

PENGARUH PELATIHAN DAN PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA PEMATANGSIANTAR

Oleh:

Sarah Fransisca Marbun
Sarjana Manajemen

Darwin Lie, Marisi Butarbutar, Lora Ekana Nainggolan

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah: 1. Untuk mengetahui gambaran pelatihan, penempatan pegawai, dan kinerja pegawai pada Badan Kepegawain Daerah Kota Pematangsiantar. 2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawain Daerah Kota Pematangsiantar baik secara simultan maupun parsial.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Pegawai mengatakan bahwa pelatihan, penempatan pegawai, dan kinerja pegawai sudah baik. 2. Pelatihan dan penempatan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 3. Terdapat hubungan yang kuat dan positif antara pelatihan dan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai. Baik tidaknya kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh pelatihan dan penempatan pegawai. 4. Hipotesis penelitian H_0 ditolak, artinya pelatihan dan penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawain Daerah Kota Pematangsiantar baik secara simultan maupun parsial.

Kata kunci: Pelatihan, Penempatan Pegawai dan Kinerja Pegawai

Abstract

The purpose of this study are: 1. To know the description of training, employee placement and employee performance at Badan Kepegawain Daerah Pematangsiantar City. 2. To determine the influence of training and employee placement on employee performance at Badan Kepegawain Daerah Pematangsiantar City either simultaneously or partially.

The results of this study can be concluded as follows: 1. Employees states that raining, employee placement, and employee performance is good. 2. Training and employee placement have a positive influence on employee performance. 3. There is moderately high correlation between training and employee placement with employee performance. Then employee performance can be explained by the training and employee placement, 4. Hypothesis stated H_0 rejected, meaning training and employee placement have a positive and significant impact on employee performance at Badan Kepegawain Daerah Pematangsiantar City either simultaneously or partially.

Keywords: Training, Employee Placement And Employee Performance

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Badan Kepegawain Daerah adalah instansi pemerintah yang melayani administrasi kepegawain yang didukung oleh penyajian data dan informasi kepegawain yang akurat. Dalam hal ini Badan Kepegawain Daerah Kota Pematangsiantar adalah unsur pendukung dalam membantu tugas wali kota selaku wakil pemerintah dalam melaksanakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah di bidang kepegawain, yang dipimpin oleh kepala badan, yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada wali kota melalui sekretaris daerah.

Dalam mewujudkan visi dan misinya, Badan Kepegawain Daerah Kota Pematangsiantar sangat tergantung terhadap kinerja pegawai dan kompetensi sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan dan target organisasinya. Kinerja pegawai pada Badan Kepegawain Daerah Kota Pematangsiantar belum optimal, hal ini terlihat dari masih ada pegawai yang sering tidak masuk kerja, dan ada pegawai yang masuk

kerja namun tidak melakukan tugas pokoknya. serta masih ada pegawai yang sering tidak mengikuti apel pagi dan sore.

Faktor yang diindikasikan mempengaruhi kinerja pegawai ialah pelatihan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta karakteristik lainnya yang dibutuhkan pegawai dalam melakukan pekerjaan dan mewujudkan tujuan organisasi. Fenomena pelatihan yang terjadi pada Badan Kepegawain Daerah Kota Pematangsiantar ialah dimana masih ada pegawai yang belum mampu menyerap secara optimal pengetahuan dari pelatihan yang diberikan. Hal ini dikarenakan pelatihan hanya diberikan sekali selama pegawai menduduki suatu jabatan serta adanya ketidaksesuaian antara kebutuhan peserta diklat dengan materi diklat yang diikuti.

Selain pelatihan, penempatan pegawai juga menjadi faktor yang diindikasikan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penempatan pegawai adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menempatkan pegawai, baik pegawai

baru maupun pegawai lama sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dengan persyaratan pekerjaan. Fenomena penempatan pegawai yang terjadi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar ialah dimana masih ada pegawai yang ditempatkan namun belum memiliki pengetahuan atau pemahaman serta keahlian yang sesuai dengan kualifikasi jabatan.

2. Rumusan Masalah

- a. Bagaimana gambaran pelatihan, penempatan pegawai, dan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar.
- b. Bagaimana pengaruh pelatihan dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar baik secara simultan maupun parsial.

3. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui gambaran pelatihan, penempatan pegawai, dan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar.
- b. Untuk mengetahui pelatihan dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar baik secara simultan maupun parsial.

4. Metode Penelitian

Lokasi atau tempat penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar berlokasi di Jalan Merdeka Nomor 4. Populasi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan dari populasi yang terdapat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar yang berjumlah 49 orang.

Adapun Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) dan Penelitian Lapangan (*Field Research*). Teknik pengumpulan data berupa Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi. Adapun Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif dan data kuantitatif. Hasil data yang diperoleh dari lapangan akan dianalisis secara deskriptif baik bersifat kualitatif dan kuantitatif.

B. LANDASAN TEORI

1. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Griffin (2004:8), "manajemen adalah suatu rangkaian aktifitas yang diarahkan pada sumber daya organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien". Menurut Daft (2002:8), "manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif

dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi". Sedangkan menurut Robbins dan Mary (2010:7), "manajemen adalah hal yang dilakukan oleh manajer yang melibatkan aktifitas-aktifitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan cara efektif dan efisien".

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu rangkaian aktifitas melalui proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta pengendalian sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sutrisno (2011:6), "manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia guna mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi". Menurut Mondy (2008:4), "manajemen sumber daya manusia yaitu pemanfaatan sejumlah individu dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi".

Sedangkan menurut Panggabean (2004:15), "manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, promosi, kompensasi, serta pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan serta pemeliharaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Pelatihan

Menurut Mondy (2008:210), "pelatihan adalah suatu kegiatan dalam memberikan pengetahuan serta keterampilan kepada pembelajar dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan mereka saat ini". Menurut Mathis dan John (2006:301), "pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional". Sedangkan menurut Bangun (2012:201), "pelatihan adalah suatu proses untuk mempertahankan, memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif". Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu usaha dalam mengembangkan pengetahuan serta keterampilan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 faktor yang mempengaruhi pelatihan Pegawai Negeri Sipil yaitu:

a. Tujuan dan Sasaran Diklat

Diklat bertujuan meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap pegawai untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional. Sasaran diklat ialah terwujudnya PNS yang mewakili kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

b. Jenis dan Jenjang Diklat

Jenis diklat terdiri dari diklat prajabatan yaitu diklat syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS, dan diklat dalam jabatan yaitu diklat yang dilakukan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika PNS.

c. Peserta Diklat

Seluruh PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi dalam pelaksanaan tugasnya.

d. Kurikulum dan Metode Diklat

Kurikulum dan metode diklat disusun sesuai dengan tujuan dari program diklat.

e. Sarana dan Prasarana Diklat

Sarana dan prasarana diklat disesuaikan dengan jenis diklat dan jumlah peserta diklat.

3. Penempatan Pegawai

Menurut Bangun (2012:159), "penempatan adalah proses penempatan pegawai sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dengan persyaratan pekerjaan". Menurut Mathis dan John (2006:262), "penempatan adalah penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat". Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2002:138), "penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya". Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menempatkan pegawai, baik pegawai baru maupun pegawai lama sesuai dengan pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural harus memperhatikan faktor seperti:

a. Faktor Pengalaman

Faktor pengalaman menjadi faktor yang harus dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai, apabila terdapat beberapa pertimbangan dalam jabatan struktural, maka yang harus diprioritaskan adalah pegawai yang memiliki pengalaman yang lebih banyak.

b. Faktor Usia

Faktor usia pegawai perlu dipertimbangkan dalam penempatan. Penempatan pegawai berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari produktivitas yang rendah.

c. Faktor Pendidikan

Pendidikan merupakan sesuatu yang harus dimiliki oleh seorang pegawai. Dengan adanya pendidikan, pegawai akan memiliki kualifikasi jabatan yang diperlukan organisasi.

d. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan pegawai faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan dengan matang, agar hal-hal yang akan merugikan organisasi tidak akan terjadi.

e. Faktor Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki pegawai berupa pengetahuan dan keterampilan serta sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

4. Kinerja Pegawai

Menurut Mathis dan John (2006:113), "kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disarankan atas pengalaman, kesungguhan dan kecakapan serta waktu". Menurut Sutrisno (2010:170), "kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas". Sedangkan menurut Mondy (2008:256), "kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tugasnya untuk memaksimalkan produktivitas para pegawai, tim dan akhirnya organisasi". Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang ditunjukkan individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 dan PP 46 Tahun 2011 berlaku pada tanggal diundangkan, yang mulai dilaksanakan pada tanggal 1 Januari 2014. Dalam pasal 1 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil terdiri dari dua unsur yaitu:

a. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kinerja meliputi unsur sebagai berikut:

1) Kuantitas kerja merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.

- 2) Kualitas kerja merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - 3) Waktu merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai seorang pegawai.
 - 4) Biaya merupakan ukuran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja seorang pegawai.
- b. Perilaku Kerja (PK)
- Perilaku Kerja (PK) merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja yaitu:
- 1) Orientasi Pelayanan, merupakan sikap dan perilaku PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan instansi lain.
 - 2) Integritas, merupakan kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam organisasi.
 - 3) Komitmen, merupakan kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingan diri sendiri, seseorang dan golongan.
 - 4) Disiplin, merupakan kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang di tentukan dalam peraturan perundang-undangan. dan peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin.
 - 5) Kerja sama, merupakan kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan kerja instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab.
 - 6) Kepemimpinan, merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi (bagi PNS yang menduduki jabatan struktural).

C. PEMBAHASAN

1. Analisa

a. Deskriptif Kualitatif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran atau deskripsi mengenai pengaruh pelatihan dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar. Adapun penetapan kriteria nilai rata-rata jawaban dari responden tersebut dimasukkan ke dalam kelas-kelas interval dengan memakai rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{(\text{jumlah kelas interval})} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= \frac{4}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Dari rumus di atas, diperoleh nilai interval kelas = 0,8, sehingga berlaku ketentuan kategori dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1
Nilai Interval dan Kategori Jawaban Responden.

Nilai Interval	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik (STB)
1,81 – 2,60	Tidak Baik (TB)
2,61 – 3,40	Cukup Baik (CB)
3,41 – 4,20	Baik (B)
4,21 – 5,00	Sangat Baik (SB)

Sumber: hasil pengolahan data

1) Gambaran Pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar

Pada dimensi tujuan dan sasaran diklat pada indikator tingkat pengetahuan pegawai setelah mengikuti diklat berada pada rata-rata 3,37 dengan kriteria jawaban cukup baik, hal ini dikarenakan pegawai belum mampu menyerap secara optimal pengetahuan dari diklat yang telah dilaksanakan sehingga dalam menyelesaikan tugas, pegawai cenderung bertanya kepada pegawai lain mengenai cara penyelesaian tugas yang dibebankan kepada mereka. Untuk indikator sikap pegawai setelah mengikuti diklat berada pada rata-rata 4,14 dengan kriteria jawaban baik. Hal ini dikarenakan diklat yang dilaksanakan mampu memberikan pegawai sikap yang baik dalam memberikan pelayanan. **Pada indikator tingkat keterampilan pegawai setelah mengikuti diklat berada pada rata-rata 3,94 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan diklat yang dilaksanakan mampu membantu meningkatkan keterampilan pegawai dalam menyelesaikan tugas.**

Pada dimensi jenis dan jenjang diklat untuk indikator keseriusan jenis diklat yang diterima pegawai berada pada rata-rata 4,12 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan diklat yang dilaksanakan memiliki komitmen yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan pegawai. **Pada indikator jenjang diklat yang diterima pegawai berada pada rata-rata 3,88 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan instansi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti diklat. Pada indikator kemampuan pegawai mengikuti diklat berada pada rata-rata 3,82 dengan kriteria jawaban baik, hal**

ini dikarenakan pegawai mampu mengikuti diklat dengan baik karena diklat yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan pegawai.

Pada dimensi peserta diklat untuk indikator ketertarikan pegawai dalam mengikuti diklat berada pada rata-rata 4,14 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan program diklat dirasa baik oleh pegawai sehingga pegawai merasa tertarik mengikuti program diklat ini. **Pada indikator keseriusan pegawai selama mengikuti diklat berada pada rata-rata 3,82 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan program diklat yang dilaksanakan bertujuan baik bagi pegawai sehingga pegawai serius selama mengikuti diklat. Pada indikator tingkat pemahaman pegawai selama mengikuti diklat pada rata-rata 3,84 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan diklat yang diberikan mudah dipahami oleh pegawai.**

Pada dimensi kurikulum dan metode diklat untuk indikator kesesuaian materi diklat dengan kebutuhan peserta diklat berada pada rata-rata 3,37 dengan kriteria jawaban cukup baik, hal ini dikarenakan materi diklat yang diberikan kepada peserta diklat tidak disesuaikan dengan tujuan dari pelatihan yang diharapkan, dimana apabila tujuannya adalah untuk peningkatan keterampilan, seharusnya materi yang diberikan lebih bersifat praktik. **Pada indikator kesesuaian metode diklat dengan cara belajar berada pada rata-rata 4,16 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai mampu menyesuaikan diri dengan metode diklat yang diberikan. Pada indikator metode yang digunakan instruktur dalam menyampaikan materi untuk meningkatkan keterampilan pegawai berada pada rata-rata 3,82 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pemberian materi oleh instruktur kepada pegawai dilakukan dengan cara yang mudah dimengerti.**

Pada dimensi sarana dan prasarana diklat untuk indikator kelengkapan peralatan selama pelaksanaan diklat berada pada rata-rata 3,84 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan program diklat memberikan kelengkapan peralatan berupa media maupun alat yang menunjang proses pembelajaran. **Pada indikator kondisi lingkungan diklat berada pada rata-rata 3,88 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan suasana ruang diklat didesain sesuai dengan kebutuhan pegawai sehingga dapat memberikan rasa nyaman bagi peserta diklat. Pada indikator komitmen instansi dalam mendukung kelancaran program diklat berada pada rata-rata 3,94 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan instansi memegang teguh komitmen dalam mengembangkan pengetahuan pegawai**

Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar melalui program diklat.

Secara keseluruhan dapat dilihat bahwa nilai rata-rata untuk variabel pelatihan berdasarkan jawaban responden adalah 3,87 dengan kriteria jawaban baik. Nilai rata-rata pelatihan tertinggi berada pada dimensi kurikulum dan metode diklat dengan indikator kesesuaian metode diklat dengan cara belajar dengan nilai rata-rata 4,16 dengan kriteria jawaban baik. Nilai rata-rata pelatihan terendah berada pada dimensi tujuan dan sasaran diklat pada indikator tingkat pengetahuan pegawai setelah mengikuti diklat dan pada dimensi kurikulum dan metode diklat pada indikator kesesuaian materi diklat dengan kebutuhan peserta diklat dengan nilai rata-rata 3,37 dengan kriteria jawaban cukup baik.

2) Gambaran Penempatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar

Pada dimensi faktor pengalaman untuk indikator pengalaman masa kerja dalam meningkatkan kinerja berada pada rata-rata 3,92 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar dengan pengalaman masa kerja yang mumpuni lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaannya serta bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Pada indikator kemampuan pegawai selama masa kerja berada pada rata-rata 3,86 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai yang ditempatkan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar mampu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Untuk indikator keahlian pegawai selama masa kerja berada pada rata-rata 3,39 dengan kriteria jawaban cukup baik, hal ini dikarenakan keahlian pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya masih kurang, hal ini terlihat dari masih ada pegawai yang belum memiliki keahlian dalam mengoperasikan *Microsoft Office*.

Pada dimensi faktor usia pada indikator penyesuaian usia dengan jabatan berada pada rata-rata 3,88 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan jabatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar sudah menyesuaikan dengan faktor usia ataupun faktor senioritas. Pada indikator penyesuaian usia dengan pekerjaan berada pada rata-rata 3,33 dengan kriteria jawaban cukup baik, hal ini dikarenakan masih ada pegawai yang berusia diatas 50 tahun masih diberikan tanggung jawab yang berhubungan dengan komputerisasi atau IT sehingga pegawai yang berusia diatas 50 tahun kesulitan dalam mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada indikator produktivitas

pegawai berusia tua dalam bekerja berada pada rata-rata 3,76 dengan kriteria jawaban baik, hal ini terlihat dari pegawai yang berusia tua masih mampu mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya.

Pada dimensi faktor pendidikan pada indikator penyesuaian pendidikan pegawai dengan beban kerja berada pada rata-rata 3,88 dengan kriteria jawaban baik, hal ini terlihat dari beban kerja yang dilimpahkan kepada pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar sudah menyesuaikan dengan tingkat pendidikan pegawai. Pada indikator penyesuaian pendidikan pegawai dengan penempatan berada pada rata-rata 3,59 dengan kriteria jawaban baik, hal ini terlihat dari penempatan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar sudah menyesuaikan dengan tingkat pendidikan pegawai.

Pada indikator pendidikan pegawai membantu dalam menyelesaikan tugas berada pada rata-rata 4,16 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pendidikan yang telah diterima pegawai sangat membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas kepegawaian dan cenderung memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugas jabatan. Selanjutnya pada dimensi faktor kesehatan fisik dan mental pada indikator kondisi fisik pegawai selama masa kerja berada pada rata-rata 3,86 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar memiliki kesehatan fisik yang baik dan sesuai dengan ketentuan instansi, sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik.

Pada indikator kondisi mental pegawai selama masa kerja berada pada rata-rata 3,88 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar memiliki kesehatan mental yang baik dan sesuai dengan ketentuan instansi, sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik. Pada indikator kondisi pegawai dalam meningkatkan kinerja berada pada rata-rata 3,86 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar memiliki kondisi yang baik, dan kondisi yang baik ini berperan terhadap kesejahteraan pegawai dan selanjutnya berpengaruh pada kinerja pegawai dalam instansi.

Selanjutnya dimensi faktor kompetensi pada indikator tingkat keterampilan pegawai selama masa kerja berada pada rata-rata 3,92 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan tingkat keterampilan yang tinggi sangat dibutuhkan dalam penyelesaian tugas-tugas pegawai. Pada indikator sikap pegawai selama masa kerja berada pada rata-rata 3,86 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan sikap yang baik sangat diperlukan

dalam kelancaran pelayanan dalam administrasi kepegawaian.

Pada indikator tingkat pengetahuan pegawai selama masa kerja berada pada rata-rata 3,35 dengan kriteria jawaban cukup baik, hal ini dikarenakan pengetahuan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya masih kurang, hal ini terlihat dari masih ada pegawai yang belum memahami dalam mengoperasikan *Microsoft Office*.

Secara keseluruhan dapat dilihat bahwa nilai rata-rata untuk variabel penempatan pegawai berdasarkan jawaban responden adalah 3,76 dengan kriteria jawaban baik. Nilai rata-rata penempatan pegawai tertinggi berada pada dimensi faktor pendidikan pada indikator pendidikan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan nilai rata-rata 4,16 dengan kriteria jawaban baik. Nilai rata-rata penempatan pegawai terendah berada pada dimensi faktor usia pada indikator penyesuaian usia pegawai dengan pekerjaan dengan nilai rata-rata 3,33 dengan kriteria jawaban cukup baik.

3) Gambaran Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar

Pada dimensi sasaran kinerja pegawai indikator pertanggungjawaban hasil kerja pegawai berada pada rata-rata 4,14 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pada indikator pencapaian target kerja pegawai berada pada rata-rata 4,12 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai mampu mencapai target kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Untuk indikator menangani pekerjaan diluar tugas utama berada pada rata-rata 4,02 dengan kriteria jawaban baik, karena pegawai mampu melaksanakan pekerjaan lain yang ditugaskan oleh pimpinan dengan baik.

Selanjutnya pada indikator hasil kerja pegawai berada pada rata-rata 4,16 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pada indikator ketelitian dalam bekerja berada pada rata-rata 3,98 dengan kriteria jawaban baik hal ini dikarenakan pegawai teliti dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka. Kemudian indikator kerapian dalam bekerja berada pada rata-rata 3,89 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan hasil kerja pegawai yang dihasilkan sudah sesuai dengan target kerja yang telah ditentukan oleh organisasi.

Pada indikator efisiensi waktu pegawai dalam bekerja berada pada rata-rata 3,92 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai mampu mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik dan benar dengan

mempergunakan waktu kerja dengan baik. Pada indikator penyelesaian pekerjaan tepat waktu berada pada rata-rata 4,12 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Pada indikator penggunaan waktu yang maksimal berada pada rata-rata 4,02 dengan kriteria jawaban baik, karena pegawai mempegunakan waktu yang ada untuk penyelesaian pekerjaan semaksimal mungkin agar pekerjaan dapat selesai dengan baik.

Pada indikator jumlah anggaran dalam penyelesaian pekerjaan berada pada rata-rata 3,94 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar mengalokasikan dana yang diberikan sesuai dengan program kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap bidang. Indikator anggaran tunjangan prestasi kerja pegawai berada pada rata-rata 4,14 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai mendapatkan tunjangan tambahan penghasilan pegawai setiap bulannya diluar gaji pokok dan jumlah nominal yang didapat oleh pegawai sesuai dengan hasil pekerjaan masing-masing yang dibuat dalam bentuk laporan hasil bulanan. Selanjutnya pada indikator pengelolaan anggaran berada pada rata-rata 3,84 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai menggunakan anggaran yang ada sesuai dengan pos-pos belanja yang telah ditetapkan.

Pada dimensi perilaku kerja indikator sikap dalam bekerja berada pada rata-rata 4,04 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan dalam melakukan pekerjaan, pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar bekerja dengan sopan dan berperilaku baik. Pada indikator kualitas pelayanan berada pada rata-rata 4,00 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai memberikan pelayanan yang baik kepada pegawai yang sedang mengurus masalah kepegawaiannya baik yang bermasalah maupun pengurusan untuk kenaikan pangkat dan lain-lainnya. Untuk indikator ketepatan waktu pelayanan berada pada rata-rata 3,89 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai melayani pegawai yang datang ke Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar tepat waktu sesuai dengan waktu jam kerja yang ditetapkan oleh pemerintah.

Pada indikator etika dalam bekerja berada pada rata-rata 3,96 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar memiliki etika yang baik dalam bekerja. Pada indikator konsistensi dalam bekerja berada pada rata-rata 3,39 dengan kriteria jawaban cukup baik, hal ini terlihat dari masih ada pegawai yang masuk

kerja namun tidak melakukan tugas pokoknya. Pada indikator kemampuan berada pada rata-rata 3,92 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja.

Selanjutnya pada indikator kemauan dalam menyelesaikan pekerjaan berada pada rata-rata 3,92 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar memiliki kemauan yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pada indikator tanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan berada pada rata-rata 3,89 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Untuk indikator loyalitas pada organisasi berada pada rata-rata 3,89 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai bekerja dengan baik untuk perkembangan organisasi.

Pada indikator tingkat kehadiran berada pada rata-rata 3,37 dengan kriteria jawaban cukup baik, hal ini terlihat dari masih ada pegawai yang sering tidak masuk kerja, tidak mengikuti apel pagi dan sore serta masih ada pegawai yang terlambat masuk kerja setelah jam istirahat sehingga menghabiskan jam kerja efektif. Untuk indikator kepatuhan dalam menaati peraturan berada pada rata-rata 4,10 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pada indikator kewajiban dalam melaksanakan tugas berada pada rata-rata 3,96 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai melakukan kewajibannya dalam bekerja dengan baik.

Selanjutnya pada indikator kerja sama pegawai atas tugas yang dibebankan berada pada rata-rata 4,02 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai mampu menjalin kerja sama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Untuk indikator pemberian ide-ide antar pegawai atas tugas yang dibebankan berada pada rata-rata 4,16 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pegawai dituntut untuk bekerja sama dengan saling memberikan ide-ide mereka kepada rekan kerjanya.

Pada indikator kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan tim dan pimpinan berada pada rata-rata 3,89 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan pimpinan bersedia menerima saran-saran, masukan ataupun pendapat dari pegawainya untuk dipertimbangkan dikemudian harinya. Pada indikator kemampuan pemimpin pimpinan instansi berada pada rata-rata 3,94 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dikarenakan

pimpinan mampu beradaptasi dan memberi arahan yang baik terhadap pegawainya.

Secara keseluruhan dapat dilihat bahwa nilai rata-rata untuk variabel kinerja pegawai berdasarkan jawaban responden adalah 3,93 dengan kriteria jawaban baik. Nilai rata-rata kinerja pegawai tertinggi berada pada indikator saling memberi ide-ide antar pegawai atas tugas yang dibebankan serta pada indikator hasil kerja pegawai setiap harinya pada nilai rata-rata 4,16 dengan kriteria jawaban baik. Sedangkan nilai **rata-rata kinerja pegawai terendah berada pada indikator** tingkat kehadiran pegawai setiap harinya dengan nilai rata-rata 3,37 dengan kriteria jawaban cukup baik.

b. Deskriptif Kuantitatif

1) Regresi Linear Berganda

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisa pengaruh pelatihan dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Analisa data dalam penelitian ini menggunakan analisa regresi linier berganda. Analisa regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y), yaitu X_1 adalah pelatihan dan X_2 adalah penempatan pegawai serta Y adalah kinerja pegawai. Maka perhitungan menggunakan program SPSS untuk memperoleh nilai a dan b dengan notasi sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	24,762	11,699	
1 Pelatihan	,754	.196	.416
Penempatan Pegawai	,737	.171	.467

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai
Sumber : hasil pengolahan kuesioner menggunakan SPSS versi 21(2018)

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 5.8 di atas, diperoleh model persamaan $\hat{Y} = 24,762 + 0,754X_1 + 0,737X_2$, artinya terdapat pengaruh positif antara pelatihan (X_1) dan penempatan pegawai (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar.

2) Analisis Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinan

Untuk menghitung kekuatan hubungan pelatihan dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai dilakukan perhitungan korelasi berupa derajat atau kedalaman hubungan fungsional yang menjelaskan hubungan antara perubahan, dinyatakan dengan koefisien korelasi dan disimbolkan dengan r. dapat dihitung dengan program SPSS Versi 21 sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Koefisien Korelasi dan Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 ^a	.545	.525	6.997

a. *Predictors:* (Constant), Penempatan Pegawai, Pelatihan
b. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai

Sumber : hasil pengolahan kuesioner menggunakan SPSS versi 21(2018)

Berdasarkan tabel 3 tersebut diperoleh nilai $r = 0,738$, yang artinya terdapat hubungan yang kuat dan positif antara pelatihan dan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar.

Kemudian diperoleh nilai koefisien determinasi $R = 0,545$, artinya baik tidaknya kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar sebesar 54,5% dapat dijelaskan oleh pelatihan dan penempatan pegawai sedangkan sisanya sebesar 45,5% dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, dukungan yang diterima pegawai, kemampuan dan variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

3) Uji Hipotesis

a) Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (pelatihan dan penempatan pegawai) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) secara bersama-sama atau simultan. Pengujian ini dilakukan jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau signifikansi $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya pelatihan dan penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar, dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4
Perkiraan Nilai F_{hitung}
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2698,691	2	1349,345	27,562	.000 ^b
1 Residual	2252,003	46	48,957		
Total	4950,694	48			

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai

b. *Predictors: (Constant)*, Penempatan Pegawai, Pelatihan
 Sumber : hasil pengolahan kuesioner menggunakan SPSS versi 21(2018)

Berdasarkan Tabel 4 di atas, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 27,562 > F_{tabel} (0,05 ; 2 VS 46) dengan $df = n-k-1$ sebesar 3,20 atau dengan taraf signifikansi $0,000 < \alpha 0,05$, maka H_0 ditolak, artinya pelatihan dan penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar.

b) Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Untuk menguji hasil perhitungan regresi dapat dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah variabel bebas mempunyai pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat secara parsial. Nilai t_{hitung} dapat dihitung dengan program SPSS Versi 21 sebagai berikut:

Tabel 5
Perkiraan Nilai t_{hitung}
Hasil Uji t

Model	t	Sig.
(Constant)	2,117	,040
Pelatihan	3,847	,000
Penempatan Pegawai	4,313	,000

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai

Sumber : hasil pengolahan kuesioner menggunakan SPSS versi 21(2018)

Dari tabel 5 di atas dapat dilihat nilai t_{hitung} pada variabel pelatihan sebesar 3,847 > t_{tabel} dengan $df = n-k-1$ (49-2-1= 46) sebesar 2,013, atau dengan taraf signifikansi $0,000 < \alpha 0,05$, maka H_0 ditolak, artinya pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar.

Kemudian nilai t_{hitung} pada variabel penempatan pegawai sebesar 4,313 > t_{tabel} dengan $df = n-k-1$ (49-2-1 = 46) sebesar 2,013, atau dengan taraf signifikan $0,000 < \alpha 0,05$, maka H_0 ditolak, artinya penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar.

2. Evaluasi

a. Pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar

Pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar dapat dikatakan baik, baik dari tujuan dan sasaran diklat, jenis dan jenjang diklat, peserta diklat, kurikulum dan metode diklat serta sarana dan prasarana diklat. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil kuesioner yang dibagikan oleh penulis dan

diperoleh nilai rata-rata jawaban sebesar 3,87 dengan kriteria jawaban baik.

Namun ada beberapa aspek yang di nilai baik tetapi masih ada yang dibawah nilai rata-rata yang perlu menjadi perhatian Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar dan dapat diperbaiki untuk menghasilkan pelatihan yang lebih optimal. Dimensi yang pertama ialah dimensi tujuan dan sasaran diklat pada indikator tingkat pengetahuan pegawai setelah mengikuti diklat dengan nilai rata-rata 3,37 dengan kriteria jawaban cukup baik. Hal ini dapat ditingkatkan dengan memberikan pelatihan secara rutin kepada pegawai baik dengan *off training* maupun *on training* agar dapat meningkatkan pengetahuan pegawai dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Pada dimensi jenis dan jenjang diklat pada indikator kemampuan pegawai dalam mengikuti diklat dengan nilai rata-rata 3,82 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dapat ditingkatkan dengan memberikan pelatihan dengan cara yang lebih bervariasi seperti praktik atau contoh langsung bagaimana suatu pekerjaan itu dikerjakan, sehingga pegawai lebih mampu dalam mengikuti diklat. Pada dimensi peserta diklat pada indikator keseriusan pegawai dalam mengikuti diklat dengan nilai rata-rata 3,82 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dapat ditingkatkan dengan memberikan materi diklat dengan cara yang menyenangkan namun serius sehingga pegawai dapat lebih mampu serta memiliki keseriusan dalam mengikuti diklat. Pada indikator tingkat pemahaman pegawai selama mengikuti diklat dengan nilai rata-rata 3,84 dengan kriteria jawaban baik. Hal ini dapat ditingkatkan dengan memberikan praktik atau contoh langsung bagaimana suatu pekerjaan itu dikerjakan sehingga pegawai lebih mampu memahami tentang diklat yang dilaksanakan.

Pada dimensi kurikulum dan metode diklat indikator kesesuaian materi diklat yang digunakan dengan kebutuhan peserta diklat dengan nilai rata-rata 3,37 dengan kriteria jawaban cukup baik, hal ini dapat ditingkatkan dengan menyesuaikan kebutuhan peserta diklat dengan materi diklat yang diberikan agar pegawai dapat memahami materi diklat yang sesuai dengan tugas jabatannya. Pada indikator metode yang digunakan instruktur dalam menyampaikan materi untuk meningkatkan keterampilan pegawai dengan nilai rata-rata 3,82 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dapat ditingkatkan dengan memvariasikan pemberian metode pelatihan oleh instruktur seperti menggabungkan penyampaian materi dengan *business games* agar pegawai dapat mengerti dengan materi diklat yang diberikan serta mampu meningkatkan keterampilan pegawai.

Pada dimensi **sarana dan prasarana diklat dengan indikator** kelengkapan peralatan yang digunakan dalam proses diklat dengan nilai rata-rata 3,84 dengan kriteria jawaban baik. Secara umum sudah baik, namun kelengkapan peralatan yang digunakan dalam proses diklat dirasa masih kurang, untuk itu diharapkan diklat yang dilaksanakan sebaiknya menambah fasilitas yang mendukung kelancaran penyelenggaraan diklat.

b. Penempatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar

Penempatan pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari faktor pengalaman, faktor usia, faktor pendidikan, faktor kesehatan fisik dan mental serta faktor kompetensi. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil kuisioner dan diperoleh nilai rata-rata 3,76 dengan kriteria jawaban baik.

Namun masih terdapat indikator yang nilainya masih dibawah nilai rata-rata yang perlu menjadi perhatian Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar dan dapat diperbaiki untuk menghasilkan penempatan pegawai yang lebih optimal. Dimensi faktor pengalaman pada indikator keahlian pegawai selama masa kerja dengan rata-rata 3,39 dengan kriteria jawaban cukup baik. Hal ini dapat ditingkatkan dengan memberikan pegawai pendidikan dan pelatihan atau mengikuti bimbingan teknis, sehingga pegawai dapat mengembangkan keahliannya sesuai dengan kualifikasi jabatannya.

Pada dimensi faktor usia pada indikator penyesuaian usia pegawai dengan pekerjaan dengan rata-rata 3,33 dengan kriteria jawaban cukup baik. Hal ini dapat ditingkatkan, dengan tidak memberikan tugas yang berhubungan dengan komputerisasi atau IT kepada pegawai yang berusia diatas 50 tahun, pegawai yang berusia diatas 50 tahun sebaiknya hanya diberikan tugas yang ringan seperti mengolah naskah dinas dan mensortir surat masuk dan surat keluar.

Pada dimensi faktor pendidikan pada indikator penyesuaian pendidikan pegawai dengan penempatan dengan rata-rata 3,59 dengan kriteria jawaban baik. Hal ini dapat ditingkatkan dengan melakukan penyesuaian pendidikan terakhir pegawai terhadap posisi pegawai dalam organisasi. Selanjutnya pada dimensi faktor kompetensi pada indikator pengetahuan pegawai selama masa kerja dengan rata-rata 3,35 dengan kriteria jawaban cukup baik. Hal ini dapat ditingkatkan dengan melakukan pembenahan proses penempatan pegawai agar dalam menempatkan pegawai dalam suatu jabatan struktural disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai serta

tidak memberikan jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan maupun kompetensi pegawai.

c. Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar

Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar dapat dinilai baik, hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata 3,93 dalam penelitian ini dengan kriteria jawaban baik. Namun masih terdapat indikator yang nilainya masih dibawah nilai rata-rata yang perlu menjadi perhatian Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar dan dapat diperbaiki untuk menghasilkan kinerja pegawai yang lebih optimal. Pada dimensi sasaran kinerja pegawai pada indikator kerapian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan nilai rata-rata 3,89 dengan kriteria jawaban baik. maka dalam hal ini organisasi perlu meningkatkan kerapian hasil pekerjaan pegawai dengan cara atasan langsung pegawai selalu memeriksa hasil pekerjaan dan lebih menguasai tugas-tugas pokok kepegawaian dibanding bawahannya dan bukan sebaliknya. Dengan kemampuan pemimpin yang menguasai pekerjaan makan hasil kerja para bawahannya akan lebih optimal.

Pada indikator efisiensi waktu pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dengan nilai rata-rata 3,92 dengan kriteria jawaban baik. Dalam hal ini dapat ditingkatkan dengan cara setiap atasan langsung memperhatikan setiap hasil pekerjaan dari bawahannya, dalam mengerjakan satu tugas yang diberikan butuh waktu berapa lama dalam mengerjakannya, agar pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang sudah ditentukan. Pada indikator cara anda mengelola anggaran yang ada dengan nilai rata-rata 3,84 dengan kriteria jawaban baik. Hal ini dapat ditingkatkan dengan memberikan pelatihan dalam mengelola anggaran yang ada agar pegawai dapat menggunakan anggaran dengan baik dan bijak.

Pada dimensi perilaku kerja indikator ketepatan waktu pelayanan yang pegawai berikan dengan nilai rata-rata 3,89 dengan kriteria jawaban baik. Dalam hal ini dapat ditingkatkan dengan memberikan pegawai pelatihan mengenai ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan. Pada indikator konsistensi pegawai dalam bekerja dengan nilai rata-rata 3,39 dengan kriteria jawaban cukup baik, dalam hal ini dapat ditingkatkan dengan pendekatan pimpinan kepada bawahan untuk memberikan arahan dalam melakukan pekerjaannya. Kemudian indikator kemampuan dengan nilai rata-rata 3,92 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dapat ditingkatkan dengan memberikan pegawai pendidikan dan pelatihan maupun mengikuti bimbingan teknis tentang

kepegawaian. Sehingga pegawai memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pada indikator tingkat kemauan dalam bekerja dengan nilai rata-rata 3,92 kriteria jawaban baik. Dalam hal ini untuk meningkatkan kemauan dalam bekerja, atasan langsung perlu lebih tegas pada pegawai yang mengabaikan pekerjaannya, misalnya: pada tambahan penghasilan pegawai untuk laporan pengukuran prestasi kerja bulanan diberikan 0% pada aspek penilaian pelaksanaan tugas pokok bagi pegawai yang malas bekerja. Pada indikator tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan dengan nilai rata-rata 3,89 dengan kriteria jawaban baik. Hal ini dapat ditingkatkan dengan ketegasan pimpinan dalam memberikan teguran pada bawahannya, misalnya: pada tambahan penghasilan pegawai untuk laporan pengukuran prestasi kerja bulanan diberikan 0% pada aspek penilaian pelaksanaan tugas pokok bagi pegawai yang tidak bertanggung jawab pada tugas pokoknya.

Selanjutnya pada indikator loyalitas pada instansi dengan nilai rata-rata 3,89 dengan kriteria jawaban baik, hal ini dapat ditingkatkan dengan pimpinan lebih memperhatikan kesejahteraan pegawai yang ada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar, misalnya: dengan menganggarkan uang lembur bagi pegawai yang bekerja lebih lama dari jam kerja yang ditetapkan. Pada indikator tingkat kehadiran setiap hari dengan nilai rata-rata 3,37 dengan kriteria jawaban cukup baik. Hal ini dapat ditingkatkan dengan pimpinan lebih tegas dalam memberikan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak hadir tanpa alasan. Misalnya: dengan tidak membayarkan uang lauk pauk pegawai yang tidak hadir dan pada tambahan penghasilan pegawai untuk laporan pengukuran prestasi kerja bulanan diberikan 0% untuk aspek penilaian kehadiran.

Pada indikator kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan tim dan pimpinan dengan rata-rata 3,89 dengan kriteria jawaban baik. Hal ini dapat ditingkatkan dengan melakukan kegiatan *team building* baik didalam kantor maupun luar kantor. Kegiatan *team building* didalam kantor seperti memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pernyataannya, dan menunjukkan perhatian kepada pegawai, bahwa informasi yang diterima adalah penting sebagai kontribusi bagi kemajuan organisasi, dan diluar kantor seperti melaksanakan aktivitas bersama diakhir pekan dengan tim dan pimpinan. Sehingga terjalin komunikasi yang baik oleh pimpinan kepada pegawai.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Hasil analisis deskriptif kualitatif tentang pelatihan diperoleh nilai rata-rata 3,87. Nilai rata-rata pelatihan tertinggi 4,16 berada pada **dimensi kurikulum dan metode diklat pada indikator kesesuaian metode diklat dengan cara belajar. Sedangkan nilai rata-rata pelatihan terendah 3,37 berada pada dimensi tujuan dan sasaran diklat pada indikator tingkat pengetahuan pegawai setelah mengikuti diklat dan pada dimensi kurikulum dan metode diklat pada indikator kesesuaian materi diklat dengan kebutuhan peserta diklat.**
- b. Hasil analisis deskriptif kualitatif tentang penempatan pegawai, diperoleh nilai rata-rata 3,76. Nilai rata-rata penempatan pegawai tertinggi 4,16 berada pada **dimensi faktor pendidikan pada indikator pendidikan pegawai dalam membantu menyelesaikan tugas, sedangkan nilai rata-rata penempatan pegawai terendah 3,33 berada pada dimensi faktor usia indikator penyesuaian usia pegawai dengan pekerjaan.**
- c. Hasil analisis deskriptif kualitatif tentang kinerja pegawai diperoleh nilai rata-rata 3,93. Nilai rata-rata kinerja pegawai tertinggi 4,16 berada pada indikator saling memberi ide-ide antar pegawai atas tugas yang dibebankan serta pada indikator hasil kerja pegawai. Sedangkan nilai rata-rata kinerja pegawai terendah 3,37 dengan kriteria jawaban baik berada pada dimensi perilaku kerja pada indikator tingkat kehadiran pegawai.
- d. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara pelatihan dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar.
- e. Hasil analisis koefisien korelasi menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan positif antara pelatihan, penempatan pegawai dengan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar. Kemudian baik tidaknya kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar dapat dijelaskan oleh pelatihan dan penempatan pegawai.
- f. Hasil pengujian hipotesis secara simultan dengan uji F H_0 ditolak, hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pelatihan dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar.
- g. Hasil pengujian hipotesis secara parsial dengan uji t Pada variabel pelatihan H_0

ditolak, artinya pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar. Sedangkan pada variabel penempatan pegawai H_0 ditolak, artinya penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar.

2. Saran

- a. Untuk meningkatkan pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar sebaiknya memberikan pelatihan secara rutin kepada pegawai agar dapat meningkatkan pengetahuan serta keahlian pegawai dalam pelaksanaan tugas jabatannya serta menyesuaikan pendidikan dan pelatihan pegawai dengan kebutuhan pegawai.
- b. Untuk meningkatkan proses penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar sebaiknya menyesuaikan pekerjaan dengan usia pegawai dengan tidak memberikan tugas yang berhubungan dengan komputerisasi kepada pegawai yang berusia lebih dari 50 tahun.
- c. Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar sebaiknya memperhatikan tingkat kehadiran pegawai serta memberikan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak hadir tanpa alasan. Dengan memberikan hukuman disiplin diharapkan mampu meminimalkan tingkat ketidakhadiran pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar.
- d. Sehubungan dengan keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penulis, penelitian ini masih terdapat kelemahan-kelemahan dan belum dapat mengungkap seluruh variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar. Sebagai bahan masukan untuk penelitian selanjutnya, perlu memperbanyak variabel penelitian, seperti motivasi, dukungan yang diterima pegawai, kemampuan dan variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Erlangga.
- Daft, Richard L. 2002. **Manajemen**. Jilid 1. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Griffin, Ricky W. 2004. **Manajemen**. Jilid 1, Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.

- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2006. **Human Resource Manajement (Manajemen Sumber Daya Manusia)**. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R Wayne. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. 2010. **Manajemen**. Jilid 2. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, Edy. 2010. **Budaya Organisasi**. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
-, 2011. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Ketiga. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, Tentang **Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural**.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, Tentang **Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil**.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, Tentang **Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pegawai Negeri Sipil**.
- Perka BKN Nomor 1 Tahun 2003 tentang **Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah**.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto B. 2002. **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional**. Jakarta: Bumi Aksara.