

Laporan Hasil Penelitian

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PELATIHAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KOMISI PEMILIHAN UMUM KAPUPATEN TAPANULI UTARA

Oleh :

**Dr Hamonangan Siallagan SE MSi
Sry Rejeki Siagian
N P M : 1810102061**



**UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
MEDAN
2020**

PENGESAHAN HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian : Pengaruh Pengembangan Karir Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

Jenis Penelitian : Terapan

Ketua Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Dr. Hamonangan Siallagan, S.E., M.Si.
- b. NIDN : 0126047902
- c. Jabatan Fungsional : Lektor
- d. Jabatan Struktural : -
- e. Golongan/Pangkat : III D/ Penata Tingkat I
- f. Program Studi : Magister Manajemen

Anggota Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Sry Rejeki Siagian
- b. NPM : 1810102061

Lama Penelitian : 4 Bulan (Oktober s/d Februari 2020)

Lokasi Penelitian : Kabupaten Tapanuli Utara

Biaya Penelitian : Rp. 5.000.000,- (Empat Juta Rupiah)

Sumber Biaya Penelitian : LPPM Universitas HKBP Nommensen

Medan, Februari 2020
Ketua Peneliti


Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA


Dr. Hamonangan Siallagan, SE.,M.Si

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Pengembangan karir, pelatihan dan disiplin secara serempak dan secara parsial terhadap kinerja ASN KPU Tapanuli Utara.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara yang berjumlah 26 orang seluruh sampel tersebut berstatus sebagai aparatur sipil negara atau pegawai negeri sipil di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara. Untuk alasan akurasi hasil penelitian maka seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel (sampel jenuh) hal ini juga didasarkan karena jumlah populasi yang tidak terlalu banyak. Daftar pertanyaan dalam penelitian ini terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas, data diolah dengan bantuan program SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Pengembangan karir, pelatihan dan disiplin secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN KPU Tapanuli Utara, pengujian secara parsial menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja ASN KPU Tapanuli Utara, Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN KPU Tapanuli Utara.

Kata kunci : *Pengembangan karir, pelatihan, disiplin, Kinerja.*

DAFTAR ISI

	Halama n
ABSTRAK	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Tinjauan Pustaka	9
2.1.1. Teori tentang pengembangan karier.....	9
2.1.1.1. Pengertian pengembangan karier	9
2.1.1.2. Indikator pengembangan karier.....	10
2.1.1.3. Tujuan pengembangan karier	11
2.1.1.4. Faktor-faktor penentu pengembangan karier	12
2.1.2. Teori tentang Pelatihan	14
2.1.2.1. Pengertian Pelatihan.....	14
2.1.2.2. Tujuan Pelatihan.....	15
2.1.2.3. Langkah-langkah Pelatihan.....	16
2.1.2.4. Dimensi Pelatihan	19
2.1.2.5. Komponen Pelatihan	20
2.1.2.6. Metode Pelatihan.....	21
2.1.3. Teori tentang Disiplin	22

2.1.3.1. Pengertian Disiplin.....	22
2.1.3.2. Macam-macam Disiplin kerja dan pendisiplinan	23
2.1.3.3. Pelaksanaan Sanksi pelanggaran Disiplin.....	26
2.1.4. Teori tentang kinerja	27
2.1.4.1. Pengertian kinerja.....	27
2.1.4.2. Metode penilaian dan evaluasi kinerja.....	28
2.1.4.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.....	33
2.1.4.4. Manfaat penilaian kinerja.....	35
2.1.4.5 Dimensi kinerja	37
2.1.4.6 Indikator-indikator kinerja	38
2.2. Kerangka Berpikir	39
2.3. Hipotesis.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1. Jenis penelitian	42
3.2. Variabel dan Defenisi Operasional	42
3.3. Sumber data, Subjek dan Objek Penelitian.....	44
3.4. Populasi, Sampel dan Teknik Penarikan Sampel.....	45
3.5. Metode Pengumpulan Data	45
3.6. Teknik analisis Data.....	46
3.7. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	49
3.8. Uji Asumsi Klasik.....	51
DAFTAR PUSTAKA.....	54

DAFTAR TABEL

Nomor

Halaman

3.1. Operasionalisasi Variabel.....	43
-------------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar

Halaman

2.1. Kerangka Konseptual	40
--------------------------------	----

BAB I PENDAHULUAN

Kinerja yang tinggi dari setiap institusi adalah tuntutan masyarakat kepada seluruh instansi pemerintahan di Negara ini dan kinerja organisasi atau institusi merupakan gabungan dari kinerja tiap-tiap individu yang bekerja dalam organisasi tersebut, sehingga setiap pimpinan institusi berusaha meningkatkan kinerja seluruh individu yang bekerja pada institusi yang dipimpinnya.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan maka organisasi melakukan banyak cara atau banyak program seperti melakukan rekrutmen dengan benar, penempatan yang benar, memberikan kompensasi yang sesuai, memastikan lingkungan organisasi mendukung, gaya kepemimpinan yang sesuai, memberikan motivasi, melakukan pengembangan karir yang benar, dan masih banyak lagi program yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan apabila program-program tersebut tidak berjalan dengan baik maka akan mungkin terjadi penurunan kinerja pegawai yang tentunya akan menurunkan kinerja organisasi/institusi.

Instansi pemerintah yang memberikan layanan publik juga harus melakukan tindakan-tindakan yang dianggap dapat meningkatkan kinerja para Aparatur Sipil Negara (ASN) misalnya pengembangan karir, pemerintah harus dapat memastikan bahwa pengembangan karir dilaksanakan dengan baik diseluruh instansi pemerintahan di Negara ini karena dengan pengembangan karir yang buruk maka kinerja akan buruk juga. Pengembangan karir yang baik akan

memberikan kenyamanan kepada setiap ASN dalam menjalankan tugasnya dan tidak akan berpikir untuk untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Komisi pemilihan umum (KPU) Tapanuli Utara sebagai salah satu institusi pemerintah harus mampu memastikan pengembangan karir berjalan dengan baik gara seluruh individu bekerja dengan baik. Berbeda dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang lain di Kabupaten Tapanuli Utara, Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara memiliki pegawai dengan tiga status kepegawaian yang pertama adalah pegawai organik yaitu pegawai negeri sipil yang merupakan pegawai KPU, yang kedua ASN atau pegawai yang merupakan ASN Pemda Tapanuli Utara namun diperbantukan ke KPU Tapanuli Utara, dan yang ketiga adalah pegawai Honorer yang dipekerjakan oleh KPU Tapanuli Utara.

Pegawai yang memiliki status yang berbeda-beda namun bekerja dalam suatu instansi yang sama tentunya dapat mengakibatkan masalah tersendiri bagi KPU Tapanuli Utara, pegawai yang merasa lebih penting dan lebih berhak dalam melaksanakan tugas-tugasnya di KPU Tapanuli Utara bahkan ada juga pegawai karena status kepegawaiannya sehingga merasa pengembangan karirnya tidak berjalan dengan baik atau merasa pegawai dengan status yang lain memiliki pengembangan karir yang lebih baik.

Saat ini ada beberapa pegawai honorer di KPU Tapanuli Utara yang tentunya memiliki hak atas pengembangan karir yang tentunya tidak sebaik pegawai yang status Pegawai Negeri atau ASN, namun hal itu secara umum

dianggap lumrah dan wajar dan pegawai honorer juga biasanya tidak menuntut hak yang sama sebelum mereka menjadi Pegawai Negeri Sipil atau ASN.

Perbedaan yang sering menjadi masalah adalah Pegawai Organik dengan ASN Pemda Tapanuli Utara yang diperbantukan ke KPU Tapanuli Utara, kedua jenis pegawai tersebut menjadi masalah karena pegawai Organik seperti lebih baik dan lebih berhak atas pengembangan karir sedangkan pegawai yang di perbantukan Pemda Tapanuli Utara selalu merasa bahwa pengembangan karir mereka sulit di KPU Tapanuli Utara.

Jumlah pegawai untuk setiap status kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1

Jumlah Pegawai dan Status Kepegawaian

Bidang	Jumlah
ASN Perbantuan Perbantukan Pemda	8
Pegawai Organik	6
Pegawai honor	7
Komisioner	5

Sumber: KPU Taput (2020)

Permasalah perbedaan status pegawai tersebut tentunya tidak menutup kemungkinan terjadinya penurunan kinerja pegawai khususnya pegawai yang merasa dirugikan atau merasa kurang berhak atas pengembangan karir yang baik di KPU Tapanuli Utara. Selama ini bagi pegawai yang diperbantukan Pemda ke

KPU Tapanuli Utara jika hendak mengikuti kenaikan golongan, pangkat atau promosi diwajibkan untuk mengikuti uji kedinasan atau Assesment yang mana uji kedinasan ini harus mendapatkan ijin dari kepala daerah dalam hal ini Bupati. Uji kedinasan yang harus diikuti oleh pegawai Pemda juga tidak lepas dari berbagai konsekuensi seperti perpindahan status pegawai dan lain-lain yang tentunya menjadikan uji kedinasan ini menjadi pilihan yang sulit bagi para ASN Pemda Tapanuli Utara yang diperbantukan di KPU Tapanuli Utara, namun jika tidak diikuti karir mereka juga akan menjadi kurang baik.

Dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai pegawai di KPU Tapanuli Utara pegawai harus memiliki kemampuan dan juga keterampilan dalam bekerja termasuk keterampilan dalam menggunakan technology seperti komputer dan lain-lain karena pekerjaan di KPU Tapanuli Utara sangat banyak menggunakan aplikasi sehingga akan sangat sulit apabila pegawai tidak melek technology.

Pelatihan menjadi salah satu cara yang paling tepat untuk memastikan seluruh pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan baik, namun sampai saat ini pelatihan yang dilakukan oleh KPU Tapanuli Utara sangat minim dan juga sangat jarang mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan, situasi ini tentunya kurang baik ditengah-tengah tuntutan pekerjaan yang semakin besar, pelatihan hanya dilakukan pada saat menjelang pemilihan, sementara pemilihan di daerah kabupaten Tapanuli Utara hanya dilakukan dua kali dalam 5 Tahun yaitu Pemilihan Umum Legislatif yang bersamaan dengan pemilihan Presiden dan Wakil Presiden dan yang kedua adalah pemilihan Gubernur&Wakil Gubernur yang bersamaan dengan pemilihan Bupati dan Wakil Bupati, setelah selesai dua pemilihan tersebut

maka KPU Tapanuli Utara nyaris tidak adalah kegiatan dan juga tidak ada lagi pelatihan. Sementara apabila mengirimkan pegawai untuk mengikuti pelatihan yang diberangkatkan sering pegawai yang tidak mampu menggunakan komputer dan sangat sering mereka menolak, selain itu anggaran untuk pelatihan juga terbatas

Disiplin yang tinggi dari setiap pegawai sangat diharapkan agar kinerja pegawai dapat meningkat. Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara berada di daerah yang termasuk daerah pertanian dimana secara umum masyarakat bertani namun bukan masyarakat saja ASN termasuk pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara juga ada yang bertani sehingga waktu mereka banyak tersita untuk pertanian, ada juga pegawai yang berusaha cepat pulang agar bisa bertani dan lain-lain hal ini mengakibatkan tingkat disiplin rendah di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara.

Berbeda dengan OPD yang lain, pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara memiliki kontrak kerja yang harus dikerjakan pegawai dalam satu tahun, kontrak kerja tersebut harus ditanda tangani oleh pegawai setiap tahun sehingga kinerja mereka akan diukur berdasarkan kontrak kerja yang sudah ditanda tangani.

Selain kontrak kerja pegawai juga memiliki sasaran kerja pegawai yang menjadi penilain kinerja pegawai yang bekerja di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

Tabel 1.2

SKP KPU Taput Tahun 2017-2019

Nilai	Jumlah 2017	2018	2019
91-100	-	-	-
81-90	12 Orang	12 Orang	14 Orang
71-80	-	-	-
61-70	-	-	-
Jumlah	12 Orang	12 Orang	14 Orang

Sumber: KPU Taput

Tabel diatas menunjukkan SKP pegawai yang bekerja di Komisi Pemilihan Umum Kapupaten Tapanuli Utara selama tiga tahun, yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai sudah cukup bagus walupun masih banyak yang harus diperbaiki sehubungan dengan kinerja.

Dari latar belakang diatas maka peneliti melakukan penelitian dengan mengambil judul ***“Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kapupaten Tapanuli Utara”***

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kapupaten Tapanuli Utara?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kapupaten Tapanuli Utara?

3. Bagaimana pengaruh disiplin terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kapupaten Tapanuli Utara?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir, pelatihan dan disiplin terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kapupaten Tapanuli Utara secara simultan?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan beberapa tujuan penelitian yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kapupaten Tapanuli Utara.
2. Menganalisis dan mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kapupaten Tapanuli Utara.
3. Menganalisis dan mengetahui pengaruh disiplin terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kapupaten Tapanuli Utara.
4. Menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir, pelatihan dan disiplin terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kapupaten Tapanuli Utara secara simultan.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara menjadi masukan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Bagi Sekolah Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen, merupakan tambahan kekayaan penelitian studi kasus untuk dapat dipergunakan dan dikembangkan untuk keperluan program studi ataupun keperluan umum.
3. Bagi Peneliti, dengan adanya penelitian ini diharapkan pengetahuan yang dimiliki akan bertambah luas terutama mengenai pengembangan karir, pelatihan, disiplin dan kinerja.
4. Bagi Peneliti berikutnya, sebagai referensi dalam melakukan penelitian terutama mengenai pengembangan karir, pelatihan, disiplin dan kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Teori Tentang Pengembangan Karir

2.1.1.1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengertian pengembangan karir menurut Edwin B. Flippo (2000:243) dapat diartikan sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang.

Bernardin dan Russel (2013: 322) "*A career development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual needs and organizational workforce requirement. It is mechanism for meeting the present and future human resource needs of an organization*". Pernyataan tersebut menyatakan bahwa program pengembangan karir merupakan suatu usaha yang terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi. Selanjutnya R.Wayne Mondy (2008:243) menyatakan "Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan".

Pengertian karir adalah perbaikan dan persiapan yang dilakukan seseorang atau pegawai didalam meningkatkan kemampuan, baik secara langsung maupun melalui pelatihan, demi terciptanya keinginan seseorang atau perusahaan. Berikut

ini beberapa definisi pengembangan karir yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu :

Andrew J. Dubrin yang dialih bahasakan oleh AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2006:77) ”pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi”. Menurut Sondang P. Siagian (2003:316) ”pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun”, sedangkan menurut Veitzhal Rivai (2003:290) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

2.1.1.2. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Veitzhal Rivai (2006 : 290) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan karir individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

Umpan balik didalam usaha pengembangan karir pegawai mempunyai beberapa sasaran:

- a) Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang bila memang mereka memenuhi syarat,
- b) Untuk menjelaskan kepada pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.
- c) Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

Keempat indikator tersebut digunakan menjadi indikator pengembangan karir dalam penelitian ini.

2.1.1.3. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003 :176), tujuan pengembangan karir adalah :

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara optimal.

4. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Biber, et al (2007) melakukan penelitian dimana temuan dari penelitian tersebut menunjukkan pentingnya proses seleksi personil yang efisien sebagai proses perekrutan yang efisien membantu dalam meningkatkan kinerja keuangan dan pasar, bersama dengan kepuasan kerja dan loyalitas perusahaan. Dalam temuan tersebut dijelaskan bahwa proses seleksi pegawai sebagai proses rekrutmen akan mengakibatkan peningkatan kinerja organisasi dan rekrutmen atau seleksi merupakan bagian dari pengembangan karir pegawai.

Pengembangan karir pegawai harusnya juga menjadi tanggung jawab bersama antara pegawai dan juga pihak manajer atau pimpinan, Androniceanu (2012) dalam penelitiannya terhadap PNS di Rumania menyimpulkan sebagai berikut

”Even if it is recommended that all managers to be involved in human resources management, only few managers have the necessary preparation and expertise to counsel the employees and contribute to their career development. Furthermore, even if it is a very important activity in terms of career development, mentoring or collaboration relations, which helps the individual deal with problems in a positive and constructive way, can sometimes become damaging, if the individual becomes too dependent or the mentor does not show sufficient flexibility.

Civil servants from all organizational levels need to develop their career, to achieve European level performance, aware of the fact that they are in the citizens' service and that their role is to efficiently implement the existing legislation and to contribute to its improvement”

2.1.1.4. Faktor-Faktor Penentu Pengembangan Karir

Ahmad Tohardi (2002 :281), mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai diantaranya adalah :

1. Sikap atasan, rekan sejawat dan bawahan. Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karir berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut, baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.
2. Pengalaman. Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang pegawai, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.
3. Pendidikan. Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempunyai kemulusan karir seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin pendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang-orang yang pendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.
4. Prestasi. Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja.

Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indicator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominant berdasarkan prestasi.

5. Nasib. Nasib turut menentukan, walaupun porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan factor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada factor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataanya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan. Untuk itu, dalam meraih karir yang baik, selain kita harus berusaha keras harus pula diikuti dengan doa.

2.1.2. Teori Tentang Pelatihan

2.1.2.1. Pengertian Pelatihan

Rachmawati (2008:110) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi pegawai, dimana mereka mendapatkan pelajaran dalam hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab seperti perilaku, pengetahuan, kemampuan dan keahlian serta sikap. Jeffrey dalam Wibowo (2011:442) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan kerja, diantaranya: perubahan yang cepat dalam teknologi berlanjut menyebabkan meningkatnya tingkat keausan keterampilan, desain ulang pekerjaan dalam pekerjaan yang mempunyai tanggung jawab, merger dan akuisisi telah meningkat dengan pesat, sumber daya manusia bergerak dari satu pemberi kerja ke pemberi kerja lainnya dengan frekuensi lebih besar daripada periode sebelumnya. Menurut Simamora (2004 : 273) Pelatihan dan pengembangan adalah dua istilah yang kadang-kadang

digunakan secara bersama-sama maupun secara bergantian. Pelatihan (training) mengandung maksud untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan/keterampilan serta merubah sikap/perilaku pegawai ke arah yang produktif. Pengembangan (development) dapat diasosiasikan dengan kebutuhan masa depan pegawai dan instansi. Pelatihan dan pengembangan mempunyai manfaat pada karier jangka panjang pegawai, untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Sedangkan menurut Dessler (2006 : 280) mengatakan bahwa Pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan pegawai untuk melakukan pekerjaannya. Berdasarkan beberapa definisi tersebut pelatihan adalah proses terintegrasi yang meliputi peningkatan kompetensi praktis, teoritis, teknis dan manajerial, serta moral karyawan yang berorientasi pada peningkatan produktivitas untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.2.2 Tujuan Pelatihan

Pada dasarnya tujuan pelatihan yaitu mengembangkan karyawan untuk terampil, terdidik, dan terlatih secara professional dan siap pakai dalam bidangnya masing – masing.

Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2006: 52) antara lain :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia

5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan.
8. Menghindarkan keseragaman
9. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Umar (2005:12) mengemukakan bahwa : "Program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja untuk kebutuhan sekarang".

2.1.2.3 Langkah - Langkah Pelatihan

Menurut Dessler (2006 : 281) ada lima langkah yang harus dilakukan dalam upaya pengembangan program pelatihan, yaitu :

1. **Menganalisa Kebutuhan Pelatihan**

Ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu :

- a. **Analisis Kebutuhan Organisasi**

Dalam langkah ini yang perlu dianalisis adalah tujuan dari organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan organisasi sebenarnya. Analisis organisasi dapat dilakukan dengan cara mengadakan survey mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi dan sikap pegawai. Disamping itu dapat pula menggunakan turn over, absensi, kartu pelatihan, daftar perkembangan dan data perencanaan pegawai.

- b. **Analisis Kebutuhan Pekerjaan**

Analisis ini adalah untuk menganalisis pekerjaan yang harus dilakukan dalam setiap jabatan. Uraian tugas dan persyaratan standar untuk kerja merupakan dua hal yang dapat dipelajari dari perilaku peran tersebut. Pekerjaan tersebut secara efektif dapat dilakukan dengan menentukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan.

c. Analisis Kebutuhan Pegawai

Analisis ini adalah analisis terhadap pegawai, yaitu menganalisis apakah pegawai kurang persiapan dalam melakukan pekerjaannya atau kurang di dalam kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dapat menentukan pegawai yang membutuhkan pelatihan dan metode – metode pelatihan yang akan dilakukan.

2. Merencanakan Instruksi

Merencanakan instruksi digunakan untuk memutuskan, menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas yang menggunakan teknik, dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan komputer.

3. Validasi

Dimana orang – orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.

4. Implementasikan Program

Implementasi program adalah menerapkan program itu, yaitu dengan melatih pegawai yang ditargetkan.

5. Mengevaluasi Program Pelatihan

Evaluasi pelatihan adalah membandingkan hasil – hasil setelah pelatihan dengan tujuan yang diharapkan para manajer, pelatih, serta peserta pelatihan. Adapun tingkat penilaian / evaluasi pelatihan yang dapat digunakan yaitu:

a. Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan

Reaksi peserta terhadap isi dan proses dapat diukur dengan cara menanyakan kepada peserta apakah menyukai program pelatihan, program pelatihan dirasakan bermanfaat, mudah dipahami dan dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner.

b. Pengetahuan

Pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan diketahui dengan mengukur seberapa besar tambahan pengetahuan yang diperoleh setelah pelatihan dilakukan. Ini dapat dilakukan dengan mengadakan pretest yakni tes sebelum pelatihan dan post test yakni tes sesudah pelatihan.

c. Perubahan perilaku

Perubahan perilaku diketahui dengan mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan dilakukan. Hal ini memang tugas yang sulit tetapi dapat dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada atasannya, rekan kerjanya ataupun melakukan pengamatan di lapangan.

d. Perbaikan pada organisasi

Perbaikan pada organisasi dapat dilihat dari perputaran kerja yang menurun, kecelakaan kerja yang semakin rendah, menurunnya

ketidakhadiran, dan penurunan biaya proses.

2.1.2.4 Dimensi Pelatihan

Beberapa dimensi pelatihan menurut Rivai (2005) adalah sebagai berikut :

1. Materi Pelatihan

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.

2. Metode Pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.

3. Pelatih (Instruktur)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.

4. Peserta Pelatihan^[1]_[SEP]

Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar benar siap untuk dilatih, artinya tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Pada langkah ini harus selalu dijaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar – benar mengikuti program yang telah ditetapkan.

5. Sarana Pelatihan

Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan, dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai.

2.1.2.5 Komponen Pelatihan

Mangkunegara (2006: 51) yakni segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh organisasi/ instansi memiliki komponen-komponen sebagai berikut :

1. Sasaran dan tujuan harus terukur jelas
2. Materi disesuaikan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.
3. Metode disesuaikan dengan kemampuan peserta pelatihan
4. Peserta harus memenuhi syarat
5. Para pelatih (trainers) harus memenuhi syarat.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kelima komponen diatas sebagai indikator pelatihan, yang akan digunakan sebagai dasar pembuatan pertanyaan dalam pengumpulan data penelitian.

2.1.2.6 Metode Pelatihan

Setiap perusahaan yang menjalankan pelatihan, membutuhkan metode yang tepat agar isi pelatihan tersebut dapat dengan mudah diresap oleh para pegawai yang menjadi peserta pelatihan. Menurut Hariandja (2002 : 174), program pelatihan disosialisasikan pada peserta dan dibuat representative untuk revisi final pada hasil akhir untuk memastikan efektivitas program. Program ini bisa dilakukan dengan metode, yaitu :

1. Metode Pekerjaan (*On The Job Training*).
2. Metode Balai (*Vestibule*).

3. Metode Demonstrasi dan Contoh
4. Metode *Apprenticeship*
5. Metode Simulasi
6. Metode Ruang Kelas

2.1.3 Teori Tentang Disiplin

2.1.3.1. Pengertian Disiplin

Disiplin kerja mempunyai arti penting bagi perusahaan dengan adanya disiplin kerja pada setiap karyawan akan menjadikan perusahaan menjadi lebih baik, karena karyawan yang berdisiplin akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan kualitas dan waktu yang tepat. Pegawai yang disiplin tentunya akan mematuhi peraturan yang berlaku dalam organisasi atau mengikuti standar operasional prosedur yang berlaku, dengan mengikuti peraturan yang ada dan tidak melanggar aturan yang ditetapkan organisasi maka akan memudahkan pegawai dalam mencapai peningkatan karirnya.

Disiplin kerja akan ditunjukkan dengan sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap semua peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya, dengan demikian disiplin kerja akan diikuti dengan kinerja yang lebih baik. Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang

ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh para ahli, Keith Davis (1985:366) yang dikutip Anwar Prabu (2001:129) mengemukakan bahwa “*Discipline is management action to enforce organization standards*”. disiplin kerja dapat diartikan sebagai ”pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.”. Disiplin kerja menurut Veithzal Rivai (2008:444) adalah : “Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Sedangkan Henry Simamora (2004:610) menyatakan bahwa: “Disiplin (*Discipline*) adalah Prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

Disiplin kerja harus mampu merubah tingkah laku pegawai atau SDM kearah yang lebih baik atau lebih produktif, seperti yang dikatakan Buhler (2007: 216-218) bahwa Disiplin benar-benar memainkan peran penting dalam membentuk tingkah laku. Seperti halnya penghargaan yang efektif dalam memotivasi orang, disiplin jika digunakan secara tepat maka dapat sama-sama efektif. Seiring dengan meningkatnya perselisihan di tempat kerja saat ini, anda harus memastikan bahwa anda cermat dalam melaksanakan disiplin.

2.1.3.2. Macam-macam disiplin kerja dan Pendisiplinan

Menurut Veithzal Rivai (2008:444) bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi menjadi empat perspektif yaitu :

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah .
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi prilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. perspektif Utilitarian (*Utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Sedangkan menurut Anwar Prabu (2001:129-130): bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi dalam dua jenis yaitu :

1. Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.
2. Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk

memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelanggaran kepada pelanggar.

Untuk mewujudkan Aparatur Negara yang demikian pemerintah melakukan berbagai upaya untuk menegakkan disiplin kerja di kalangan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini dapat dibuktikan dengan lahirnya peraturan pemerintah no. 30 tahun 1980 tentang peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang isinya antara lain:

1. Hal-hal yang harus dilakukan oleh seorang Pegawai Negeri Sipil(kewajiban)
2. Hal-hal yang tidak boleh dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (larangan)
3. Hukuman yang dapat dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil yang tidak memenuhi kewajiban (hukuman disiplin)
4. Tata cara pemeriksaan penjatuhan dan penyampaian keputusan hukuman disiplin.
5. Badan pertimbangan kepegawaian.

Pengaturan tentang disiplin PNS selanjutnya disempurnakan dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. PP 53 Th. 2010 ini diberlakukan mulai bulan Juni 2010, sehingga segala hal yang berhubungan dengan Disiplin PNS mengacu pada peraturan pemerintah ini. Jadi, bentuk disiplin bagi PNS adalah yang mengacu pada PP 53 Th. 2010 yang berisi 17 kewajiban dan 15 larangan, sebagai penyempurnaan atas 26 kewajiban dan 18 larangan sebagaimana kita pahami dulu dalam peraturan pemerintah sebelumnya (PP 30 Tahun 2010).

2.1.3.3. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2008:450-451) sanksi pelanggaran kerja adalah “Hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi”. Adapun tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat
3. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dan pemecatan.

Sedangkan untuk mengelola disiplin di perlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlukan secara wajar. Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum, aturan komunikasi dan ukuran pencapaian Tiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan.

2.1.4. Teori Tentang Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai dimana penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Kenyataan dewasa ini menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau perusahaan mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen kinerja dan mungkin juga sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang dikembangkan sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Hal ini mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administratif, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Perusahaan yang membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif maka sistem penilaian terhadap kinerja karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugas-tugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai

bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusia dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan tujuan organisasi sehingga nantinya dapat menunjang implementasi strategi bisnis. Hal ini terwujud apabila karyawan memahami dimensi-dimensi yang dievaluasi, aspek-aspek yang dinilai dari jabatannya, dan mereka memandang penilaian telah dilakukan secara terbuka dan valid. Dalam hal ini diperlukan adanya interaksi antara penilai dengan individu yang dinilai dalam proses penentuan dimensi kegiatan, standar penilaian, dan metode penilaian memegang peranan yang sangat penting. Kesesuaian antara pendekatan dan metode dengan strategi yang dijalankan oleh organisasi juga akan menentukan efektivitas sistem penilaian dan hal ini juga akan mengakibatkan efektifnya implementasi strategi melalui aktivitas individu dan kelompok.

2.1.4.2. Metode Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Secara garis besarnya standar penilaian kinerja pegawai dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) bentuk yaitu :

1. Standar Dalam Bentuk Fisik

Standar dalam bentuk fisik adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan atau kinerja yang bersifat nyata tidak

dalam bentuk uang, sifatnya kuantitatif, seperti : kuantitas hasil produksi, kualitas hasil produksi dan waktu

2. Standar Dalam Bentuk Uang

Standar dalam bentuk uang adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur kinerja dalam jumlah uang.

3. Standar *Intangibel*

Standar *Intangibel* adalah semua standar yang biasa digunakan untuk mengukur atau menilai kegiatan yang diukur baik dalam bentuk uang maupun satuan lainnya.

Level atas dari struktur organisasi memerlukan kualitas informasi kinerja dengan karakteristik sebagai berikut :

- a. Informasi kinerja sifatnya lebih teragregasi
- b. Data/informasi kinerja tidak hanya bersifat kuantitatif seperti input dan output, tetapi juga yang bersifat kualitatif, misalnya informasi mengenai *outcome* dan *impact* dari program instansi.
- c. Informasi kinerja yang bersifat *real time*

Sedangkan untuk pimpinan di tingkat bawah kebutuhan informasi kinerja biasanya tidak teragregasi, bersifat lebih kuantitatif, dan dengan frekuensi lebih sering, misalnya mingguan, harian bahkan ke menit. Oleh karenanya desain dari suatu sistem pengukuran harus memperhatikan struktur organisasi dan kebutuhan kinerja pimpinan instansi.

Setiap organisasi biasanya cenderung untuk tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut ini :

1. Aspek finansial

Aspek finansial dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka aspek finansial merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.

2. Kepuasan pelanggan

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Hal serupa juga terjadi pada instansi pemerintah. Dengan semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan berkualitas, maka instansi pemerintah dituntut untuk secara terus menerus memberikan pelayanan yang berkualitas prima. Untuk itu pengukuran kinerja perlu di desain sehingga pimpinan dapat memperoleh informasi yang relevan atas tingkat kepuasan pelanggan.

3. Operasi bisnis internal

Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan instansi pemerintah sudah *in-concert* (seirama) untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam rencana strategi. Disamping itu informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektifitas oleh perusahaan.

4. Kepuasan Pegawai

Dalam setiap organisasi, pegawai merupakan asset yang harus dikelola dengan baik. Apalagi dalam perusahaan yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata. Hal serupa juga terjadi pada

instansi pemerintah. Apabila pegawai tidak terkelola dengan baik maka kehancuran dari instansi pemerintah sungguh sulit untuk dicegah.

5. Kepuasan komunitas dan *shareholders/stakeholders*

Instansi pemerintah tidak beroperasi "*in vacum*", artinya kegiatan instansi pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang menaruh kepentingan terhadap keberadaannya. Untuk itu informasi dari pengukuran kinerja perlu di desain untuk mengakomodasikan pada kepuasan dari pada *stakeholders*.

6. Waktu

Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja. Betapa sering kita membutuhkan informasi untuk pengambilan keputusan, Namun informasi tersebut lambat diterima. Sebaliknya informasi yang ada sering sudah tidak relevan atau kadaluarsa.

Evaluasi kinerja dimaksudkan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari para pelaku organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja tersebut pada nomor 1.

4. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
5. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai potensi.
6. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan, yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang pertama, yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung daripada pelaksanaannya, yaitu para pegawainya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planningnya*.

Para bawahan harus memahami dan sepakat dengan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan manajer. Para manajer dan pengawas sebaliknya harus sependapat dengan para bawahan mereka tentang tujuan pekerjaan dan karier mereka, kriteria kinerja kerja juga harus jelas bagi semua pihak. (A.Dale Timpe ,2002)

2.1.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bagi pimpinan dapat digunakan untuk menentukan pendekatan kepada pegawai dalam memperoleh kepuasan kerja maupun meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Bernardi dan Russel (dalam

Simamora, 2001) bahwa “Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan usaha kerja individu serta kesempatan kerja yang diperoleh individu atau karyawan tersebut di dalam pekerjaannya”.

Sedangkan menurut Tiffin dan Cormick (1979 : 79), bahwa Performance atau kinerja berhubungan dengan individual variable dan situational variable. Individual variabel mencakup sikap, karakteristik kepribadian, karakteristik fisik, motivasi, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, dan personal variabel lainnya. Situasional variabel terdiri dari *physical* dan *job variable*, serta organisasional variabel antara lain : metode kerja, ruang dan susunan kerja, serta lingkungan fisik, karakter organisasi, pelatihan dan supervisi, tipe insentif/kompensasi, dan lingkungan sosial.

Agar pegawai mengetahui sejauh mana hasil pekerjaan yang telah dicapai maka perlu bagi mereka diadakan penilaian kerja. Umumnya yang memberikan penilaian adalah pimpinan, namun bisa pula dilakukan oleh pegawai itu sendiri. Dalam penilaian ini juga bahwa pimpinan penting mengingatkan para bawahannya jika pekerjaannya tidak baik karena “Jika para karyawan tidak diberitahukan bahwa kinerja tidak memenuhi harapan-harapan, kinerjanya hampir dipastikan tidak akan meningkat” Raymond A.Noë dkk (2010)

Menurut Simamora (1999 : 87) penilaian kerja adalah “Proses dengan mana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu, menilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu”.

Menurut Robbins (1998 : 100) ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja :

- a. Kemampuan fisik, mental, pengetahuan dan keterampilan.

- b. Motivasi, yaitu kemampuan individu untuk mengeluarkan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan
- c. Kesempatan, atau *oppurtunity* yaitu kesempatan bagi individu untuk menunjukkan kinerjanya.

Menurut Gibson (1996 : 70), kinerja (performance) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi. Menurut Dessler (1992 : 514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

- a. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
- b. Kualitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang diperlukan, meliputi : membutuhkan sasaran, arahan, atau perbaikan.
- d. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Konservasi meliputi : pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Kelima indikator tersebut dijadikan indikator dalam penelitian ini untuk mengetahui atau mencari data tentang kinerja.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a. Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.

- b. Faktor psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

2.1.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Handoko (Srimulyo, 1999: 34) mengemukakan manfaat penilaian kinerja yaitu :

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, atasan dan sub-bidang kepegawaian dapat memperbaiki kegiatan – kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
2. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi.
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan – keputusan penempatan.
Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.
4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.
Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan – keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi Penyimpangan Proses *Staffing*.

Prestasi kerja yang baik maupun yang buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* sub-bagian kepegawaian.

7. Melihat ketidakakuratan informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan – kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen – komponen lain sistem informasi sub-bagian kepegawaian.

Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan – keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan – kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan – kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan – keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan – tantangan eksternal.

Kadang – kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor – faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah – masalah pribadi lainnya.

2.1.4.5 Dimensi Kerja

Bernardin *et al.* (Sutrisno, 2010: 179) menyebutkan ada enam hal yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quality* merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity* merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. *Timelines* merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. *Cost Effectiveness* merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for Supervision* merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervision untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal Impact* merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

2.1.4.6. Indikator - Indikator Kinerja

Mangkunegara (2002: 67) menyebutkan beberapa indikator dalam menentukan kinerja karyawan, yaitu :

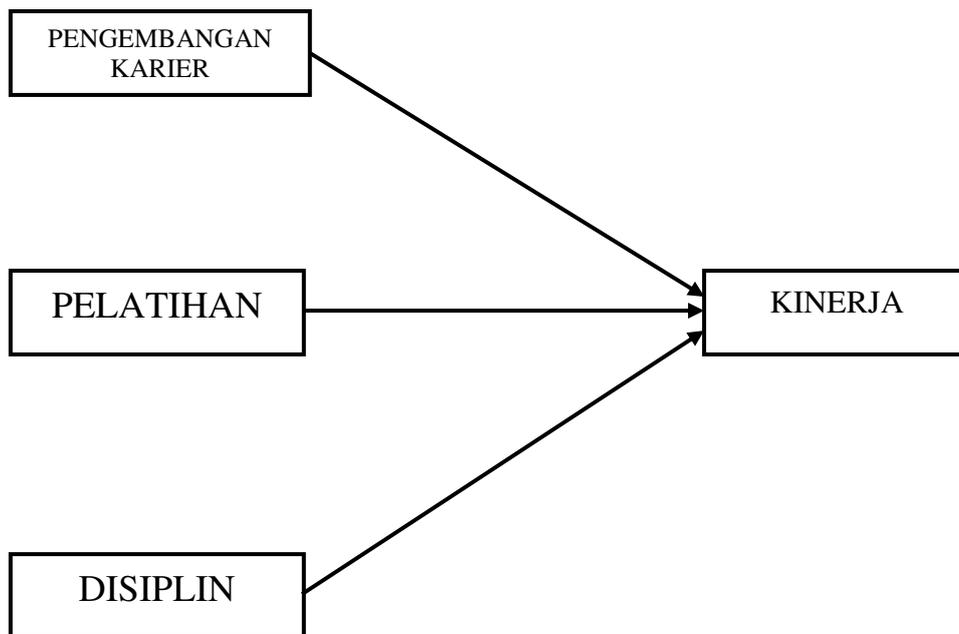
1. Kualitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian, dan keterampilan.

2. Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas – tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Kerjasama menyatakan kemampuan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
4. Tanggung jawab menyatakan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

2.2. Kerangka Berpikir

Kinerja pegawai dibentuk atau dipengaruhi oleh banyak faktor seperti pengembangan karier yang baik disuatu organisasi akan mendukung terhadap peningkatan kinerja karyawan sedangkan pengembangan karir yang buruk akan mengakibatkan kinerja pegawai juga menurun, begitu juga dengan pelatihan yang cukup dan sesuai akan mendukung terhadap usaha meningkatkan kinerja pegawai, selain itu tingkat disiplin yang dimiliki oleh aparatur juga akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja dari setiap pegawai/aparatur.

Dengan disiplin yang tinggi yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi akan mengakibatkan penggunaan waktu yang lebih efisien dan juga penggunaan sumber daya-sumber daya yang lain akan lebih efisien, Disiplin yang tinggi dari setiap pegawai tentunya juga akan berdampak terhadap tingginya kinerja pegawai tersebut. Secara jelas kerangka berpikir penelitian digambarkan seperti pada Gambar 2.1. dibawah ini.



Gambar 2.1.
Kerangka Berpikir

2.3. Hipotesis

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

5. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara.
6. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara.
7. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengembangan karir, pelatihan dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara secara simultan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian berupa deskriptif kuantitatif, Nazir (2005, 54) menyatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Penelitian kuantitatif mengambil jarak antara peneliti dengan objek yang diteliti penelitian kuantitatif menggunakan instrumen – instrumen formal, standar dan bersifat mengukur (Sukmadinata,2006:95).

3.2. Variabel dan Defenisi Operasional

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X), Variabel terikat (Y). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Pengembangan karier (X_1), Pelatihan (X_2), Disiplin (X_3), variabel terikat adalah Kinerja (Y).

Definisi operasional variabel penelitian dapat dilihat dalam Tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1.

Definisi Operasional Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran
Pengembangan Karier (X ₁)	Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan, dan menjaga kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi R.Wayne Mondy (2008), Bernardin dan rusel (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan karir 2. Pengembangan karir individu 3. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM 4. Peran umpan balik terhadap kinerja 	Skala Likert
Pelatihan (X ₂)	Aktivitas – aktivitas yang dirancang untuk memberi para pegawai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini	<ol style="list-style-type: none"> 6. Sasaran dan tujuan harus terukur jelas 7. Materi disesuaikan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. 8. Metode disesuaikan dengan kemampuan peserta pelatihan 9. Peserta harus memenuhi syarat 10. Para pelatih (trainers) harus memenuhi syarat. 	Skala Likert
Disiplin (X ₃)	Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku seorang karyawan yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang karyawan dengan penuh kesadaran, dan ketulus ikhlasan atau dengan tanpa paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Waktu Secara Efektif 2. Ketaatan terhadap peraturan 3. Tanggung jawab dalam pekerjaan 	Skala Likert

	peraturan dan kebijaksanaan perusahaan didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya memberi sumbangan maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Gouzali (2007)		
Kinerja (Y)	Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1 Kualitas pekerjaan 2 Kualitas pekerjaan 3 Supervisi 4 Kehadiran 5 Konservasi	Skala Likert

3.3. Sumber Data, Subjek dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan studi lapangan dan juga studi dokumentasi. Data yang digunakan adalah data yang bersifat kuantitatif yang merupakan satuan angka yang menunjukkan nilai besaran variabel, dan data kualitatif yang digunakan adalah untuk memahami fakta-fakta yang terdapat dibalik data kuantitatif.

Jenis sumber data yang dikumpulkan penelitian ini adalah:

- 1) Data primer yaitu data yang diperoleh dari daftar pertanyaan (*questionnaire*) yang diberikan kepada responden yaitu aparatur sipil negara Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara. Kuesioner yang diberikan kepada responden berisikan tentang variabel-variabel yang diteliti yaitu pengembangan karier, disiplin ASN, dan kinerja. Selain data

primer yang diperoleh melalui daftar pertanyaan kepada responden, data primer juga diperoleh melalui wawancara kepada pihak-pihak yang berkepentingan seperti kepada pimpinan organisasi, dan lain-lain.

- 2) Data skunder yaitu data yang diperoleh tidak secara langsung dari sumbernya, akan tetapi data hasil olahan dari pengambilan data primer. Data sekunder dalam penelitian ini antara lain dari penelitian terdahulu berupa jurnal, literatur media cetak majalah dan media elektronik internet.

Penelitian ini dilakukan kepada pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara. Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Mei 2020 sampai dengan September 2020.

3.4. Populasi, Sampel, dan teknik penarikan sampel

3.4.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara yang berjumlah 26 orang seluruh sampel tersebut berstatus sebagai aparatur sipil negara atau pegawai negeri sipil di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara.

3.4.2. Sampel dan cara penentuan sampel

Untuk alasan akurasi hasil penelitian maka seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel (sampel jenuh) hal ini juga didasarkan karena jumlah populasi yang tidak terlalu banyak.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Daftar pertanyaan (*questionnaire*) yang diberikan kepada pegawai komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara yang dijadikan menjadi responden.
2. Wawancara (*Interview*) kepada pihak yang berkompeten atau berwenang untuk memberikan informasi dan keterangan yang dibutuhkan oleh penelitian ini.
3. Studi dokumentasi dengan mengumpulkan dan mempelajari beberapa dokumen yang relevan dan mendukung penelitian seperti data kinerja pegawai, absensi pegawai dan lain-lain.

3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier berganda. Metode analisis akan berisikan alat yang akan digunakan untuk membuktikan hipotesis apakah dapat diterima atau ditolak nantinya berdasarkan kesesuaian dengan hasil yang diperoleh. Regresi linier sederhana menggunakan model persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \varepsilon$$

dimana :

- Y = Kinerja pegawai
- X₁ = Pengembangan Karir
- X₂ = Pelatihan
- X₃ = Disiplin
- ε = error term
- a = Konstanta

- b_1 = Koefisien regresi variabel pengembangan karir
- b_2 = Koefisien regresi variabel Pelatihan
- b_3 = Koefisien regresi variabel Disiplin

a. Uji F (Uji Serempak)

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat akan diuji pada tingkat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ (5%). Kriteria pengujian hipotesis secara simultan adalah sebagai berikut :

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_0 ditolak (H_1 diterima) jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$ Artinya pengembangan karir, pelatihan dan Disiplin secara serempak tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

$H_1 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$ Artinya pengembangan karir, pelatihan dan disiplin secara serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model, yaitu pengembangan karir, pelatihan dan disiplin dalam

menerangkan variasi variabel kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

Menurut Ghozali (2005) menyatakan bahwa secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan.

c. Uji t (uji parsial)

Uji t bertujuan untuk melihat pengaruh variabel bebas yaitu pengembangan karir, pelatihan dan disiplin secara parsial terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

Kriteria pengujian hipotesis secara parsial adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_1 = 0$. Artinya pengembangan karir secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_1 \neq 0$. Artinya pengembangan karir secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

2. Pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_2 = 0$. Artinya pelatihan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_2 \neq 0$. Artinya pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

3. Pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_3 = 0$. Artinya disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_3 \neq 0$. Artinya disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Tapanuli Utara

Nilai t_{hitung} akan dibandingkan dengan t_{tabel} , dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

- ✓ H_0 diterima atau H_1 ditolak jika nilai signifikan $> \alpha = 5\%$
- ✓ H_1 diterima atau H_0 ditolak jika nilai signifikan $< \alpha = 5\%$

3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.1. Pengujian Validitas

Validitas menunjuk kepada sejauhmana alat pengukur itu dapat melakukan fungsinya mengukur dengan cermat dan tepat sesuai yang diharapkan. Suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya ia lakukan.(Kuncoro, 2003). Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu alat ukur, semakin tinggi tingkat validitasnya

maka alat ukur tersebut semakin menunjukkan semakin mengenai sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan kepada 30 orang diluar responden dalam hal ini dilaksanakan di secretariat daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Teknik pengujian validitas dengan menggunakan tingkat signifikan 5% untuk mengetahui keeratan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor ítem pertanyaan terhadap skor total. Menurut Sugiono (2005) bahwa “Jika nilai validitas *Corrected Item Total Correlation* setiap pertanyaan lebih besar dari 0,30 maka butir pertanyaan dianggap sudah valid”, selain itu dapat juga kita lihat dari nilai signifikansi (1-tailed) yang berada dibawah α sebesar 5% maka butir pertanyaan tersebut dianggap sudah valid.

Adapun hasil pengujian validitas instrument penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.7.1.1. Pengujian validitas Instrumen Variabel Pengembangan karir

Hasil pengujian validitas instrument variabel pengembangan karir dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pengembangan Karir

No	Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
1	Saya merencanakan karir saya dengan baik	0,455	0,000	Valid
2	Saya memiliki cita-cita jabatan dimasa yang akan datang	0,501	0,000	Valid
3	Untuk karir yang lebih baik dimasa yang	0,495	0,000	Valid

	akan datang saya selalu kerja keras saat ini.			
4	Pimpinan kami saat ini selalu berpikir untuk memajukan karir pegawai di kantor ini	0,531	0,003	Valid
5	KPU memastikan peningkatan jabatan setiap pegawai	0,634	0,000	Valid
6	KPU Taput ini selalu mendukung peningkatan golongan pegawai yang bekerja di KPU ini	0,612	0,000	Valid
7	Promosi dilaksanakan dengan adil di kantor KPU ini	0,455	0,000	Valid
8	Pimpinan KPU selalu membantu pegawai dalam meningkatkan karirnya.	0,403	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.2 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel pengembangan karir secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel pengembangan karir yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.2. Pengujian validitas Instrument Variabel Pelatihan

Hasil pengujian validitas instrument variabel pelatihan dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3

Hasil Uji Validitas Instrument Variabel Pelatihan

No	Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
1	Pelatihan yang kami ikuti memiliki sasaran yang jelas	0,533	0,000	Valid
2	Sasaran yang pelatihan (yang pernah saya ikuti) sesuai dengan masalah yang saya hadapi di KPU	0,455	0,000	Valid
3	Materi pelatihan (yang pernah saya ikuti) dapat saya mengerti dengan baik.	0,656	0,000	Valid
4	Materi pelatihan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	0,490	0,000	Valid
5	Metode pelatihan (yang pernah saya ikuti) sesuai dengan kemampuan saya.	0,555	0,000	Valid
6	Pegawai yang dikirim untuk mengikuti pelatihan dari KPU ini adalah pegawai yang memenuhi syarat	0,662	0,000	Valid
7	Pimpinan kantor ini tidak pernah salah dalam menetapkan siapa yang akan mengikuti pelatihan.	0,499	0,000	Valid
8	Para pelatih dalam pelatihan (yang pernah saya ikuti) memenuhi kemampuan yang mumpuni.	0,611	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel pelatihan secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel pelatihan yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.3. Pengujian validitas Instrumen Variabel Disiplin

Hasil pengujian validitas instrument variabel disiplin dapat dilihat pada

Tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Disiplin

No	Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
1	Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu	0,455	0,000	Valid
2	Pekerjaan-pekerjaan yang kurang perlu selalu saya hindari dikantor ini	0,598	0,000	Valid
3	Saya sangat taat anda terhadap aturan kerja yang ditetapkan	0,558	0,000	Valid
4	Saya selalu taat terhadap instruksi kerja dari atasan	0,622	0,000	Valid
5	Saya selalu taat terhadap perintah atasan	0,499	0,000	Valid
6	Saya selalu membantu atasan	0,611	0,000	Valid
7	Saya selalu taat terhaap standart operasional prosedur yang berlaku.	0,632	0,000	Valid
8	Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan yang sudah direncanakan	0,522	0,000	Valid
9	Saya selalu bertanggungjawab terhadap jumlah pekerjaan yang sudah direncanakan	0,487	0,000	Valid
10	Saya selalu bertanggungjawab terhadap waktu penyelesaian pekerjaan yang sudah direncanakan	0,676	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.4 di atas, dipeoleh hasil pengujian instrument variabel disiplin secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel disiplin yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.4. Pengujian validitas Instrumen Variabel Kinerja ASN

Hasil pengujian validitas instrumen variabel Kinerja ASN dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja ASN KPU Taput

No	Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
1	Saya seslalu mampu melakukan pekerjaan dengan baik	0,483	0,000	Valid
2	Saya sangat jarang melakukan kesalahan dalam bekerja	0,476	0,000	Valid
3	Saya mampu mencapai target jumlah pekerjaan yang ditetapkan pimpinan	0,545	0,000	Valid
4	Saya mampu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan kantor	0,563	0,000	Valid
5	Saya sangat paham sasaran kerja instansi saya	0,581	0,000	Valid
6	Saya selalu tepat waktu dalam bekerja	0,622	0,000	Valid
7	Saya merasa bahwa saya dapat dipercaya oleh rekan kerja saya	0,476	0,000	Valid
8	Saya menggunakan peralatan kantor dengan benar	0,635	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.5 di atas, dipeoleh hasil pengujian instrument variabel Kinerja ASN KPU Taput secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel Kinerja yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.2. Pengujian Reliabilitas

Data diperoleh harus menunjukkan hasil yang stabil dan konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama. Untuk mengetahui konsistensi dari data dilakukan dengan uji reliabilitas konsistensi internal (Sugiono 2005). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian reliabilitas instrument dalam penelitian ini dilakukan atau dianalisis dengan teknik *Cronbach Alfa* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alfa* $>0,60$ (Ghozali, 2005).

Menurut Ghozali (2005), "Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu, yaitu; 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang; 2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja".

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini seperti pada Tabel 3.6 dibawah ini.

Tabel 3.6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N Of Items</i>	<i>Keterangan</i>
1. Variabel Pengembangan karir	0.688	9	Reliabel
2. Variabel Pelatihan	0.766	9	Reliabel
3. Variabel Disiplin	0.689	11	Reliabel
4. Variabel Kinerja	0.682	9	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

3.8. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa alat uji statistik regresi linier berganda dapat digunakan atau tidak.

3.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel bebas dan variabel terikat memiliki data yang berdistribusi normal atau tidak, menurut Sugiono (2005)

Uji normalitas dilakukan dengan uji kolmogorov-Smirnov Jika angka signifikansi yang ditunjukkan dalam tabel lebih kecil dari alpha 5%, maka dikatakan tidak memenuhi asumsi normalitas, sedangkan sebaliknya jika angka signifikansi di dalam tabel lebih besar dari alpha 5% maka data sudah memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2005).

Cara lain yang sering digunakan adalah dengan melihat tampilan grafik histogram yang memberikan pola distribusi normal karena meyebar secara merata ke kiri dan kekanan. Atau dapat juga kita lihat dari grafik Normal P-P plot.

Jika Grafik Normal Plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

3.8.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dipergunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel *independent* yang memiliki kemiripan dengan variabel *independent*

lain dalam satu model yang dapat menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel *independent* tersebut.

Multikolinearitas adalah kondisi terdapatnya linier atau korelasi yang tinggi antara masing-masing variabel independen dalam model regresi. Multikolinearitas biasanya terjadi ketika sebagian besar variabel yang digunakan saling terkait dalam suatu model regresi. Masalah multikolinearitas tidak dijumpai pada regresi sederhana karena dalam regresi sederhana hanya melibatkan satu variabel independen saja.

Pengujian multikolonieritas pada usulan penelitian ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

Multikolinieritas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* ($Tolerance < 0.10$) dan (2) *Variance inflation faktor* ($VIF > 10$).

3.8.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai

residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. Uji statistik yang dapat digunakan adalah uji Glejser, uji Park atau uji White.

Beberapa alternatif solusi jika model menyalahi asumsi heteroskedastisitas adalah dengan mentransformasikan ke dalam bentuk logaritma, yang hanya dapat dilakukan jika semua data bernilai positif. Atau dapat juga dilakukan dengan membagi semua variabel dengan variabel yang mengalami gangguan heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995).

Salah satu cara yang lain yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji *glejser* (glejser test), yaitu dengan menguji hubungan antara absolut residual model (selisih Y^* Observasi dengan Y^* Prediksi) dengan setiap variabel independennya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Profil KPU Tapanuli Utara

4.1.1.1. Visi Misi KPU Tapanuli Utara

VISI

Menjadi Penyelenggara Pemilihan Umum yang Mandiri, Professional, dan Berintegritas untuk Terwujudnya Pemilu yang LUBER dan JURDIL

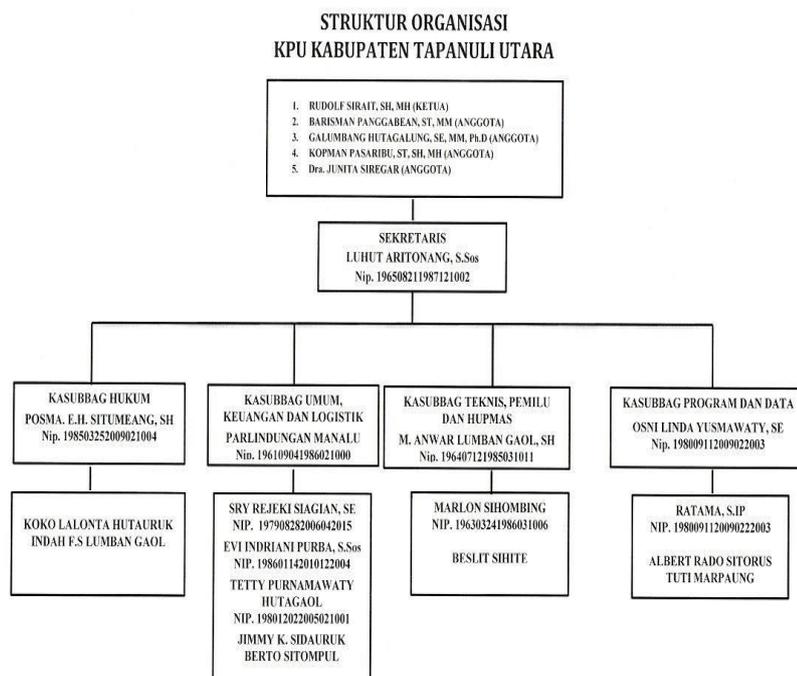
MISI

- Membangun SDM yang Kompeten sebagai upaya menciptakan Penyelenggara Pemilu yang Profesional;
- Menyusun Regulasi di bidang Pemilu yang memberikan kepastian hukum, progresif dan partisipatif;
- Meningkatkan kualitas pelayanan pemilu khususnya untuk para pemangku kepentingan dan umumnya untuk seluruh masyarakat;
- Meningkatkan partisipasi dan kualitas pemilih melalui sosialisasi dan pendidikan pemilih yang berkelanjutan
- Memperkuat Kedudukan Organisasi dalam Ketatanegaraan.
- Meningkatkan integritas penyelenggara Pemilu dengan memberikan pemahaman secara intensif dan komprehensif khususnya mengenai kode etik penyelenggara pemilu;

- Mewujudkan penyelenggara Pemilu yang efektif dan efisien, transparan, akuntabel dan aksesable.

4.1.1.2. Struktur Organisasi KPU Tapanuli Utara

Adapaun Struktur Organisasi KPU Tapanuli Utara digambarkan secara ringkas sebagai berikut:



Gambar 4.1
Struktur Organisasi KPU Taput

Sumber: KPU Taput, 2020

4.1.1.3. Tugas dan Tugas & Wewenang KPU Tapanuli Utara

Tugas & Wewenang KPU dijelaskan secara rinci dan detail dalam UU No. 7 Tahun 2017 tentang PEMILU

Tugas & Wewenang KPU Kabupaten/Kota

Paragraf 3

KPU Kabupaten/Kota

Pasal 18

KPU Kabupaten / Kota bertugas:

1. menjabarkan program dan melaksanakan anggaran;
2. melaksanakan semua tahapan Penyelenggaraan di kabupaten/kota berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
3. mengoordinasikan dan mengendalikan tahapan penyelenggaraan oleh PPK, PPS, dan KPPS dalam wilayah kerjanya;
4. menyampaikan daftar pemilih kepada KPU Provinsi;
5. memutakhirkan data pemilih berdasarkan data Pemilu terakhir dengan memperhatikan data kependudukan yang disiapkan dan diserahkan oleh Pemerintah dan menetapkannya sebagai daftar Pemilih;
6. melakukan dan mengumumkan rekapitulasi hasil penghitungan suara Pemilu anggota DPR, anggota DPD, Pemilu Presiden dan Wakil Presiden, dan anggota DPRD provinsi serta anggota DPRD kabupaten/kota yang bersangkutan berdasarkan berita acara hasil rekapitulasi suara di PPK;
7. membuat berita acara penghitungan suara dan sertifikat penghitungan suara serta wajib menyerahkannya kepada saksi Peserta Pemilu, Bawaslu Kabupaten/Kota, dan KPU Provinsi;

8. mengumumkan calon anggota DPRD kabupaten/kota terpilih sesuai dengan alokasi jumlah kursi setiap daerah pemilihan di kabupaten/kota yang bersangkutan dan membuat berita acaranya;
9. menindaklanjuti dengan segera temuan dan laporan yang disampaikan oleh Bawaslu Kabupaten/Kota;
10. menyosialisasikan Penyelenggaraan Pemilu dan/atau yang berkaitan dengan tugas dan wewenang KPU Kabupaten/Kota kepada masyarakat;
11. melakukan evaluasi dan membuat laporan setiap tahapan Penyelenggaraan Pemilu; dan
12. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh KPU, KPU Provinsi, dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 19

KPU Kabupaten/ Kota berwenang:

1. menetapkan jadwal di kabupaten/kota;
2. membentuk PPK, PPS, dan KPPS dalam wilayah kerjanya;
3. menetapkan dan mengumumkan rekapitulasi penghitungan suara Pemilu anggota DPRD kabupaten/kota berdasarkan rekapitulasi penghitungan suara di PPK dengan membuat berita acara rekapitulasi suara dan sertifikat rekapitulasi suara;
4. menerbitkan keputusan KPU Kabupaten/Kota untuk mengesahkan hasil Pemilu anggota DPRD kabupaten/kota dan mengumumkannya;

5. menjatuhkan sanksi administratif dan/atau menonaktifkan sementara anggota PPK dan anggota PPS yang terbukti melakukan tindakan yang mengakibatkan terganggunya tahapan Penyelenggaraan Pemilu berdasarkan putusan Bawaslu, putusan Bawaslu Provinsi, putusan Bawaslu Kabupaten/Kota, dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
6. melaksanakan wewenang lain yang diberikan oleh KPU, KPU Provinsi, dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 20

KPU Kabupaten/ Kota berkewajiban:

1. melaksanakan semua tahapan Penyelenggaraan Pemilu dengan tepat waktu;
2. memperlakukan Peserta Pemilu secara adil dan setara;
3. menyampaikan semua informasi Penyelenggaraan Pemilu kepada masyarakat;
4. melaporkan pertanggungjawaban penggunaan anggaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
5. menyampaikan laporan pertanggungjawaban semua kegiatan Penyelenggaraan Pemilu kepada KPU melalui KPU Provinsi;
6. mengelola, memelihara, dan merawat arsip/dokumen serta melaksanakan penyusutannya berdasarkan jadwal retensi arsip yang disusun oleh KPU Kabupaten/Kota dan lembaga kearsipan kabupaten/kota berdasarkan

pedoman yang ditetapkan oleh KPU dan Arsip Nasional Republik Indonesia;

7. mengelola barang inventaris KPU Kabupaten/Kota berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
8. menyampaikan laporan periodik mengenai tahapan Penyelenggaraan Pemilu kepada KPU dan KPU Provinsi serta menyampaikan tembusannya kepada Bawaslu;
9. membuat berita acara pada setiap rapat pleno KPU Kabupaten/Kota dan ditandatangani oleh ketua dan anggota KPU Kabupaten/Kota;
10. melaksanakan dengan segera putusan Bawaslu Kabupaten/Kota;
11. menyampaikan data hasil Pemilu dari tiap-tiap TPS pada tingkat kabupaten/kota kepada Peserta Pemilu paling lama 7 (tujuh) hari setelah rekapitulasi di kabupaten /kota;
12. melakukan pemutakhiran dan memelihara data pemilih secara berkelanjutan dengan memperhatikan data kependudukan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
13. melaksanakan putusan DKPP; dan
14. melaksanakan kewajiban lain yang diberikan oleh KPU, KPU Provinsi dan/atau peraturan perundang-undangan.

4.2. Penjelasan Atas Variabel Penelitian

4.2.1. Penjelasan Responden Atas Variabel Pengembangan karir

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel pengembangan karir (X_1) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.1.
Penjelasan Responden atas Variabel Pengembangan karir

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Saya merencanakan karir saya dengan baik	0	0,00	0	0,00	4	19,05	11	52,38	6	28,57
Saya memiliki cita-cita jabatan dimasa yang akan datang	0	0,00	4	19,05	7	33,33	5	23,81	5	23,81
Untuk karir yang lebih baik dimasa yang akan datang saya selalu kerja keras saat ini.	0	0,00	4	19,05	7	33,33	8	38,10	2	9,52
Pimpinan kami saat ini selalu berpikir untuk memajukan karir pegawai di kantor ini	0	0,00	3	14,29	8	38,10	7	33,33	3	14,29
KPU memastikan peningkatan jabatan setiap pegawai	0	0,00	3	14,29	14	66,67	4	19,05	0	0,00
KPU Taput ini selalu mendukung peningkatan golongan pegawai yang bekerja di KPU ini	0	0,00	1	4,76	10	47,62	9	42,86	1	4,76
Promosi dilaksanakan dengan adil di kantor KPU ini	0	0,00	9	42,86	7	33,33	5	23,81	0	0,00

Pimpinan KPU selalu membantu pegawai dalam meningkatkan karirnya.	0	0,00	0	0,00	11	52,38	7	33,33	3	14,29
---	---	------	---	------	----	-------	---	-------	---	-------

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Untuk pertanyaan tentang pengembangan karir banyak responden yang menjawab kurang setuju bahkan ada juga yang menjawab tidak setuju untuk beberapa pernyataan yang diberikan tentang pengembangan karir ASN di KPU Tapanuli Utara, situasi ini jelas memberikan bahwa ada masalah dalam pengembangan karir ASN di KPU Tapanuli Utara, beberapa hal yang menjadi sorotan seperti pernyataan nomor 7 yaitu tentang keadilan dalam promosi, hal ini mendapat reaksi yang negatif tentunya menunjukkan bahwa ada ketidakadilan dalam promosi ASN di KPU Tapanuli Utara, seperti halnya saat ini untuk pegawai yang berstatus ASN Pemerintah daerah kabupaten Tapanuli Utara, selalu memiliki masalah tersendiri dan merasa bahwa mereka diperlakukan kurang adil dari pada pegawai murni atau pegawai organik KPU Tapanuli Utara, Situasi ini mengakibatkan beberapa ASN KPU Tapanuli Utara menganggap karirnya sulit dan kurang baik di KPU Tapanuli Utara.

Selain masalah pada pernyataan nomor tujuh masalah lain juga ada seperti pada pernyataan nomor 5 dimana banyak pegawai yang tidak merasa bahwa mereka memiliki karir yang pasti atau peningkatan karir yang pasti di KPU Tapanuli Utara.

4.2.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Pelatihan

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan variabel pelatihan (X_2) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.2.
Penjelasan Responden atas Variabel Pelatihan

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Pelatihan yang kami ikuti memiliki sasaran yang jelas	0	0,00	1	4,76	7	33,33	8	38,10	5	23,81
Sasaran yang pelatihan (yang pernah saya ikuti) sesuai dengan masalah yang saya hadapi di KPU	0	0,00	2	9,52	7	33,33	8	38,10	4	19,05
Materi pelatihan (yang pernah saya ikuti) dapat saya mengerti dengan baik.	0	0,00	0	0,00	6	28,57	9	42,86	6	28,57
Materi pelatihan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	0	0,00	0	0,00	4	19,05	10	47,62	7	33,33
Metode pelatihan (yang pernah saya ikuti) sesuai dengan kemampuan saya.	0	0,00	1	4,76	8	38,10	9	42,86	3	14,29
Pegawai yang dikirim untuk mengikuti pelatihan dari KPU ini adalah pegawai yang memenuhi syarat	0	0,00	0	0,00	10	47,62	8	38,10	3	14,29
Pimpinan kantor ini tidak pernah salah dalam menetapkan siapa yang akan mengikuti pelatihan.	0	0,00	0	0,00	9	42,86	8	38,10	4	19,05
Para pelatih dalam pelatihan (yang pernah saya ikuti) memenuhi kemampuan yang mumpuni.	0	0,00	0	0,00	5	23,81	9	42,86	7	33,33

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Tabel diatas menunjukkan bahwa cukup banyak ASN KPU Tapanuli Utara yang memilih pilihan jawaban setuju, yang menunjukkan bahwa cukup banyak yang memberi tanggapan baik terhadap pelatihan yang dilakukan atau yang di ikuti oleh ASN KPU Tapanuli Utara, namun untuk pemilihan siapa yang akan mengikuti pelatihan dan syarat menjadi ASN yang dikirim mengikuti pelatihan dari KPU Tapanuli Utara, masih banyak ditanggapi negatif oleh ASN KPU Tapanuli Utara, yang artinya bahwa pimpinan KPU Tapanuli Utara sering salah mengirimkan orang untuk mengikuti pelatihan, selain masalah diatas ada juga masalah yang ditemukan saat observasi tentang pelatihan misalnya jumlah pelatihan yang diikuti cukup minim atau masih kurang.

4.2.3. Penjelasan Responden Atas Variabel Disiplin

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel disiplin (X3) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.3
Penjelasan Responden atas Variabel Disiplin

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu	0	0,00	1	4,76	2	9,52	3	14,29	15	71,43
Pekerjaan-pekerjaan yang kurang perlu selalu saya hindari dikantor ini	0	0,00	1	4,76	14	66,67	3	14,29	3	14,29
Saya sangat taat anda terhadap aturan kerja yang	0	0,00	0	0,00	7	33,33	13	61,90	1	4,76

ditetapkan										
Saya selalu taat terhadap instruksi kerja dari atasan	0	0,00	0	0,00	7	33,33	13	61,90	1	4,76
Saya selalu taat terhadap perintah atasan	0	0,00	0	0,00	8	38,10	11	52,38	2	9,52
Saya selalu membantu atasan	0	0,00	0	0,00	4	19,05	13	61,90	4	19,05
Saya selalu taat terhadap standart operasional prosedur yang berlaku.	0	0,00	0	0,00	5	23,81	12	57,14	4	19,05
Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan yang sudah direncanakan	0	0,00	1	4,76	7	33,33	12	57,14	1	4,76
Saya selalu bertanggungjawab terhadap jumlah pekerjaan yang sudah direncanakan	0	0,00	0	0,00	8	38,10	13	61,90	0	0,00
Saya selalu bertanggungjawab terhadap waktu penyelesaian pekerjaan yang sudah direncanakan	0	0,00	0	0,00	4	19,05	13	61,90	4	19,05

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Pada Tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa disiplin ASN di KPU Tapanuli Utara sudah cukup baik dari berbagai sisi, yang artinya seluruh ASN menunjukkan atau menampilkan ketaatan terhadap berbagai aturan di KPU Tapanuli Utara, kedisiplinan yang tinggi tersebut terlihat dari pernyataan yang diajukan mengenai berbagai indikator disiplin.

Salah satu hal yang masih kurang baik dalam disiplin ASN KPU Tapanuli Utara adalah mengenai disiplin mengenai perilaku ASN KPU Tapanuli Utara menghindari pekerjaan yang kurang perlu, pernyataan yang diajukan pada nomor dua tersebut dijawab kurang setuju oleh beberapa pegawai, artinya masih sering pegawai menghabiskan waktu untuk hal yang

kurang penting di kantor KPU Tapanuli Utara, hal ini bisa terjadi karena disiplin yang rendah namun juga dapat terjadi karena pekerjaan yang tidak ada lagi di KPU Tapanuli Utara, karena pekerjaan ASN KPU Tapanuli Utara sering tertumpuk hanya pada waktu-waktu menjelang pemilihan.

4.2.4. Penjelasan Responden Atas Variabel Kinerja

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel kinerja(X4) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.4
Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Saya selalu mampu melakukan pekerjaan dengan baik	0	0,00	0	0,00	5	23,81	14	66,67	2	9,52
Saya sangat jarang melakukan kesalahan dalam bekerja	0	0,00	0	0,00	9	42,86	8	38,10	4	19,05
Saya mampu mencapai target jumlah pekerjaan yang ditetapkan pimpinan	0	0,00	0	0,00	5	23,81	12	57,14	4	19,05
Saya mampu memperbaiki kesalah-kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan kantor	0	0,00	0	0,00	5	23,81	14	66,67	2	9,52
Saya sangat paham sasaran kerja instansi saya	0	0,00	0	0,00	5	23,81	13	61,90	3	14,29
Saya selalu tepat waktu dalam bekerja	0	0,00	1	4,76	4	19,05	12	57,14	4	19,05
Saya merasa bahwa saya dapat dipercaya oleh rekan kerja saya	0	0,00	0	0,00	1	4,76	18	85,71	2	9,52
Saya menggunakan peralatan kantor dengan benar	0	0,00	0	0,00	6	28,57	15	71,43	0	0,00

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

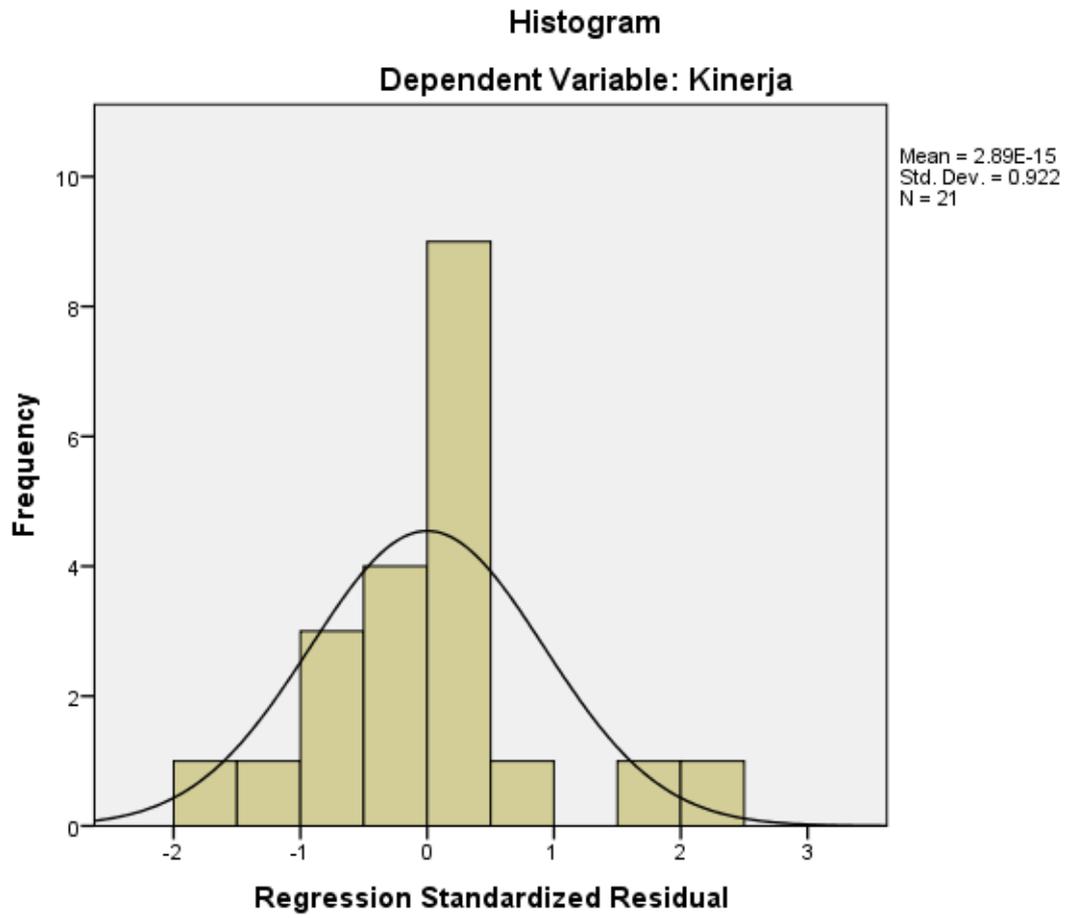
Pada Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa kinerja ASN di KPU Tapanuli Utara sudah cukup baik, beberapa indikator kinerja yang diurai menjadi 8 pernyataan yang diajukan dalam penelitian ini mendapat reaksi yang cukup positif dari ASN KPU Tapanuli Utara dengan memberikan jawaban setuju dan juga sangat setuju, hal ini menunjukkan tidak ada masalah yang serius tentang kinerja ASN di KPU Tapanuli Utara.

4.3. Uji Asumsi Klasik

4.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat tampilan grafik Histogram dan Grafik P-P Plot, tampilan grafik histogram terdapat pada Gambar 4.2 di bawah ini dimana grafik ini memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan.

Gambar 4.2: Uji Normal

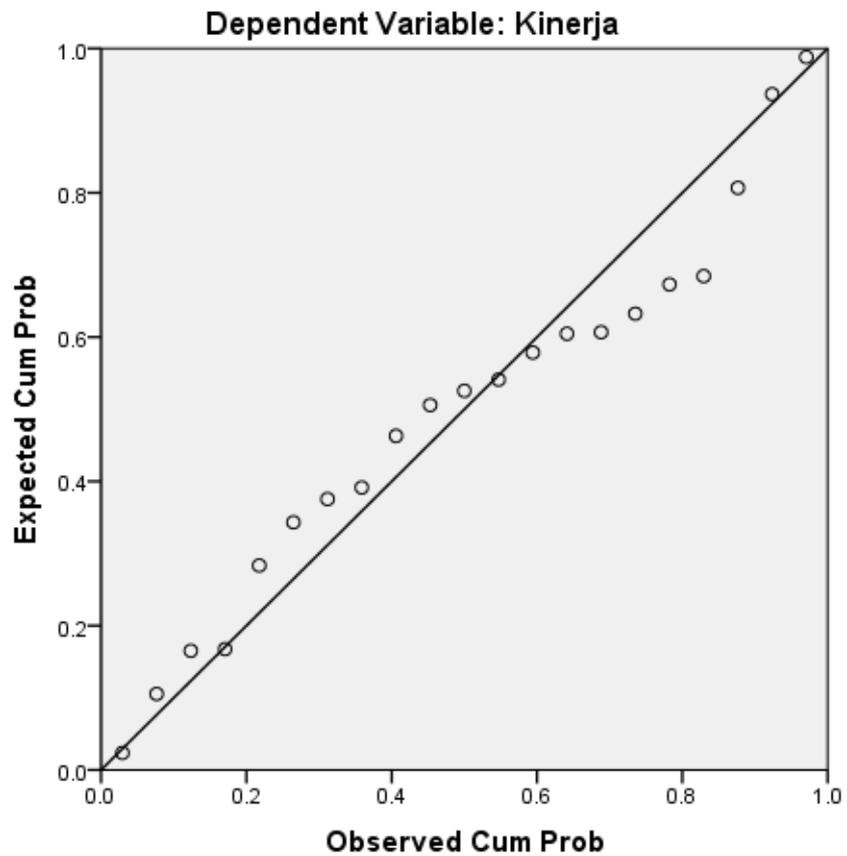


Sumber: Hasil Penelitian 2020 (Data diolah)

Gambar 4.3

Uji Normal P-P Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Hasil Penelitian 2020 (Data diolah)

Pada Gambar 4.3 grafik P-P Plot diatas ini terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dari grafik ini dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.3.2. Uji Multikolonierisitas

Pengujian multikolonierisitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolonierisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan

adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolonierisitas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* ($Tolerance < 0.10$) dan (2) *Variance inflation faktor* ($VIF > 10$).

Berdasarkan Tabel 4.5 di bawah ini terlihat nilai VIF untuk variabel pengembangan karir pelatihan, pelatihan dan disiplin lebih kecil dari 10. Sedangkan nilai *tolerance*-nya lebih besar dari 0.10. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini tidak saling berkolerasi atau tidak ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Hasil pengujian terlihat pada Tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5
Hasil Uji Multikolonierisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	.186	6.599			
1 PengembanganKarir	.074	.135	.087	.817	1.224
Pelatihan	.546	.165	.562	.712	1.404
Disiplin	.313	.127	.405	.757	1.321

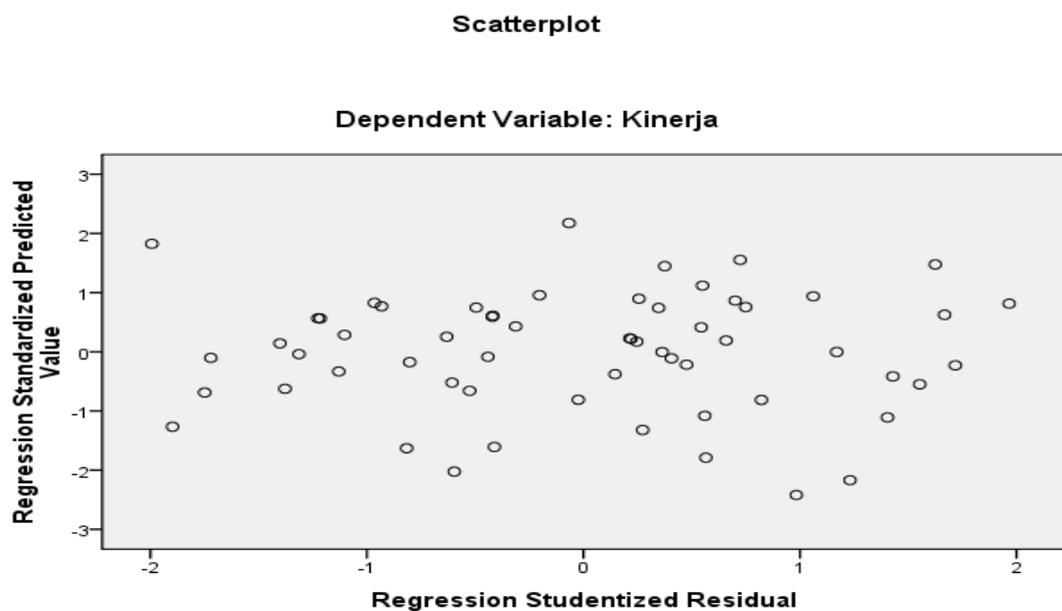
Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

4.3.4. Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995). Salah satu cara yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan gambar scatterplot, apabila titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak

membentuk pola maka dapat disimpulkan model regresi terhindar dari masalah heteroskedastisitas. Hasil pengujian terlihat pada Gambar 4.4 dibawah ini :

Gambar: 4.4
Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Berdasarkan Gambar 4.4 di atas dari hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat unsur heteroskedastisitas.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Analisi Deskriptif Data Penelitian

Data yang diperoleh dari hasil analisis deskriptif, menunjukkan nilai tertinggi (maximum), nilai terendah (minimum), rata-rata (*mean*) dan standar deviasi dari setiap variabel yang diteliti untuk hipotesis, baik itu variabel bebas yaitu pengembangan karir, pelatihan, disiplin serta variabel terikat yaitu kinerja. Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6
Analisis Deskripsi Penelitian

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PengembanganKarir	21	24	32	27.43	2.461
Pelatihan	21	27	36	30.81	2.159
Disiplin	21	32	42	38.24	2.719
Kinerja	21	27	35	31.00	2.098
Valid N (listwise)	21				

Sumber : Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Dari Tabel 4.6 di atas terlihat bahwa rata-rata variabel X_1 (Pengembangan karir) sebesar 27,43 nilai tertinggi sebesar 32 dan nilai terendah sebesar 24, sedangkan nilai standar deviasi sebesar 2,461. Rata-rata variabel X_2 (pelatihan) sebesar 30,81 nilai tertinggi sebesar 36 dan nilai terendah sebesar 27 sedangkan standar deviasinya sebesar 2,159. Rata-rata variabel X_3 (disiplin) sebesar 38,24 nilai tertinggi sebesar 42 dan nilai terendah sebesar 32 sedangkan standar deviasinya sebesar 2,719. Rata-rata variabel Y kinerja sebesar 31,00 nilai tertinggi sebesar 35 dan nilai terendah sebesar 27 sedangkan standar deviasinya 2,098.

4.5.2. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model, yaitu variasi variabel bebas yaitu pengembangan karir, pelatihan dan disiplin dalam menerangkan variasi variabel terikatnya yaitu kinerja. Nilai koefisien determinasi R^2 dapat dilihat dalam Tabel 4.7 dibawah ini :

Tabel 4.7
Koefisien Determinan (R^2)

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.806 ^a	.650	.588	1.347	1.824

a. Predictors: (Constant), Disiplin, PengembanganKarir, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Nilai R^2 yang diperoleh adalah sebesar 0.650 atau 65,0% yang menunjukkan kemampuan variabel pengembangan karir, pelatihan dan disiplin mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada kinerja sebesar 65,0%, sedangkan sisanya sebesar 35% dijelaskan oleh variabel atau faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

4.4.3 Uji Serempak (Uji F)

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berdasarkan Tabel 4.8 di bawah ini dapat diketahui bahwa $F_{hitung} = 10,508$ dan $F_{tabel} = 3,20$ dalam hal ini F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} dan nilai signifikan adalah 0.000 lebih kecil dari nilai alpha 0.05, sehingga keputusan yang diambil adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima. Diterimanya hipotesis alternatif

menunjukkan variabel bebas Pengembangan karir X_1 , pelatihan X_2 dan disiplin X_3 , mampu menjelaskan keragaman dari variabel terikat yaitu kinerja ASN KPU Tapanuli Utara (Y) maka dalam hal ini variabel Pengembangan karir, pelatihan dan disiplin secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN KPU Tapanuli Utara.

Tabel 4.17
Uji Serempak (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57.169	3	19.056	10.508	.000 ^b
	Residual	30.831	17	1.814		
	Total	88.000	20			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin, PengembanganKarir, Pelatihan
Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

4.4.4. Uji Parsial (Uji t)

Untuk menguji hipotesis pengaruh variabel Pengembangan karir, pelatihan dan disiplin secara parsial dilakukan uji t. Pengujian ini dilakukan dua arah, menggunakan tingkat signifikansi alpha 5% . Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} dengan kriteria keputusan adalah :

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ H_0 diterima atau H_1 ditolak

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ H_0 ditolak atau H_1 diterima

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai konstanta adalah sebesar 0,186 dan nilai koefisien masing-masing variabel adalah $X_1 = 0.074$, X_2

= 0,546, dan $X_3 = 0,313$, Maka model regresi untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,186 + 0,074X_1 + 0,546X_2 + 0,313X_3 + e$$

Dimana :

Y = Disiplin

X_1 = Pengembangan karir

X_2 = Pelatihan

X_3 = Disiplin

Tabel 4.9
Uji Parsial (Uji t)

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.186	6.599		.028	.978		
1 PengembanganKarir	.074	.135	.087	.546	.592	.817	1.224
Pelatihan	.546	.165	.562	3.307	.004	.712	1.404
Disiplin	.313	.127	.405	2.455	.025	.757	1.321

a. Dependent Variable: Kinerja
Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Dari Tabel 4.9 di atas ini diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai t_{hitung} untuk variabel Pengembangan karir (0,546) lebih kecil dibandingkan dengan t_{tabel} (2,35) atau nilai sig (0592) lebih besar dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 diterima dan H_1 ditolak untuk variabel Pengembangan karir. Dengan demikian maka secara parsial variabel Pengembangan karir berpengaruh tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN KPU Tapanuli Utara, yang

berarti bahwa peningkatan pengembangan karir ataupun kepastian karir ASN KPU Tapanuli Utara tidak mampu meningkatkan kinerja ASN KPU Tapanuli Utara secara signifikan, dan hal ini juga berlaku untuk sebaliknya dimana apabila pengembangan karir tidak berjalan dengan baik pada ASN KPU Tapanuli Utara maka kinerja tidak akan turun secara signifikan.

2. Nilai t_{hitung} untuk variabel pelatihan (3,307) lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} (2,35) atau nilai sig (0,004) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk variabel pelatihan.

Berdasarkan hasil pengolahan diatas untuk variabel pelatihan H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan demikian maka secara parsial variabel pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja ASN KPU Tapanuli Utara, yang memiliki arti bahwa peningkatan atau perbaikan terhadap pelatihan akan meningkatkan kinerja ASN KPU Tapanuli Utara secara signifikan sehingga dapat dinyatakan bahwa pelatihan sangat penting dijaga dan ditingkatkan oleh KPU Tapanuli Utara, karena pelatihan yang tidak baik akan menurunkan kinerja secara signifikan yang tentunya bisa merugikan organisasi atau KPU Tapanuli Utara.

3. Nilai t_{hitung} untuk variabel disiplin (2,455) lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} (2,35) atau nilai sig (0,025) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan

hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk variabel disiplin.

Berdasarkan hasil pengolahan diatas untuk variabel disiplin H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN KPU Tapanuli Utara, hasil uji ini juga menunjukkan bahwa peran disiplin dalam meningkatkan kinerja ASN KPU Tapanuli Utara sangatlah besar, sehingga disiplin menjadi hal yang sangat penting ditingkatkan oleh KPU Tapanuli Utara, karena peningkatan kinerja banyak dipengaruhi oleh disiplin namun disiplin juga dapat mengakibatkan penurunan kinerja ASN KPU Tapanuli Utara secara signifikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Pengembangan karir ASN KPU Tapanuli Utara tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang ditandai dengan Nilai t_{hitung} (0,546) lebih kecil dibandingkan dengan t_{tabel} (2,35) dan nilai sig (0,592) lebih besar dari alpha (0,05).
2. Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja ASN KPU Tapanuli Utara yang ditandai dengan Nilai t_{hitung} untuk variabel pelatihan (3,307) lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} (2,35) dan nilai sig (0,004) lebih kecil dari alpha (0,05).
3. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN KPU Tapanuli Utara yang ditandai dengan Nilai t_{hitung} untuk variabel disiplin (2,455) lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} (2,35) dan nilai sig (0,025) lebih kecil dari alpha (0,05).
4. Secara simultan Pengembangan karir, pelatihan dan disiplin secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN KPU Tapanuli Utara, yang ditandai dengan nilai $F_{hitung} = 10,508$ yang lebih besar dari $F_{tabel} = 3,20$, dan nilai signifikan adalah 0.000 lebih kecil dari nilai alpha 0.05.

5. Nilai R^2 yang diperoleh adalah sebesar 0.650 atau 65,0% yang menunjukkan kemampuan variabel pengembangan karir, pelatihan dan disiplin mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada kinerja sebesar 65,0%, sedangkan sisanya sebesar 35% dijelaskan oleh variabel atau faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

5.2 . Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas maka peneliti merumuskan beberapa saran penelitian sebagai berikut:

1. Kepada Pimpinan KPU Pusat untuk mempertimbangkan kembali beberapa aturan terutama aturan dalam promosi untuk pegawai pemerintah daerah yang mengharuskan pegawai harus berpindah status kepegawaian dari ASN Pemerintah daerah menjadi ASN KPU, karena hal ini menjadi masalah tersendiri dan menjadi penghambat bagi beberapa pegawai yang hendak promosi jabatan.
2. Kepada pimpinan KPU Kabupaten Tapanuli Utara disarankan agar penghunjukan pegawai dalam mengikuti pelatihan sesuai dengan masalah pekerjaan yang dihadapi saat ini dan juga untuk pengembangan dimasa yang akan datang.
3. Kepada pimpinan KPU Kabupaten Tapanuli Utara disarankan untuk mengadakan pelatihan-pelatihan penggunaan aplikasi terhadap seluruh pegasai terutama aplikasi yang digunakan KPU pada saat ini, dan juga aplikasi-aplikasi yang dianggap penting.

Bagi peneliti berikutnya perlu meneliti variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti kepuasan kerja, kerja sama, komitmen, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, tahun 2006, Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pen. PT Refika Aditama
- Ahmad Tohardi, 2002, Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta
- Armenia Androniceanu. 2012.Civil Servants Career Development in the Romanian Central Public Administration.Administration And Public Management
- Bernardin, H. John, & Joyce E.A Russel. (2003). Human resource management (An Experimental Approach International Edition), Singapore : Mc.Graw Hill Inc
- Bilson, Simamora(2001).Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel.Edisi Pertama.Jakarta:PT.Gramedia Pustaka Utama
- Cormick,Tiffin Mc. 1979. Industry Psychology. New Dehli : Prentise Hall of India.
- Dale, Timpe (2002) Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja, cetakan kelima, Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Davis, Keith. 1985. Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Garry, (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2, Edisi Ke-7, Alih bahasa : Benyamin Mollan, Prehallindo, Jakarta.
- Gary Dessler, tahun 2008 , Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Ke 10 Penerbit PT. Indeks
- Gibson,Ivancevich, Donnelly.(1996).Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses. BinaRupa Aksara.Jakarta.
- Edy Sutrisno, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

- Edwin B.Flippo, 2000.Manajemen Personalia, Jakarta: Erlangga
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
- Husein Umar. (2005), Metode Penelitian Untuk Tesis Dan Bisnis, Jakarta: Grafindo Persada
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2006. Evaluasi Kinerja Karyawan. Penerbit PT Refika Aditama, Bandung.
- Moh. Nazir, 2005. Metode Penelitian. Penerbit Ghalia Indonesia. Anggota IKAPI.
- Mondy, R. Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Noe., Raymond A., John R., Hollenbeck., Barry G. & Patrick M.W. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat
- Rachmawati, I. K. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi,Yogyakarta.
- Rivai Veithzel, Murni Silviana. 2003. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi . Penerbit Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 1998. Organization Behavior, Concepts, Controvercies, Application, seventh edition, Englewood Cliffs
- Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN. Simamora, Henry. 2005. Membuat Karyawan Lebih Produktif Dalam Jangka Panjang (Manajemen SDM). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henry .2004.Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kedua Jakarta:STIE YKPN
- Sondang P Siagian. 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia edisi satu, cetakan kesepuluh. Jakarta : Bumi Aksara.
- Srimulyo, Koko. 1999. Analisis Faktor-faktor Pengaruh terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadya Surabaya. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya: Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga

Veithzal, Rivai, 2005, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta , Raja
Grafindo Persada

Veithzal, Rivai, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk
Perusahaan. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Wibowo. 2011. Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga. Rajagrafindo
Persada, Jakarta.

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PELATIHAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KOMISI PEMILIHAN UMUM KABUPATEN TAPANULI UTARA

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden :
2. Nama :
3. Usia :
4. Jenis Kelamin :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Masa Kerja :
7. Golongan :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon di pilih salah satu kolom yang paling tepat dengan member tanda (√) dijawabkan yang menurut bapak/Ibu/Saudara/i
2. Keterangan : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, KS = Kurang Setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju.

Pengembangan Karir (X1)

No	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya merencanakan karir saya dengan baik					
2	Saya memiliki cita-cita jabatan dimasa yang akan datang					
3	Untuk karir yang lebih baik dimasa yang akan datang saya selalu kerja keras saat ini.					
4	Pimpinan kami saat ini selalu berpikir untuk memajukan karir pegawai di kantor ini					

5	KPU memastikan peningkatan jabatan setiap pegawai					
6	KPU Taput ini selalu mendukung peningkatan golongan pegawai yang bekerja di KPU ini					
7	Promosi dilaksanakan dengan adil di kantor KPU ini					
8	Pimpinan KPU selalu membantu pegawai dalam meningkatkan karirnya.					

Pelatihan (X2)

No	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Pelatihan yang kami ikuti memiliki sasaran yang jelas					
2	Sasaran yang pelatihan (yang pernah saya ikuti) sesuai dengan masalah yang saya hadapi di KPU					
3	Materi pelatihan (yang pernah saya ikuti) dapat saya mengerti dengan baik.					
4	Materi pelatihan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan					
5	Metode pelatihan (yang pernah saya ikuti) sesuai dengan kemampuan saya.					
6	Pegawai yang dikirim untuk mengikuti pelatihan dari KPU ini adalah pegawai yang memenuhi syarat					
7	Pimpinan kantor ini tidak pernah salah dalam menetapkan siapa yang akan mengikuti pelatihan.					
8	Para pelatih dalam pelatihan (yang pernah saya ikuti) memenuhi kemampuan yang mumpuni.					

Disiplin (X3)

No	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu					
2	Pekerjaan-pekerjaan yang kurang perlu selalu saya hindari dikantor ini					
3	Saya sangat taat anda terhadap aturan kerja yang ditetapkan					

4	Saya selalu taat terhadap instruksi kerja dari atasan					
5	Saya selalu taat terhadap perintah atasan					
6	Saya selalu membantu atasan					
7	Saya selalu taat terhadap standart operasional prosedur yang berlaku.					
8	Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan yang sudah direncanakan					
9	Saya selalu bertanggungjawab terhadap jumlah pekerjaan yang sudah direncanakan					
10	Saya selalu bertanggungjawab terhadap waktu penyelesaian pekerjaan yang sudah direncanakan					

Kinerja (Y)

No	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya seslalu mampu melakukan pekerjaan dengan baik					
2	Saya sangat jarang melakukan kesalahan dalam bekerja					
3	Saya mampu mencapai target jumlah pekerjaan yang ditetapkan pimpinan					
4	Saya mampu memperbaiki kesalah-kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan kantor					
5	Saya sangat paham sasaran kerja instansi saya					
6	Saya selalu tepat waktu dalam bekerja					
7	Saya merasa bahwa saya dapat dipercaya oleh rekan kerja saya					
8	Saya menggunakan peralatan kantor dengan benar					

Lampiran 2. Hasil Uji Statistik

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.806 ^a	.650	.588	1.347	1.824

a. Predictors: (Constant), Disiplin, PengembanganKarir, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57.169	3	19.056	10.508	.000 ^b
	Residual	30.831	17	1.814		
	Total	88.000	20			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin, PengembanganKarir, Pelatihan

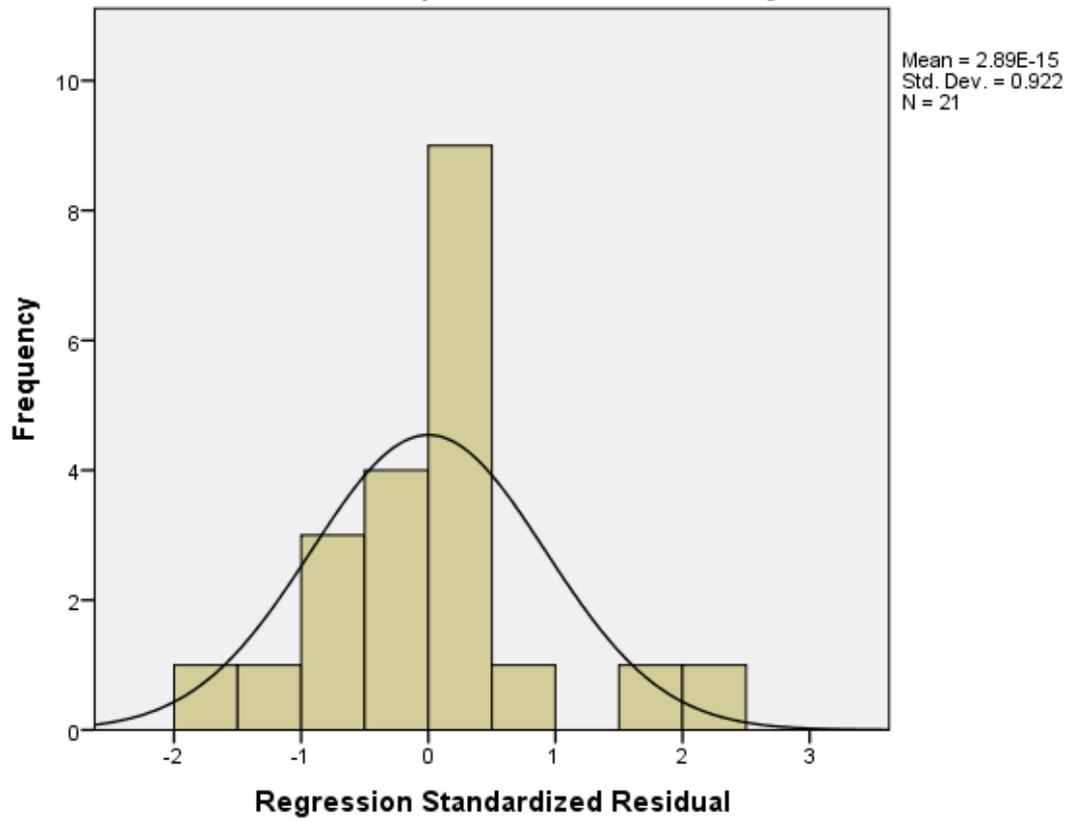
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.186	6.599		.028	.978
	PengembanganKarir	.074	.135	.087	.546	.592
	Pelatihan	.546	.165	.562	3.307	.004
	Disiplin	.313	.127	.405	2.455	.025

a. Dependent Variable: Kinerja

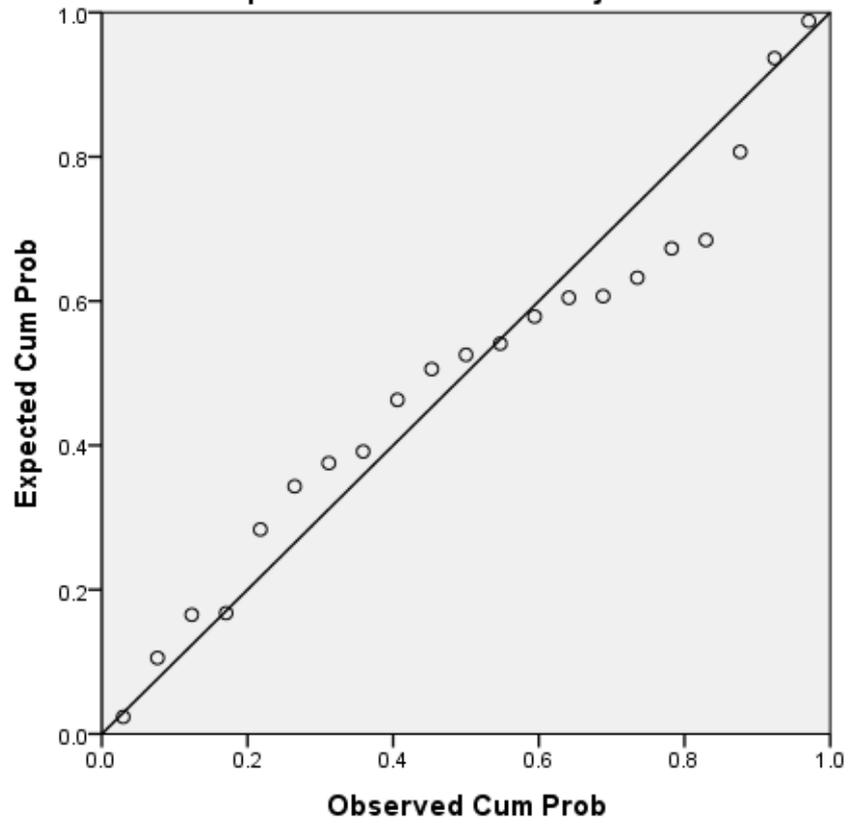
Histogram

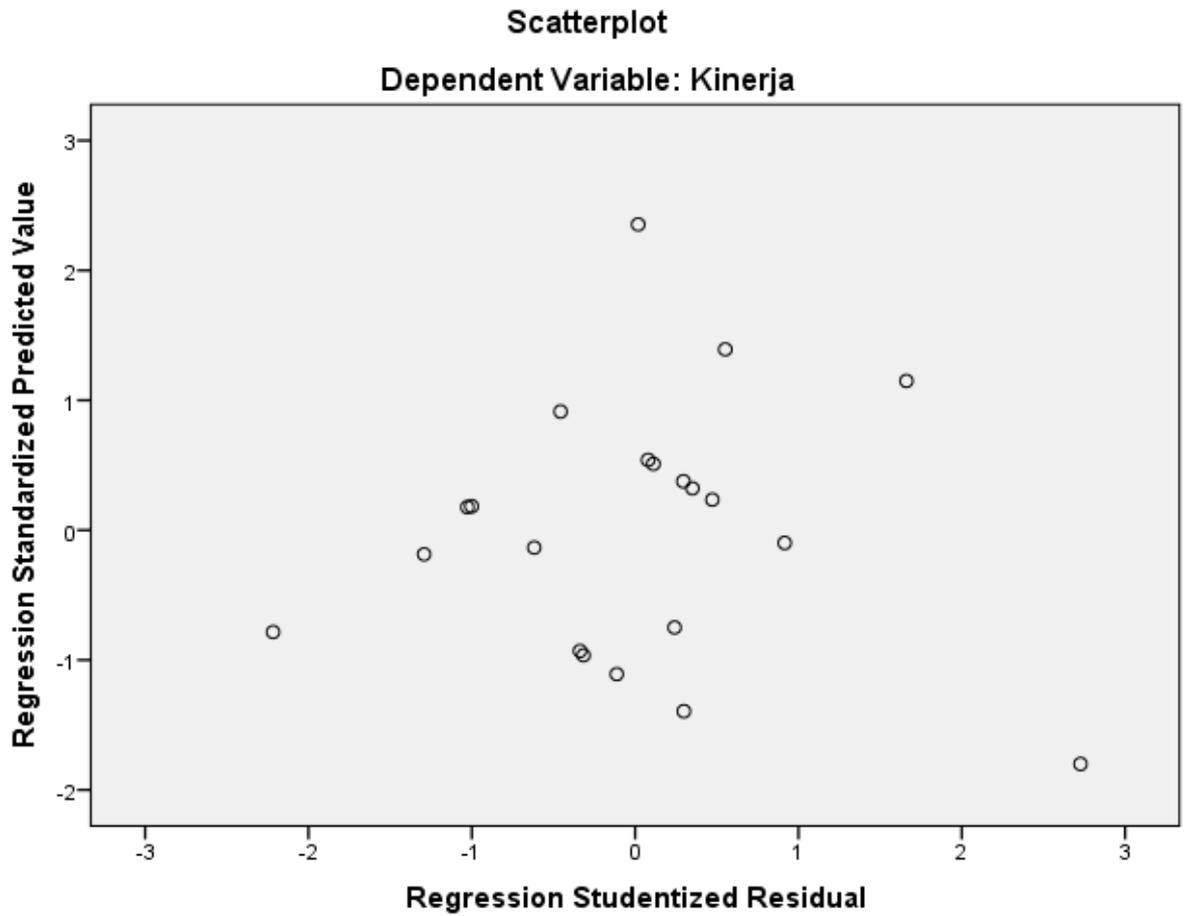
Dependent Variable: Kinerja



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja





Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PengembanganKarir	21	24	32	27.43	2.461
Pelatihan	21	27	36	30.81	2.159
Disiplin	21	32	42	38.24	2.719
Kinerja	21	27	35	31.00	2.098
Valid N (listwise)	21				

