.5	6	

	4	16	51.6	64	
	5	13	41.9	65	
	Jumlah		100.0	135	Sangat Baik
6	2	1	3.2	2	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	
	5	19	61.3	95	
	Jumlah		100.0	140	Sangat Baik
7	3	1	3.2	3	
	4	24	77.4	96	
	5	6	19.4	30	
	Jumlah		100.0	129	Baik
8	2	1	3.2	2	
	3	5	16.1	15	
	4	15	48.4	60	
	5	10	32.3	50	
	Jumlah		100.0	127	Baik
9	1	1	3.2	1	
	3	5	16.1	15	
	4	17	54.8	68	
	5	8	25.8	40	
	Jumlah		100.0	124	Baik
10	3	4	12.9	12	
	4	16	51.6	64	
	5	11	35.5	55	
	Jumlah		100.0	131	Sangat Baik
11	3	3	9.7	9	
	4	11	35.5	44	
	5	17	54.8	85	
	Jumlah		100.0	138	Sangat Baik
12	2	7	22.6	14	
	3	9	29.0	27	
	4	8	25.8	32	
	5	7	22.6	35	
	Jumlah		100.0	108	Baik
13	2	1	3.2	2	
	3	4	12.9	12	
	4	16	51.6	64	
	5	10	32.3	50	
	Jumlah		100.0	128	Baik
14	3	1	3.2	3	
	4	12	38.7	48	
	5	18	58.1	90	
	Jumlah		100.0	141	Sangat Baik
Total				1847	Sangat Baik

4. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Col	Category	Freq	Persentase	Total	Ket.
1	2	2	6.5	4	
	3	1	3.2	3	
	4	11	35.5	44	
	5	17	54.8	85	
Jumlah			100.0	136	Sangat Baik
2	2	1	3.2	2	
	3	1	3.2	3	
	4	13	41.9	52	
	5	16	51.6	80	
Jumlah			100.0	137	Sangat Baik
3	3	1	3.2	3	
	4	13	41.9	52	
	5	17	54.8	85	
Jumlah			100.0	140	Sangat Baik
4	3	5	16.1	15	
	4	15	48.4	60	
	5	11	35.5	55	
Jumlah			100.0	130	Baik
5	3	1	3.2	3	
	4	24	77.4	96	
	5	6	19.4	30	
Jumlah			100.0	129	Baik
6	2	1	3.2	2	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	
	5	19	61.3	95	
Jumlah			100.0	140	Sangat Baik
7	3	1	3.2	3	
	4	24	77.4	96	
	5	6	19.4	30	
Jumlah			100.0	129	Baik
8	3	1	3.2	3	
	4	13	41.9	52	
	5	17	54.8	85	
Jumlah			100.0	140	Sangat Baik
9	1	1	3.2	1	
	3	1	3.2	3	
	4	12	38.7	48	
	5	17	54.8	85	
Jumlah			100.0	137	Sangat Baik
10	3	5	16.1	15	
	4	15	48.4	60	
	5	11	35.5	55	
Jumlah			100.0	130	Sangat Baik
Total				1348	Sangat Baik

Koefisien Korelasi Penelitian Dengan Menggunakan Metode Verifikatif (Analisis Jalur)

a. Hipotesis X1 dan X2 - Y.

$$\text{Model : } Y = P_{YX1} X1 + P_{YX2} X2$$

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3,023523	,3348626	31
X1	3,081194	,3930195	31
X2	3,092452	,5597031	31

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1,000	,806	,664
	X1	,806	1,000	,721
	X2	,664	,721	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000	,000
	X1	,000	.	,000
	X2	,000	,000	.
N	Y	31	31	31
	X1	31	31	31
	X2	31	31	31

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,815 ^a	,665	,641	,2007275	,665	27,746	2	28	,000

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,236	2	1,118	27,746	,000 ^b
	Residual	1,128	28	,040		
	Total	3,364	30			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,914	,290		3,155	,004	,320	1,507					
X1	,581	,135	,682	4,319	,000	,305	,857	,806	,632	,473	,480	2,081
X2	,103	,094	,173	1,094	,283	-,090	,297	,664	,202	,120	,480	2,081

a. Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations^a

Model		X2	X1
1	Correlations	X2	1,000
		X1	-,721
	Covariances	X2	,009
		X1	-,009

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2,980	1,000	,00	,00	,00
	2	,015	13,870	,51	,00	,47
	3	,005	24,512	,49	1,00	,53

a. Dependent Variable: Y

b. Hipotesis X1 dan X2 - Z.

$$\text{Model : } Z = P_{ZX1} X1 + P_{ZX2} X2$$

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z	3,066561	,5497584	31
X1	3,081194	,3930195	31
X2	3,092452	,5597031	31

Correlations

		Z	X1	X2
Pearson Correlation	Z	1,000	,903	,785
	X1	,903	1,000	,721
	X2	,785	,721	1,000
Sig. (1-tailed)	Z	.	,000	,000
	X1	,000	.	,000
	X2	,000	,000	.
N	Z	31	31	31
	X1	31	31	31
	X2	31	31	31

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,924 ^a	,853	,842	,2181893	,853	81,229	2	28	,000

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,734	2	3,867	81,229	,000 ^b
	Residual	1,333	28	,048		
	Total	9,067	30			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
X1	,980	,146	,701	6,704	,000	,681	1,280	,903	,785	,486	,480	2,081
X2	,275	,103	,280	2,681	,012	,065	,486	,785	,452	,194	,480	2,081

a. Dependent Variable: Z

Coefficient Correlations^a

Model			X2	X1
1	Correlations	X2	1,000	-,721
		X1	-,721	1,000
	Covariances	X2	,011	-,011
		X1	-,011	,021

a. Dependent Variable: Z

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2,980	1,000	,00	,00	,00
	2	,015	13,870	,51	,00	,47
	3	,005	24,512	,49	1,00	,53

a. Dependent Variable: Z

c. Hipotesis Y - Z.

$$\text{Model : } Z = P_{ZY} Y + P_{ZY} Y$$

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z	3,066561	,5497584	31
Y	3,023523	,3348626	31

Correlations

		Z	Y
Pearson Correlation	Z	1,000	,731
	Y	,731	1,000
Sig. (1-tailed)	Z	.	,000
	Y	,000	.
N	Z	31	31
	Y	31	31

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,731 ^a	,534	,518	,3817979	,534	33,201	1	29	,000

a. Predictors: (Constant), Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,840	1	4,840	33,201	,000 ^b
	Residual	4,227	29	,146		
	Total	9,067	30			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,560	,633		-,885	,384	-1,855	,735					
Y	1,199	,208	,731	5,762	,000	,774	1,625	,731	,731	,731	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Z

Coefficient Correlations^a

Model			Y
1	Correlations	Y	1,000
	Covariances	Y	,043

a. Dependent Variable: Z

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Y
1	1	1,994	1,000	,00	,00
	2	,006	18,411	1,00	1,00

a. Dependent Variable: Z

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaiannya bahwa Manajemen Karyawan Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, diperlukan karyawan negeri sipil yang profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan pendidikan serta pengaturan dan penyelenggaraan latihan jabatan karyawan negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan pelatihan.

Dengan demikian, terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu

organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis jabatan dengan baik oleh suatu organisasi.

Penerapan analisis jabatan tidak hanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar saja, karena pada dasarnya setiap organisasi membutuhkan adanya analisis jabatan guna menunjang kinerja organisasi. Akan tetapi, besar kecilnya tingkat kebutuhan akan adanya analisis jabatan juga tergantung pada kebutuhan organisasi tersebut.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, (2003:38), menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses pengambilan keputusan yang menterjemahkan faktor tugas, manusia, dan teknologi menjadi sebuah desain pekerjaan. Artinya, dalam analisis jabatan seorang pimpinan dapat mengetahui kelebihan maupun kekurangan dari bawahannya dimana pada akhirnya akan menentukan dimana ia akan ditempatkan sesuai dengan kemampuannya.

Dengan demikian, analisis jabatan dapat dikatakan sebagai sebuah bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum yang berbeda yang punya indikasi memperluas cakupan pekerjaannya. Akan tetapi, hal ini tetap menjadi kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan yang ada. Artinya, analisis jabatan ini akan memperjelas bagi pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Sebab, hanya dengan

batasan yang jelas, maka memungkinkan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme melalui adanya pengembangan karier yang diberikan.

Karier tidak hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal naik dalam suatu organisasi. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggungjawabnya untuk tetap dalam jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya. Hal ini dikarenakan, Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap karyawan karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material.

Mathis dan Jackson (2007:27), menjelaskan definisi pengembangan karier sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan dan dalam hal ini sumber daya manusia berperan penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Hal ini dikarenakan, pengembangan karier merupakan sebuah proses dalam peningkatan pelatihan kerja baik yang bersifat teknis maupun manajerial.

Dari pernyataan tersebut dapat dikemukakan bahwa pengembangan karier dalam suatu organisasi terkadang cenderung dibutuhkan bagi seseorang ketika merasa bahwa ia telah layak dan sanggup untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Meskipun demikian, dilain pihak ada sebagian pegawai maupun karyawan yang merasa akan terbebani dengan jam kerja dan tanggung jawab yang lebih besar ketika mendapati dirinya diberikan kesempatan untuk mengembangkan karier mereka.

Pimpinan maupun pihak manajemen organisasi disini harus berperan aktif dalam memberikan pengarahan, sebab dengan adanya pengembangan karier yang diterima oleh para karyawan maupun pegawai maka umpan balik yang akan mereka terima pun akan semakin tinggi, yang tentu saja pada akhirnya diiringi dengan adanya sebuah proses tanggung jawab yang besar pula.

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tertentu dan apabila tercapai baru dapat dikatakan keberhasilan seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja para bawahannya. Oleh karena itu, untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat salah satunya yaitu kompetensi, baik kompetensi pegawai, pemimpin, dan organisasi dengan begitu dapat diketahui bahwa kompetensi sangat penting untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi dengan sukses.

Kompetensi seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin trampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Wibowo (2010:324), menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan maupun tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Dengan adanya kompetensi maka aktivitas kerja tidak akan terhambat maupun tidak sesuai dengan apa yang diinginkan. Meskipun demikian, kompetensi selain dipengaruhi oleh faktor diri pegawai itu sendiri, pimpinan maupun pihak manajemen organisasi serta rekan kerja pun secara tidak langsung mampu membuat kompetensi seorang pegawai tinggi maupun rendah. Hal ini disebabkan, tanpa adanya pelatihan dan bantuan, keterampilan yang dimiliki tidak dapat terlatih dengan baik, sebab apa yang didapat di jenjang pendidikan tidak semuanya ada dalam aktivitas kerja yang dilaksanakan.

Kompetensi sendiri sangat mempengaruhi kinerja para pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Hal ini dikarenakan, dengan adanya kompetensi yang tinggi dan lebih baik, serta selalu diperbaharui maka pencapaian tugas dan tanggung jawab akan secara optimal sesuai dengan apa yang diinginkan.

Rivai (2005:14), menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dari beberapa uraian di atas, dapat dikatakan bahwa dengan adanya analisis jabatan yang tepat dalam menempatkan maupun memberikan promosi ke pegawai yang berhak, serta adanya pemberian kesempatan dalam mengikuti pengembangan karir yang ditunjang dengan kompetensi yang lebih

baik, maka pada akhirnya akan berdampak kepada produktivitas kerja atau yang sering disebut dengan kinerja para pegawai dalam melaksanakan aktivitas kerjanya.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo adalah instansi vertikal Kementerian Agama Republik Indonesia yang berada dibawah dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi Kementerian Agama dalam wilayah provinsi berdasarkan kebijakan Menteri Agama dan peraturan perundang-undangan. Sebagai salah unit kerja dilingkungan Kementerian Agama yang berkedudukan di Kabupaten Tebo, sesuai dengan Keputusan Menteri Agama (KMA) 373 Tahun 2002. Dimana, kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo memiliki 6 (enam) seksi, yaitu : Tata Usaha (Sekjen), Bimbingan Masyarakat (BIMAS) Islam, Pendidikan Madrasah, Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam, Haji dan Penyelenggaraan Syari'ah.

Dengan adanya struktur pekerjaan organisasi dan bidang-bidang jabatan yang berbeda, tentu pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo hendaknya mampu lebih menganalisa penempatan para pegawai sesuai dengan tempat kerja, seksi-seksi, bidang jabatan, maupun struktural fungsi dari instansinya. Namun, hal ini masih jauh dari harapan yang diinginkan, sebab masih banyak pegawai yang tidak berkompeten dan tidak ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data Pegawai Negeri Sipil (Jabatan Staf) Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo Tahun 2014

No.	Jabatan	Jumlah Pegawai		Kualifikasi Pendidikan	
		Kuota	Saat ini	Prosedural	Saat ini
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Staf Keuangan.	6	4	SE	SH, SE, S.Pd.I
2.	Staf Urusan Kepegawaian.	5	4	Sarjana Umum	S.Pd.I
3.	Staf Umum.	5	4	Sarjana Umum	SH, S.Ag, S.Pd.I
4.	Staf Pendidikan Madrasah.	5	4	S.Ag / S.Pd.I	SE, S.Pd.I
5.	Staf Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam.	5	2	S.Ag	SE, SH.I
6.	Staf BIMAS Islam.	6	5	S.Ag	S.Ag, M.Pd.I, S.Pd.I
7.	Staf Haji dan Umroh.	3	2	S.Ag	S.Pd.I
8.	Staf Penyelenggara Syari'ah.	3	1	S.Ag	S.Pd.I

Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, Tahun 2015.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa masih banyak kesenjangan antara pemenuhan jumlah pegawai dengan kuota yang ada pada setiap bidang atau seksi jabatan yang ada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Selain itu, prosedur dalam pemenuhan jenjang pendidikan yang sesuai dengan bidang jabatan yang seharusnya lebih harus diperhatikan kembali. Hal ini pada masa yang akan datang apabila terjadi penambahan pegawai, maka SDM yang baru tersebut akan membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri baik dalam budaya organisasi maupun aktivitas kerja yang akan mereka hadapi.

Analisis jabatan sangat diperlukan sebagai alat untuk menghasilkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang sangat bermanfaat bagi proses pengembangan SDM secara keseluruhan karena sangat sulit menentukan orang untuk mengisi suatu jabatan dimana jabatan tersebut tidak dibuat dalam suatu batasan yang jelas yang menyangkut ruang lingkup jabatan dan spesifikasi jabatan.

Sementara, secara individual setiap anggota organisasi seharusnya bisa mendapatkan kesempatan dalam pengembangan karir mereka. Hal ini juga seharusnya menjadi perhatian bagi pimpinan yang ada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo agar produktivitas atau kinerja para pegawainya dapat selalu berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang lebih baik. Adapun untuk melihat pengembangan karir bagi para pegawai yang ada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut :

Tabel 1.2
Data Pegawai Negeri Sipil yang Pernah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan, serta yang Sudah Dipromosikan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo Tahun 2014

No.	Nama Pelatihan, Pendidikan, dan Diklat	Thn	Pegawai		Promosi	Jabatan	
			Total	yang Mengikuti		Sebelum	Sesudah
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Diklat Manajemen Ketatausahaan	2010	27	1	-	-	-
2	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa	2012	28	1	-	-	-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
3	Diklat Kehumasan dan Keprotokoleran	2012	28	1	-		
4	Diklat tentang Urusan Kepegawaian	2012	28	1	-		
5	Diklat Arsiparis	2013	30	1	-		
6	Diklat Pengadaan Barang dan jasa	2013	30	1	1	Staf TU	Fungsional Barang dan Jasa
7	Diklat Hisab Rukyat	2013	30	1	-		
8	Diklat Pelayanan Haji dan Umroh	2013	30	1	-		
9	Pelatihan Operator EMIS	2014	32	3	-		
10	Diklat Barang Usaha Milik Negara	2014	30	1	-		

Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, Tahun 2015.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa para pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo tidak sampai 50% dari jumlah keseluruhan yang dapat mengikuti pelatihan, pendidikan, maupun diklat yang diadakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Seharusnya pimpinan dapat menelaah lebih jauh lagi apa-apa saja yang menyebabkan hal tersebut. Sebab, apabila dilihat dari tabel tersebut akan berdampak pada rendahnya promosi jabatan yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

Pengembangan karir sendiri menjadi salah satu faktor yang mendukung sehingga terciptanya produktivitas kerja yang lebih baik dalam sebuah organisasi, dimana dengan adanya kesempatan untuk mengembangkan diri yang diberikan kepada para pegawai maka pada akhirnya mereka akan lebih bersemangat dalam memberikan kontribusi yang terbaik bagi organisasi tersebut.

Dari adanya pengembangan karir pada seorang pegawai tentu akan meningkatkan pula kompetensi yang ada pada dirinya. Kompetensi sendiri dapat diartikan sebagai pengetahuan, wawasan, dan keterampilan yang dapat membantu seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Dengan demikian, pada semua organisasi dan instansi selain memberikan kesempatan dalam mengembangkan karir, perhatian kepada kompetensi yang ada pada para bawahannya, seperti Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo yang dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut :

Tabel 1.3
Data Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Jenjang Pendidikan
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo
Tahun 2014

No.	Jenjang Pendidikan	Tahun				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	SMA					
	IPS	4	5	5	5	5
	IPA	-	-	-	-	-
	Mesin	-	-	-	-	-
2	Diploma III					
	Akuntansi	1	1	1	1	1
	Manajemen	1	-	-	-	-
3	Strata (S1)					
	Agama Islam	6	6	6	6	7
	Pendidikan Islam	6	6	6	8	9
	Hukum	2	2	2	2	2
	Ekonomi Manajemen	1	1	1	1	1
	Ekonomi Akuntansi	1	1	2	2	2
4	Strata 2 (S2)					
	Pendidikan	1	1	1	1	1
	Pendidikan Islam	4	4	4	4	3
Jumlah		27	27	28	30	31

Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, Tahun 2015.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa cenderung para pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo masih memiliki jenjang pendidikan D3 dan SMA. Oleh karena itu, hendaknya pimpinan dapat memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk melanjutkan pendidikannya daripada menambah kuota pegawai untuk menutupi kekurangan yang ada.

Lebih lanjut, kinerja pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti analisis jabatan, pengembangan karir, dan kompetensi yang dimiliki oleh para pegawainya. Untuk itu pimpinan seharusnya lebih memperhatikan kembali atau melaksanakan evaluasi terhadap para bawahannya supaya tujuan instansi dapat terlaksana dengan baik.

Berkenaan dengan kinerja pegawai dalam tahun 2014, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo telah menetapkan 59 sasaran stratejik yang dicapai melalui pelaksanaan 6 program dan 59 kegiatan. Semua kegiatan merupakan kegiatan yang telah dianggarkan dalam APBN (DIPA) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo tahun 2014, dan merupakan komitmen dalam mengimplementasikan Rencana Stratejik 2010-2014.

Pencapaian sasaran yang telah ditargetkan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo tahun 2014 tidak terlepas dari adanya dukungan dana yang telah dianggarkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara seperti yang telah ditetapkan berdasarkan DIPA Nomor : 025.04.2.635267/2014 tanggal 5 desember 2013. Dari indikator kinerja sasaran yang ada dan telah

ditargetkan di tahun 2014, yang telah direalisasikan. Adapun pencapaian indikator kinerja program/kegiatan untuk mencapai sasaran ini dapat dilihat secara rinci pada tabel, sebagai berikut :

Tabel 1.4
Target dan Realisasi DIPA Satker Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Tebo Tahun 2014

No.	Satker	DIPA Awal/Tgl	Realisasi	Prosentase
1.	Sekjen	Rp. 2.316.028.000/ 05-12-2013	Rp. 1.884.831.655	81 %
2.	Bimas	Rp. 4.945.657.000/ 05-12-2013	Rp. 1.884.831.655	89 %
3.	Kagara Syari'ah	Rp. 75.000.000/ 05-12-2013	Rp. 1.884.831.655	97 %
4.	Pendidikan Madrasah	Rp. 10.929.580.000/ 05-12-2013	Rp. 1.884.831.655	92 %
5.	Pendidikan Agama dan Keagamaan	Rp. 2.316.028.000/ 05-12-2013	Rp. 1.884.831.655	98 %
6.	Haji	Rp. 280.313.000/ 05-12-2013	Rp. 1.884.831.655	98 %

Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, Tahun 2015.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa pencapaian target dan realisasi DIPA Satker Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo masih berada dibawah 100%. Hal ini harus menjadi pekerjaan rumah bagi pimpinan yang terkait agar di masa-masa yang akan datang mampu meningkatkan kembali daya saing para pegawainya, serta meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo itu sendiri.

Seseorang akan terus berupaya untuk mengembangkan kompetensi diri untuk mencapai jalur karier yang diharapkannya dengan memperhatikan rasionalitas target yang harus dicapai agar setiap orang yang akan diangkat dalam jabatan yang lebih tinggi tidak merasa terdapat perlakuan yang tidak adil dalam proses pengangkatan dalam suatu jabatan. Aspek kemampuan

individu yang dilatarbelakangi oleh pengalaman dan ketrampilan yang dimiliki, motivasi, dan komitmen yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas, serta etika moral yang berkaitan dengan kejujuran, disiplin, dan tanggungjawab terhadap terlaksananya suatu pekerjaan dapat menjadi pertimbangan.

Dengan demikian, dari beberapa uraian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo kinerja para pegawai masih rendah, yang mana dapat dikarenakan faktor-faktor seperti analisis jabatan, pengembangan karier, dan kompetensi. Oleh karena itu, disini peneliti tertarik untuk menuangkan hasil pemikiran dalam bentuk penelitian dengan judul **Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karier Melalui Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

1. Belum dipenuhinya secara baik analisis jabatan sebagai dasar untuk pemenuhan jumlah pegawai dan pemberian suatu jabatan yang sesuai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Hal ini dapat dilihat dari adanya suatu jabatan yang dipegang oleh beberapa pegawai tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimiliki.

2. Belum optimalnya proses pengembangan karir untuk pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, bahwasanya setiap tahun pegawai yang dipromosikan hanya 3% per tahun.
3. Kurangnya kesempatan pegawai untuk meningkatkan kompetensinya seperti program beasiswa untuk melanjutkan program S2 dan S3, pelatihan maupun diklat, dan sebagainya. Hal ini dapat dilihat pada data pegawai berdasarkan jenjang pendidikan, minimumnya para pegawai yang memiliki kualifikasi S2, serta belum adanya pegawai yang S3.
4. Rendahnya kesempatan untuk mengikuti pelaksanaan pendidikan, dan pelatihan bagi para pegawai.
5. Belum optimalnya kinerja para pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo yang dapat dilihat dari tingkat realisasi satker yang masih berada dibawah 100%.

1.3 Rumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan pada latar belakang di atas, adapun rumusan masalah antara lain sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran analisis jabatan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo ?
2. Bagaimana pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karir secara parsial baik langsung maupun tidak langsung terhadap kompetensi pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo ?

3. Bagaimana pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karier secara simultan terhadap kompetensi pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo ?
4. Bagaimana pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karier secara parsial baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo ?
5. Bagaimana pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karier secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo ?
6. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo ?
7. Bagaimana pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karier melalui kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini memiliki beberapa tujuan, antara lain sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran analisis jabatan, pengembangan karier, kompetensi, dan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

2. Untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karier secara parsial baik langsung maupun tidak langsung terhadap kompetensi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.
3. Untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karier secara simultan terhadap kompetensi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.
4. Untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karier secara parsial baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.
5. Untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karier secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.
6. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.
7. Untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karier melalui kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang penulis harapkan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi.

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan pemikiran dalam hal analisis jabatan, pengembangan karier, kompetensi, dan kinerja pegawai yang ada pada suatu instansi pemerintahan, dimana keempat faktor tersebut akan mempengaruhi seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan kepada publik secara menyeluruh dan merata.

2. Bagi Instansi Pemerintahan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta masukan yang berguna bagi instansi-instansi pemerintahan lainnya, hendaknya memperhatikan analisis jabatan dan memberikan kesempatan dalam pengembangan karier pegawainya. Meskipun demikian, kesemuanya itu haruslah mendapatkan perhatian dari aspek kompetensi kerja masing-masing pegawai.

3. Bagi Pihak Lain Yang terkait Penelitian Selanjutnya.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berguna bagi pihak-pihak lain yang bersangkutan dan penelitian selanjutnya di kabupaten atau kota lain di seluruh Indonesia, dan kegunaan tersebut dapat memberikan suatu manfaat atau dampak, baik bersifat secara praktis maupun teoritis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Analisis Jabatan

2.1.1.1 Definisi Analisis Jabatan

Segala upaya yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dimungkinkan akan lebih optimal hasilnya bila didahului dengan adanya analisis jabatan yang benar dan optimal terlebih dahulu. Terlebih pada organisasi yang mempunyai banyak lini dalam struktur organisasinya dan sangat kompleks permasalahan yang dihadapi.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, (2003:38), menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses pengambilan keputusan yang menerjemahkan faktor tugas, manusia, dan teknologi menjadi sebuah desain pekerjaan. Sementara, Hariandja (2007:48), menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut.

Dilain pihak, Jusuf (2001:28), menyatakan bahwa analisis jabatan adalah suatu proses mempelajari dan mengumpulkan informasi-informasi yang berkembang dengan operasi-operasi pelaksanaan dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu.

Sedangkan, Sirait (2006:46), menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses untuk memperoleh informasi serinci mungkin mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan guna menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan.

Dari beberapa uraian pendapat di atas, maka dapat dijelaskan bahwa analisis jabatan adalah cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan.

2.1.1.2 Indikator Analisis Jabatan

Analisis jabatan secara sistematis meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasikan pekerjaan / jabatan. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan berperan penting dalam perencanaan SDM karena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja.

Berangkat dari konsep analisis jabatan di atas maka berikut ini dapatlah disusun dimensi variabel serta indikator analisis jabatan, sebagai berikut (Robbins, 2002:23-24) :

1. Uraian Jabatan (*Job Description*), dengan sub-dimensi :

a. Wewenang :

- 1) Kewenangan terdefiniskan secara jelas.
- 2) Tidak overlapping dengan posisi lain.
- 3) Kesesuaian wewenang dengan posisi.

b. Tanggung jawab karyawan :

- 1) Memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab yang diemban secara keseluruhan.
- 2) Arah pertanggungjawaban jelas.
- 3) Kompensasi yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.

c. Kondisi pekerjaan :

- 1) Peraturan atau kebijaksanaan perusahaan dapat dipahami.
- 2) Adanya kejelasan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Fasilitas kerja :

- 1) Kelengkapan fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan.
- 2) Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan.

e. Standar hasil kerja :

- 1) Kejelasan mengenai target yang diharapkan.
- 2) Kesesuaian target dengan bidang pekerjaan.

2. Persyaratan Jabatan (*Job Specification*), dengan sub-dimensi :

a. Pendidikan dan pelatihan :

- 1) Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan.
- 2) Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pengalaman kerja.
- 3) Efektivitas pelatihan dalam menunjang pekerjaan.

b. Kompetensi :

- 1) Kesesuaian pekerjaan dengan pengetahuan.
- 2) Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian.
- 3) Kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan.
- 4) Kesesuaian pekerjaan dengan minat.
- 5) Pengetahuan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif.
- 6) Keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif.
- 7) Keterampilan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif.
- 8) Minat yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif.

2.1.1.3 Manfaat Analisis Jabatan

Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang ruang lingkup pekerjaan, yang menginformasikan tentang pekerjaan, bagaimana melakukannya, bagaimana kondisinya. Selain itu, di dalamnya terdapat sebuah daftar tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang diperlukan oleh pekerjaan tertentu, dan satu definisi mengatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah identifikasi tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari sebuah pekerjaan yang dikemukakan

Wirawan (2007:83-84), menjelaskan beberapa fungsi dan manfaat pada analisis jabatan, antara lain sebagai berikut :

1. Menentukan basis regional bagi struktur kompensasi.
2. Mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan individu.
3. Menghapuskan persyaratan kerja yang dapat menyebabkan adanya deskriminasi dalam pengadaan SDM.
4. Merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang.
5. Memadukan lamaran dan lowongan kerja yang ada.
6. Memforkas dan menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan bagi para karyawan.
7. Mengembangkan rencana-rencana pengembangan pegawai yang potensial.

8. Menetapkan standar prestasi kerja yang realistik.
9. Menempatkan karyawan sesuai dengan ketrampilannya.
10. Membantu revisi struktur organisasi.
11. Memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka.
12. Memperbaiki alur kerja.
13. Memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi.
14. Menetapkan garis promosi dalam semua departemen dan organisasi.

Sementara, dipihak lain Simamora (2007:83-84), menyebutkan bahwa manfaat dari analisis pekerjaan adalah membantu dalam mengkomunikasikan harapan sebuah pekerjaan terhadap si pemegang jabatan, penyelia, dan rekan sejawatnya. Dengan menjabarkan pekerjaan apa yang dibutuhkan, bagaimana kualifikasi orang yang akan memegangnya, kapan waktu yang dibutuhkan untuk menciptakan pekerjaan baru itu dan bagaimana syarat-syarat yang akan dibutuhkan maka akan terjadi efisiensi pemakaian tenaga kerja dan optimalisasi produktivitas.

2.1.2 Pengembangan Karier

2.1.2.1 Definisi Karier

Dalam unsur pekerjaan, karier merupakan salah satu faktor yang dapat memacu seseorang atau yang sering disebut dengan karyawan maupun pegawai dalam sebuah organisasi melaksanakan

tanggung jawab dan beban kerja dengan sebaik mungkin. Hal ini dikarenakan, dengan adanya kenaikan karier, maka kebutuhan mereka pun terpenuhi dan merasa bahwa produktivitas kerja mereka diperhatikan oleh pimpinan dan pihak manajemen.

Feldam (2005:70) menyatakan istilah karier tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Istilah karier sedikit banyak telah didemokratisasi. Saat ini karier menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya.

Sementara, Handoko (2004:16), menyatakan bahwa karier adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja. Karier menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Dari beberapa uraian pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karier merupakan perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. karier menentukan tujuan untuk pengembangan karyawan secara sistematis, sehingga tujuan karier telah disetujui, maka kegiatan pengembangan karier dapat dipilih

dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti bagi individu maupun bagi organisasi.

2.1.2.2 Definisi Pengembangan Karier

Karyawan maupun pegawai yang mempersepsikan pengembangan kariernya secara positif cenderung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, sehingga akan menghindari berbagai sikap dan perilaku kerja yang menghambat pencapaian tujuan organisasi, seperti pemogokan, ketidakhadiran, dan perpindahan kerja.

Hasibuan (2001:88), menyatakan bahwa pengembangan karier mengacu pada masalah staf dan personil dalam proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum, yang sesuai dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja yang biasanya berupa mutasi kerja.

Mathis dan Jackson (2007:27), menjelaskan definisi pengembangan karier sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan dan dalam hal ini sumber daya manusia berperan penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Hal ini dikarenakan,

pengembangan karier merupakan sebuah proses dalam peningkatan pelatihan kerja baik yang bersifat teknis maupun manajerial.

Dengan demikian, dari beberapa uraian di atas, dapat diketahui bahwa pengembangan karier adalah sebuah peranan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini disebabkan, keberadaan pengembangan karier juga diperlukan oleh setiap karyawan untuk meningkatkan komitmen kerja sumber daya manusia.

2.1.2.3 Indikator Pengembangan Karier

Dalam suatu organisasi, senantiasa berupaya agar tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan karier dari organisasinya. Pengembangan karier akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika para pengembang mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu.

Hasibuan (2001:34), menyatakan bahwa pengembangan karier meliputi pendidikan, pelatihan, dan mutasi. Pengembangan karier merupakan tahap atau bagian dari proses perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Dijelaskan bahwa pendidikan bertujuan untuk pengembangan individu. Pelatihan bertujuan untuk merespon apa yang dikehendaki organisasi.

Sedangkan, mutasi dalam hal ini membuat karyawan dapat bertindak sesuai dengan keinginan berdasarkan cara/prosedur yang telah ditetapkan.

Sementara, Mathis dan Jackson (2007:27), menjelaskan lebih lanjut pendekatan yang dapat digunakan dalam mengetahui sejauhmana pengembangan karier bagi seorang pegawai dapat berjalan dengan baik, antara lain sebagai berikut :

1. Pendidikan.

Pendidikan adalah suatu upaya sadar dan terencana untuk dapat memberikan suatu wahana dan wawasan tentang pengetahuan kerja dan cara mengerjakan pekerjaan sesuai orientasi kemajuan pekerjaan. Akan berbeda karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi dengan karyawan yang tidak memiliki pendidikan tinggi.

Aktualisasinya dapat dilihat bahwa karyawan yang memiliki pendidikan, dalam melaksanakan aktivitas kerjanya lebih mudah mengembangkan dan lebih memahami tentang perencanaan kerja, dan metode pelaksanaan pekerjaan hingga keberhasilan menjalankan pekerjaan dengan baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan yang rendah cenderung memperlihatkan ketidaktahuan dan kelambatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan bahkan cenderung terbengkalai.

2. Pelatihan.

Pengembangan diri dengan hanya melalui banyaknya sumber daya manusia aparatur yang dapat berkembang hanya dengan melalui pendidikan. Betapa banyaknya sumber daya manusia aparatur yang dapat berkembang hanya dengan melalui pengalaman saja. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri sumber daya manusia aparatur akan lebih meningkat melalui pendidikan dan pelatihan. Itulah sebabnya mengapa pendidikan bertujuan untuk mempercepat perkembangan para karyawan.

Jika pelatihan merupakan suatu solusi terbaik, maka para pimpinan oleh manajer harus memutuskan program. Pelatihan yang tepat untuk diikuti oleh para aparatur. Ketepatan teknik dan pelatihan tertentu tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para aparatur mengetahui apa yang dilakukan. Pelatihan yang berbeda akan berakibat pada pemakaian metode pelatihan dapat kita gambarkan bahwa tujuan pelatihan dengan orientasi semangat kerja, keterampilan pada pekerjaan membutuhkan keterampilan manusia, keterampilan manajemen dan pendidikan, sedangkan pelatihan yang sesuai juga akan sangat tergantung pada tujuan pelatihan itu sendiri.

3. Mutasi.

Mutasi karyawan merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang karyawan dalam lingkup organisasi. Karena itu merupakan kekuatan yang sanggup mengubah posisi karyawan, maka dikatakan bahwa mutasi merupakan salah satu cara yang paling baik untuk mengembangkan sumber daya manusia aparatur dalam lingkup organisasi.

Suatu mutasi karyawan yang paling banyak terjadi adalah atas keinginan organisasi. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan antara lain : usaha organisasi/perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan, kemampuan yang dimiliki karyawan kurang sesuai dengan kualifikasi pendidikan atau pelatihan, lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan, sistem dan prosedur kerja yang berubah, serta sebagai sanksi bagi karyawan yang bersangkutan.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Definisi Kompetensi

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam

situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati bersama.

Kessler (2011:15), menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik utama yang dimiliki oleh orang-orang yang paling sukses dalam setiap bidang profesi yang telah membantunya untuk berhasil. Sedangkan, Rivai (2005:65), menjelaskan bahwa kompetensi adalah sesuatu yang orang bawa bagi suatu pekerjaan dalam bentuk dan tingkatan perilaku yang berbeda.

Sementara, Wibowo (2010:324), menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan maupun tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Dari beberapa uraian pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan atau tugas yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap tanggungjawab. Artinya, kompetensi adalah sebuah karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

2.1.3.2 Indikator Kompetensi

Dalam melihat kompetensi yang ada pada seorang bawahan, pimpinan tidak hanya terfokus saja pada sertifikat yang ada pada bawahannya tersebut. Melainkan pimpinan juga harus selalu melaksanakan evaluasi dengan beberapa kriteria tertentu secara berkala agar dapat memantau perkembangan para bawahannya.

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Spencer and Spencer (2003:9), menjelaskan bahwa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, antara lain sebagai berikut :

1. Keyakinan dan nilai-nilai.
2. Keterampilan.
3. Karakteristik kepribadian.
4. Motivasi.
5. Isu emosional.
6. Kemampuan intelektual.
7. Budaya organisasi.

Sementara, Suswardji, dkk (2012:962), menjelaskan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik yang dimiliki seseorang, yang terdiri dari beberapa bagian, yakni :

1. Motif.
2. Sifat.
3. Konsep diri.
4. Keterampilan.

Dilain pihak, Wibowo (2010:330), menjelaskan bahwa terdapat beberapa unsur yang dapat dijadikan tolok ukur kompetensi yang dapat dilihat, antara lain sebagai berikut :

1. Tingkatan kompetensi.
2. Model kompetensi.
3. Tipe kompetensi.
4. Faktor-faktor kompetensi.

Dengan demikian, dalam melihat kompetensi yang ada maka tidak dapat dilihat dari satu aspek saja, melainkan dari berbagai aspek baik internal maupun eksternal sehingga pimpinan dapat mengambil kebijakan lebih lanjut dengan sebaik mungkin tanpa merugikan para bawahannya.

2.1.3.3 Manfaat Kompetensi

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan

kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya (Simanjuntak, 2005:113).

Sementara, Umstot (2008:19), mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi akan meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya dalam bekerja untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi tempat ia bekerja. Hal ini dikarenakan, sebuah organisasi yang mempunyai model sistematis dalam pengembangan karir bagi para bawahannya akan menimbulkan semangat kerja yang lebih baik pula.

2.1.4 Kinerja Pegawai

2.1.4.1 Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Istilah kinerja sering

digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok.

Bernadin dan Russell (2002:135), berpendapat bahwa kinerja pegawai merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Dengan adanya catatan tersebut pimpinan dapat mengetahui sejauhmana kinerja dari para pegawainya dalam pelaksanaan aktivitas kerja mereka sehari-hari.

Tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui kinerja yang positif dari pegawainya, sebaliknya organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan manakala kinerja para pegawai tidak efektif, dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi. Jadi, kinerja merupakan faktor sentral bagi pekerjaan manajemen dalam mengelola organisasi, karena itu adalah penting bagi manajemen untuk mengenaldan memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai baik dari faktor penyebabnya maupun dari segi faktor akibatnya.

Rivai (2005:14), menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dari beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan, kemampuan, usaha, dan tanggungjawab seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan menyempurnakan hasil pekerjaan sesuai fungsi target atau sasaran serta kriteria yang ditetapkan.

2.1.4.2 Indikator Kinerja Pegawai

Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, pimpinan, dan bawahan sehingga pemahaman dan kemampuan dalam mengoperasikan manajemen kinerja merupakan suatu kebutuhan.

Aroef (2006:102), mengemukakan bahwa indikator-indikator atau tolok ukur yang dapat dijadikan sebagai pemberian penilaian dari kinerja individu seorang tenaga kerja (pegawai), yakni :

1. Hasil kerja, merupakan penyelesaian suatu pekerjaan yang diberikan kepada para pegawai dengan cara yang baik, teliti, cermat, dan sesuai dengan apa yang telah ditugaskan kepada mereka.
2. Kompetensi, dalam melaksanakan pekerjaan hendaknya pegawai memiliki pengetahuan dan wawasan yang sesuai dengan bidang dan kajian pekerjaan.

3. Perilaku kerja, suatu sikap yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam menerima, mengerjakan, maupun menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atas tanggung jawab.
4. Potensi kemampuan, setiap pekerjaan membutuhkan suatu keahlian khusus, baik dalam penggunaan sarana maupun menggunakan fasilitas dalam membantu meringankan penyelesaian pekerjaan yang diberikan.
5. Teknologi, suatu pekerjaan membutuhkan fasilitas sesuai dengan perkembangan zaman saat ini, sebab dengan adanya pembaharuan teknologi yang digunakan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik.

Sementara, Rivai (2005:44), menjelaskan bahwa ada beberapa tolok ukur dalam memberikan penilaian atau evaluasi terhadap para bawahan, antara lain sebagai berikut :

1. Sesuai dengan fungsi target.
2. Mencapai sasaran.
3. Kriteria yang ditetapkan.
4. Kualitas hasil pekerjaan.
5. Waktu penyelesaian pekerjaan.
6. Kerjasama tim.

Dengan demikian, penilaian tentang kinerja individu karyawan semakin penting ketika perusahaan akan melakukan reposisi karyawan. Artinya, bagaimana perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja.

2.1.4.3 Menilai Kinerja Secara Efektif

Kinerja merupakan prestasi yang diperoleh suatu perusahaan atau individu pada suatu tingkatan dimana pegawai memenuhi/mencapai persyaratan kerja yang ditentukan. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang mempunyai kinerja yang baik maka penilaian kinerja sangat diperlukan, karena dengan adanya sistem penilaian yang baik, pegawai mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan

Sedarmayanti (2010:277), menjelaskan ada beberapa kriteria-kriteria dalam menilai kinerja pegawai/karyawan agar dapat berjalan lebih efektif dan mendapatkan penilaian yang lebih optimal, antara lain sebagai berikut :

1. Terkait dengan pekerjaan.

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan.

2. Ekspektasi kinerja.

Sebelum periode penilaian, pimpinan harus menjelaskan tentang kinerja yang diharapkan karyawan.

3. Standardisasi.

Karyawan dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada dibawah bidang yang sama, harus dinilai dengan menggunakan instrumen penilaian yang sama.

4. Penilai yang cakap.

Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang yang secara langsung mengamati, minimal satu sampel yang representatif dari kinerja itu.

5. Komunikasi terbuka.

Sistem penilaian yang baik memberikan umpan balik yang sangat dibutuhkan secara terus menerus, tidak hanya pada saat proses penilaian dilakukan.

6. Akses karyawan terhadap penilaian.

Salah satu alasan penting untuk memberikan akses ini adalah karyawan tidak akan mencapai sebuah sistem yang tidak dipahami.

7. Proses pengajuan keberatan.

Dalam pengajuan keberatan secara formal, penetapan pengajuan keberatan merupakan langkah vital.

2.2 Penelitian Relevan

Adapun beberapa penelitian-penelitian terdahulu dengan menggunakan variabel analisis jabatan, pengembangan karier, kompetensi, dan kinerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.1
Daftar Penelitian Terkait

No (1)	Nama Peneliti (2)	Judul (3)	Hasil Penelitian (4)	Persamaan & Perbedaan (5)
1.	Heru Suprpto (Jurnal Dosen) 2012	Pengaruh Penerapan Analisis Jabatan Terhadap Pencapaian Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Kutai Kartanegara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job Spesification tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Kinerja Proses maupun Kinerja Output. Permodelan Structural yang terbentuk adalah bahwa Kinerja Output dipengaruhi oleh Job Discription setelah melalui Kinerja Proses.	Persamaannya adalah sama-sama meneliti pengaruh analisis jabatan. Perbedaannya adalah pada penelitian disebelah tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui tingkat kinerja organisasi bukan pegawai.
2.	I Nengah Budiawan (Tesis) 2015	Hubungan Kompetensi , Motivasi dan Beban Kerja Perawat Pelaksana Dengan Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Jiwa Propinsi Bali	Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan bermakna antaa kompetensi, motivasi, dan status perkawinan dengan kinerja perawat.	Persamaannya adalah sama-sama meneliti pengaruh kompetensi dan kinerja. Perbedaannya adalah pada penelitian disebelah tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pula variabel lain seperti motivasi dan beban kerja.
3.	Mulyono (Tesis) 2008	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir , dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo	Hasill penelitian menunjukkan untuk variabel perkembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo.	Persamaannya adalah sama-sama meneliti pengaruh pengembangan karir dan kinerja pegawai. Perbedaannya adalah pada penelitian disebelah tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pula variabel lain seperti kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan promosi jabatan.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Shinta Tanumihardjo, Abdul Hakim, dan Irwan Noor. (Jurnal) 2013	Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang)	Melalui uji f dapat disimpulkan bahwa variabel uraian jabatan (X1), dan variabel spesifikasi jabatan (X2), secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Nilai f hitung yang dihasilkan lebih besar dibandingkan f tabel yaitu $47,944 > 3,13$ dengan probabilitas sebesar 0.000 yang nilainya lebih kecil dari 0.05.	Persamaannya adalah sama-sama meneliti pengaruh analisis jabatan dan kinerja pegawai. Perbedaannya adalah pada penelitian disebelah tujuan dari penelitian adalah hanya untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai melalui analisis jabatan saja.
5.	Safwan, Nadirsyah, dan Syukriy Abdullah (Jurnal Dosen) 2014	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi baik secara bersama-sama maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah pada Pemerintah Kabupaten Pidie Jaya.	Persamaannya adalah sama-sama meneliti pengaruh kompetensi dan kinerja. Perbedaannya adalah pada penelitian disebelah tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui keterkaitan kedua variabel tersebut dengan motivasi.

2.3 Kerangka Pemikiran

A. Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Salah satu kegiatan yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menempatkan personil dalam organisasi yang tepat, karena untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan personil yang cakap, trampil dan berkualitas serta kuantitasnya yang sesuai dengan kebutuhan.

Analisis jabatan berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, serta kepedulian seorang pegawai terhadap instansi. Pegawai yang baik adalah pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab, kepedulian, dan loyalitas terhadap tugas maupun jabatan yang diembannya. Dengan adanya

tanggung jawab dan kepedulian yang tinggi, seorang pegawai akan dapat bekerja secara maksimal sesuai dengan yang ditentukan.

Sebaliknya, apabila pegawai kurang memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan jabatannya, maka pegawai tersebut cenderung memiliki tingkat kepedulian yang kurang baik pula. Akibat dari kurangnya rasa tanggung jawab menyebabkan pegawai cenderung mengabaikan tugas-tugas yang telah ditetapkan instansi. Sebagai akibat, dari hal tersebut berdampak kurang baik terhadap pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Analisis jabatan sendiri merupakan suatu proses pengumpulan, penganalisaan dan penyusunan informasi tentang isi pekerjaan dalam rangka memberikan dasar bagi sebuah deskripsi pekerjaan dan data untuk perekrutan, pelatihan. Informasi mengenai analisis jabatan dimaksud dapat memberikan gambaran mengenai klasifikasi pekerjaan serta menentukan karyawan yang tepat yang mampu mencapai tujuan yang diberikan oleh organisasi.

B. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karir merupakan suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karir dimasa sekarang dan di masa depan yang diikuti dengan rangkaian kegiatan pelatihan, promosi, dan mutasi jabatan.

Sementara, proses pengembangan karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, sehingga pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Adapun pengembangan karier yang dilaksanakan melalui pembinaan karier dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karier pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Setiap pegawai dalam meniti kariernya diperlukan adanya pengembangan karier untuk menggunakan kesempatan karier yang ada.

C. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam pelaksanaan pekerjaan sendiri, para pegawai tentu memiliki kesulitan dan permasalahan yang timbul. Disinilah dituntut adanya pengetahuan dan kemampuan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilaksanakan. Sebab, apabila pekerjaan dilakukan dengan tidak berdasarkan kemampuan maupun pengetahuan, serta pengalaman yang memadai maka hasil kerja yang diinginkan tidak akan tercapai. Selain itu, pihak pimpinan sendiri harus memperhatikan kemampuan kerja dari masing-masing pegawai. Kemampuan kerja dapat disebut sebagai *skill* atau keahlian dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Tentunya

kemampuan kerja para pegawai itu sendiri harus sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan.

Dengan adanya kompetensi yang baik, tidak hanya pegawai saja melainkan pimpinan maupun pihak manajemen organisasi dapat mengetahui sejauhmana pelaksanaan aktivitas kerja, tanggung jawab, dan beban kerja yang diberikan terlaksana. Maka, tidak ada salahnya ketika pimpinan mulai memperhatikan kompetensi para bawahannya sehingga tidak ada lagi pegawai yang tidak akan paham dengan apa yang dikerjakan olehnya. Pada akhirnya, tujuan organisasi pun dapat berjalan dengan baik dan tercapai secara optimal.

D. Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Melalui Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

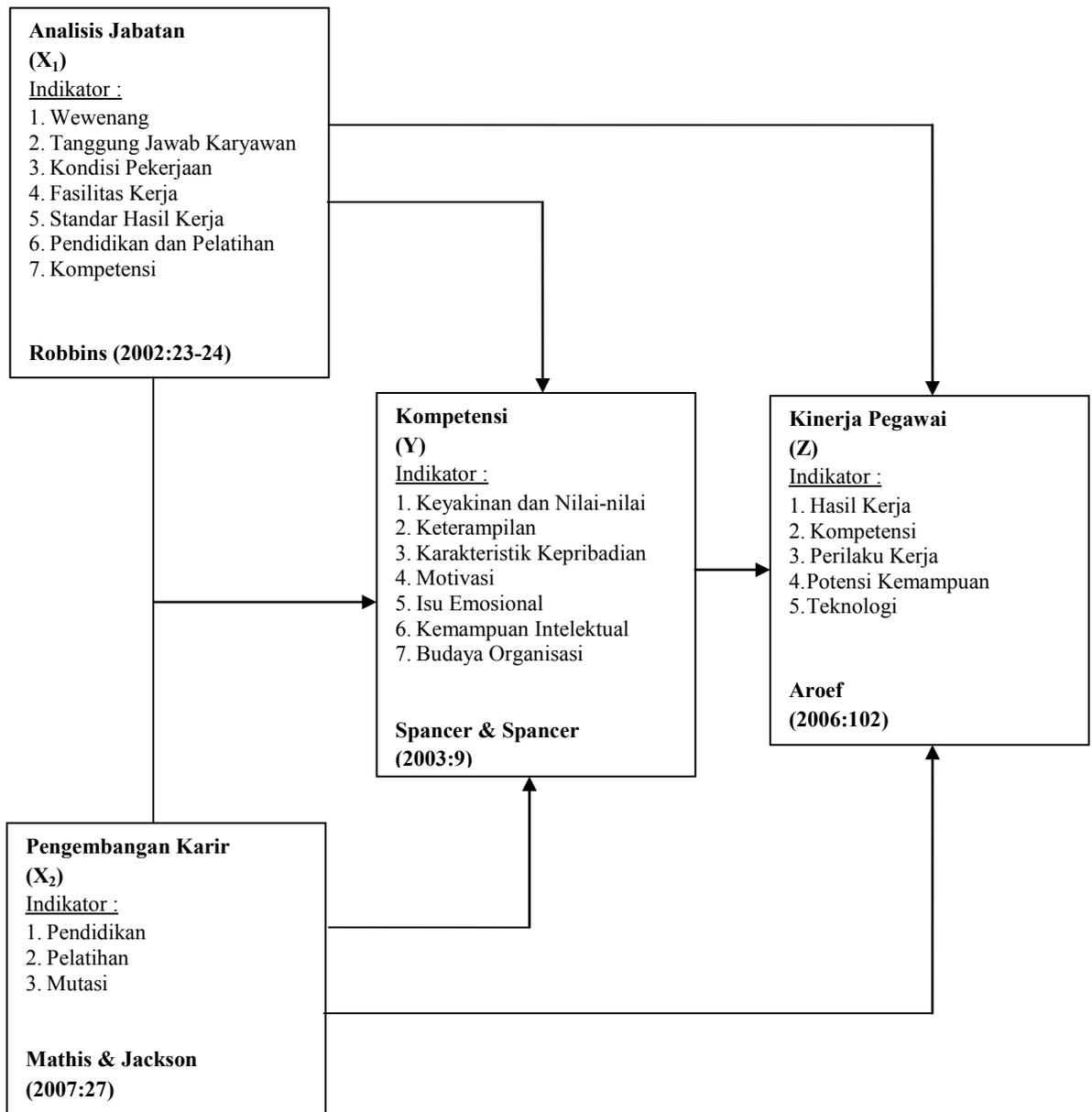
Analisis jabatan yang dilakukan dengan baik oleh perusahaan atau instansi pemerintahan akan berdampak baik bagi pengembangan karir pegawainya. Apabila pengembangan karir pegawai dilakukan dengan semestinya akan membuat pegawai bersemangat untuk berkompetensi dan meningkatkan kinerja.

Kinerja pegawai sendiri merupakan sebuah hasil dari dedikasi dari keseluruhan pekerjaan yang diberikan sepenuhnya dan berdasarkan tanggung jawab mereka terhadap instansi tempat bekerja. Sebab, dengan adanya kinerja pegawai itu sendiri instansi dapat mempertimbangkan pelaksanaan kinerja dari masing-masing pegawai dalam aktivitas kerja

dalam memperoleh umpan balik yang diberikan oleh instansi yang bersangkutan.

Lebih lanjut, dapat dikatakan bahwa dengan adanya analisis jabatan dalam proses, metode, dan teknik untuk mendapatkan data jabatan yang diolah menjadi sebuah informasi dimana pada akhirnya hasil dari informasi tersebut nantinya yang akan menjadi acuan untuk pengembangan karir pegawai. Artinya, kinerja yang tinggi akan lebih dapat dicapai oleh pegawai apabila kompetensinya juga tinggi.

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor maupun unsur, baik dari dalam maupun dari luar individu masing-masing. Oleh karena itu, faktor seperti analisis jabatan, pengembangan diri, dan kompetensi baik secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja dan tanggung jawab mereka masing-masing. Adapun kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar, sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Adapun hipotesis-hipotesis yang ada dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

1. Gambaran analisis jabatan, pengembangan karier, kompetensi, dan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo berjalan dengan baik dan terarah.
2. Analisis jabatan dan pengembangan karier secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.
3. Analisis jabatan dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.
4. Analisis jabatan dan pengembangan karier secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.
5. Analisis jabatan dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.
6. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Emzir (2013:6) menjelaskan bahwa proses pengumpulan data memerlukan penyusunan dan kontrol yang layak. Dengan demikian, data akan memungkinkan keputusan yang valid yang akan dibuat tentang masalah penelitian. Oleh karena itu, Arikunto (2007:30) mendeskripsikan bahwa data-data yang ada dalam sebuah penelitian dapat berasal dari 2 (dua) macam sumber, yakni :

3.1.1 Data Primer

Syekh (2011:5), menjelaskan bahwa data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan dan membutuhkannya. Data primer (data utama) dalam penelitian ini merupakan data yang diperoleh langsung dari responden, yaitu para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Data ini diperoleh dengan pemberian kuesioner kepada responden secara langsung. Hasil dari kuesioner tersebut merupakan data yang digunakan dalam penganalisaan guna mengetahui analisis jabatan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, sehingga penelitian ini termasuk dalam jenis kuantitatif, karena data yang digunakan merupakan ungkapan

pernyataan seseorang terhadap objek penelitian bukan merupakan data nominal (data sekunder).

3.1.2 Data Sekunder

Syekh (2011:5), menjelaskan bahwa data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder dalam penelitian ini merupakan data yang diperoleh melalui studi pustaka dengan mempelajari berbagai tulisan yang berhubungan dengan analisis jabatan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Sedangkan, kegunaan dari data sekunder ini sendiri, antara lain sebagai berikut :

- a. Kajian/kerangka dasar teori yang sudah dijelaskan pada bab-bab terdahulu dimana data sekunder diperoleh dari literatur, *hand out* dan ketentuan organisasi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.
- b. Profil dari Kementerian Agama Kabupaten Tebo, dimana data sekunder ini sendiri bersumber dari dokumen-dokumen yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo sebagai data-data awal.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Arikunto (2007:30-31), mengemukakan bahwa ada beberapa teknik yang dapat digunakan dalam pengumpulan data, dimana data-data tersebut dapat digunakan sebagai petunjuk dalam penganalisaan penelitian, antara lain sebagai berikut :

a. Kuesioner.

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam laporan tentang hal yang responden ketahui.

b. Wawancara.

Wawancara adalah suatu metode yang digunakan untuk mendapatkan jawaban dari responden dengan jalan tanya jawab yang sepihak.

c. Studi Kepustakaan/Dokumentasi.

Teknik kepustakaan / dokumentasi adalah teknik yang mempelajari buku-buku, literatur, dan laporan yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

d. Observasi.

Observasi adalah suatu teknik yang digunakan dengan cara pengamatan secara teliti, serta pencatatan secara sistematis.

Data untuk penelitian ini berjenis data kualitatif yang akan digunakan untuk menggambarkan variabel-variabel penelitian, yakni variabel analisis jabatan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai, serta

hubungan-hubungan antar variabel-variabel tersebut. Untuk memperoleh data tersebut digunakan metode survei dengan menggunakan perangkat kuesioner yang ditunjukkan pada responden. Format kuesioner terdiri dari dua bagian utama, bagian pertama menyangkut pertanyaan-pertanyaan umum mengenai karakteristik dari para responden, seperti data mengenai jenis kelamin, umur, dan lainnya, dan bagian kedua berisi pertanyaan mengenai masalah pokok penelitian.

Tahap awal dari pengumpulan data adalah dengan menjalin kontak dengan pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo terkait untuk meminta kesediaan bekerjasama dalam rangka penelitian ilmiah. Tahap berikutnya adalah menyebarkan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan untuk diisi oleh para responden terpilih. Untuk menjamin agar para responden melakukan pengisian kuesioner maka dilakukan juga kontak langsung dengan para responden. Disamping informasi yang diperoleh melalui pengajuan daftar pertanyaan, maka dalam survei juga dilakukan wawancara dengan para responden mengenai masalah penelitian.

Dalam penelitian ini, metode kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup. Pertanyaan atau pernyataan yang tersusun dalam angket berbentuk pilihan dan responden tinggal memilih alternatif jawaban yang disediakan, dan setiap alternatif jawaban telah disesuaikan dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian. Alternatif jawaban yang disediakan dengan skor masing-masingnya, seperti yang diperlihatkan pada tabel 3.1 dibawah ini :

Tabel 3.1
Skor Pendapat Responden Tentang Analisis Jabatan, Pengembangan Karir, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai

Pendapat Responden	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.3 Populasi Penelitian

Menurut Arikunto (2007:120), menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek penelitian yang telah memiliki karakteristik yang telah dipilih oleh peneliti untuk ditarik kesimpulan. Selain itu, disebutkan pula bahwa apabila subjek kurang dari 100 orang maka semua subjek penelitian tersebut dapat disebut sebagai populasi penelitian.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo yang berjumlah 32 orang. Hal ini dikarenakan, jumlah pegawai kurang dari 100 maka semua populasi penelitian dijadikan sampel penelitian.

3.4 Operasional Variabel

Untuk menghindari terjadinya salah penafsiran dari berbagai pihak, maka digunakan definisi operasional. Dimana, operasional variabel merupakan sebuah penjelasan dari variabel dependen maupun independen

yang terkait dengan penelitian yang dilakukan. Agar pada penganalisaan data, seorang peneliti dapat mengetahui secara pasti apa yang menjadi tolok ukur dari masing-masing variabel itu sendiri. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

1. Analisis Jabatan, menurut Robbins (2002:23-24) dapat dilihat, antara lain sebagai berikut :
 - a. Wewenang.
 - b. Tanggung jawab karyawan.
 - c. Kondisi pekerjaan.
 - d. Fasilitas kerja.
 - e. Standar hasil kerja.
 - f. Pendidikan dan pelatihan.
 - g. Kompetensi.
2. Pengembangan Karir, menurut Mathis and Jackson (2007:27) dapat dilihat, antara lain sebagai berikut :
 - a. Pendidikan.
 - b. Pelatihan.
 - c. Mutasi.
3. Kompetensi, menurut Spancer and Spancer (2003:9) dapat dilihat, sebagai berikut :
 - a. Keyakinan dan nilai-nilai.
 - b. Keterampilan.
 - c. Karakteristik kepribadian.

- d. Motivasi.
 - e. Isu emosional.
 - f. Kemampuan intelektual.
 - g. Budaya organisasi.
4. Kinerja Pegawai, menurut Aroef (2006:102), dapat di ukur dengan :
- a. Hasil kerja.
 - b. Kompetensi.
 - c. Perilaku kerja.
 - d. Potensi kemampuan.
 - e. Teknologi.

Adapun variabel, indikator, ukuran dan skala dari operasional variabel ini dapat dilihat pada tabel 3.2 dibawah ini :

Tabel 3.2
Variabel, Konsep Variabel, Indikator, Ukuran dan Skala

Variabel (1)	Konsep Variabel (2)	Indikator (3)	Ukuran (4)	Skala (5)	NQ (6)
X1	Analisis Jabatan Gibson, Ivancevich, dan Donelly, (2003:38), menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses pengambilan keputusan yang menerjemahkan faktor tugas, manusia, dan teknologi menjadi sebuah desain pekerjaan.	Wewenang	Kemampuan dalam mengkoordinasikan rekan kerja dalam menjalankan tugas Saling tukar pikiran dengan sesama rekan kerja ketika mendapati kesulitan dalam menyelesaikan laporan	Ordinal	1,2

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		Tanggung Jawab Karyawan	<p>Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat sebelum waktu yang telah ditentukan</p> <p>Kejelasan mengenai tanggungjawab dari atasan ke bawahan</p>	Ordinal	3,4
		Kondisi Pekerjaan	<p>Ketersediaan alat dan sarana dalam menunjang pelaksanaan kerja</p> <p>Kenyamanan bekerja didalam ruang kerja sehari-hari</p>	Ordinal	5,6
		Fasilitas Kerja	<p>Pemberian fasilitas kerja yang memadai bagi para pegawai</p> <p>Penyediaan sarana keselamatan dan kesehatan kerja</p>	Ordinal	7,8
		Standar Hasil Kerja	<p>Ketelitian dalam menganalisa laporan yang telah dikerjakan</p> <p>Ketepatan hasil kerja dengan ketentuan prosedur yang telah ditetapkan oleh pimpinan</p>	Ordinal	9,10

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		Pendidikan dan Pelatihan	Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan Efektivitas pelatihan dalam menunjang pekerjaan pegawai	Ordinal	11,12
		Kompetensi	Keseuaian pekerjaan dengan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan minat Keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif	Ordinal	13,14
X2	Pengembangan Karir Mathis dan Jackson (2007:27), menjelaskan definisi pengembangan karier sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan dan dalam hal ini sumber daya manusia berperan penting dalam maju mundurnya suatu organisasi.	Pendidikan	Pemberian beasiswa kepada para pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya Ketentuan yang mewajibkan para pegawai yang belum S2 untuk melanjutkan sekolah Peraturan pimpinan bahwa para pegawai diharuskan kembali menuntut ilmu yang sesuai dengan bidang jabatannya sekarang	Ordinal	15,16,17

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		Pelatihan	<p>Kesempatan yang diberikan oleh pimpinan secara langsung untuk mengikuti pelatihan atau diklat</p> <p>Pemberian dana untuk para pegawai mengikuti diklat di luar kota tempat kerja saat ini</p> <p>Kesempatan untuk selalu mengikuti diklat meskipun pegawai tersebut baru bekerja</p>	Ordinal	18,19,20
		Mutasi	<p>Kebijakan untuk pemindahan tugas bagi pegawai yang produktivitas kerjanya rendah</p> <p>Perintah dari atasan bahwasanya saat ini yang bersangkutan dipindahtugaskan ke kantor lain dengan jabatan lebih tinggi dari saat ini karena kinerjanya baik</p> <p>Kebijakan pimpinan untuk selalu merotasi para pegawainya secara berkala ketika ada beberapa pegawai yang tidak bekerja dengan baik</p>	Ordinal	21,22,23

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Y	Kompetensi Wibowo (2010:324), menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan maupun tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.	Keyakinan dan Nilai-nilai	Kepercayaan diri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Prioritas yang tinggi dalam melaksanakan aktivitas kerja	Ordinal	24,25
		Keterampilan	Kemampuan dalam menggunakan ATK tanpa bertanya kepada pegawai lain Kesanggupan dalam melaksanakan pekerjaan dengan fasilitas kantor yang lama	Ordinal	26,27
		Karakteristik Kepribadian	Kerjasama yang baik antar sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan Kemampuan bersosialisasi yang baik terhadap semua pegawai yang ada ditempat kerja saat ini	Ordinal	28,29
		Motivasi	Keinginan yang kuat untuk selalu disiplin masuk dan pulang kerja Perhatian dari pimpinan maupun rekan kerja atas hasil kerja yang baik	Ordinal	30,31

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		Isu emosional	<p>Keteguhan hati dan tidak terpengaruh terhadap hal-hal yang tidak baik ditempat kerja</p> <p>Kemampuan mengendalikan emosi ketika pimpinan menegur atas hasil kerja yang tidak sesuai keinginannya</p>	Ordinal	32,33
		Kemampuan Intelektual	<p>Wawasan dalam bidang jabatan yang diemban saat ini</p> <p>Pengetahuan dan wacana dalam melaksanakan pekerjaan pada setiap bidang yang ditugaskan oleh pimpinan</p>	Ordinal	34,35
		Budaya Organisasi	<p>Ketaatan yang baik terhadap peraturan dan tata tertib yang ada ditempat kerja saat ini</p> <p>Keinginan selalu menjunjung tinggi instansi dan tidak akan mencemarkan nama baik instansi</p>	Ordinal	36,37

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Z	Kinerja Pegawai Bernadin dan Russell (2002:135), berpendapat bahwa kinerja pegawai merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.	Hasil Kerja	Kemampuan dalam mengerjakan sejumlah target yang diberikan pimpinan Kemampuan dalam mengevaluasi kembali setiap tugas yang saya kerjakan sebelum menyerahkannya	Ordinal	38,39
		Kompetensi	Kemampuan dalam menggunakan semua fasilitas kerja yang ada Keterampilan lain yang dimiliki dari pegawai yang lain	Ordinal	40,41
		Perilaku Kerja	Terjalin silaturahmi antar sesama pegawai yang ada ditempat kerja saat ini Terdapat sikap untuk selalu mencerminkan nama baik instansi pada khalayak umum	Ordinal	42,43
		Potensi Kemampuan	Keahlian dan keterampilan lain dari bidang jabatan yang diemban saat ini Kemampuan dalam memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan	Ordinal	44,45

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		Teknologi	Adanya pengetahuan dan wawasan tentang teknologi yang akan digunakan dalam melaksanakan tugas baik didalam maupun lapangan Adanya kemampuan dan keterampilan dalam menggunakan informasi secara online	Ordinal	46,47

3.5 Metode Analisis

Dalam menganalisis dan menginterpretasi data dan informasi dalam penelitian ini, dan untuk menjawab tujuan pertama dalam penelitian ini, maka digunakan pendekatan deskriptif analisis dengan rentang pengklasifikasian setiap variabel. Adapun variabel-variabel tersebut, yakni analisis jabatan, pengembangan karir, dan kompetensi. Sementara itu, dalam menjawab tujuan kedua sampai dengan kelima menggunakan pendekatan koefisien analisis jalur (*path analysis*).

3.5.1 Analisis Deskriptif Kuantitatif

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil jawaban responden, maka dapatlah ditentukan nilai masing-masing variabel bebas, seperti analisis jabatan, pengembangan karir, dan kompetensi. Sebagai dasar untuk mengidentifikasi bagaimana kecenderungan dan variasi tanggapan responden terhadap kuesioner yang telah diajukan, baik

untuk variabel bebas dan variabel dependen. Kecenderungan dan variasi kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo serta variabel analisis jabatan, pengembangan karir, dan kompetensi dapat ditentukan berdasarkan distribusi frekuensi dan terlebih dahulu menentukan rata-rata skala menurut Zuriyati (2005:48) dengan formulasi, sebagai berikut :

$$\text{Rata-rata skor} = \frac{(5.SS) + (4.S) + (3.CS) + (2.TS) + (1.STS)}{\sum (SS+S+CS+TS+STS)}$$

Dimana :

SS = Sangat Setuju, dengan skor 5.

S = Setuju, dengan skor 4.

CS = Cukup Setuju, dengan skor 3.

TS = Tidak Setuju, dengan skor 2.

STS= Sangat Tidak Setuju, dengan skor 1.

Untuk menghitung frekuensi skor setiap item seperti yang dikemukakan Umar (2007), bahan perhitungan skor setiap komponen yang diteliti, yaitu dengan mengalikan seluruh frekuensi data dengan nilai bobot dengan rumus, sebagai berikut :

$$\text{Skor terendah} = \text{Bobot Terendah} \times \text{Jumlah Sampel}$$

$$= 1 \times 31$$

$$= 31$$

$$\begin{aligned}
 \text{Skor Tertinggi} &= \text{Bobot Tertinggi} \times \text{Jumlah Sampel} \\
 &= 5 \times 31 \\
 &= 155
 \end{aligned}$$

Untuk dapat lebih jelasnya lagi dalam pembagian skala Likert untuk setiap item yang digunakan pada setiap variabel dalam penelitian ini dapat dilihat melalui langkah dan tabel yang tertera dibawah ini, antara lain sebagai berikut :

$$1 \times 31 = 31 \text{ (Nilai Terendah)}$$

$$5 \times 31 = 155 \text{ (Nilai Tertinggi)}$$

Maka, besar rentang skor untuk masing-masing item yang digunakan pada setiap variabel penelitian, adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{155 - 31}{5} = 24,8 = 25$$

Tabel 3.3
Rentang Skala Likert untuk Masing-masing Item Variabel

No	Skala	Keterangan
1.	31 – 55	Sangat Tidak Baik
2.	56 – 82	Tidak Baik
3.	81 – 105	Cukup Baik
4.	106 – 130	Baik
5.	131 – 155	Sangat Baik

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui rentang skala untuk masing-masing pernyataan atau pertanyaan yang diajukan dalam pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada 31 responden yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Karena skala yang dipergunakan adalah skala Likert dengan rentang

skor 1 – 5 maka kategorisasi pengklasifikasian variabel penelitian yang digunakan, yakni analisis jabatan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai, adalah sebagai berikut :

a. Analisis Jabatan (X1) dan Kompetensi (Y).

$$1 \times 31 \times 14 = 438 \text{ (Nilai Terendah)}$$

$$5 \times 31 \times 14 = 2.170 \text{ (Nilai Tertinggi)}$$

Maka, besar rentang skor untuk variabel analisis jabatan dan kompetensi, adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{2.170 - 434}{5} = \frac{1.736}{5} = 347,2$$

No	Skala	Keterangan
1.	434 – 781,1	Sangat Tidak Baik
2.	781,2 – 1.128,3	Tidak Baik
3.	1.128,4 – 1.475,5	Cukup Baik
4.	1.475,6 – 1.822,7	Baik
5.	1.822,8 – 2.170	Sangat Baik

b. Pengembangan Karir (X2).

$$1 \times 31 \times 9 = 279 \text{ (Nilai Terendah)}$$

$$5 \times 31 \times 9 = 1.395 \text{ (Nilai Tertinggi)}$$

Maka, besar rentang skor untuk variabel pengembangan karir, adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{1.395 - 279}{5} = \frac{1.116}{5} = 223,2$$

No	Skala	Keterangan
1.	279 – 518,3	Sangat Tidak Baik
2.	502,2 – 725,3	Tidak Baik
3.	725,4 – 948,5	Cukup Baik
4.	948,6 – 1.171,7	Baik
5.	1.171,8 – 1.395	Sangat Baik

c. Kinerja Pegawai (Z).

$$1 \times 31 \times 10 = 310 \text{ (Nilai Terendah)}$$

$$5 \times 31 \times 10 = 1.550 \text{ (Nilai Tertinggi)}$$

Maka, besar rentang skor untuk variabel kinerja pegawai, adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{1.550 - 310}{5} = \frac{1.240}{5} = 248$$

No	Skala	Keterangan
1.	310 – 557	Sangat Tidak Baik
2.	558 – 805	Tidak Baik
3.	806 – 1.053	Cukup Baik
4.	1.054 – 1.301	Baik
5.	1.302 – 1.550	Sangat Baik

3.5.2 Pengujian Data

3.5.2.1 Uji Validitas

Uji validitas ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Maksudnya uji ini digunakan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti.

Uji validitas ini diperoleh dengan cara mengkorelasikan setiap skor indikator dengan total skor indikator variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf signifikan 0,05. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Untuk menentukan kevalidan dari item kuesioner digunakan *Metode Koefisien Korelasi Product Moment* dari Karl Pearson (Sugiyono, 2009:356), yaitu dengan mengkorelasikan skor total yang dihasilkan oleh masing-masing responden (y) dengan skor masing-masing item (x) dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi *Product Moment*.

$\sum x$ = Jumlah Skor Item.

$\sum y$ = Jumlah Skor Total.

$\sum xy$ = Jumlah Perkalian Antara Skor Item Dan Skor Total.

n = Banyaknya Subyek.

Apabila nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) skor tiap butir dengan skor total lebih kecil dari nilai r_{tabel} pada taraf signifikan ($\alpha=0,05$), maka butir pertanyaan instrumen dinyatakan tidak valid/gugur dan begitu sebaliknya apabila nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) skor tiap butir dengan skor total lebih besar dari nilai r_{tabel} pada taraf signifikan ($\alpha=0,05$) maka butir pertanyaan instrumen dinyatakan valid.

3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Umar (2007:54), uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Misalnya, seseorang yang telah mengisi kuesioner diminta untuk mengisi kembali dikarenakan kuesioner yang pertama kali di isi hilang. Suatu alat pengukuran dikatakan reliabel apabila mendapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda.

Ini dikarenakan, reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dikatakan reliabel apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Uji reliabilitas digunakan juga untuk menguji ketepatan hasil pengukuran kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Suatu taraf tes dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila tes tersebut memberikan hasil yang tepat. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah menggunakan skala alfa (*Alpha Cronbach*), yaitu mengelompokkan item-item menjadi dua atau beberapa belahan. Adapun rumus umum skala alfa menurut Hasan (2005:255), antara lain sebagai berikut :

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

Keterangan :

k = Banyaknya Belahan Tes.

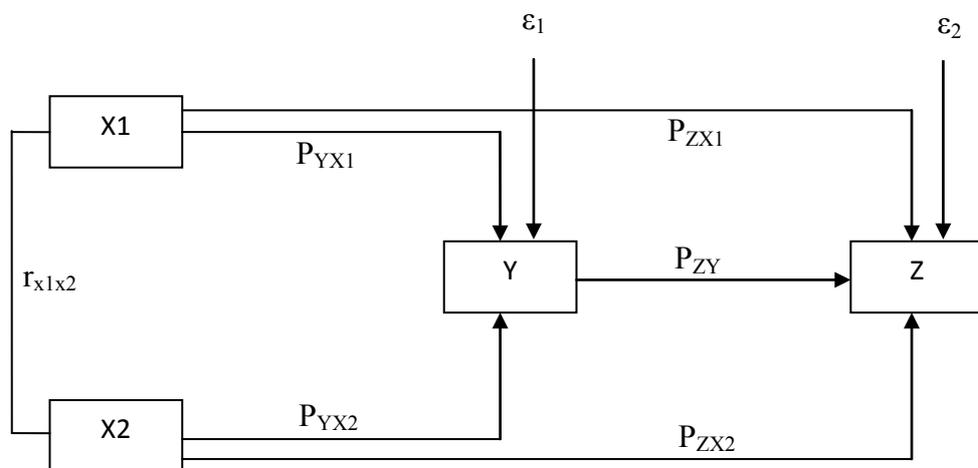
S_j^2 = Varians Belahan j (j = 1,2,3,..k).

S_x^2 = Variabel Skor Tes.

Muhidin & Maman (2007:37), suatu instrumen pengukuran dikatakan reliabel jika pengukurannya konsisten dan cermat akurat. Jadi, uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya.

3.6 Analisis Jalur

Adapun besarnya pengaruh langsung dari suatu variabel eksogenus terhadap variabel endogenus tertentu, dinyatakan oleh besarnya nilai numerik koefisien jalur (*path coefficient*) dari eksogenus ke endogenus menurut Muhidin & Maman (2007:224) dapat dilihat pada gambar 3.1 dibawah ini :



Gambar 3.1
Hubungan Kausal dari X1, X2, Y dan Z

Hubungan antara X1 dan Y, X2 dan Y, serta Y dan Z adalah hubungan korelasional. Intensitas keeratan hubungan tersebut dinyatakan oleh besarnya koefisien korelasi. Hubungan X1 dan X2 ke Y, serta hubungan X1 dan X2 ke Z adalah hubungan kausal. Besarnya pengaruh langsung dari X1 ke Y, X2 ke Y, X1 ke Z, X2 ke Z, dan Y ke Z, masing-masing dinyatakan oleh besarnya nilai numerik koefisien jalur $P_{Y.X1}$, $P_{Y.X2}$, $P_{Z.X1}$, $P_{Z.X2}$, dan $P_{Z.Y}$. Koefisien tersebut menggambarkan besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel residu (*implicit exogenous variable*) terhadap Y.

Adapun formula untuk menghitung koefisien korelasi yang dicari adalah menggunakan *product moment coefficient* dari Karl Pearson. Alasan penggunaan teknik koefisien korelasi ini adalah karena variabel-variabel yang hendak dicari korelasinya memiliki skala pengukuran interval. Muhidin & Maman (2007:225), mengemukakan bahwa rumus yang dapat digunakan, yakni :

$$Z = P_{YX_1} X_1 + P_{YX_2} X_2 + P_{YX_3} X_3 + P_{ZY} Y + \varepsilon$$

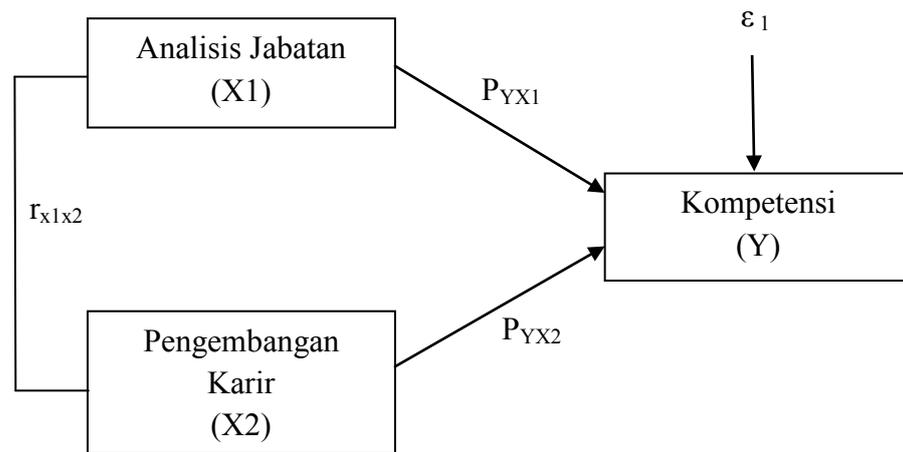
Dimana :

Z	= Kinerja Pegawai
P_{YX_i}	= Koefisien Jalur
X_1	= Analisis Jabatan
X_2	= Pengembangan Karir
Y	= Kompetensi
ε	= Nilai <i>Error</i>

Adapun dari persamaan di atas, maka dapat dibagi menjadi beberapa sub struktur yang dapat digunakan untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang muncul dalam penelitian ini. Dimana, sub struktur-sub struktur tersebut berfungsi sebagai pemberi penjelasan dalam menguraikan hubungan antara setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yakni analisis jabatan, pengembangan karir, kompetensi dan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

1. Sub Struktur 1

Adapun untuk menjawab dan mendukung pernyataan pada perumusan masalah dan hipotesis ke dua, maka dapat dilihat pada gambar 3.2, sebagai berikut :



Gambar 3.2
Pengaruh Langsung X₁, X₂, dan Y

Berdasarkan gambar 3.2 di atas, maka dapat ditarik persamaan estimasi antar variabel tersebut, yakni :

$$Y = P_{YX1} X_1 + P_{YX2} X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Kompetensi.

P_{YX1} = Koefisien Jalur untuk Analisis Jabatan.

P_{YX2} = Koefisien Jalur untuk Pengembangan Karir.

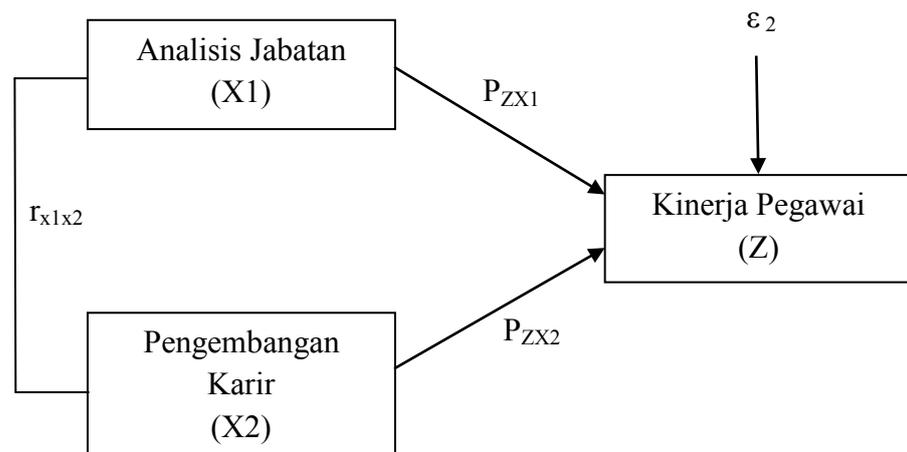
X_1 = Analisis Jabatan.

X_2 = Pengembangan Karir.

ε = Nilai *Error*.

2. Sub Struktur 2

Adapun untuk menjawab dan mendukung pernyataan pada perumusan masalah dan hipotesis ke tiga, maka dapat dilihat pada gambar 3.3, sebagai berikut :



Gambar 3.3
Pengaruh Langsung X_1 , X_2 , dan Z

Berdasarkan gambar 3.3 di atas, maka dapat ditarik persamaan estimasi antar variabel tersebut, yakni :

$$Z = P_{ZX1} X_1 + P_{ZX2} X_2 + \epsilon$$

Dimana :

Z = Kinerja Pegawai.

P_{ZX1} = Koefisien Jalur untuk Analisis Jabatan.

P_{ZX2} = Koefisien Jalur untuk Pengembangan Karir.

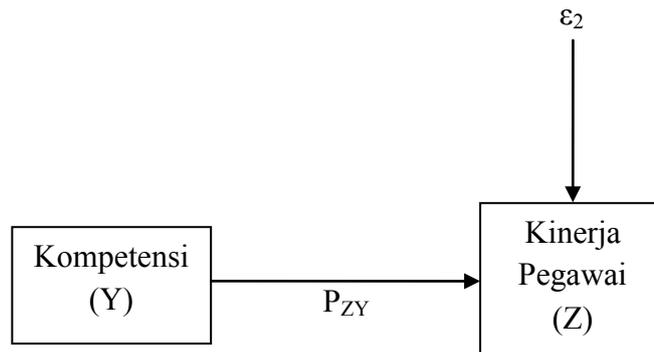
X_1 = Analisis Jabatan.

X_2 = Pengembangan Karir.

ϵ = Nilai *Error*.

3. Sub Struktur 3

Adapun untuk menjawab dan mendukung pernyataan pada perumusan masalah dan hipotesis ke empat, maka dapat dilihat pada gambar 3.4, sebagai berikut :



Gambar 3.4
Pengaruh Langsung Y Terhadap Z

Berdasarkan gambar 3.4 di atas, maka dapat ditarik persamaan estimasi antar variabel tersebut, yakni :

$$Z = P_{ZY} Y + \varepsilon$$

Dimana :

Z = Kinerja Pegawai.

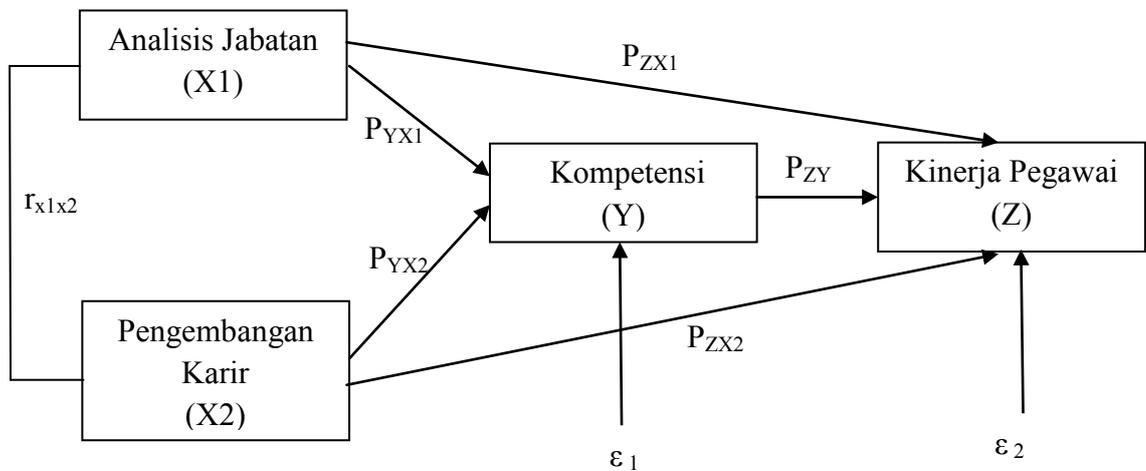
P_{ZY} = Koefisien Jalur untuk Kompetensi.

Y = Kompetensi.

ε = Nilai *Error*.

4. Sub Struktur 4

Adapun untuk menjawab dan mendukung pernyataan pada perumusan masalah dan hipotesis ke lima, maka dapat dilihat pada gambar 3.5, sebagai berikut :



Gambar 3.5
Pengaruh X1 dan X2 Melalui Y Terhadap Z

Adapun hubungan langsung dan tidak langsung, maupun hubungan secara keseluruhan antar masing-masing variabel dapat dibedakan menjadi beberapa bagian, sebagai berikut :

1. Pengaruh Langsung.

- 1) Pengaruh Analisis Jabatan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kompetensi (Y).

$$X1 \longrightarrow Z \text{ } \Omega \text{ } Y = \rho_{zx1} \times \rho_{yx1} \times \rho_{zy}$$

- 2) Pengaruh Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kompetensi (Y).

$$X2 \longrightarrow Z \text{ } \Omega \text{ } Y = \rho_{zx2} \times \rho_{yx2} \times \rho_{zy}$$

- 3) Pengaruh total = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung.

3.7 Pengujian Hipotesis

3.7.1 Uji Simultan (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas secara simultan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel ketergantungannya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai $F_{hitung} >$ dari nilai F_{tabel} , berarti bahwa beberapa variabel bebasnya secara simultan memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel ketergantungannya. Melakukan Uji F untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas terhadap variabel tidak bebas, langkah Uji F adalah :

1. Hipotesis.

a. Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kompetensi.

H_0 = Analisis Jabatan dan pengembangan karir secara simultan tidak berpengaruh terhadap kompetensi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

H_1 = Analisis Jabatan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

b. Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai.

H_0 = Analisis Jabatan dan pengembangan karir secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

H_2 = Analisis Jabatan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

2. Kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 0,05 (5%).

H_0 = Diterima apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$.

H_0 = Ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$.

3.7.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh yang bermakna variabel bebas terhadap variabel ketergantungannya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan variabel bebas antara t_{hitung} dengan t_{tabel} pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka variabel bebasnya memberi pengaruh yang bermakna terhadap variabel ketergantungannya (Y). Adapun dalam melakukan Uji t untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Adapun langkah-langkah dalam Uji t ini, antara lain sebagai berikut :

1. Hipotesis.

a. Analisis Jabatan.

$$X1 \rightarrow Y$$

H_0 = Analisis jabatan tidak berpengaruh terhadap kompetensi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

H_1 = Analisis jabatan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

$$X1 \rightarrow Z$$

H_0 = Analisis jabatan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

H_2 = Analisis jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

b. Pengembangan Karir.

$$X2 \rightarrow Y$$

H_0 = Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kompetensi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

H_1 = Pengembangan karir berpengaruh terhadap kompetensi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

$X_2 \rightarrow Z$

H_0 = Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

H_2 = Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

c. Kompetensi.

H_0 = Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

H_1 = Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

2. Kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 0,05 (5%).

H_0 = Diterima apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$.

H_0 = Ditolak apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$.

Sementara, untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat dapat diketahui dari besarnya nilai R^2 (determinasi ganda), nilai R^2 tersebut akan menunjukkan besarnya persentase, besarnya pengaruh dan sisa dari persentase tersebut, dengan menunjukkan besarnya pengaruh variabel diluar penelitian yang ikut mempengaruhi ($1-R^2$).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Jabatan

Adapun karakteristik dari responden yang dijadikan sebagai unit analisis dalam penelitian ini di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, apabila dilihat berdasarkan jabatan yang diduduki oleh masing-masing pegawai yang ada saat ini dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut :

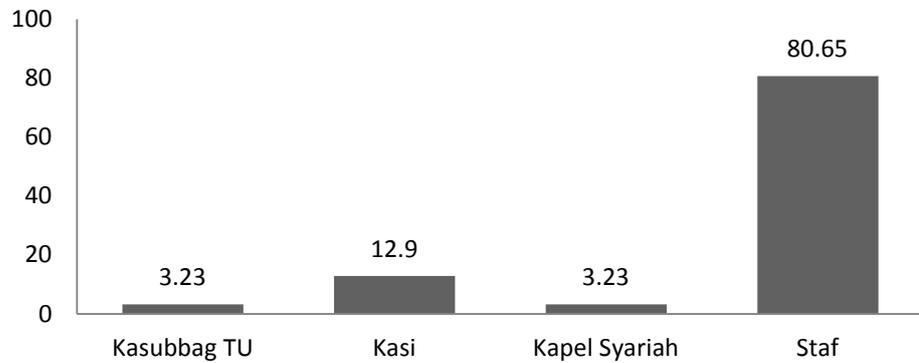
Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Jabatan
Di Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Tebo

No.	Bidang Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Kepala Subbag Tata Usaha	1	3,23
2.	Kepala Seksi	4	12,90
3.	Kepala Penyelenggara Syariah	1	3,23
4.	Staf	25	80,65
Total		31	100

Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, Tahun 2014. (data diolah).

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa persentase terbesar di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo ada pada bidang jabatan staf sebesar 25 orang (80,65%) atau dapat dipersentasekan dengan gambar sebagai berikut :

Gambar 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Jabatan
Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo



4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Adapun karakteristik dari responden yang dijadikan sebagai unit analisis dalam penelitian ini di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, apabila dilihat berdasarkan jenjang pendidikan pada masing-masing pegawai yang ada saat ini dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut :

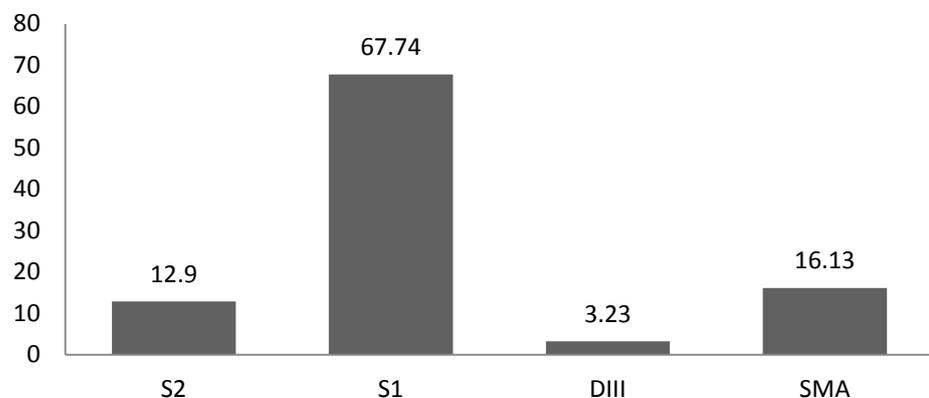
Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan
Di Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Tebo

No.	Bidang Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Magister (S2)	4	12,90
2.	Strata Satu (S1)	21	67,74
3.	Diploma III (DIII)	1	3,23
4.	SMA Sederajat	5	16,13
Jumlah		31	100

Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, Tahun 2014. (data diolah).

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa persentase terbesar di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo yang ada pada para pegawai dengan jenjang pendidikan Strata 1 (S1) sebesar 21 orang (67,74%) atau dapat dipersentasekan dengan gambar sebagai berikut :

Gambar 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan
Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo



4.2 Uji Instrumen

4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa jauh item-item pernyataan yang dikembangkan berdasarkan masing-masing indikator dari variabel-variabel, seperti analisis jabatan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai untuk dapat digunakan dalam penganalisaan data lebih lanjut dalam sebuah penelitian. Dengan kata lain, uji ini dilakukan untuk mengetahui keabsahan dari kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis dari ke empat variabel-variabel penelitian yang telah dibahas sebelumnya, adapun pengujian validitas menggunakan *r Product Moment* sebesar 0,355 (n = 31) menurut Riduwan & Akdon (2009:292), dengan taraf signifikan sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Adapun untuk melihat uji validitas pada setiap variabel yang digunakan dapat dijelaskan, sebagai berikut :

1. Uji Validitas Analisis Jabatan (X1)

Pada kuesioner untuk variabel analisis jabatan (X1) terdapat 14 butir pertanyaan yang semua diisi dengan lengkap oleh responden yang berjumlah 31 orang, dan ketika diuji dengan program SPSS 19 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.3
Uji Validitas Variabel Analisis Jabatan (X1)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	55.0645	14.129	.682	.531
item2	54.9032	16.090	.491	.580
item3	55.2258	16.581	.431	.592
item4	55.1290	16.183	.611	.573
item5	55.1290	17.916	.376	.627
item6	54.9677	15.432	.568	.564
item7	55.9032	20.557	.371	.704
item8	55.7419	19.465	.417	.702
item9	55.7097	16.413	.381	.638
item10	55.0645	19.062	.368	.666
item11	55.3226	17.892	.384	.616
item12	54.9355	17.329	.386	.608
item13	55.1613	15.740	.650	.563
item14	55.0323	15.432	.455	.578

Lebih lanjut, dari data hasil olahan program SPSS 19 di atas apabila di jadikan tabel akan terlihat sebagai berikut :

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian
Variabel Analisis Jabatan (X1)

Instrumen	Koefisien Korelasi (r_{hitung})	r Product Moment (r_{tabel})	Signifikasi	Keterangan
X ₁ -1	0,682	0,355	0,000	Valid
X ₁ -2	0,491	0,355	0,000	Valid
X ₁ -3	0,431	0,355	0,000	Valid
X ₁ -4	0,611	0,355	0,000	Valid
X ₁ -5	0,376	0,355	0,000	Valid
X ₁ -6	0,568	0,355	0,000	Valid
X ₁ -7	0,371	0,355	0,000	Valid
X ₁ -8	0,417	0,355	0,000	Valid
X ₁ -9	0,381	0,355	0,000	Valid
X ₁ -10	0,368	0,355	0,000	Valid
X ₁ -11	0,384	0,355	0,000	Valid
X ₁ -12	0,386	0,355	0,000	Valid
X ₁ -13	0,650	0,355	0,000	Valid
X ₁ -14	0,455	0,355	0,000	Valid

Sumber : Data Olahan Melalui Program SPSS.

Dengan demikian, dari uraian yang telah digambarkan dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dari variabel analisis jabatan (X1) dengan menggunakan program bantuan komputer SPSS versi 19 adalah valid dengan ketentuan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

2. Uji Validitas Pengembangan Karir (X2)

Pada kuesioner untuk variabel pengembangan karir (X2) terdapat 9 butir pertanyaan yang semua diisi dengan lengkap oleh responden yang berjumlah 31 orang, dan ketika diuji dengan program SPSS 19 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.5
Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X2)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	34.5484	15.589	.405	.816
item2	34.8387	16.806	.357	.819
item3	35.1935	13.295	.470	.824
item4	34.5484	12.656	.834	.758
item5	34.6129	13.578	.757	.773
item6	34.6774	14.759	.707	.785
item7	34.5484	16.523	.364	.830
item8	34.6129	14.578	.663	.787
item9	34.6774	16.226	.375	.818

Lebih lanjut, dari data hasil olahan program SPSS 19 di atas apabila di jadikan tabel akan terlihat sebagai berikut :

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian
Variabel Pengembangan Karir (X2)

Instrumen	Koefisien Korelasi (r_{hitung})	r Product Moment (r_{tabel})	Signifikasi	Keterangan
X ₂ -1	0,405	0,355	0,000	Valid
X ₂ -2	0,357	0,355	0,000	Valid
X ₂ -3	0,470	0,355	0,000	Valid
X ₂ -4	0,834	0,355	0,000	Valid
X ₂ -5	0,757	0,355	0,000	Valid
X ₂ -6	0,707	0,355	0,000	Valid

X ₂ -7	0,364	0,355	0,000	Valid
X ₂ -8	0,663	0,355	0,000	Valid
X ₂ -9	0,375	0,355	0,000	Valid

Sumber : Data Olahan Melalui Program SPSS.

Dengan demikian, dari uraian yang telah digambarkan dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dari variabel pengembangan karir (X₂) dengan menggunakan program bantuan komputer SPSS versi 19 adalah valid dengan ketentuan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

3. Uji Validitas Kompetensi (Y)

Pada kuesioner untuk variabel kompetensi (Y) terdapat 14 butir pertanyaan yang semua diisi dengan lengkap oleh responden yang berjumlah 31 orang, dan ketika diuji dengan program SPSS 19 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7
Uji Validitas Variabel Kompetensi (Y)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	55.1613	9.740	.515	.348
item2	55.0000	11.467	.378	.434
item3	55.3226	10.959	.438	.398
item4	55.2258	10.914	.541	.386
item5	55.2258	11.714	.464	.440
item6	55.0645	10.462	.469	.379
item7	55.4194	12.585	.422	.470
item8	55.4839	13.125	.398	.530
item9	55.5806	13.585	.380	.557
item10	55.3548	11.970	.366	.461
item11	55.1290	11.649	.434	.444
item12	56.0968	13.490	.387	.590

item13	55.4516	12.123	.590	.480
item14	55.0323	11.766	.481	.438

Lebih lanjut, dari data hasil olahan program SPSS 19 di atas apabila di jadikan tabel akan terlihat sebagai berikut :

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian
Variabel Kompetensi (Y)

Instrumen	Koefisien Korelasi (r_{hitung})	r Product Moment (r_{tabel})	Signifikasi	Keterangan
Y-1	0,515	0,355	0,000	Valid
Y-2	0,378	0,355	0,000	Valid
Y-3	0,438	0,355	0,000	Valid
Y-4	0,541	0,355	0,000	Valid
Y-5	0,464	0,355	0,000	Valid
Y-6	0,469	0,355	0,000	Valid
Y-7	0,422	0,355	0,000	Valid
Y-8	0,398	0,355	0,000	Valid
Y-9	0,380	0,355	0,000	Valid
Y-10	0,366	0,355	0,000	Valid
Y-11	0,434	0,355	0,000	Valid
Y-12	0,387	0,355	0,000	Valid
Y-13	0,590	0,355	0,000	Valid
Y-14	0,481	0,355	0,000	Valid

Sumber : Data Olahan Melalui Program SPSS.

Dengan demikian, dari uraian yang telah digambarkan dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dari variabel kompetensi (Y) dengan menggunakan program bantuan komputer SPSS versi 19 adalah valid dengan ketentuan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

4. Uji Validitas Kinerja Pegawai (Z)

Pada kuesioner untuk variabel kinerja pegawai (Z) terdapat 10 butir pertanyaan yang semua diisi dengan lengkap oleh responden yang berjumlah 31 orang, dan ketika diuji dengan program SPSS 19 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.9
Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	39.0968	13.624	.608	.810
item2	39.0645	15.062	.455	.826
item3	38.9677	15.832	.434	.827
item4	39.2903	14.213	.644	.806
item5	39.3226	16.292	.443	.827
item6	38.9677	14.432	.576	.813
item7	39.3226	16.292	.443	.827
item8	38.9677	15.832	.434	.827
item9	39.0645	13.729	.586	.813
item10	39.2903	14.213	.644	.806

Lebih lanjut, dari data hasil olahan program SPSS 19 di atas apabila di jadikan tabel akan terlihat sebagai berikut :

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian
Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Instrumen	Koefisien Korelasi (r_{hitung})	r Product Moment (r_{tabel})	Signifikasi	Keterangan
Z-1	0,608	0,355	0,000	Valid
Z-2	0,455	0,355	0,000	Valid
Z-3	0,434	0,355	0,000	Valid
Z-4	0,644	0,355	0,000	Valid
Z-5	0,443	0,355	0,000	Valid

Z-6	0,576	0,355	0,000	Valid
Z-7	0,443	0,355	0,000	Valid
Z-8	0,434	0,355	0,000	Valid
Z-9	0,586	0,355	0,000	Valid
Z-10	0,644	0,355	0,000	Valid

Sumber : Data Olahan Melalui Program SPSS.

Dengan demikian, dari uraian yang telah digambarkan dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dari variabel kinerja pegawai (Z) dengan menggunakan program bantuan komputer SPSS versi 19 adalah valid dengan ketentuan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Dengan demikian, berdasarkan uraian tabel di atas, dapat dikemukakan bahwa pengujian variabel-variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan variabel analisis jabatan (X1), pengembangan karir (X2), kompetensi (Y), dan kinerja pegawai (Z) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo melalui penggunaan program SPSS 19 pada taraf signifikan Alpha sebesar 0,05 (5%), diperoleh nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,355).

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat apakah item-item pernyataan tersebut bersifat reliabel atau tidak. Dengan kata lain, uji ini dimaksudkan untuk dapat melihat bahwa kuesioner yang telah disebarkan kepada para responden penelitian, memiliki suatu derajat konsistensi

penggunaan dari waktu ke waktu. Dimana, pengukuran hanya dilakukan sekali, dan hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain, atau mengukur korelasi antar jawaban-jawaban dari setiap item pernyataan yang ada.

Sementara, uji ini sendiri dapat dilihat dari hasil *reability analysis* untuk mengetahui besaran nilai yang diperoleh dari variabel analisis jabatan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Untuk lebih jelas dalam melihat uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat melalui tabel 4.11, sebagai berikut :

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Terhadap Variabel Analisis Jabatan, Pengembangan Karir, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo

Variabel	Koefisien Variansi (alpha)	r Product Moment (r ^{-tabel})	Keterangan
Z	0,834	0,355	Reliabel
X ₁	0,632	0,355	Reliabel
X ₂	0,821	0,355	Reliabel
Y	0,478	0,355	Reliabel

Sumber : Data Olahan Melalui Program SPSS.

Dengan demikian, berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui koefisien variansi (alpha) untuk setiap variabel lebih besar dari angka r^{-tabel} = 0,355, maka dapat dikatakan seluruh variabel adalah reliabel dan dapat dijadikan sebagai instrumen pengukuran dari ke empat variabel penelitian yang digunakan, yakni analisis jabatan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

4.3 Deskriptif Variabel-variabel Penelitian

Statistik deskriptif variabel penelitian digunakan untuk mengetahui sejauhmana indikator-indikator yang dijadikan sebagai item pernyataan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yakni analisis jabatan, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Dimana, dari masing-masing item pernyataan setiap indikator masing-masing variabel penelitian memiliki kategori yang dapat menggambarkan keadaan sebenarnya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Analisis Jabatan (X1)

Analisis jabatan adalah cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan.

Dengan adanya analisis jabatan yang diterapkan oleh pimpinan, maka spesifikasi jabatan yang akan diberikan kepada masing-masing pegawai akan sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuannya, sehingga pada akhirnya tidak ada terjadi kelalaian dalam bekerja maupun lalai dalam tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, maka

pelaksanaan aktivitas kerja para pegawai akan berjalan secara terarah dan optimal.

Sementara, hasil analisis deskriptif data variabel analisis jabatan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo sebagai salah satu variabel yang diukur melalui analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert yang dilihat dari tingkat rata-rata dan tingkat capaian responden. Dimana, analisis jabatan disini dapat digambarkan melalui wewenang, tanggung jawab karyawan, kondisi pekerjaan, fasilitas kerja, standar hasil kerja, pendidikan dan pelatihan, dan kompetensi.

Adapun untuk melihat secara jelas hasil perolehan analisis deskriptif dari variabel analisis jabatan ini sendiri berdasarkan perolehan analisis dari masing-masing item pernyataan berdasarkan masing-masing item indikator yang digunakan, dapat dilihat pada tabel 4.12, sebagai berikut :

Tabel 4.12
Analisis Deskriptif Variabel Analisis Jabatan (X1)

Col (1)	Category (2)	Freq (3)	Persentase (4)	Total (5)	Ket. (6)
1	2	2	6.5	4	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	
	5	18	58.1	90	
Jumlah			100.0	137	Sangat Baik
2	2	1	3.2	2	
	4	10	32.3	40	
	5	20	64.5	100	
Jumlah			100.0	142	Sangat Baik
3	3	3	9.7	9	
	4	17	54.8	68	
	5	11	35.5	55	
Jumlah			100.0	132	Sangat Baik

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	3	1	3.2	3	
	4	18	58.1	72	
	5	12	38.7	60	
Jumlah			100.0	135	Sangat Baik
5	3	2	6.5	6	
	4	16	51.6	64	
	5	13	41.9	65	
Jumlah			100.0	135	Sangat Baik
6	2	1	3.2	2	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	
	5	19	61.3	95	
Jumlah			100.0	140	Sangat Baik
7	2	2	6.5	4	
	3	14	45.2	42	
	4	10	32.3	40	
	5	5	16.1	25	
Jumlah			100.0	111	Baik
8	1	1	3.2	1	
	2	1	3.2	2	
	3	12	38.7	36	
	4	8	25.8	32	
	5	9	29.0	45	
Jumlah			100.0	116	Baik
9	2	4	12.9	8	
	3	10	32.3	30	
	4	6	19.4	24	
	5	11	35.5	55	
Jumlah			100.0	117	Baik
10	2	1	3.2	2	
	3	2	6.5	6	
	4	11	35.5	44	
	5	17	54.8	85	
Jumlah			100.0	137	Sangat Baik
11	3	1	3.2	3	
	4	24	77.4	96	
	5	6	19.4	30	
Jumlah			100.0	129	Baik
12	3	1	3.2	3	
	4	12	38.7	48	
	5	18	58.1	90	
Jumlah			100.0	141	Sangat Baik
13	3	2	6.5	6	
	4	17	54.8	68	
	5	12	38.7	60	
Jumlah			100.0	134	Sangat Baik

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	1	1	3.2	1	
	3	1	3.2	3	
	4	11	35.5	44	
	5	18	58.1	90	
Jumlah			100.0	138	Sangat Baik
Total				1844	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa analisis jabatan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo memiliki skor sebesar 1.844 dengan kategori “sangat baik”. Dengan demikian, adanya wewenang, tanggung jawab karyawan, kondisi pekerjaan, fasilitas kerja, standar hasil kerja, pendidikan dan pelatihan, dan kompetensi, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.

4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X2)

Pengembangan karier adalah sebuah peranan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini disebabkan, keberadaan pengembangan karier juga diperlukan oleh setiap karyawan untuk meningkatkan komitmen kerja sumber daya manusia.

Pimpinan dalam sebuah organisasi apabila ingin memajukan organisasinya, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah bagaimana meningkatkan sumber daya manusia yang ada didalamnya. Hal ini dikarenakan, seiring dengan perkembangan sumber daya manusia yang lebih berkompeten dan handal dalam bersaing maka organisasi tersebut

akan sendirinya mampu berjalan ke arah yang lebih baik dan mendapatkan kepercayaan yang lebih dari masyarakat sekitarnya.

Sementara, hasil analisis deskriptif data variabel pengembangan karir sebagai salah satu variabel yang diukur melalui analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert yang dilihat dari tingkat rata-rata dan tingkat capaian responden. Dimana, pengembangan karir disini dapat digambarkan melalui pendidikan, pelatihan, dan mutasi.

Adapun untuk melihat secara jelas hasil perolehan analisis deskriptif dari variabel pengembangan karir ini sendiri berdasarkan perolehan analisis dari masing-masing item pernyataan yang dikembangkan berdasarkan masing-masing indikator yang ada, dapat dilihat pada tabel 4.13, sebagai berikut :

Tabel 4.13
Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X2)

Col (1)	Category (2)	Freq (3)	Persentase (4)	Total (5)	Ket. (6)
1	2	1	3.2	2	
	3	1	3.2	3	
	4	11	35.5	44	
	5	18	58.1	90	
Jumlah			100.0	139	Sangat Baik
2	3	1	3.2	3	
	4	23	74.2	92	
	5	7	22.6	35	
Jumlah			100.0	130	Baik
3	1	2	6.5	2	
	3	10	32.3	30	
	4	8	25.8	32	
	5	11	35.5	55	
Jumlah			100.0	119	Baik

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	1	1	3.2	1	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	
	5	19	61.3	95	
Jumlah			100.0	139	Sangat Baik
5	2	1	3.2	2	
	3	2	6.5	6	
	4	11	35.5	44	
	5	17	54.8	85	
Jumlah			100.0	137	Sangat Baik
6	3	2	6.5	6	
	4	16	51.6	64	
	5	13	41.9	65	
Jumlah			100.0	135	Sangat Baik
7	3	3	9.7	9	
	4	10	32.3	40	
	5	18	58.1	90	
Jumlah			100.0	139	Sangat Baik
8	2	1	3.2	2	
	4	15	48.4	60	
	5	15	48.4	75	
Jumlah			100.0	137	Sangat Baik
9	3	2	6.5	6	
	4	16	51.6	64	
	5	13	41.9	65	
Jumlah			100.0	135	Sangat Baik
Total				1210	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan karir yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo memiliki skor sebesar 1.210 dengan kategori “sangat baik”. Dengan demikian, adanya pemberian pendidikan, pelatihan, dan mutasi, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.

4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (Y)

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan atau tugas yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap tanggungjawab. Artinya, kompetensi adalah sebuah karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Kompetensi sendiri dapat dijadikan sebagai sebuah bantuan bagi diri pegawai itu sendiri dalam menjalankan sebuah pekerjaan yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, seorang pegawai atau individu tidak bisa hanya berbekal wawasan dan pengetahuan saja, melainkan adanya keterampilan dan kemampuan sehingga apapun permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan dengan sebaik mungkin tanpa meninggalkan tanggung jawabnya.

Sementara, hasil analisis deskriptif data variabel kompetensi pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo sebagai salah satu variabel yang diukur melalui analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert yang dilihat dari tingkat rata-rata dan tingkat capaian responden. Dimana, kompetensi disini dapat digambarkan melalui keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi.

Adapun untuk melihat secara jelas hasil perolehan analisis deskriptif dari variabel kompetensi ini sendiri berdasarkan perolehan analisis dari masing-masing item pernyataan yang dikembangkan berdasarkan masing-masing indikator yang digunakan, dapat dilihat pada tabel 4.14, sebagai berikut :

Tabel 4.14
Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (Y)

Col (1)	Category (2)	Freq (3)	Persentase (4)	Total (5)	Ket. (6)
1	2	2	6.5	4	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	
	5	18	58.1	90	
Jumlah			100.0	137	Sangat Baik
2	2	1	3.2	2	
	4	10	32.3	40	
	5	20	64.5	100	
Jumlah			100.0	142	Sangat Baik
3	3	3	9.7	9	
	4	17	54.8	68	
	5	11	35.5	55	
Jumlah			100.0	132	Sangat Baik
4	3	1	3.2	3	
	4	18	58.1	72	
	5	12	38.7	60	
Jumlah			100.0	135	Sangat Baik
5	3	2	6.5	6	
	4	16	51.6	64	
	5	13	41.9	65	
Jumlah			100.0	135	Sangat Baik
6	2	1	3.2	2	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	
	5	19	61.3	95	
Jumlah			100.0	140	Sangat Baik
7	3	1	3.2	3	
	4	24	77.4	96	
	5	6	19.4	30	
Jumlah			100.0	129	Baik

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	2	1	3.2	2	
	3	5	16.1	15	
	4	15	48.4	60	
	5	10	32.3	50	
Jumlah			100.0	127	Baik
9	1	1	3.2	1	
	3	5	16.1	15	
	4	17	54.8	68	
	5	8	25.8	40	
Jumlah			100.0	124	Baik
10	3	4	12.9	12	
	4	16	51.6	64	
	5	11	35.5	55	
Jumlah			100.0	131	Sangat Baik
11	3	3	9.7	9	
	4	11	35.5	44	
	5	17	54.8	85	
Jumlah			100.0	138	Sangat Baik
12	2	7	22.6	14	
	3	9	29.0	27	
	4	8	25.8	32	
	5	7	22.6	35	
Jumlah			100.0	108	Baik
13	2	1	3.2	2	
	3	4	12.9	12	
	4	16	51.6	64	
	5	10	32.3	50	
Jumlah			100.0	128	Baik
14	3	1	3.2	3	
	4	12	38.7	48	
	5	18	58.1	90	
Jumlah			100.0	141	Sangat Baik
Total				1847	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa kompetensi pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo memiliki skor sebesar 1.847 dengan kategori “sangat baik”. Dengan demikian, adanya keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian

Agama Kabupaten Tebo dalam menunjang pemahaman serta wawasan ruang lingkup tugas yang ada dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari, baik didalam maupun diluar kantor.

4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan, kemampuan, usaha, dan tanggungjawab seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan menyempurnakan hasil pekerjaan sesuai fungsi target atau sasaran serta kriteria yang ditetapkan. Dengan kata lain, dengan adanya kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas yang diberikan seorang anggota dapat dikatakan telah memberikan suatu kontribusi yang cukup berarti kepada peningkatan kinerja organisasi atau tempat kerja mereka. Sehingga, setiap manajemen harus dapat lebih memperhatikan pada strategi terhadap peningkatan kinerja para anggota mereka sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat terlaksana dengan lebih baik dan memberikan hasil yang maksimal.

Sementara, hasil analisis deskriptif data variabel kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo sebagai salah satu variabel yang diukur melalui analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert yang dilihat dari tingkat rata-rata dan tingkat capaian responden. Dimana, kinerja disini dapat digambarkan melalui hasil kerja, kompetensi, perilaku kerja, potensi kemampuan, dan teknologi.

Adapun untuk melihat secara jelas hasil perolehan analisis deskriptif dari variabel kinerja pegawai ini sendiri berdasarkan perolehan analisis dari masing-masing item pernyataan yang dikembangkan berdasarkan masing-masing indikator yang digunakan, dapat dilihat pada tabel 4.15, sebagai berikut :

Tabel 4.15
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Col (1)	Category (2)	Freq (3)	Persentase (4)	Total (5)	Ket. (6)
1	2	2	6.5	4	
	3	1	3.2	3	
	4	11	35.5	44	
	5	17	54.8	85	
Jumlah			100.0	136	Sangat Baik
2	2	1	3.2	2	
	3	1	3.2	3	
	4	13	41.9	52	
	5	16	51.6	80	
Jumlah			100.0	137	Sangat Baik
3	3	1	3.2	3	
	4	13	41.9	52	
	5	17	54.8	85	
Jumlah			100.0	140	Sangat Baik
4	3	5	16.1	15	
	4	15	48.4	60	
	5	11	35.5	55	
Jumlah			100.0	130	Baik
5	3	1	3.2	3	
	4	24	77.4	96	
	5	6	19.4	30	
Jumlah			100.0	129	Baik
6	2	1	3.2	2	
	3	1	3.2	3	
	4	10	32.3	40	
	5	19	61.3	95	
Jumlah			100.0	140	Sangat Baik
7	3	1	3.2	3	
	4	24	77.4	96	
	5	6	19.4	30	
Jumlah			100.0	129	Baik

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	3	1	3.2	3	
	4	13	41.9	52	
	5	17	54.8	85	
Jumlah			100.0	140	Sangat Baik
9	1	1	3.2	1	
	3	1	3.2	3	
	4	12	38.7	48	
	5	17	54.8	85	
Jumlah			100.0	137	Sangat Baik
10	3	5	16.1	15	
	4	15	48.4	60	
	5	11	35.5	55	
Jumlah			100.0	130	Sangat Baik
Total				1348	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo memiliki skor sebesar 1.348 dengan kategori “sangat baik”. Dengan demikian, adanya hasil kerja, kompetensi, perilaku kerja, potensi kemampuan, dan teknologi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.

4.4 Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk mendapatkan maupun melihat seberapa besar hubungan maupun pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen (eksogenus) terhadap variabel dependen (endogenus). Dimana, pengujian ini dilakukan ketika uji prasyarat data dan uji analisis data telah dilakukan pada bahasan sebelumnya. Adapun pengujian analisis jalur ini sendiri dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) Versi 19.

4.4.1 Analisis Jalur Struktur I

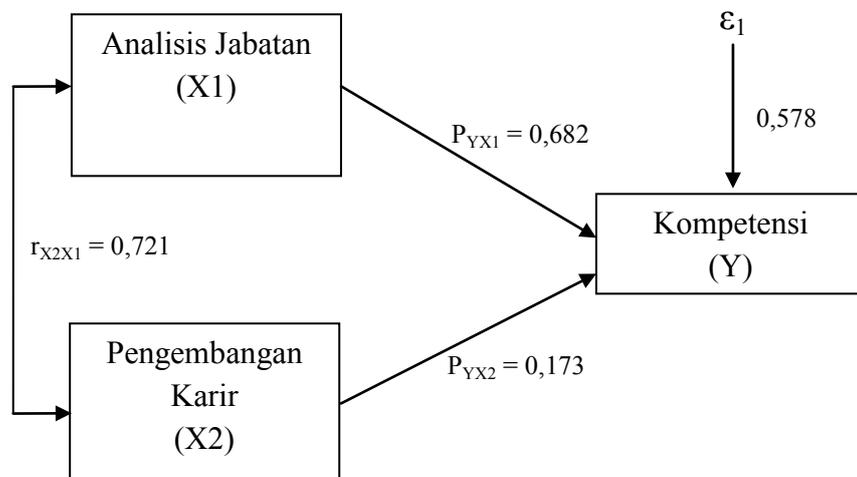
Analisis jalur struktur I digunakan untuk menjawab tujuan 2 dilakukan dengan pengujian *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) Versi 19, Dengan demikian, untuk dapat mengetahui besaran kontribusi maupun sebaran antar nilai koefisien analisis jalur pada variabel analisis jabatan (X1) dapat dicari dan dibedakan menjadi beberapa bagian, antara lain sebagai berikut :

Tabel 4.16
Hasil Analisis Koefisien Jalur Variabel Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kompetensi

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,914	,290		3,155	,004	,320	1,507					
X1	,581	,135	,682	4,319	,000	,305	,857	,806	,632	,473	,480	2,081
X2	,103	,094	,173	1,094	,283	-,090	,297	,664	,202	,120	,480	2,081

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui perolehan hasil analisis koefisien jalur pada variabel analisis jabatan (X1) dan pengembangan karir (X2) terhadap kompetensi (Y) yang dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 4.3
Analisis Jalur Sub Struktur I

1. Pengaruh Analisis Jabatan (X1) terhadap Kompetensi (Y) pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, untuk menjawab tujuan nomor 2.
 - a. Pengaruh langsung.

$$\begin{aligned}
 X_1 &\longrightarrow Y, \text{ dimana } Y = \rho_{yx_1} \cdot \rho_{yx_1} \\
 &= 0,682 \times 0,682 \\
 &= 0,465124 \\
 &= 46,51\%
 \end{aligned}$$

- b. Pengaruh tidak langsung.

$$\begin{aligned}
 X_1 &\longrightarrow Y \Omega X_2, \text{ dimana } Y = \rho_{yx_1} \cdot r_{x_1x_2} \cdot \rho_{yx_2} \\
 &= 0,682 \times 0,721 \times 0,173 \\
 &= 0,085067906 \\
 &= 8,5068\%
 \end{aligned}$$

c. Pengaruh Total.

= pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

= 46,51% + 8,5068%

= 55,0168%

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung analisis jabatan (X1) terhadap kompetensi (Y) adalah sebesar 46,51%, sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 8,5068%, sementara pengaruh total antara variabel analisis jabatan terhadap kompetensi sebesar 55,0168%. Dengan demikian, hal ini menunjukkan analisis jabatan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kompetensi.

2. Pengaruh Pengembangan Karir (X2) terhadap Kompetensi (Y) pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, untuk menjawab tujuan 2.

a. Pengaruh langsung.

$X_2 \longrightarrow Y$, dimana $Y = r_{yx_2}$.

= 0,173 x 0,173

= 0,029929

= 2,9929%

b. Pengaruh tidak langsung.

$$\begin{aligned} X_2 \longrightarrow Y \Omega X_1, \text{ dimana } Y &= \rho_{yx_2} \cdot r_{x_1x_2} \cdot \rho_{yx_1} \\ &= 0,682 \times 0,721 \times 0,173 \\ &= 0,085067906 \\ &= 8,5068\% \end{aligned}$$

c. Pengaruh Total.

$$\begin{aligned} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= 2,9929\% + 8,5068\% \\ &= 11,4997\% \end{aligned}$$

Dari proses perhitungan di atas, dapat menjelaskan bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel pengembangan karir (X2) terhadap kompetensi (Y) sebesar 2,9929%, sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 8,5068%, sementara pengaruh total antar variabel pengembangan karir terhadap kompetensi sebesar 11,4997%. Dengan demikian, hal ini menunjukkan pengembangan karir secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kompetensi.

Berdasarkan perhitungan koefisien jalur tersebut, maka rekapitulasi pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kompetensi (Y) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.17
Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Analisis
Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) Terhadap
Kompetensi (Y) Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Tebo

Variabel	Langsung	Tidak langsung		Sub Total	Total (%)
		X1	X2		
Analisis Jabatan (X1)	46,51	-	8,5068	8,5068	55,0168
Pengembangan Karir (X2)	2,9929	8,5068	-	8,5068	11,4997
Pengaruh X1 dan X2					66,5165
Pengaruh Variabel Lain					33,4835

Sumber : Data Diolah, Tahun 2015.

Dengan demikian, berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa analisis jabatan (X1) dan pengembangan karir (X2) memiliki kontribusi sumbangan terhadap kompetensi (Y) sebesar 66,5165%. Sementara, perolehan nilai sebesar 33,4835% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti.

3. Pengaruh Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kompetensi (Y), menjawab tujuan 2.

a. Pengaruh secara bersama-sama antara (X1) dan (X2) terhadap Y.

$X_1 \text{ dan } X_2 \Omega Y$

$$= (\rho_{yx_1} \times \rho_{yx_1}) + (\rho_{yx_2} \times \rho_{yx_2})$$

$$= 0,682 \times 0,682 + 0,173 \times 0,173$$

$$= 0,465124 + 0,029929$$

$$= 0,495053$$

$$= 49,5053\%$$

- b. Pengaruh tidak langsung secara bersama-sama antara (X1) dan (X2) terhadap Y.

X1 dan X2 \longrightarrow Y

$$\begin{aligned} &= (\rho_{yx_1} \times r_{x_1x_2} \times \rho_{yx_2}) + (\rho_{yx_2} \times r_{x_2x_1} \times \rho_{yx_1}) \\ &= (0,682 \times 0,721 \times 0,173) + (0,173 \times 0,721 \times 0,682) \\ &= 0,170135812 \\ &= 17,0135\% \end{aligned}$$

- c. Pengaruh total.

$$\begin{aligned} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= 49,5053\% + 17,0135\% \\ &= 66,5188\% \end{aligned}$$

Perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung analisis jabatan dan pengembangan karir secara langsung dan tidak langsung terhadap kompetensi yaitu sebesar 66,51%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa secara langsung analisis jabatan dan pengembangan karir memberikan kontribusi terhadap kompetensi pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo sebesar 66,51%.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa dengan adanya analisis jabatan serta diberikan kesempatan terhadap pengembangan karir bagi para pegawai yang berprestasi tentu pada akhirnya kompetensi pegawai akan

dengan sendirinya bertambah dan dapat membantu pelaksanaan tugas, serta memperlancar aktivitas kerja sehari-hari.

4.4.2 Analisis Jalur Sub Struktur II

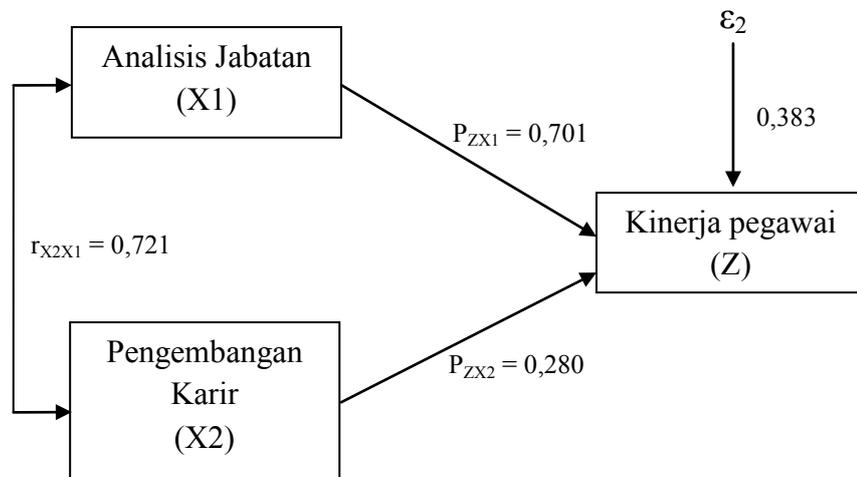
Setelah mengetahui perhitungan dari sub struktur 1, maka langkah berikutnya dapat dianalisis sub struktur 2 dalam koefisien analisis jalur. Dimana, perolehan nilai pada analisis jalur struktur II ini didapat dari hasil perhitungan yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.18
Hasil Analisis Koefisien Jalur Variabel Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,806	,315		2,559	,016	-1,450	-,161					
X1	,980	,146	,701	6,704	,000	,681	1,280	,903	,785	,486	,480	2,081
X2	,275	,103	,280	2,681	,012	,065	,486	,785	,452	,194	,480	2,081

a. Dependent Variable: Z

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui perolehan hasil analisis koefisien jalur pada variabel analisis jabatan (X1) dan pengembangan karir (X2) terhadap Kinerja pegawai (Z) yang dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 4.4
Analisis Jalur Sub Struktur II

1. Pengaruh langsung Analisis Jabatan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, menjawab tujuan 3.
- a. Pengaruh langsung.

$$\begin{aligned}
 X_1 &\longrightarrow Z, \text{ dimana } Z = \rho_{ZX_1} \cdot \rho_{ZX_1} \\
 &= 0,701 \times 0,701 \\
 &= 0,49140 \\
 &= 49,140\%
 \end{aligned}$$

- b. Pengaruh tidak langsung.

$$\begin{aligned}
 X_1 &\longrightarrow Z \Omega X_2, \text{ dimana } Z = \rho_{ZX_1} \cdot r_{X_1X_2} \cdot \rho_{ZX_2} \\
 &= 0,701 \times 0,721 \times 0,280 \\
 &= 0,14151788 \\
 &= 14,15179\%
 \end{aligned}$$

c. Pengaruh total.

= pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

= 49,1401% + 14,15179%

= 63,29179%

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung analisis jabatan (X1) terhadap kinerja pegawai (Z) adalah 49,1401%, sementara pengaruh tidak langsung melalui pengembangan karir (X2) sebesar 14,15179%. Sedangkan, pengaruh total yang dimiliki oleh analisis jabatan (X1) terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar 63,29179%. Dengan demikian, hal ini menunjukkan analisis jabatan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja dan tanggung jawab yang diberikan.

2. Pengaruh langsung Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo, menjawab tujuan 3.

a. Pengaruh langsung.

$X_2 \longrightarrow Z$, dimana $Z = \rho_{zx_2} \cdot \rho_{zx_2}$

= 0,280 x 0,280

= 0,0784

= 7,84%

b. Pengaruh tidak langsung.

$$\begin{aligned} X_2 \longrightarrow Z \Omega X_1, \text{ dimana } Z &= \rho_{zx_2} \cdot r_{x_1x_2} \cdot \rho_{zx_1} \\ &= 0,280 \times 0,721 \times 0,701 \\ &= 0,14151788 \\ &= 14,15179\% \end{aligned}$$

c. Pengaruh total.

$$\begin{aligned} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= 7,84\% + 14,15179\% \\ &= 21,99179\% \end{aligned}$$

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung pengembangan karir (X2) terhadap kinerja pegawai (Z) adalah 7,84%, sementara pengaruh tidak langsung melalui analisis jabatan (X1) sebesar 14,15179%. Dan, pengaruh total pada analisis jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 21,99179%. Dengan demikian, hal ini menunjukkan pengembangan karir secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja dan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan perhitungan koefisien jalur tersebut, maka rekapitulasi pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.19
Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Analisis
Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) Terhadap
Kinerja Pegawai (Z) Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Tebo

Variabel	Langsung	Tidak langsung		Sub Total	Total (%)
		X1	X2		
Analisis Jabatan (X1)	49,1401	-	14,15179	14,15179	63,29179
Pengembangan Karir (X2)	7,84	14,15179	-	14,15179	21,99179
Pengaruh X1 dan X2					85,28358
Pengaruh Variabel Lain					14,71642

Sumber : Data Diolah, Tahun 2015.

Dengan demikian, berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa analisis jabatan (X1) dan pengembangan karir (X2) memiliki kontribusi sumbangan terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar 85,3%. Sementara, perolehan nilai sebesar 14,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti.

3. Pengaruh secara langsung dan tidak langsung antara Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z).

a. Pengaruh langsung secara bersama-sama antara (X1) dan (X2) terhadap Z.

$$X1 \text{ dan } X2 \Omega Z$$

$$= (\rho_{yx_1} \times \rho_{yx_1}) + (\rho_{yx_2} \times \rho_{yx_2})$$

$$= (0,701 \times 0,701) + (0,280 \times 0,280)$$

$$= 0,569801$$

$$= 56,98\%$$

- b. Pengaruh tidak langsung secara bersama-sama antara (X1) dan pengembangan karir (X2) terhadap kinerja pegawai (Z).

X1 dan X2 \longrightarrow Z

$$\begin{aligned} &= (\rho_{ZX_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{ZX_2}) + (\rho_{ZX_2} \times r_{X_2X_1} \times \rho_{ZX_1}) \\ &= (0,701 \times 0,721 \times 0,280) + (0,280 \times 0,721 \times 0,705) \\ &= 0,28303576 \\ &= 28,303576\% \end{aligned}$$

- c. Pengaruh total.

$$\begin{aligned} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= 56,98\% + 28,30\% \\ &= 85,28\% \\ &= 85,3\% \end{aligned}$$

Perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung analisis jabatan dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 85,3%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa secara langsung dan tidak langsung analisis jabatan dan pengembangan karir memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo sebesar 85,3%.

4.4.3 Analisis Jalur Sub Struktur III

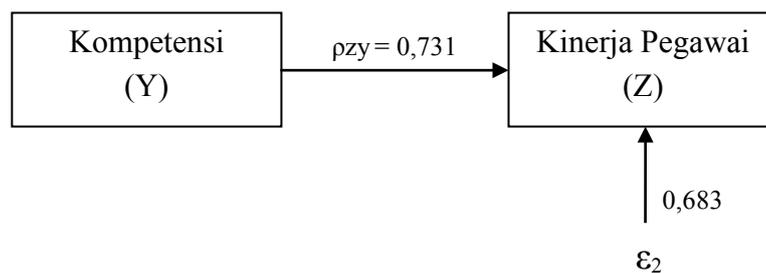
Setelah mengetahui perhitungan dari sub struktur 2, maka langkah berikutnya dapat dianalisis sub struktur 3 dalam koefisien analisis jalur. Dimana, perolehan nilai pada analisis jalur struktur III ini didapat dari hasil perhitungan yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.20
Hasil Analisis Koefisien Jalur Variabel Kompetensi (Y)
Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,560	,633		-,885	,384	-1,855	,735					
Y	1,199	,208	,731	5,762	,000	,774	1,625	,731	,731	,731	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Z

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui perolehan hasil analisis koefisien jalur pada variabel kompetensi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) yang dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 4.5
Analisis Jalur Sub Struktur III

1. Pengaruh langsung kompetensi (Y) terhadap kinerja (Z), untuk menjawab tujuan 4.

$$Y \longrightarrow Z = \rho_{zy} \times \rho_{zy}$$

$$= 0,731 \times 0,731$$

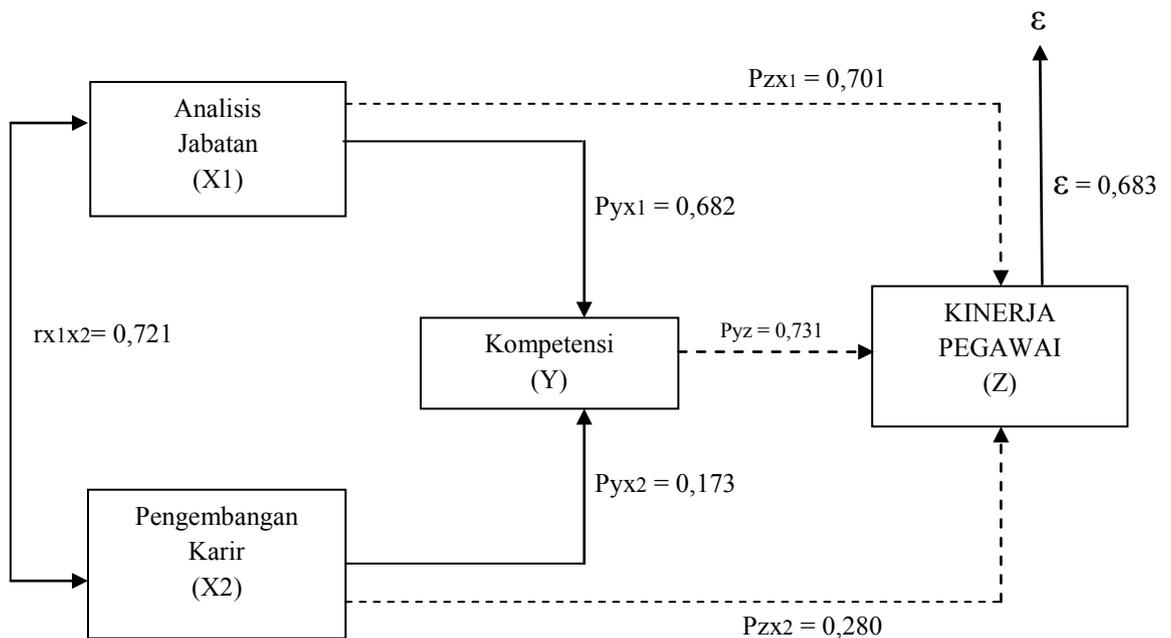
$$= 0,534361$$

$$= 53,4\%$$

Dengan demikian, berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya maka dapat dijelaskan bahwa kompetensi memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo sebesar 53,4%.

4.4.4 Analisis Jalur Sub Struktur IV

Setelah mengetahui perhitungan dari sub struktur 3, maka langkah berikutnya dapat dianalisis sub struktur 4 dalam koefisien analisis jalur. Dimana, perolehan nilai pada analisis jalur struktur IV ini didapat dari variabel analisis jabatan (X1) dan pengembangan karir (X2) melalui kompetensi (Y) terhadap kinerja pegawai (Z) yang dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 4.6
Hubungan Kausalitas Analisis Koefisien Jalur
Antara Variabel X1, X2, Y, dan Z

Berdasarkan gambar struktur koefisien analisis jalur secara penuh di atas dengan menggunakan variabel Analisis Jabatan (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) melalui Kompetensi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo maka dapat ditarik beberapa hubungan kausalitas, sebagai berikut :

1. Pengaruh Analisis Jabatan (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) melalui Kompetensi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z).
 - a. Pengaruh Analisis Jabatan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kompetensi (Y).

$$\begin{aligned}
X1 \longrightarrow Z \Omega Y &= \rho_{zx_1} \times \rho_{yx_1} \times \rho_{zy} \\
&= 0,701 \times 0,682 \times 0,731 \\
&= 0,349477942 \\
&= 34,9478\%
\end{aligned}$$

- b. Pengaruh Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kompetensi (Y).

$$\begin{aligned}
X2 \longrightarrow Z \Omega Y &= \rho_{zx_2} \times \rho_{yx_2} \times \rho_{zy} \\
&= 0,280 \times 0,173 \times 0,731 \\
&= 0,03540964 \\
&= 3,5409\%
\end{aligned}$$

- c. Pengaruh total Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kompetensi (Y).

$$\begin{aligned}
&= 34,9478\% + 3,5409\% \\
&= 38,4887\%
\end{aligned}$$

Dengan demikian, dari perhitungan dan hubungan kausalitas yang telah diuraikan di atas, dapat diketahui rekapitulasi pengaruh antar variabel Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) melalui Kompetensi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo adalah sebesar 38,4887%. Hal ini menunjukkan bahwa analisis jabatan dan pengembangan karir secara tidak langsung atau melalui kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan semakin tepat analisis jabatan yang dilakukan dan pengembangan karir yang diberikan kepada pegawai, serta didukung

dengan adanya kompetensi yang baik masing-masing pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

4.4.5 Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil dari asumsi estimasi analisis jalur terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo sebelumnya, untuk diketahui nilai koefisien determinasinya secara simultan (R^2) dan parsial (r^2), dimana hasil analisis-analisis dari koefisien determinasi ini sendiri dapat dibagi menjadi beberapa determinan struktur koefisien analisis jalur, sebagai berikut :

1. Koefisien Determinasi Struktur I

Adapun koefisien determinasi berdasarkan sub struktur 1 yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut :

Tabel 4.21
Koefisien Determinasi Sub Struktur I

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,815 ^a	,665	,641	,2007275	,665	27,746	2	28	,000

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa perolehan *model summary* pada *R Square* sebesar 0,665. Artinya, persentase sumbangan variabel Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir

(X2) terhadap Kompetensi (Y) dapat diperjelas berdasarkan perhitungan yang dilakukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 KD &= R^2 \times 100\% \\
 &= 0,665 \times 100\% \\
 &= 66,5\%
 \end{aligned}$$

Dengan demikian, dapat diketahui sumbangan yang diperoleh oleh Kompetensi (Y) secara bersama-sama antara Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) adalah sebesar 66,5%. Sementara, 33,5% lainnya dari variabel dependen (analisis jabatan) ditentukan oleh perilaku variabel di luar model, seperti adanya wewenang, tanggung jawab karyawan, kondisi pekerjaan, fasilitas kerja, standar hasil kerja, pendidikan dan pelatihan, serta kompetensi.

2. Koefisien Determinasi Struktur II

Adapun koefisien determinasi berdasarkan sub struktur 2 yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut :

Tabel 4.22
Koefisien Determinasi Sub Struktur II

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,924 ^a	,853	,842	,2181893	,853	81,229	2	28	,000

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa perolehan *model summary* pada *R Square* sebesar 0,853. Artinya, persentase sumbangan variabel Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) dapat diperjelas berdasarkan perhitungan yang dilakukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\ &= 0,853 \times 100\% \\ &= 85,3\% \end{aligned}$$

Dengan demikian, dapat diketahui sumbangan yang diperoleh oleh Kinerja Pegawai (Z) secara bersama-sama antara Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) adalah sebesar 85,3%. Sementara, 14,7% lainnya dari variabel dependen (pengembangan karir) ditentukan oleh perilaku variabel di luar model seperti pendidikan, pelatihan, dan mutasi.

3. Koefisien Determinasi Struktur III

Adapun koefisien determinasi berdasarkan sub struktur 3 yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut :

Tabel 4.23
Koefisien Determinasi Sub Struktur III

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,731 ^a	,534	,518	,3817979	,534	33,201	1	29	,000

a. Predictors: (Constant), Y

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa perolehan *model summary* pada *R Square* sebesar 0,534. Artinya, persentase sumbangan variabel Kompetensi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) dapat diperjelas berdasarkan perhitungan yang dilakukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\
 &= 0,534 \times 100\% \\
 &= 53,4\%
 \end{aligned}$$

Dengan demikian, dapat diketahui sumbangan yang diperoleh Kinerja Pegawai (Z) oleh Kompetensi (Y) adalah sebesar 53,4%. Sementara, 46,6% lainnya dari variabel dependen (kompetensi) ditentukan oleh perilaku variabel di luar model seperti adanya keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi.

4.5 Analisa dan Pembahasan

4.5.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Pembahasan pertama ini merupakan analisis untuk menguji hipotesis pertama, yakni Analisis Jabatan (X1), Pengembangan Karir (X2), Kompetensi (Y), dan Kinerja Pegawai (Z) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Data hasil penelitian dengan karakteristik Analisis Jabatan (X1), Pengembangan Karir (X2), Kompetensi (Y), dan Kinerja Pegawai (Z) menunjukkan bahwa :

- a. Analisis jabatan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori “sangat baik” dengan rata-rata variabel analisis jabatan (X1) sebesar 1.844. Dengan demikian, adanya wewenang, tanggung jawab karyawan, kondisi pekerjaan, fasilitas kerja, standar hasil kerja, pendidikan dan pelatihan, serta kompetensi, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.
- b. Pengembangan karir yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori “sangat baik” dengan rata-rata variabel pengembangan karir (X2) sebesar 1.210. Dengan demikian, adanya pendidikan, pelatihan, dan mutasi, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.

- c. Kompetensi yang ada pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori “sangat baik” dengan rata-rata variabel kompetensi (Y) sebesar 1.847. Dengan demikian, adanya keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.
- d. Kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori “sangat baik” dengan rata-rata variabel kinerja pegawai (Z) sebesar 1.348. Dengan demikian, adanya hasil kerja, kompetensi, perilaku kerja, potensi kemampuan, dan teknologi, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.

4.5.2 Pengujian Hipotesis Ke Dua

Hipotesis ke dua menyatakan bahwa Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi (Y) pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Hasil pengujian dengan uji parsial (uji t) menggunakan software SPSS 19 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.24
Uji Parsial Antara Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) Terhadap Kompetensi (Y)

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,914	,290		3,155	,004	,320	1,507					
X1	,581	,135	,682	4,319	,000	,305	,857	,806	,632	,473	,480	2,081
X2	,103	,094	,173	1,094	,283	-,090	,297	,664	,202	,120	,480	2,081

a. Dependent Variable: Y

Secara parsial antara variabel Analisis Jabatan (X1) dengan variabel Kompetensi (Y) menunjukkan bahwa t hitung 4,319 dengan nilai Sig. 0,000. Dimana, kriteria keputusan jika Sig. penelitian < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian > 0,05 maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena 0,002 < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa Analisis Jabatan (X1) yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi (Y) dan ini terbukti sehingga hipotesis di terima.

Sementara, secara parsial antara variabel Pengembangan Karir (X2) dengan variabel Kompetensi (Y) menunjukkan bahwa t hitung 1,094 dengan nilai Sig. 0,283. Dimana, kriteria keputusan jika Sig. penelitian < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian > 0,05 maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena 0,283 > 0,05 maka H0 di terima dan H1 di tolak. Hasil ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir (X2) yang ada di Kantor

Kementerian Agama Kabupaten Tebo tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kompetensi (Y) dan ini terbukti sehingga hipotesis di tolak.

4.5.3 Pengujian Hipotesis Ke Tiga

Hipotesis ke tiga menyatakan bahwa Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) secara simultan memiliki pengaruh terhadap Kompetensi (Y) pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Hasil pengujian dengan uji simultan (uji F) menggunakan software SPSS 19, adalah sebagai berikut :

Tabel 4.25
ANOVA Analisis Jabatan (X1) – Pengembangan Karir (X2) – Kompetensi (Y)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,236	2	1,118	27,746	,000 ^b
	Residual	1,128	28	,040		
	Total	3,364	30			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Secara simultan antara variabel Analisis Jabatan (X1) dan variabel Pengembangan Karir (X2) dengan variabel Kompetensi (Y) menunjukkan bahwa $F_{hitung} 27,746 > F_{tabel} 1,60$, dengan perolehan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ ($\alpha = 5\%$) sehingga hipotesis ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kompetensi (Y) pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

4.5.4 Pengujian Hipotesis Ke Empat

Hipotesis ke empat menyatakan bahwa Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Hasil pengujian dengan uji parsial (uji t) menggunakan software SPSS 19 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.26
Uji Parsial Antara Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

		Coefficients ^a											
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Part ial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,806	,315		-2,559	,016	-1,450	-,161					
	X1	,980	,146	,701	6,704	,000	,681	1,280	,903	,785	,486	,480	2,081
	X2	,275	,103	,280	2,681	,012	,065	,486	,785	,452	,194	,480	2,081

a. Dependent Variable: Z

Secara parsial antara variabel Analisis Jabatan (X1) dengan variabel Kinerja Pegawai (Z) menunjukkan bahwa t hitung 6,704 dengan nilai Sig. 0,000. Dimana, kriteria keputusan jika Sig. penelitian $< 0,05$ maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian $> 0,05$ maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena $0,000 < 0,05$ maka H0 di tolak dan H1 di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa Analisis Jabatan (X1) yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) dan ini terbukti sehingga hipotesis di terima.

Selanjutnya, secara parsial variabel Pengembangan Karir (X2) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) dengan t hitung 2,681 dengan nilai Sig. 0,012. Dimana, kriteria keputusan jika Sig. penelitian < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian > 0,05 maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena 0,012 < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir (X2) yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) dan ini terbukti sehingga hipotesis di terima.

4.5.5 Pengujian Hipotesis Ke Lima

Hipotesis ke lima menyatakan bahwa Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Z) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Hasil pengujian dengan uji simultan (uji F) menggunakan software SPSS 19, adalah sebagai berikut :

Tabel 4.27
ANOVA Analisis Jabatan (X1) – Pengembangan Karir (X2) –
Kinerja Pegawai (Z)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,734	2	3,867	81,229	,000 ^b
	Residual	1,333	28	,048		
	Total	9,067	30			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Secara simultan antara variabel Analisis Jabatan (X1) dan variabel Pengembangan Karir (X2) dengan variabel Kinerja Pegawai (Z) menunjukkan bahwa $F_{hitung} 81,229 > F_{tabel} 1,60$, dengan perolehan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ ($\alpha = 5\%$) sehingga hipotesis ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa secara simultan Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Z) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo.

4.5.6 Pengujian Hipotesis Ke Enam

Hipotesis ke enam menyatakan bahwa Kompetensi (Y) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Hasil pengujian dengan uji parsial (uji t) menggunakan software SPSS 19 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.28
Uji Parsial Antara Kompetensi (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,560	,633		-,885	,384	-1,855	,735					
Y	1,199	,208	,731	5,762	,000	,774	1,625	,731	,731	,731	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Z

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa antara variabel Kompetensi (Y) dengan variabel Kinerja Pegawai (Z) menunjukkan bahwa t hitung 5,762 dengan nilai Sig. 0,000. Dimana, kriteria keputusan jika Sig. penelitian $< 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_1 di terima artinya signifikan,

tetapi jika Sig. penelitian $> 0,05$ maka H_0 di terima dan H_1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena $0,000 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_1 di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa Kompetensi (Y) para pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) dan ini terbukti sehingga hipotesis di terima.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari uraian hasil penelitian dan pembahasan penelitian sebagaimana yang diuraikan pada Bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang dapat digunakan untuk mengetahui hasil dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

1. Tingkat analisis jabatan, pengembangan karir, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo berdasarkan data-data hasil analisis dapat disimpulkan, antara lain sebagai berikut :
 - a. Analisis jabatan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori “sangat baik”.
 - b. Pengembangan karir yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori “sangat baik”.
 - c. Kompetensi yang ada pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori “sangat baik”.
 - d. Kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori “sangat baik”.
2. Secara parsial analisis jabatan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kompetensi sebesar 55,0168% dan signifikan pada $\alpha = 5\%$. Sedangkan, secara parsial pengembangan karir berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kompetensi sebesar 11,4997% namun tidak berada

pada signifikan $\alpha = 5\%$. Sehingga, dapat diartikan bahwa dengan adanya analisis jabatan yang baik maka akan meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

3. Pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karir secara simultan terhadap kompetensi para pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo berpengaruh positif dengan nilai sebesar 66,5165% dan signifikan pada $\alpha = 5\%$. Ini memberikan arti bahwa dengan adanya analisis jabatan serta diberikan kesempatan terhadap pengembangan karir bagi para pegawai yang berprestasi tentu pada akhirnya kompetensi pegawai akan dengan sendirinya bertambah dan dapat membantu pelaksanaan tugas, serta memperlancar aktivitas kerja sehari-hari.
4. Secara parsial analisis jabatan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 63,2918% dan signifikan pada $\alpha = 5\%$. Sedangkan, secara parsial pengembangan karir berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 21,9918% dan signifikan pada $\alpha = 5\%$. Dengan adanya analisis jabatan yang benar memperhitungkan kemampuan dan wawasan para pegawai maka pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Pemberian kesempatan kepada para pegawai untuk mengembangkan karir mereka melalui pelatihan maupun diklat, baik yang diadakan oleh tempat kerja maupun organisasi lainnya dapat juga meningkatkan kinerja pegawai.

5. Pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo berpengaruh positif sebesar 85,3% dan signifikan pada $\alpha = 5\%$. Ini memberikan arti bahwa dengan adanya analisis jabatan serta diberikan kesempatan terhadap pengembangan karir bagi para pegawai yang berprestasi pada akhirnya akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai itu sendiri.
6. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo berpengaruh positif sebesar 53,4% dan signifikan pada $\alpha = 5\%$. Ini memberikan arti bahwa dengan adanya kompetensi yang lebih baik pada pegawai akan membuat produktivitas kerja para pegawai akan lebih baik dari sebelumnya, serta pada akhirnya akan memberikan dampak bagi keberlangsungan kinerja organisasi itu sendiri.
7. Pengaruh analisis jabatan melalui kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 34,9478%, sedangkan pengembangan karir melalui kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 3,556%. Sehingga, pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karir secara bersama-sama melalui kompetensi sebesar 38,4859%. Hal ini memberikan arti bahwa adanya wewenang, tanggung jawab karyawan, kondisi pekerjaan, fasilitas kerja, standar hasil kerja, pendidikan dan pelatihan, dan kompetensi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.

5.2 Saran-saran

Adapun saran-saran yang ingin peneliti sampaikan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

1. Saran Akademis.

Untuk keperluan akademis perlu kiranya dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh analisis jabatan, pengembangan karir, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai untuk menguji kesahihan hasil penelitian ini dan untuk menambah cakrawala pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Bila diperlukan, peneliti berikutnya dapat menggunakan model penelitian yang lain untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung selain analisis jabatan, pengembangan karir, dan kompetensi.

2. Saran Operasional.

- a. Mengingat analisis jabatan yang ada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori sangat baik, hendaknya hal ini harus tetap dapat dipertahankan oleh pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo untuk di masa yang akan datang. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya penilaian kepada para pegawai sebelum menempatkan pegawai tersebut ke bidang jabatannya nanti.
- b. Mengingat pengembangan karir yang ada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori sangat baik, hendaknya hal ini harus tetap dapat dipertahankan oleh pimpinan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya penambahan kuota pegawai dalam mengikuti pendidikan,

pelatihan, maupun diklat bagi para pegawai sehingga seluruh pegawai yang ada mendapatkan kesempatan yang sama.

- c. Mengingat kompetensi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori sangat baik hendaknya hal ini harus dapat ditingkatkan dan dipertahankan kembali ditahun-tahun berikutnya. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya pemberian bantuan berupa beasiswa kepada para pegawai yang ingin melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.
- d. Mengingat kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo termasuk ke dalam kategori sangat baik hendaknya hal ini harus dapat ditingkatkan kembali. Sehingga pada masa-masa yang akan datang kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tebo dapat lebih baik dan mendapatkan pencitraan yang baik di mata publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2007. **“Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi”**. Rineka Cipta : Jakarta.
- Aroef, M. 2006. **“Pengukuran Produktivitas Kebutuhan Mendasar di Indonesia”**. Jakarta : Prisma No.11. LP3ES.
- Bernadin & Russel. 2002. **”Fundamental Organization Behavior”**, Diterjemahkan Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Budiawan, I Nengah. 2015. (Tesis). **“Hubungan Kompetensi, Motivasi dan Beban Kerja Perawat Pelaksana dengan Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Jiwa Propinsi Bali”**. Program Pascasarjana, Universitas Udayana, Denpasar. (dipublikasikan).
- Emzir. 2013. **“Metodologi Penelitian Pendidikan; Kuantitatif dan Kualitatif”**. Edisi Revisi, Cetakan Ke 7. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Feldam, Charvert, 2005. **“The Good Perspective of HRM”**. Prentice Hall : Ohio University Press.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, dan J.H. Donnelly. 2003. **“Organizations, Behavior, Structure, Processes”**. Alih bahasa oleh Djoerban Wahid. Jakarta : Erlangga.
- Handoko, Hani T. 2004. **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**. Yogyakarta : BPFE.
- Hariandja, M.T. Efendi. 2007. **“Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai”**. Jakarta : Grasindo Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, SP. Malayu. 2001. **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**. Jakarta : Grafika.
- Hasan, M. Iqbal. 2001. **“Pokok-pokok Materi Statistik I (statistic deskriptif) ; Edisi Kedua”**. Jakarta : Bumi Aksara.
- Jusuf, Irianto. 2001. **“Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan)”**. Jakarta : Insani Cendekia.

- Kessler, Robin. 2011. **“Competency Based Performance Reviews”**. Jakarta : PPM.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. 2007. **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyono. 2008. (Tesis). **“Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo”**. Program Pasca Sarjana, STIE-AUB, Surakarta.
- Muhidin, Sambas, A & Maman Abdurahman. 2007. **“Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian (Dilengkapi Aplikasi Program SPSS)”**. Penerbit : Pustaka Setia, Bandung.
- Rivai, V dan A.F Mohd. Basri. 2005. **“Performance Appraisal”**. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2002. **Organizational Behavior**, 9th edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Safwan, Nadirsyah, dan Syukriy Abdullah. 2014. **“Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya”**. *Jurnal Akuntansi*. Volume 3, No. 1, Februari 2014. Hal : 133-139. ISSN : 2302-0164.
- Sedarmayanti. 2010. **“Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil”**. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Sirait T.J. 2006. **“Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi”**. Jakarta : Grasindo.
- Simamora, H. 2007. **“Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengukuran Kinerja”**. Edisi III. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Simanjutak, Payama J. 2005. **“Manajemen dan Evaluasi Kinerja”**. Jakarta : FE UII.
- Sugiyono. 2009. **“Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D”**. Bandung : Alfabeta.
- Suswardji, Edi, Rahmat H, dan Eka A. 2012. (Jurnal Dosen). **“Hubungan Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang”**. *Jurnal Manajemen*, Vol. 10, No.1, Oktober 2012. Hal : 955-979.

- Spencer, Lyle dan Singe M. Spencer. 2003. **“Competence at Work Models For Superior Performance”**. Canada : John Wiley & Son.
- Suprpto, H. 2012. (Jurnal Dosen). **“Pengaruh Penerapan Analisis Jabatan Terhadap Pencapaian Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Kutai Kartanegara”**. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Fakultas Ekonomi, Universitas Kutai Kartanegara.
- Syekh, Sayid. 2011. **“Pengantar Statistik Ekonomi Dan Sosial”**. Jakarta : Gaung Persada (GP) Press.
- Tanumihardjo, S, A. Hakim, dan Irwan N. 2013. (Jurnal). **“Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang)”**. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 6, Hal. 1114-1122.
- Umar, Husein. 2007. **“Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan : Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah”**. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Umstot, D.D. 2008. **“Understanding Organizational Behaviour”**. St. Paul: West Publishing Company.
- Wibowo. 2010. **“Manajemen Kinerja”**. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Wirawan. 2007. **“Budaya dan Iklim Organisasi”**. Jakarta : Salemba Empat.
- Zuriyati. 2005. **“Metode Penelitian Statistika”**. Bandung : Remaja Rosda Karya.