

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI
PADA BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEAGAMAAN
SEMARANG**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S-2**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi: Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi: Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh:

**MOH. DACHIRIN SAID
NIM : D4E006022**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2008**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI
PADA BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEAGAMAAN
SEMARANG**

Dipersiapkan dan disusun oleh:

**MOH. DACHIRIN SAID
NIM : D4E006022**

telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal 30 JUNI 2008

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,

Anggota Tim Penguji Lain:

Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD. 1. Drs. WAHYU, PUJOYONO. SU.

Sekretaris,

Drs. HERBASUKI, MT

2. Dra. NINA WIDOWATI, M.Si

**Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sain**

**Tanggal 30 Juni 2008
Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro Semarang**

Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD

MOTTO

*"Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan,
Maka apabila engkau telah selesai dari suatu urusan,
kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain,
Hanya kepada Tuhanmu berharaplah kamu."
(Al-Qur'an, Surat Al- Insyirah, ayat 5 – 8)*

ABSTRAKSI

Penelitian ini berkaitan dengan analisis kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, yang berusaha meneliti hubungan antara produktivitas dan kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai. Sampel diambil dengan teknik sampling jenuh/sensus (34 responden).

Teknik analisis dilakukan dengan teknik analisis Rank Kendall, dan untuk mengetahui besarnya hubungan antarvariabel yang diteliti.

Hasil analisis membuktikan: 1) Tidak ada pengaruh yang signifikan (pengaruh lemah) produktivitas pegawai terhadap kinerja pegawai, karena dengan taraf signifikansi 95% Z-Score (0,601) < Z-tabel (1,96), sehingga H_0 diterima. 2) Tidak ada pengaruh yang signifikan (pengaruh lemah) kemampuan pegawai terhadap produktivitas pegawai, karena dengan taraf signifikansi 95% Z-Score (1,173) < Z-tabel (1,96), sehingga H_0 diterima. 3) Ada pengaruh yang signifikan kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai, karena dengan taraf signifikansi 95% Z-Score (2,836) > Z-tabel (1,96), sehingga H_0 ditolak; 4) Ada pengaruh yang signifikan antara produktivitas pegawai dan kemampuan pegawai secara simultan terhadap kinerja pegawai, karena dengan taraf signifikansi 95% ($df=2$) diketahui koefisien konkondasi Kendall adalah 0,939 dan Chi-Square hitung (63,837) > Chi-Square-Tabel (49,48) sehingga H_0 ditolak.

ABSTRACTION

This research relates to officer performance analysis in Balai Pendidikan and Pelatihan Keagamaan Semarang, is trying checks relation between productivity and ability of officer to officer performance. Sample is taken with sampling technique jenuh/sensus (34 respopnden).

Analytical technique is done with analytical technique Rank Kendall, and know level of the relation of antarvariabel which accurate.

Result of analysis proves: 1) There is no influence signifikan (light influence) officer productivity to officer performance, because with level signifikansi 95% Z-Score (0,601) < Z-tabel (1,96), so that Ho is received. 2) There is no influence signifikan (light influence) ability of officer to officer productivity, because with level signifikansi 95% Z-Score (1,173) < Z-tabel (1,96), so that Ho is received. 3) There is influence signifikan ability of officer to officer performance, because with level signifikansi 95% Z-Score (2,836) > Z-tabel (1,96), so that Ho is refused; 4) There is influence signifikan between officer productivities and ability of officer in simultan to officer performance, because with taraft signifikansi 95% (df=2) known coefficient konkondasi Kendall is 0,939 and Chi-Square calculate (63,837) > Chi-Square-Tabel (49,48) so that Ho is refused.

RINGKASAN

Hasil penelitian Pegawai Administrasi pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang menunjukkan, secara umum kinerja pegawai tinggi ditandai adanya: a) Kualitas hasil kerja yang terbina dengan baik karena adanya 'target oriented', kesesuaian pelaksanaan tugas dengan arahan pimpinan, serta sistem reward sebagai bentuk dari kepuasan pimpinan terhadap prestasi para pegawai sehingga pegawai lebih terpacu untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi; b) kuantitas hasil kerja yang memadai, disebabkan rendahnya resistensi tugas, tingginya capaian kerja, serta efektivitas hasil pekerjaan; c) Tanggung jawab yang tinggi, disebabkan adanya pemahaman dan konsistensi pegawai terhadap tugas. Tetapi jarang teguran (evaluasi) terhadap berbagai pelanggaran berpotensi memperlemah rasa tanggung jawab pegawai; dan d) Implementasi prosedur kerja yang relatif baik, disebabkan kepatuhan dan pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja, serta kesediaan pegawai melakukan langkah-langkah perbaikan pelaksanaan pekerjaan.

Produktivitas pegawai tinggi, ditandai adanya: 1) Perhatian terhadap waktu kerja disebabkan adanya ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan maupun capaian target pekerjaan, serta loyalitas pegawai yang relatif tinggi; 2) Prakarsa yang tinggi disebabkan adanya delegasi kewenangan,, kesadaran melaksanakan petunjuk pelaksanaan tugas, serta kebiasaan membuat rencana kerja.

Kemampuan pegawai relatif tinggi ditandai adanya faktor: a) Kerjasama antarpegawai (kualitas kerjasama, kesediaan saling membantu dan problem solving); b) Ketrampilan yang memadai ditandai: kesesuaian keahlian dengan bidang tugas, perhatian terhadap petunjuk teknis, kesempatan mengembangkan bakat dan inisiatif. Tetapi masih ditemukan adanya faktor yang berpotensi memperlemah kemampuan kerja, yaitu: a) Pengalaman pegawai (masa kerja rendah, jarang dilakukan mutasi pegawai yang diperlukan bagi penyegaran situasi kerja dan penerpaan pengalaman baru; dan b) Faktor pendidikan (masih adanya penempatan pegawai yang kurang mempertimbangkan latar belakang pendidikan).

Berdasarkan hasil analisis disimpulkan: 1) Tidak ada pengaruh yang signifikan (pengaruh lemah) produktivitas pegawai terhadap kinerja pegawai, karena dengan taraf signifikansi 95% $Z\text{-Score} (0,601) < Z\text{-tabel} (1,96)$, sehingga H_0 diterima. Hal ini disebabkan karena kurang berjalannya mekanisme evaluasi (teguran) terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran, dan penyimpangan; 2) Tidak ada pengaruh yang signifikan (pengaruh lemah) kemampuan pegawai terhadap produktivitas pegawai, karena dengan taraf signifikansi 95% $Z\text{-Score} (1,173) < Z\text{-tabel} (1,96)$, sehingga H_0 diterima. Hal ini disebabkan banyaknya pegawai baru (masa kerja rendah), sehingga berpengaruh terhadap rendahnya pengalaman kerja pegawai; serta adanya penempatan pegawai yang kurang memperhatikan latar belakang pendidikan pegawai; 3) Ada pengaruh yang signifikan kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai, karena dengan taraf signifikansi 95% $Z\text{-Score} (2,836) > Z\text{-tabel} (1,96)$, sehingga H_0 ditolak; 4) Ada pengaruh yang signifikan antara produktivitas pegawai dan kemampuan pegawai

secara simultan terhadap kinerja pegawai, karena dengan tarafd signifikansi 95% ($df=2$) diketahui koefisien konkondasi Kendall adalah 0,939 dan Chi-Square hitung (63,837) > Chi-Square-Tabel (49,48) sehingga H_0 ditolak.

Direkomendasikan: a) Perlu adanya teguran/evaluasi yang lebih intensif terhadap pegawai yang melakukan kekeliruan, pelanggaran, atau penyimpangan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan; b) Mengingat sebagian besar pegawai memiliki masa kerja rendah, maka agar memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang baik perlu pembinaan kualitas sumberdaya aparatur melalui diklat yang dapat menunjang kelancaran pelaksanaan tugas; c) Perlu penerapan mutasi pegawai secara berencana berdasarkan evaluasi kinerja tiap pegawai guna promosi, penempatan pegawai sesuai bidang keahliannya, dan penyegaran situasi kerja, sehingga pengalaman pegawai akan lebih meningkat; dan d) Perlu delegasi kewenangan dan distribusi tugas yang selain mempertimbangkan aspek keahlian juga latar belakang pendidikan berdasar prinsip 'the right man on the right job, the right man on the right place'.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diambil untuk menjadi sumber dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 30 Juni 2008

MOH. DACHIRIN SAID
NIM: D4E006022

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadlirat Allah, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan taufiq, hidayat dan inayah Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Tesis yang berjudul "Analisis Kinerja Pegawai Pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang" ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh derajat S-2 Magister dalam bidang Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik (MAP) pada Universitas Diponegoro Semarang.

Dengan selesainya Tesis ini, tidak lupa penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang tiada terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA., PhD. selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang, dan sekaligus Pembimbing I, dalam penulisan Tesis ini.
2. Bapak Drs. Herbasuki, MT., Dosen Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang selaku Pembimbing II dalam penulisan Tesis ini.
3. Para Dosen dan tenaga Administrasi Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bantuan selama penulis melaksanakan studi.
4. Bapak Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang yang telah membantu dan memberikan ijin studi serta para pegawainya yang telah membantu penelitian untuk selesainya tesis ini.

5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bantuan penyelesaian penulisan tesis ini.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan, maka kritik dan sumbang saran guna penyempurnaan dalam penulisan tesis ini sangat diharapkan. Dan penulis berharap semoga tesis ini ada manfaatnya.

Semarang, 30 Juni 2008

Penulis,

Moh. Dachirin Said

NIM: D4E006022

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR MOTTO.....	iii
ABSTRAKSI.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
RINGKASAN.....	vi
PERNYATAAN.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB PENDAHULUAN	1
I	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	7
B.1. Identifikasi Masalah.....	7
B.2. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kegunaan Penelitian.....	10
BAB TINJAUAN PUSTAKA	11
II	
A. Kajian Teori.....	11
A.1. Konsep Kinerja Pegawai.....	11
A.2. Konsep Produktivitas Pegawai.....	18
A.3. Konsep Kemampuan Pegawai.....	22
B. Kerangka Pikir.....	29
C. Hipotesis.....	31
C.1. Hipotesis Minor.....	31
C.2. Hipotesis Mayor.....	31
BAB METODE PENELITIAN	33
III	
A. Tipe Penelitian.....	33
B. Ruang Lingkup.....	33
C. Lokasi Penelitian.....	34
D. Variabel Penelitian.....	34
D.1. Definisi Konsep.....	34
D.2. Definisi Operasional.....	35
E. Jenis dan Sumber Data.....	39
F. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	39

G.	Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	40
	G.1. Teknik Pengumpulan Data.....	40
	G.2. Teknik Pengolahan Data.....	40
H.	Teknik Analisis Data.....	41
I.	Sistematika Penulisan.....	46
BAB IV	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	48
	A Tugas dan Fungsi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.....	48
	B. Program Kegiatan Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.....	54
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
	A. Hasil Penelitian.....	59
	1. Identifikasi Responden.....	59
	2. Kinerja Pegawai.....	64
	3. Produktivitas Pegawai.....	79
	4. Kemampuan Pegawai.....	87
	B. Analisis Hasil Penelitian.....	100
	1. Kategorisasi Variabel Penelitian.....	100
	2. Hubungan Antar Variabel Penelitian.....	110
	C. Diskusi.....	119
BAB VI	PENUTUP	121
	A. Kesimpulan	121
	B. Saran.....	124
	DAFTAR PUSTAKA	126

DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	35
Tabel IV.1	Data Kegiatan Kediklatan 2005-2007.....	54
Tabel IV.2	Anggaran Biaya Balai Diklat Keagamaan Semarang Tahun 2006.....	56
Tabel IV.3	Sarana dan Prasarana Balai Diklat Keagamaan Semarang Tahun 2007.....	57
Tabel V.1	Data Pegawai Administrasi Berdasarkan Usia.....	59
Tabel V.2	Data Pegawai Administrasi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
Tabel V.3	Data Pegawai Administrasi Berdasarkan Status Perkawinan.....	61
Tabel V.4	Data Pegawai Administrasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal.....	62
Tabel V.5	Data Pegawai Administrasi Berdasarkan Golongan/Kepangkatan.....	62
Tabel V.6	Data Pegawai Administrasi Berdasarkan Eselon.....	63
Tabel V.7	Kesesuaian Pelaksanaan Tugas Terhadap Perintah Pimpinan.....	65
Tabel V.8	Kepuasan Pimpinan.....	66
Tabel V.9	Perhatian terhadap Kualitas Kerja.....	67
Tabel V.10	Hambatan Dalam Tugas.....	69
Tabel V.11	Capaian Hasil Kerja.....	70
...	Efektivitas Hasil Kerja.....	71
Tabel V.13	Pemahaman terhadap Tugas dan Tanggung Jawab.....	72
Tabel V.14	Teguran / Evaluasi terhadap Pelanggaran.....	73
Tabel V.15	Konsistensi terhadap Tugas Pekerjaan.....	75
Tabel V.16	Kesesuaian Pekerjaan terhadap Prosedur Kerja.....	76
Tabel V.17	Pemahaman Pegawai terhadap Prosedur Kerja.....	77
Tabel V.18	Kesediaan Melakukan Langkah Perbaikan.....	78
Tabel V.19	Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas.....	80
Tabel V.20	Capaian Target Pekerjaan.....	81
Tabel V.21	Loyalitas Pegawai.....	82
Tabel V.22	Delegasi Kewenangan.....	84
Tabel V.23	Petunjuk Kerja.....	85
Tabel V.24	Rencana Kerja.....	86
Tabel V.25	Masa Kerja Pegawai.....	88
Tabel V.26	Mutasi Pegawai.....	89
Tabel V.27	Tugas Tambahan.....	90
Tabel V.28	Kesesuaian Pendidikan.....	91
Tabel V.29	Kesempatan Mengikuti Pendidikan Formal.....	92
Tabel V.30	Kesempatan Mengikuti Diklat.....	93
Tabel V.31	Kualitas Kerjasama.....	94

Tabel V.32	Kesediaan Membantu.....	95
Tabel V.33	Problem Solving.....	96
Tabel V.34	Kesesuaian Keahlian.....	98
Tabel V.35	Petunjuk Teknis.....	99
Tabel V.36	Bakat dan Inisiatif.....	100
Tabel V.37	Ringkasan Kategorisasi Kinerja, Produktivitas dan Kemampuan.....	109
Tabel V.38	Rank Kendall dan Z-Score Hubungan Kemampuan Pegawai dengan Produktivitas Pegawai.....	111
Tabel V.39	Hubungan Kemampuan dengan Produktivitas Pegawai.....	112
Tabel V.40	Hubungan Kemampuan dengan Kinerja Pegawai.....	114
Tabel V.41	Rank Kendall dan Z-Score Hubungan Kemampuan Pegawai dengan Kinerja Pegawai.....	115
Tabel V.42	Hubungan Produktivitas Pegawai dengan Kinerja Pegawai.....	116
Tabel V.43	Rank Kendall dan Z-Score Hubungan Produktivitas Pegawai dengan Kinerja Pegawai.....	117
Tabel V.44	Koefisien Konondasi Kendall dan Nilai Chi-Square.....	117
Tabel V.45	Hubungan Produktivitas Pegawai Dan Kemampuan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pikir.....	30
Gambar 2.2	Bentuk Geometrikal Hubungan Kinerja, Produktivitas Pegawai, Kemampuan Pegawai	31
Gambar 2.3	Bentuk Geometrikal Hubungan Kinerja, Dengan Produktivitas Pegawai	31
Gambar 2.4	Bentuk Geometrikal Hubungan Kinerja, Dengan Kemampuan Pegawai	32
Gambar 2.5	Bentuk Geometrikal Hubungan Kinerja, Dengan Produktivitas Pegawai, Kemampuan Pegawai	32
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Balai Diklat Keagamaan Semarang.....	51

DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Pustaka.....	126
Daftar Pertanyaan.....	129
Tabulasi Data Penelitian.....	136
Ringkasan skor Variabel Penelitian.....	137
Frequency Table.....	138
Tabel Silang Variabel Produktivitas Pegawai dengan Kinerja Pegawai.....	146
Tabel Silang Variabel Kemampuan Pegawai dengan Kinerja Pegawai.....	147
Tabel Silang Variabel Kemampuan Pegawai dengan Produktivitas Pegawai.....	148
Tabel Silang Variabel Produktivitas Dan Kemampuan Pegawai Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai.....	149
Nonparametric Corelation Rank Kendall.....	150
Daftar Pegawai Administrasi Balai Diklat Keagamaan Semarang.....	151
Data Absensi Pegawai Tahun 2005-2007.....	153
Pembagian Tugas Dan Uraian Tugas Pegawai Balai Diklat Keagamaan Semarang.....	154

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan (LAN RI, Kepegawaian, 2000, 6).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, menekankan pada tujuan a) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi, b) menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, c) memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat, d) menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan adalah lembaga penyelenggara proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Agama yang dilaksanakan sekurang-kurangnya 40 jam pelajaran dengan durasi tiap jam pelajaran 45 menit. (Diklat PNS Depag No. 1 tahun 2003, Bab I, Pasal 1 (1))

Sebagai wahana pendidikan dan pelatihan, Balai Pendidikan dan Pelatihan dituntut untuk menjadi institusi akuntabilitas dan akseptabilitas dalam rangka memberdayakan kompetensi pegawai yang berada di lingkungannya, sehingga diklat merupakan lembaga yang terpercaya dalam membina dan membimbing potensi pegawai di lingkungan birokrasi. Dengan demikian Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Agama sangat ditentukan peran Pendidikan dan Pelatihan yang *notabene* sebagai lembaga mendidik, mengajar dan melatih pegawainya dalam lingkup akademik, administrasi dan teknik operasional.

Sasaran Pendidikan dan Pelatihan Departemen Agama adalah terwujudnya pegawai yang berkinerja tinggi dan memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing (Diklat PNS Depag No. 1 tahun 2003, Bab II, Pasal 2)

Masalah kinerja tentu tidak terlepas dari proses, hasil dan daya guna, dalam hal ini kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Apabila kinerja didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau tingkat pencapaian tingkat organisasi, dan kinerja disebut sebagai *performance* yang memiliki arti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh lembaga kediklatan dalam meningkatkan kompetensi pegawai di lingkungan Departemen Agama. Selain itu, penilaian terhadap kinerja juga bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto (2005:45) bahwa penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja dapat dilakukan secara terarah dan sistimatis. Dengan adanya informasi mengenai kinerja maka *bechmarking* dengan mudah dapat dilakukan dan mendorong untuk memperbaiki kinerja.

Penilaian terhadap kinerja para pegawai harus dilakukan pada setiap lembaga kediklatan, namun sayangnya penilaian terhadap kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang masih jarang dilakukan. Untuk itulah penelitian ini sangat penting karena selain untuk mengetahui tingkat kinerja para pegawai, penelitian ini juga diharapkan akan dapat menjelaskan aspek-aspek yang mendukung dan sekaligus menghambat kinerja khususnya pegawai administrasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

Untuk melihat produktivitas kerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang dibidang kediklatan dalam rangka meningkatkan kinerja

pegawai di lingkungan Departemen Agama Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka kualitas hasil kerja harus menjadikan perhatian baik secara kelembagaan maupun perorangan para pegawainya.

Hal ini terlihat pegawai kurang adanya peranan yang jelas sebagai pelayanan dibidang administrasi seperti adanya sekelompok pegawai yang sibuk dan sekelompok pegawai lainnya yang santai sehingga terlihat pegawai tersebut kurang mempunyai tanggung jawab dan wewenang secara jelas terhadap beban tugas dan pada akhirnya kinerja pegawai menjadi rendah

Untuk mencapai program kediklatan bagi seluruh pegawai di wilayah kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang agar dapat terjangkau siklus 4 tahun sekali mengikuti kediklatan, maka kuantitas hasil kediklatan harus dilakukan. Akan tetapi program kediklatan selama 3 tahun terakhir yang sedang dilakukan baru mencapai siklus 8 tahunan bagi setiap pegawai untuk mengikuti kediklatan.

Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang dalam rangka memberikan pelayanan bidang kediklatan khususnya belum dilakukan secara optimal karena waktu kerja pokok yang diperlukan untuk memberikan pelayanan internal administrasi tumpang tindih dan kadang tertunda dikarenakan pegawai diberikan tugas tambahan sebagai panitia kediklatan yang harus juga memerlukan waktu sebagai tanggung jawabnya, sehingga kadang terlihat kurang optimalnya kedua tugas dan tanggung jawab tersebut, seperti dalam kegiatan kediklatan pegawai sebagai panitia khususnya bidang akademis tugasnya dalam proses pembelajaran hanya membuka, mengantarkan pengajar dengan

membacakan kurikulum vitae kemudian selama proses pembelajaran kelas ditinggal karena untuk menyelesaikan pekerjaan rutin pelayanan administrasi.

Karena kurang optimalnya kedua tugas yang bersamaan waktunya antara tugas pokok sebagai pegawai administratif yang bersifat fasilitatif sesuai uraian tugas dan pegawai tersebut juga ditunjuk sebagai panitia kediklatan yang sudah barang tentu memerlukan waktu, maka tanggung jawab kedua tugas untuk seorang pegawai tidak dapat optimal, dan cenderung salah satu tugas dari kedua tugas yang bersamaan tersebut akan terhambat.

Keberhasilan suatu program kediklatan diantaranya adalah dilaksanakan berdasarkan pada proses sebagai prosedur kerja, sehingga apabila ada sesuatu kediklatan yang tidak sesuai prosedur kerja maka kegiatan kediklatan tersebut tidak dapat dipertanggung jawabkan, akan tetapi hal ini masih terlihat pada program kediklatan yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang belum ada kesamaan prosedur kerja dalam pelayanan peserta mulai dari penerimaan sampai akhir kediklatan dari beberapa angkatan program kediklatan yang secara bersamaan pelaksanaannya 5 kelas, masing-masing panitia pelaksana memiliki pola yang berbeda sehingga tidak adanya kesamaan. Seperti pola penanganan antara peserta diklat teknis dengan diklat administrasi.

Pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, kemampuan kerja pegawai untuk meningkatkan kinerja sangat diperlukan sebab tugas kediklatan adalah bagaimana peserta setelah mengikuti program kediklatan sebagai alumni nantinya memiliki peningkatan dibidang kemampuan kerja,

disamping akan bertambahnya wawasan keilmuan, sehingga dapat lebih pro aktif dalam memberikan pelayanan yang lebih prima. Hal ini terlihat alumni kediklatan belum dilakukan pemantauan tentang hasil kediklatan yang telah diikuti.

Seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang menunjukkan kinerja yang sangat tinggi harus didukung dengan kemampuan, dan kemampuan kerja diantaranya karena memiliki banyak pengalaman, dimana seorang pegawai yang beberapa kali mengalami rolling perpindahan tugas dan kerja akan menumbuhkan pengalaman baru dan semangat serta termotivasi sekaligus menghilangkan kebosanan tugas. Akan tetapi rolling pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang jarang dilakukan. Kemudian pada prinsipnya apabila perpindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain akan menumbuhkan prakarsa baru, yang akhirnya di samping akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut juga menguntungkan lembaganya, tetapi pegawai selama ini belum menunjukkan prakarsa yang maksimal padahal mereka memiliki potensi. Proses kediklatan yang diselenggarakan polanya masih seperti yang telah dilaksanakan masa lalu kurang adanya inovasi.

Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sebagian besar para pegawai administrasi adalah sarjana yang diharapkan akan banyak mempengaruhi kinerja, sehingga pelaksanaan kediklatan khususnya serta kegiatan fasilitatif administrasi sebagai penunjang pelayanan lebih optimal, akan tetapi dengan banyaknya pegawai yang memiliki pendidikan sarjana belum menumbuhkan kinerja.

Kerjasama dalam menyelesaikan tugas pekerjaan bagi seorang pegawai akan memperingan suatu pekerjaan atau tugas yang dirasa berat, sebab dalam suatu menyelesaikan tugas pekerjaan dalam suatu lembaga tanpa kerjasama atau koordinasi kerja serta saling berinteraksi diantara para pegawai tidak akan efektif dan efisien. Para pegawai administrasi belum memperlihatkan kerjasama dalam pelaksanaan tugas, hal ini terlihat masing-masing pegawai atau pejabat yang karena berbeda tugas dan bagiannya, apabila ada program pelayanan kepada peserta tentang kediklatan masih melempar tanggung jawab dengan mengatakan ini bukan tugas saya, padahal pelayanan yang dilakukan sangat memerlukan adanya kerjasama atau koordinasi.

Bertitik tolak pada latar belakang masalah di atas, maka analisis kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang menjadi sangat penting untuk diteliti.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

B.1. Identifikasi Masalah

Masalah merupakan kesenjangan antara harapan dengan kenyataan yang ada, maupun ide-ide yang realistis. Agar dalam suatu penelitian dapat lebih jelas dan terarah serta tidak menyimpang dari fokus dan lokus, perlu adanya suatu perumusan masalah dimana sebagai pengungkapan pokok-pokok pikiran secara jelas dan sistimatis mengenai hakekat dari suatu permasalahan yang ada, sehingga akan mempermudah memahaminya. Kegunaan perumusan masalah dimaksudkan sebagai

pedoman melakukan langkah-langkah selanjutnya melalui penelitian yang dirumuskan.

Berdasarkan asumsi penulis, rendahnya kinerja selama ini dikonotasikan bahwa kinerja pegawai masih jauh dari yang diharapkan, dan cenderung belum memuaskan, hal ini dilihat bahwa produktivitas kerja pegawai belum mencerminkan prakarsa dan waktu penyelesaian pekerjaan sebagai target kegiatan, dan kemampuan pegawai belum mengacu pada pengalaman, pendidikan, kerjasama dan ketrampilan yang dimiliki pegawai.

Untuk memperbaiki kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang tentu merupakan suatu pekerjaan yang akan memakan waktu dan proses yang panjang, disamping itu juga perlu diadakan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya, dan hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang dicapai oleh lembaga kediklatan. Penilaian kinerja juga sangat bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja para pegawai.

Penilaian terhadap kinerja para pegawai harus dilakukan secara tepat pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan sebagai lembaga kediklatan sebelum dan sesudah melaksanakan program kediklatan, namun penilaian terhadap kinerja para pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang jarang dilakukan.

Hal ini terlihat dalam melaksanakan tugas pegawai belum menguasai standar pedoman baku peningkatan kualitas kediklatan, seperti proses perencanaan pelaksanaan dan evaluasi kediklatan belum dilaksanakan sebagaimana mestinya.

B.2. Perumusan Masalah

Berpijak dari persoalan yang ada pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang mengenai kinerja para pegawainya, maka mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian tentang kinerja para pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang yang dirumuskan dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

“ Bagaimanakah kinerja pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang ? “

C. Tujuan penelitian

Dengan latar belakang dan permasalahan penelitian yang ada, maka secara spesifik penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk menganalisis kinerja, Produktivitas pegawai, kemampuan pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.
2. Untuk menganalisis hubungan antara kinerja dengan produktivitas pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.
3. Untuk menganalisis hubungan antara kinerja dengan kemampuan pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

4. Untuk menganalisis hubungan antara kinerja dengan produktivitas, dan kemampuan pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan pada permasalahan yang ada pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang tersebut, maka informasi yang didapatkan dari penelitian ini diharapkan akan bermanfaat baik secara akademis maupun praktis. Dan penelitian ini diharapkan akan bermanfaat:

1. Untuk memberikan informasi kepada pejabat di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang tentang kinerja para pegawainya.
2. Sebagai masukan bagi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang dalam melakukan perbaikan peningkatan kinerja para pegawainya berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
3. Sebagai penambahan bahan referensi tentang Analisis Kinerja Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

A.1. Konsep Kinerja Pegawai

Setiap organisasi atau lembaga menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap organisasi atau lembaga tersebut terdiri dari elemen para pelaku / pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan secara sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan untuk mengefisienkan dan mengoptimalkan pencapaian tujuan yang akan dicapai. Para pegawai yang terdapat dalam lembaga sangat mempengaruhi kinerja lembaga, hal ini dikarenakan para pegawai tersebut merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan yang ada dan sangat berperan aktif dalam upaya mencapai tujuannya. Dengan kata lain tercapainya tujuan sebuah lembaga hanya dimungkinkan karena upaya para pegawai sebagai pelaku yang terdapat pada lembaga tersebut.

Dengan peran yang dimiliki oleh para pegawai sebagai penggerak utama bagi setiap kegiatan dalam lembaga, tentunya untuk mengetahui seberapa jauh tingkat pencapaian tujuan yang telah didapat lembaga, diperlukan sebuah sistem penilaian terhadap kinerja pegawai yang telah dilakukan. Hal ini merupakan suatu kegiatan yang dapat menggambarkan baik buruknya hasil sebuah lembaga dapat dilihat dengan jelas. Penilaian kinerja ini juga bermanfaat untuk lembaga agar

dapat menentukan dengan tepat apa saja yang perlu diperbaiki oleh lembaga tersebut.

Membahas mengenai masalah kinerja tentu tidak terlepas dari proses, hasil dan daya guna. Dalam hal ini kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja, seperti lingkungan kerja, kelengkapan kerja, budaya kerja, motivasi, kemampuan pegawai, struktur organisasi, kepemimpinan dan sebagainya. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk mengkaji kinerja tidak lepas dari beberapa teori yang berhubungan dengan kinerja sebagaimana diuraikan berikut ini.

Menurut Rue dan Byars yang disunting Edy Suandi Hamid dan Sobirin Malian (2004:45) mengemukakan bahwa :

“ kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau ”*the degree of accomplishment*” tingkat pencapaian organisasi. Selanjutnya, hasil kerja seseorang dapat dinilai dengan standar yang telah ditentukan, sehingga akan dapat diketahui sejauhmana tingkat kinerjanya dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan standar yang ada.”

Sementara itu kinerja menurut Suyadi Prawirosentono (1999:2) :

“ Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan berkaitan kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi”

Sedangkan kinerja menurut Robbins (1996:218) adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsetion*). Selanjutnya Robbins (1998: 21) memberikan arti kinerja adalah tingkat pencapaian tujuan.

Dalam konteks penelitian yang akan dilakukan, maka pengertian analisis kinerja merupakan proses pengumpulan informasi tentang bagaimana tingkat kemampuan pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan visi dan misi sehingga tujuan lembaga kediklatan akan tercapai.

Tercapainya tujuan lembaga merupakan salah satu wujud dari keberhasilan sebuah lembaga dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Tetapi keberhasilan tersebut tidak dapat dilihat begitu saja, diperlukan penilaian terhadap kinerja lembaga tersebut. Penilaian terhadap kinerja juga sering disebut dengan pengukuran kinerja, dimana pengukuran tersebut dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel yang bergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut.

Keban (1995) dalam Jejen Hendra Pernama (2000:14), mengatakan

“ bahwa cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu lembaga publik dapat dikatakan berhasil atau tidak berhasil kinerjanya. Lebih lanjut Keban menjelaskan bahwa ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja.”

Definisi pengukuran kinerja juga telah dikemukakan oleh beberapa ahli seperti Mahmudi (2005:7), diantaranya Robertos (2002), mengatakan bahwa :

“pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi mengenai efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kerja kegiatan dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan”

Dalam hal ini, Mahmudi (2005:7) menjelaskan bahwa dalam pengukuran kinerja perlu ditentukan apakah yang menjadi tujuan penilaian tersebut, apakah pengukuran kinerja tersebut untuk menilai hasil kerja (*performance outcomes*) ataukah menilai perilaku personal (*personality*). Oleh karena itu pengukuran kinerja minimal mencakup tiga variabel yang harus menjadi pertimbangan yaitu, perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu program) dan *outcomes* (dampak program).

Definisi-definisi pengukuran kinerja yang telah dikemukakan tersebut menggambarkan dengan jelas bahwa yang dimaksud dengan pengukuran kinerja yaitu sebuah proses kegiatan penilaian terhadap kinerja dengan variabel tertentu yang sesuai dengan faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut untuk melihat apakah tujuan dari lembaga tersebut telah tercapai dengan baik atau belum. Tentunya pegawai sebagai pelaku utama dalam menjalankan kegiatan lembaga tersebut perlu juga dilakukan penilaian terhadap kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Surya Dharma (2005:15), bahwa penilaian/pengukuran kinerja pegawai merupakan suatu kegiatan yang amat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan pegawai dalam menunjang keberhasilan lembaga dalam mencapai misi sebuah lembaga.

Lebih lanjut Surya Dharma (2005:15) mengatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai menurut Ivan Cevich (1992) bertujuan:

- “1. Pengembangan, yaitu sebuah manfaat yang dapat digunakan untuk menentukan siapa saja pegawai yang perlu ditraining dan dapat pula membantu mengevaluasi hasil training. Selain itu juga dapat membantu pelaksanaan conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.
2. Pemberian reward, yaitu dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga akan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Perencanaan sumber daya manusia yang dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan ketrampilan serta perencanaan sumber daya manusia.
4. Kompensasi yang dapat bermanfaat untuk memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang tinggi atau yang rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
5. Komunikasi, dimana evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja pegawai merupakan dasar untuk komunikasi berkelanjutan antar atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.”

Dessler (2000) dalam Keban (2004:196) juga mengatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai merupakan upaya sistimatis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan

standar yang ada, dengan tujuan untuk mendorong kinerja seseorang agar dapat berada di atas rata-rata.

Selain itu Simanjuntak (1985), Hidayat dan Sucherly (1986) mengatakan jika pengukuran kinerja diarahkan untuk memicu kinerja seseorang itu sendiri, maka pengukuran kinerja identik dengan upaya memberikan motivasi dan motivasi inilah pada gilirannya diharapkan dapat memicu produktivitas seseorang.

Begitu luasnya dampak yang akan diperoleh dari dilakukannya penilaian terhadap kinerja pegawai, dan ini tentunya menganjurkan kepada setiap lembaga atau organisasi pemerintah untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawainya. Demikian juga halnya Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang yang merupakan sebuah lembaga pelaksana kediklatan, melakukan penilaian terhadap kinerja pegawainya juga merupakan salah satu agenda yang harus dilaksanakan, hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan, tugas pokok dan fungsi lembaga kediklatan untuk meningkatkan kualitas serta kompetensi seluruh pegawai dilingkungan Departemen Agama Wilayah Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta dapat tercapai dengan baik atau belum.

Dalam menentukan yang akan digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, menurut Keban (2004:192) di Indonesia masih selalu dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan (*sebagaimana yang tercantum dalam surat Edaran BKN Nomor 02/SE/1980, tertanggal 11 Pebruari 1980*) yang lebih menekankan penilaian kinerja pada 7 unsur yaitu

kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggungjawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa.

Menurut Swanson dan Holton III (dalam Keban, 2004:194) mengemukakan bahwa:

“kinerja pegawai secara individu dapat dilihat dari apakah misi dan tujuan pegawai sesuai dengan misi lembaga, apakah pegawai menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah pegawai mempunyai kemampuan mental, fisik, emosi dalam bekerja, dan apakah mereka memiliki motivasi yang tinggi, pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman dalam bekerja”

Sedangkan menurut Schuler dan Dowling (dalam Keban, 2000:195)

“kinerja dapat diukur dari (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) kerjasama, (4) pengetahuan tentang kerja, (5) kemandirian kerja, (6) kehadiran dan ketepatan waktu, (7) pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, (8) inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat, (9) kemampuan supervisi dan teknik”

Lebih lanjut Schuler dan Dowling menjelaskan indikator pengukuran diatas tergolong penilaian umum yang dapat digunakan kepada setiap pegawai kecuali kemampuan melakukan supervisi. Surya Dharma (2005: 101) menyebutkan indikator yang digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja pegawai adalah (1) pemahaman pengetahuan, (2) keahlian, (3) kepegawaian, (4) perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik.

A.2. Konsep Produktivitas Pegawai

Pengertian Produktivitas menurut Faustino Cardoso Gomes (1995: 159-160).

“Bahwa berbagai ungkapan seperti output, kinerja, efisiensi, efektivitas, dan *bang for the buck* sering dihubungkan dengan produktivitas. Secara umum pengertian produktivitas dikemukakan orang dengan menunjukkan kepada rasio output terhadap input. Inputs bisa mencakup biaya produksi (production cost) dan biaya peralatan (equipment cost). Sedangkan outputs bisa terdiri dari penjualan (sales), earnings (pendapatan), market share, dan kerusakan (defects)”.

Bahkan ada yang melihat pada performasi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi. Efisiensi diukur sebagai rasio output dan input. Dengan kata lain, pengukuran efisiensi menghendaki penentuan outcome, dan penentuan jumlah sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan outcome tersebut. Di sektor swasta dan dibanyak kasus sektor publik, efisiensi dan produktivitas dianggap sinonim. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas output, yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Klingner dan Nalbandian, dalam Faustino Cardoso Gomes, (1995:160), mengatakan bahwa Produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (effort), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (ability), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang mengikat, berarti performasi yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Robert M. Ranftl (2000:106–122) menyatakan bahwa 7 Kunci untuk mencapai produktivitas yang tinggi:

- a. Keahlian, manajemen yang bertanggung jawab
- b. Kepemimpinan yang luar biasa
- c. Kesederhanaan organisasional dan operasional
- d. Kepegawaian yang efektif
- e. Tugas yang menantang
- f. Perencanaan dan pengendalian tujuan
- g. Pelatihan manajerial khusus

Sofyan Effendi (1995) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pegawai atau PNS dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Flippo (1984: 13) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Pokok pikiran dari Flippo tentang kinerja organisasi telah memberikan tekanan pada aspek standarisasi yang jelas agar dapat dipergunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur keberhasilan suatu pekerjaan atau produktivitas kerja yang dilakukan oleh bawahan / staf dan dievaluasi oleh pimpinan.

Petter F. Drucker (1982: 199), membuat kerja produktif memerlukan empat kegiatan terpisah, yang masing-masing mempunyai ciri-ciri dan tuntutan yang tersendiri. Pertama, membuat kerja produktif memerlukan analisis. Kita harus mengetahui operasi-operasi khusus yang diperlukan untuk kerja, urut-urutannya, dan syarat-syaratnya. Tetapi yang kedua, kita juga memerlukan sintesis. Operasi masing-masing harus digabungkan menjadi suatu proses produksi, ketiga, kita perlu memasukkan ke dalam proses itu pengendalian arah, pengendalian kualitas dan kuantitas, standar dan kekhususan. Ke empat, alat-alat yang cocok harus disediakan.

Pengendalian keluaran dan mutu kerja atau produktifitas kerja yang berkualitas sangat esensial. Maka prosedur apapun yang digunakan, pengendalian memiliki tujuan ganda untuk memastikan bahwa kerja diselesaikan pada waktunya. Sehingga suatu pekerjaan tidak hanya asal selesai untuk memenuhi serta menyelesaikan program yang telah ada, tetapi hasil kerja yang berkualitas sangat dituntut berkaitan dengan efisiensi dan efektifitasnya.

Standar mutu kerja kantor dapat diungkapkan dipandang dari segi keakuratan, penampilan dan penilaian. Kegagalan untuk mencapai standar yang diharapkan tidak selalu tampak jelas dan pengendalian yang terus menerus harus dijalankan. Semua kerja harus dicek dan diteliti dengan cermat untuk memastikan bahwa kerja tersebut telah dijalankan dengan memadahi, dan setidaknya sebagian dari pengecekan

dan penelitian ini harus dijalankan secara pribadi oleh penyelia atau manajer (Geoffrey Mills, dkk. Dari F.X. Budiyanto, 1991: 531-532).

Menurut (M.N. Nasution, 2005: 282), mengatakan bahwa sampai sekarang ini, tenaga kerjalah yang lazim dijadikan faktor pengukur produktivitas. Hal ini disebabkan, pertama, besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa; kedua, masukan pada sumber daya manusia lebih mudah dihitung daripada masukan pada faktor-faktor lain seperti modal. Menghitung berapa jumlah pegawai (lepas dari masalah perbedaan ketrampilan dan intensitas kerja) dan jumlah jam kerja mereka jauh lebih mudah daripada mencari informasi mengenai faktor-faktor produksi lainnya. Di samping itu, perlu diingat bahwa kemajuan teknologi yang mempermudah cara pembuatan barang berasal dari perkembangan faktor tenaga kerja (lebih dari faktor lain manapun), maka kedudukan tenaga kerja sebagai unsur pengukur faktor produktivitas nampaknya makin sah dan sulit digoyahkan.

Secara umum pengertian produktivitas dikemukakan orang dengan menunjukkan kepada rasio output terhadap input. Inputs bisa mencakup biaya produksi (production cost) dan biaya peralatan (equipment cost). Sedangkan outputs bisa terdiri dari penjualan (sales), earnings (pendapatan, market share, dan kerusakan (defects)). Bahkan ada yang melihat pada performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi. Efisiensi diukur sebagai rasio output dan input. Dengan

kata lain, pengukuran efisiensi menghendaki penentuan outcome, dan penentuan jumlah sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan outcome tersebut. Di sektor swasta dan dibanyak kasus sektor publik, efisiensi dan produktivitas dianggap sinonim. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas output, yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

A.3. Konsep Kemampuan Pegawai

Kemampuan kerja adalah suatu kesadaran yang ada pada diri individu atau pegawai yang sungguh berdayaguna dan berhasilguna dalam menyelesaikan pekerjaannya. Setiap orang karena tugas, jabatan, wewenang dan tanggung jawab dalam kegiatan operasional diorganisasi dituntut untuk memiliki kemampuan tertentu guna menyelesaikan tugasnya.

Prestasi seseorang tergantung pada kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Seseorang pegawai dalam menjalankan tugasnya dituntut untuk mempunyai suatu ketrampilan dan pengetahuan. Keahlian yang dimiliki para pegawai yang disebut dengan kemampuan kerja.

Menurut pendapat Stephen P. Robbins (1996:218) bahwa :

“tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.”

Menurut Miftah Thoha (1993:154) kemampuan pegawai didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan.

Dari banyaknya indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, para ahli menyebutkan dalam menentukan indikator apa yang ingin dicapai untuk mengukur ditentukan sesuai dengan jenis pekerjaan dengan tuntutan pekerjaan masing-masing. Untuk itulah berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan tersebut, penelitian terhadap analisis pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang dilakukan dengan menggunakan 2 (dua) indikator pengukuran yaitu produktivitas kerja pegawai dan kemampuan kerja pegawai.

Istilah kemampuan biasa dikenal dengan istilah intelligence yang dalam bahasa Indonesia disadur menjadi intelegensi. Menurut Spearman dan Wynn Jones (1951) dalam Saifuddin Azwar (2004: 1) semula berarti penggunaan kekuatan intelektual secara nyata, akan tetapi kemudian diartikan sebagai sesuatu kekuatan lain. Pergeseran yang terlihat dari pemakaian intelegensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Spearman dan Wynn Jones di atas telah membuat banyaknya bentuk perumusan yang dikemukakan oleh para ahli, namun selalu mengandung arti bahwa intelegensi merupakan kekuatan atau kemampuan untuk melakukan sesuatu.

Lebih lanjut Saifuddin Azwar (2004: 2) para ahli menemui kekaburan dalam mendefinisikan intelegensi, pada dasarnya pengertian yang dikemukakan para ahli menerima pengertian intelegensi yang digunakan orang awam, dimana masyarakat umum mengenal intelegesi sebaga istilah yang menggambarkan kecerdasan, kepintaran atau kemampuan untuk memecahkan problem yang dihadapi. Beberapa pakar psikologi secara tidak langsung menyepakati bahwa sebagai tanda seseorang telah memiliki intelegensi tinggi antar lain adalah adanya kemampuan untuk memahami dan menyelesaikan problem mental dengan cepat, kemampuan mengingat, kreativitas yang tinggi dan imajinasi yang berkembang.

Bagi sebuah lembaga yang mana kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong terwujudnya kesuksesan dalam mencapai tujuan lembaga, penilaian terhadap kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan. Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai, intelegensi (kemampuan) pegawai menjadi salah satu tolok ukur yang harus diperhatikan. Menurut Makmuri Muchlas (2005:80) setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda, dan dalam manajemen yang terpenting adalah bagaimana caranya memanfaatkan perbedaan kemampuan disetiap individu yang sesuai agar masing-masing dapat memperlihatkan prestasi maksimal. Oleh arena itu yang dimaksud dengan kemampuan kerja pegawai adalah kapasitas individu dalam menyelesaikan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan

dan kemampuan menyelesaikan tugas meliputi kemampuan intelektual, kemampuan emosional dan kemampuan fisik.

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual diperlukan untuk menunjukkan aktivitas-aktivitas mental, dimana untuk mengetahui kemampuan intelektual seseorang salah satu caranya dengan tantangan jenis pekerjaan itu dalam menggunakan kemampuan intelektual tersebut. Mamuri Muchlas (2005: 81) menjelaskan secara umum dapat dikatakan makin tinggi dibutuhkan hierarki jabatan seseorang di dalam lembaga, maka makin dibutuhkan kemampuan intelegen dan verbal untuk mengsucceskan pekerjaannya. Walaupun hal ini tidak selalu terbukti, karena dalam kenyataannya masih ada pekerjaan yang tidak mengisyaratkan harus mempunyai kemampuan intelektual yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sebagai salah satu lembaga pelaksana kediklatan, tentunya dengan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan yang diberikan, diperlukan para pegawai yang memiliki kemampuan intelektual yang tinggi. Sebagai sebuah lembaga yang diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas dan kompetensi para aparat dilingkungan Departemen Agama khususnya di wilayah Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta, para pegawainya dituntut untuk mampu menjalankan setiap kegiatannya sesuai dengan tugas secara tepat dan benar sesuai visi lembaga

kediklatan, serta penguasaan dan kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas yang diembannya.

b. Kemampuan Emosional

Dalam konteks pekerjaan, kemampuan emosional (Emotional Intelligence) menurut Anthony Dio Martin (2003: 23) merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang kita dan orang lain rasakan, termasuk cara tepat untuk menangani masalah. Orang lain yang dimaksud dalam konteks ini meliputi atasan, mitra kerja, teman sejawat, bawahan atau juga pelanggan. Kemampuan emosional sangat diperlukan dalam pekerjaan karena menurut Anthony Dio Martin pada kenyataannya seringkali kita tidak mampu menanggapi masalah-masalah emosional ditempat kerja secara memuaskan. Bukan saja tidak mampu memahami perasaan sendiri, melainkan perasaan orang lain yang berinteraksi dengan kita, akibatnya sering terjadi kesalahpahaman dan konflik antar pribadi.

Kemampuan emosional itu sendiri merupakan gambaran bagaimana kemampuan kita dalam mengelola emosi dengan baik dan tepat sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang baik. Emosi itu sendiri secara makna harfiah (Orford English Dictionary) sebagaimana yang dikemukakan oleh Daniel Goleman (2004: 411) didefinisikan sebagai:

”Setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu, setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap”. Saya menganggap emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran-pikiran khasnya, suatu keadaan biologis dan psikologis, dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak.”

Keadaan biologis dan psikologis yang memiliki kecenderungan agar seseorang bertindak dikelompokkan oleh Paul Ekman dalam Daniel Goleman (2004: 412) ke dalam 4 kelompok besar yaitu takut, marah, sedih dan senang (4 emosi inti). Ada ratusan bentuk emosi, bersama dengan bentuk campuran, variasi, mutasi dan nuansanya, tetapi Paul Ekman memilih 4 emosi inti di atas dengan alasan bahwa keempat bentuk emosi ini dikenal oleh berbagai bangsa di seluruh dunia dengan budayanya masing-masing. Sedangkan menurut Anthony Dio Martin (2004:24) pada prinsipnya emosi merupakan gambaran perasaan manusia menghadapi berbagai situasi yang berbeda, oleh karena itu emosi dapat disebut sebagai reaksi manusiawi terhadap berbagai situasi nyata.

Untuk itu kemampuan emosional, unsur utama yang dilihat adalah bagaimana kemampuan seseorang dalam menguasai dan memanfaatkan emosionalnya pada saat melakukan sebuah pekerjaan. Menurut Makmur Muchlas (2005:82) dengan mempertimbangkan kemampuan atau kecakapan emosional ini, seorang pimpinan dapat memilih siapa yang akan dipekerjakan dan siapa yang terpaksa

diberhentikan dan siapa yang dipertahankan, siapa yang harus dimutasi dan siapa yang harus dipromosikan. Lebih lanjut Makmur Muchlas mengatakan kecerdasan emosi bukan berarti memberikan kebebasan kepada perasaan yang berkuasa (memanjakan emosi) melainkan mengelola perasaan sedemikian rupa sehingga terekspresikan secara tepat dan efektif, yang memungkinkan orang bekerja sama dengan lancar menuju sasaran bersama. Sedangkan Anthony Dio Martin (1004:33) menegaskan bahwa emosi yang dikontrol dengan baik dapat meningkatkan antusiasme, kepuasan, saling percaya dan komitmen yang pada gilirannya berdampak besar terhadap peningkatan hidup.

c. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik merupakan salah satu faktor pendukung yang harus dimiliki oleh setiap orang dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Makmuri Muchklas (2005: 83) kemampuan fisik diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kordinasi tubuh atau keseimbangan, kekuatan, kecepatan dan kelenturan atau fleksibilitas tubuh. Dengan mengetahui kemampuan fisik seseorang, pimpinan akan lebih mengetahui yang mana pegawai yang sesuai menduduki sesuai dengan kemampuan fisik yang dimilikinya.

Menurut Miftah Thoha (1993: 154) kemampuan pegawai didifinisikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan unsur

kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan dan pelatihan.

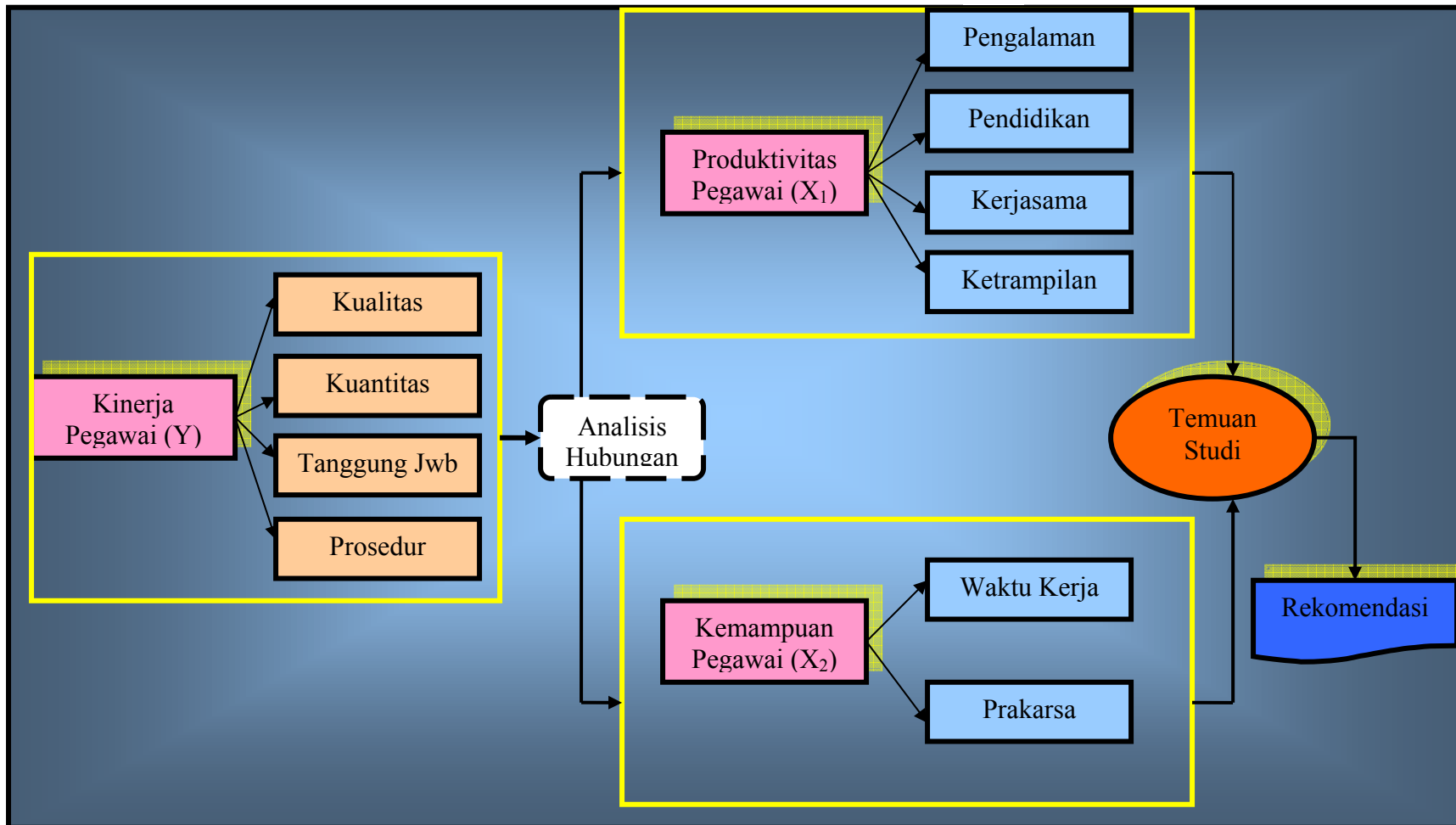
Kemampuan kerja adalah suatu kesadaran yang ada pada diri individu atau pegawai yang sungguh berdayaguna dan berhasilguna dalam menyelesaikan pekerjaannya. Setiap orang karena tugas, jabatan, wewenang dan tanggung jawab dalam kegiatan operasional diorganisasi dituntut untuk memiliki kemampuan tertentu guna menyelesaikan tugasnya.

Prestasi seseorang tergantung pada kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Seseorang pegawai dalam menjalankan tugasnya dituntut untuk mempunyai suatu ketrampilan dan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki para pegawai yang disebut dengan kemampuan kerja.

Menurut pendapat Stephen P. Robbins (1996: 218) bahwa tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

B. Kerangka Pikir

Dalam kerangka pikir ini digambarkan hubungan antara indikator, variabel/faktor, dan aspek penelitian sebagai berikut :



Sumber: Hasil Analisis, 2008

GAMBAR 2.1
KERANGKA PIKIR

C. Hipotesis

C.1. Hipotesis Minor:

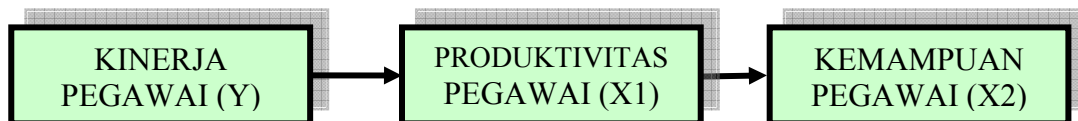
1. Ada hubungan signifikan kinerja, produktivitas pegawai, kemampuan pegawai.
2. Ada hubungan signifikan kinerja dengan produktivitas pegawai
3. Ada hubungan signifikan kinerja dengan kemampuan pegawai

C.2. Hipotesis Mayor:

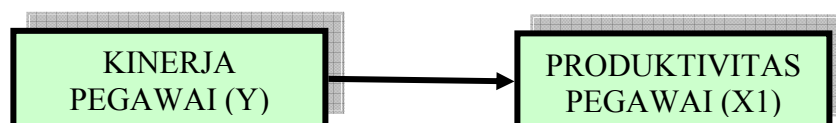
Ada hubungan signifikan kinerja dengan produktivitas pegawai, kemampuan pegawai .

Berdasarkan hipotesis di atas, maka dapat dibuat hipotesis secara geometrikal sebagai berikut:

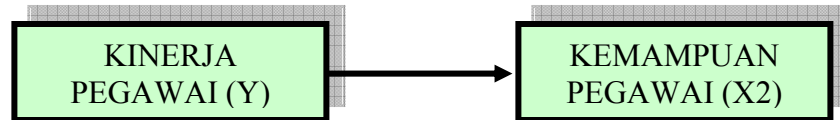
GAMBAR 2.2
BENTUK GEOMETRIKAL HUBUNGAN KINERJA, PRODUKTIVITAS
PEGAWAI, KEMAMPUAN PEGAWAI



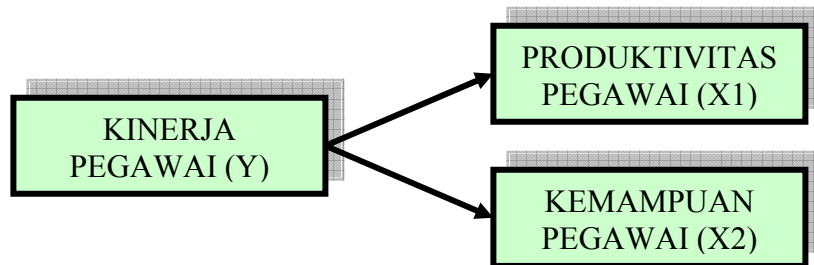
GAMBAR 2.3
BENTUK GEOMETRIKAL HUBUNGAN KINERJA DENGAN
PRODUKTIVITAS PEGAWAI



GAMBAR 2.4
BENTUK GEOMETRIKAL HUBUNGAN KINERJA DENGAN
KEMAMPUAN PEGAWAI



GAMBAR 2.5
BENTUK GEOMETRIKAL HUBUNGAN KINERJA DENGAN
PRODUKTIVITAS PEGAWAI DAN KEMAMPUAN PEGAWAI



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe/pendekatan kuantitatif yang didasarkan pada aliran pemikiran positivistik dengan proses penelitian yang bersifat deduktif. Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil yang diperoleh di lokasi sampel penelitian dapat dijadikan sebagai generalisasi terhadap populasi yang telah ditetapkan.

B. Ruang Lingkup

1. Ruang Lingkup Substansial

Penelitian ini berusaha untuk menganalisis kinerja pegawai, terutama melihat pengaruh faktor-faktor produktivitas dan kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai.

2. Ruang Lingkup Wilayah Studi

Penelitian tentang analisis kinerja pegawai ini dibatasi pada kinerja pegawai administrasi di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang. Sehingga untuk analisis kinerja pada wilayah studi yang dapat mengarah pada situasi dan kondisi kinerja pegawai yang berbeda.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian tentang kinerja pegawai ini dilakukan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang yang mempunyai wilayah kerja jajaran Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta, berdasarkan pertimbangan adanya gejala yang sesuai dengan judul penelitian dan terhimpunnya data yang diperlukan.

D. Variabel Penelitian

D.1. Definisi Konsep

1. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang bertujuan mengefesienkan dan mengoptimalisasikan pencapaian tujuan sebagai tingkat pencapaian hasil yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditentukan oleh masing-masing organisasi guna mencapai tujuan organisasi dalam hal ini Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.
2. Produktivitas kerja pegawai adalah merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat, berarti performans yang baik, akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

3. Kemampuan pegawai adalah kapasitas individu dalam menyelesaikan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan yang meliputi kemampuan intelektual, kemampuan emosional dan kemampuan fisik dan diharapkan kemampuan setiap individu dapat dimanfaatkan masing-masing dengan memperhatikan prestasi maksimal. Sehingga kemampuan kerja adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan dalam melaksanakan tugasnya yang berkaitan dengan pendidikan, pengetahuan dan pengalaman.

D.2. Definisi Operasional

Berdasarkan teori yang melandasi dan definisi konsep yang telah dibuat, maka dirumuskan suatu variabel penelitian sebagai berikut:

TABEL III.1
DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN

No	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan
1.	Kinerja Pegawai	a. Kualitas Hasil Kerja: - Kesesuaian tugas dengan perintah - Kepuasan pimpinan - Perhatian terhadap kualitas kerja	1 2 3

No	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan
		b. Kuantitas Hasil Kerja: - Hambatan kerja - Capaian tugas - Efektivitas kerja	4 5 6
		c. Tanggung Jawab: - Pemahaman tugas - Teguran - Konsistensi	7 8 9
		d. Prosedur Kerja: - Kepatuhan thd. prosedur kerja - Pemahaman prosedur kerja - Langkah perbaikan	10 11 12
2.	Produktivitas pegawai	a. Waktu Kerja: - Ketepatan waktu - Target pekerjaan - Loyalitas	13 14 15
		b. Prakarsa: - Delegasi kewenangan - Petunjuk kerja	16 17

No	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan
		- Rencana kerja	18
3.	Kemampuan pegawai	a. Pengalaman Kerja: - Masa kerja - Mutasi - Tugas tambahan	19 20 21
		b. Pendidikan: - Kesesuaian pendidikan - Kesempatan pendidikan - Kesempatan diklat	22 23 24
		c. Kerjasama: - Kualitas kerjasama - Kesiediaan membantu - Problem solving	25 26 27
		d. Ketrampilan: - Kesesuaian keahlian - Petunjuk teknis - Bakat dan inisiatif	28 29 30

Sumber: Landasan Teori, Diolah, 2008

Adapun definisi masing-masing indikator variabel sebagai berikut:

1. Kualitas hasil kerja diukur dari indikator: kesesuaian tugas dengan perintah, kepuasan pimpinan terhadap pelaksanaan tugas, dan perhatian terhadap kualitas kerja;
2. Kuantitas hasil kerja diukur dari indikator: hambatan kerja, capaian tugas dan efektivitas kerja;
3. Tanggung jawab diukur dari indikator: pemahaman tugas, teguran dan konsistensi;
4. Prosedur kerja diukur dari indikator: kepatuhan terhadap prosedur kerja, pemahaman terhadap prosedur kerja, dan langkah perbaikan;
5. Waktu kerja diukur dari indikator: ketepatan waktu, target pekerjaan dan loyalitas;
6. Prakarsa diukur dari indikator: delegasi kewenangan, petunjuk kerja dan rencana kerja;
7. Pengalaman kerja diukur dari indikator: masa kerja, mutasi dan tugas tambahan;
8. Pendidikan diukur dari indikator: kesesuaian pendidikan, kesempatan pendidikan formal, dan kesempatan diklat;
9. Kerjasama diukur dari indikator: kualitas kerjasama, kesediaan membantu, pemecahan masalah (*problem solving*); dan
10. Ketrampilan diukur dari indikator: kesesuaian keahlian, petunjuk teknis, bakat dan inisiatif.

E. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini mempergunakan dua jenis data, yaitu:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber yang sasaran penelitian, berupa data-data kuantitatif (angka-angka/skor) yang dihimpun dari kuesioner. Data-data ini menjadi informasi utama dalam melakukan pembahasan hasil penelitian.
2. Data skunder, yaitu data-data baik berupa angka-angka ataupun keterangan-keterangan lain yang bersumber dari dokumen lembaga/instansi terkait, bersifat sebagai informasi pendukung bagi pembahasan hasil penelitian.

F. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian meliputi keseluruhan pegawai administrasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang yang berjumlah 39 orang, dengan unit analisis berupa pegawai.

Karena jumlah pegawai relatif kecil, maka pengambilan sampel dilakukan dengan teknik 'teknik sampling jenuh/sensus', di mana seluruh pegawai menjadi sasaran pengambilan sampel. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 34 pegawai (terdapat 5 sampel yang *outlier*, disebabkan adanya responden yang tidak mengumpulkan jawaban, dan atau jawaban tidak lengkap/tidak memenuhi syarat untuk dianalisis).

G. Teknik Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

G.1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang paling pokok dilakukan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Koesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan angket yang berisi daftar pertanyaan yang harus diisi oleh para responden. Informasi atau data yang diperoleh dari jawaban kuesioner ini dijadikan sebagai sumber informasi utama untuk melakukan analisis hasil penelitian.
- 2) Dokumentasi, yang diperoleh melalui catatan dan laporan Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan 3 tahun terakhir, keputusan-keputusan yang terkait. Informasi atau data yang berasal dari dokumentasi ini dijadikan sebagai sumber informasi pendukung dalam melakukan analisis hasil penelitian.

G.2. Teknik Pengolahan Data

Untuk memudahkan proses analisis dan interpretasi data hasil penelitian, pengolahan data dilakukan dengan teknik: 1) Pengeditan (*editing*), merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperlukan terhadap data penelitian, yaitu dengan cara memberi kode dan melakukan pemrosesan data melalui teknik statistik. Tujuan pengeditan data adalah untuk menjamin

kelengkapan, konsistensi dan kesiapan data dalam proses analisis; 2) Pemberian kode (*coding*) adalah proses identifikasi dan klasifikasi data penelitian ke dalam skor numerik. Penskoran ini dilakukan terhadap jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang bersifat tertutup (*close ended questions*) maupun jawaban yang bersifat terbuka (*open ended questions*) dari penyajiannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan analisis.

H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis dalam penelitian ini dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Analisis Kategorisasi Kinerja Pegawai

Analisis ini dilakukan secara diskriptif terhadap aspek kinerja pegawai, dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai dipergunakan teknik skoring (pembobotan).
- b. Berdasarkan skor/bobot tiap-tiap indikator, variabel/faktor, maupun keseluruhan aspek kinerja pegawai, dibuat kriteria dengan menggunakan skala Likert, dengan ketentuan:
 - 1) Skor: 0% - 20% kriteria kinerja: Tidak mendukung
 - 2) Skor: 21% - 40% kriteria kinerja: Kurang mendukung
 - 3) Skor: 41% - 60% kriteria kinerja: Cukup mendukung

4) Skor: 61% - 80% kriteria kinerja: Sangat mendukung

5) Skor: 81% - 100% kriteria kinerja: Selalu mendukung

2. Analisis Kategorisasi Produktivitas Pegawai

Analisis ini dilakukan secara diskriptif terhadap aspek produktivitas pegawai, dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat produktivitas pegawai dilakukan dengan teknik skoring (pembobotan).
- b. Berdasarkan skor/bobot tiap-tiap indikator, variabel/faktor, maupun keseluruhan aspek produktivitas pegawai, dibuat kriteria dengan menggunakan skala Likert sebagaimana ketentuan pada analisis sebelumnya.

3. Analisis Kategorisasi Kemampuan Pegawai

Analisis ini dilakukan secara diskriptif terhadap aspek kemampuan pegawai, dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat kemampuan pegawai dilakukan dengan teknik skoring (pembobotan).
- b. Berdasarkan skor/bobot tiap-tiap indikator, variabel/faktor, maupun keseluruhan aspek kemampuan kerja, dibuat kriteria dengan menggunakan skala Likert sebagaimana ketentuan pada analisis sebelumnya.

4. Analisis Pengaruh Kemampuan Pegawai terhadap Produktivitas Pegawai, Pengaruh Kemampuan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai, Pengaruh Produktivitas Pegawai terhadap Kinerja Pegawai, dan Pengaruh Produktivitas Pegawai dan Kemampuan Pegawai Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai. Analisis ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Koefisien Korelasi Rank Kendall

Rumus ini dipergunakan untuk menguji hipotesis hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat (X1 dan X2 terhadap Y), dengan rumus T-Test:

$$T = \frac{S}{\frac{1}{2}N(n-1)}$$

dimana: T = Koefisien Rank Kendall antara variabel X dan Y

S = Jumlah observasi skor untuk semua pasangan

N = Banyaknya obyek atau individu yang diurutkan pada X dan Y

Apabila ternyata banyak nilai yang sama pada observasi X dan Y, maka rumus yang digunakan adalah:

$$T = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2}N(n-1) - T_x \frac{1}{2}(n-1) - T_y}}$$

dimana: T_x = Banyaknya observasi berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel X

T_y = Banyaknya observasi berangka sama dalam tiap

Kelompok angka sama pada variabel Y

Untuk uji signifikansi dengan menggunakan rumus Z-Test dengan N penelitian lebih besar 10, maka rumus yang digunakan adalah:

$$Z = \frac{T}{\sqrt{2(2N + 5) / 9(n - 1)}}$$

Kemudian harga Z dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antarvariabel tersebut dengan ketentuan:

- Jika $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikansi 1%, berarti sangat signifikan, hipotesis ditolak;
- Jika $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikansi 5%, berarti signifikan, hipotesis ditolak;
- Jika $Z_o < Z_t$ pada taraf signifikansi 5%, berarti signifikan, hipotesis diterima.

b. Koefisien Korkondasi Kendall

Rumus ini dipergunakan untuk menguji derajat asosiasi atau besar pengaruh antarvariabel dengan rumus:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} K^2 (N - n) - K \sum T}$$

dimana: W = Koefisien Korkondasi Kendall

S = Jumlah kuadrat deviasi dari mean R_j

K = Banyak himpunan ranking perjenjangan

N = Banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking

\sum = Jumlah harga T untuk semua ranking k

dengan:

$$T = \sum R_j \left[\sum_N^{R_j} \right]^2$$

$$T = T_{x1} + T_{y2} + T_{xy}$$

dimana: R_j = Jumlah ranking yang diberikan untuk tiap N obyek

T = Faktor korelasi

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus W perlu dikorelasi sebagai berikut:

t = Banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang memperoleh angka dalam masing-masing ranking

T = Faktor korelasi

\sum = Jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing ranking

Sedangkan untuk menguji signifikansi korelasi Kendall dengan menggunakan "Chi-Square" dengan rumus:

$$X^2 = \text{Chi Square}$$

W = Koefisien korelasi Kendall

Kemudian hasil perhitungan X^2 tersebut dikonsultasikan terhadap harga square dengan debitur = M-1:

- Jika X^2 hitung $> X^2$ tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sebaliknya;
- Jika X^2 hitung $< X^2$ tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

I. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan Tesis ini sistematikan penulisanya akan terbagai menjadi dalam:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian. Bab ini merupakan pengantar yang akan memudahkan untuk memahami bab-bab selanjutnya

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang konsep-konsep dan teori yang berkaitan dengan konsep yang berkaitan dengan variabel penelitian, meliputi konsep tentang kinerja pegawai, produktivitas pegawai dan kemampuan pegawai. Berikut dirumuskan kerangka pikir dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang tipe penelitian, ruanglingkup penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data, populasi

dan teknik pengambilan sampel, teknik pengumpulan dan pengolahan data, teknik analisis data dan sistematikan penulisan.

BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Pada bab ini mendiskripsikan secara umum kondisi dan situasi di lokasi penelitian

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dilakukan penyajian data hasil penelitian dan pembahasan/analisis terhadap data penelitian tersebut. Analisis dilakukan baik secara diskriptif terhadap variabel kinerja pegawai, produktivitas dan kemampuan pegawai, juga secara korelasional membuktikan hubungan/pengaruh variabel produktivitas dan kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai; dilengkapi dengan diskusi berdasarkan pendapat para pakar.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari temuan studi dan rekomendasi kepada instansi terkait berdasarkan temuan studi tersebut.

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Tugas dan Fungsi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang berdiri sejak tahun 1982 berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 45 Tahun 1982, kemudian disempurnakan berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 345 tahun 2004, sehingga Balai Pendidikan dan Pelatihan Semarang adalah sebagai unit pelaksana teknis dari Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama di Jakarta.

Badan Litbang dan Diklat Keagamaan Departemen Agama khusus secara struktur kediklatan terdapat Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi dan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Keagamaan, adapun unit pelaksana kediklatan di daerah, seluruh Indonesia hanya ada 12 Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan, sebagaimana bertempat di Medan, Padang, Palembang, Jakarta, Bandung, Surabaya, Makassar, Banjarmasin Denpasar, Manado, Ambon, dan Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang merupakan salah satunya.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang mempunyai tugas pokok melaksanakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Balai Diklat Keagamaan Semarang berkoordinasi dan integrasi serta sinkronisasi dengan

instansi diwilayah kerjanya meliputi jajaran Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang meliputi seluruh Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota diwilayahnya, Balai Penelitian dan Pengembangan Keagamaan Semarang, IAIN Walisongo Semarang, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, STAIN (Kudus, Pekalongan, Salatiga, Surakarta, Purwokerto), serta seluruh Madrasah Aliyah Negeri dan Madrasah Tsanawiyah Negeri di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dalam melaksanakan tugas, Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan visi, misi, dan kebijakan Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan
2. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi, dan tenaga teknis keagamaan;
3. Pelayanan dibidang pendidikan dan pelatihan keagamaan;
4. Penyiapan dan penyajian laporan hasil pelaksanaan tugas Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan;
5. Melaksanakan koordinasi dan pengembangan kemitraan dengan satuan organisasi/satuan kerja lingkungan Departemen Agama, dan pemerintah daerah, serta lembaga terkait lainnya.

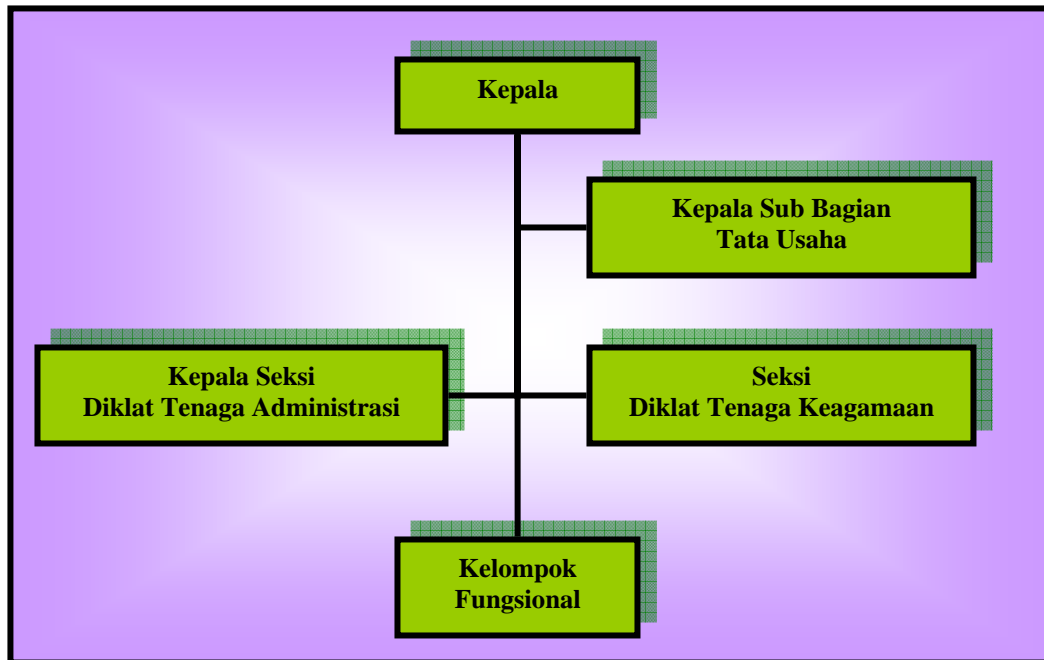
Berdasarkan tugas pokok dan fungsi tersebut, maka Visi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang adalah "Terwujudnya Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan terdepan dalam meningkatkan SDM

aparatur Departemen Agama dengan kualitas kemampuan yang profesional, handal, berakhlakul karimah (kredibel dan akuntabel) dalam menyelenggarakan tugas Departemen Agama yang dilandasai oleh komitmen pengabdian dan moralitas yang tinggi dalam meningkatkan kinerja Departemen Agama untuk mencapai keridloan Allah Yang Maha Esa”.

Misi Balai Pendidikan dan Pelatihan keagamaan Semarang adalah:

1. Mengembangkan, melaksanakan dan mensosialisasikan Visi dan Misi Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;
2. Meningkatkan KSA PNS Departemen Agama sesuai dengan kompetensinya melalui pendidikan latihan administrasi dan pendidikan latihan teknis keagamaan;
3. Mewujudkan keterpaduan program pendidikan latihan antar unit kerja/instansi terknis terkait;
4. Menciptakan sistem pemerataan kesempatan dan peluang mengikuti pendidikan pelatihan;
5. Mengoptimalkan pendayagunaan alumni kediklatan.

Adapun struktur organisasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, adalah:



GAMBAR 4.1

STRUKTUR ORGANISASI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SEMARANG

Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya, Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang dibantu oleh Kepala Subbagian Tata Usaha yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pelayanan teknis dan administrasi bagi satuan kerja di lingkungan Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan, dan Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi, tugasnya melakukan penyiapan dan pelaksanaan program, kegiatan akademik, kepesertaan dan sarana diklat struktural, diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat administrasi, dan Kepala Seksi Diklat Tenaga Teknis, mempunyai tugas melakukan penyiapan dan pelaksanaan program, kegiatan akademik, kepesertaan dan sarana diklat fungsional dan teknis keagamaan, serta Kelompok Pejabat Fungsional

(Widyaiswara) yang tugas pokoknya melakukan kegiatan sesuai dengan bidang keahliannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, jenis, dan jenjang jabatan fungsional tersebut ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja yang ada pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan.

Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, kebijakan yang ditempuh adalah:

1. Kebijakan di bidang Kediklatan:
 - a. Menyelenggarakan dan meratakan jenis kegiatan program diklat sesuai prioritas kebutuhan pegawai dan kebutuhan unit kerja di lingkungan jajaran Departemen Agama.
 - b. Meningkatkan kualitas instrumen kediklatan meliputi buku pedoman, bahan ajar, bahan evaluasi dan sebagainya.
 - c. Mengembangkan jaringan kerja/kemitraan dalam penyelenggaraan diklat baik dengan unit/instansi terkait di lingkungan Departemen Agama atau dengan instansi di luar Departemen Agama.
2. Kebijakan bidang organisasi dan tata laksana:
 - a. Membangun iklim kerja yang kondusif dengan tetap mengacu pada peraturan yang berlaku.
 - b. Meningkatkan profesionalisme kinerja dan disiplin kerja secara baik.
 - c. Meningkatkan koordinasi sinkronisasi sinergi dengan unit/istansi terkait secara harmonis.

3. Kebijakan bidang program:

- a. Menyusun program diklat tenaga administrasi sesuai skala prioritas.
- b. Menyusun program diklat tenaga teknis keagamaan sesuai skala prioritas
- c. Membangun, melengkapi, mengembangkan, menata dan mendayagunakan kampus sesuai skala prioritas.
- d. Evaluasi Diklat Ditempat Terja/pembinaan dan pemberdayaan alumni kediklatan.
- e. Meningkatkan kualitas SDM penyelenggara kediklatan.

Sedangkan Sasaran yang akan dicapai adalah:

- 1) Meningkatnya KSA aparatur Departemen Agama di wilayah jajaran Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
- 2) Terciptanya iklim kediklatan yang kondusif.
- 3) Meningkatnya pemanfaatan alumni diklat bagi unit kerja/instansi masing-masing.
- 4) Terlaksananya seluruh pegawai di jajaran Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta untuk mengikuti kediklatan 4 tahun sekali.

B. Program Kegiatan Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang

Selama kurun waktu tahun 2005-2007 kegiatan kediklatan baru mencapai kuantitas, belum mencapai kualitas termasuk juga kinerja pegawai yang melaksanakan sebagai panitia.

Banyak kegiatan kediklatan yang telah dilaksanakan tiap tahunnya, hal ini dapat kita lihat pada data sebagai berikut:

TABEL IV.1
DATA KEGIATAN KEDIKLATAN 2005-2007

Tahun	Diklat Teknis	Diklat Administrasi	Jumlah
2005	84	23	107
2006	33	165	495
2007	74	58	132

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Semarang, 2008

Data tersebut menunjukkan bahwa volume kegiatan kediklatan yang diselenggarakan apabila masing-masing 10 hari, maka dimungkinkan diklat yang diselenggarakan berbagai klas dalam satu angkatan dan diselenggrakan diluar kampus Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

Ukuran pegawai sukses menyelesaikan kediklatan hanya diukur telah selesainya tugas kepanitiaan kediklatan, hal ini terlihat kinerja pegawai sebagai pelaksana kediklatan tidak pernah dievaluasi kinerjanya.

Kinerja tentu dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan kerja pegawai, motivasi kerja pegawai dan komitmen kerja pegawai. Hal ini dilandasi asumsi bahwa kemampuan kerja pegawai meliputi kemampuan intelektual, kemampuan emosional dan kemampuan fisik. Adapun kemampuan intelektual akan menghasilkan suatu kesuksesan penyelesaian dari pelaksanaan pekerjaan karena dilakukan secara tepat dan benar, disamping tumbuhnya inisiatif pegawai dalam menyelesaikan tugas, serta kesesuaian pekerjaan dengan ilmu pengetahuan yang dimilikinya. Disamping itu untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh lembaga, maka kemampuan untuk berkembang bagi pegawai seperti kesempatan menduduki jabatan, kesempatan menambah ketrampilan dan pengetahuan menjadi perhatian utama, disamping adanya perhatian dalam kelancaran kenaikan pangkat atau golongan.

Selanjutnya untuk melengkapi, berikut penulis sajikan anggaran biaya serta sarana prasarana Balai Diklat Keagamaan Semarang sebagaimana tabel berikut:

TABEL IV.2
ANGGARAN BIAYA BALAI DIKLAT KEAGAMAAN
SEMARANG TAHUN 2007

No	Keterangan	Jumlah Anggaran	
		APBD	APBN
1	Belanja Rutin		Rp. 868.130.000,-
2	Belanja Proyek		Rp.6.500.000.000,-
	Jumlah		Rp.7.368.130.000,-

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Semarang, 2008

Dari tabel data diatas, anggaran pembiayaan kegiatan Balai Diklat Keagamaan Semarang untuk belanja aparatur seluruhnya dari dana APBN untuk belanja rutin sebesar Rp. 868.130.000,- dan anggaran proyek sebesar Rp. 6.500.000.000,- sehingga total jumlah belanja publik sebesar Rp. 7.368.130.000,-

TABEL IV.3
SARANA PRASARANA BALAI DIKLAT KEAGAMAAN
SEMARANG TAHUN 2006

No	Jenis Sarana Prasarana	Jumlah
1	Gedung Kantor Jl. Temugiring Banyumanik Semarang	9 Unit
2	Transportasi: - Kendaraan Roda 4 - Kendaraan Roda 2	4 Unit 2 Unit
3	Mesin-Mesin Kantor - Komputer dan jaringan internet - Mesin Ketik Manual - Mesin Ketik Elektronik - LCD - Fax	70 Unit 20 Unit 3 Unit 8 Unit 1 Unit
4	Peralatan Kantor lainnya - Meja dan Kursi belajar - Meja kerja - Kursi Lipat - Sentral Telephon ruangan - Lemari - Sound system	758 Sets 150 Unit 450 Unit 14 Unit 105 Unit 16 Unit

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Semarang, 2008

Dari tabel di atas, maka gedung Balai Diklat Keagamaan Semarang telah mencukupi dan presentatif, tetapi untuk dukungan sarana dan prasarana lainnya khususnya tata ruang dan fasilitas kediklatan masih belum mencukupi.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai visi dan misi organisasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang belum dapat dicapai secara optimal, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor/permasalahan-permasalahan baik yang bersifat internal maupun eksternal, seperti yang dialami organisasi publik lainnya.

Permasalahan-permasalahan tersebut antara lain:

1. Permasalahan Internal, meliputi:
 - a. Belum cukupnya kemampuan SDM yang ada.
 - b. Rendahnya tingkat kedisiplinan dan motivasi pegawai untuk berprestasi.
 - c. Budaya kerja yang kurang mendukung profesionalisme
 - d. Terbatasnya sarana dan prasarana kediklatan sesuai tehnologi informasi
2. Permasalahan Eksternal, antara lain:
 - a. Kurang efektifnya koordinasi yang dilakukan dengan unit/instansi terkait
 - b. Adanya kebijakan-kebijakan yang tidak berdasarkan pada SOP (Standar Operasional Program) yang baku sebagai acuan kegiatan.
 - c. Lemahnya kedisiplinan kerja untuk mencapai kinerja.

BAB V
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Identifikasi Responden

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang memiliki pegawai sejumlah 86 orang, terdiri dari: 10 orang tenaga honorer dan 76 PNS. Di antara pegawai yang berstatus sebagai PNS terdiri dari 37 orang pegawai fungsional/tenaga pengajar kediklatan (*widyaiswara*) dan 39 orang pegawai administrasi/tenaga teknis fasilitatif kediklatan. Widyaiswara bertugas dan bertanggung jawab dalam pembelajaran, sedang pegawai administrasi bertugas dan bertanggung jawab dalam bidang kepanitiaan pada program kediklatan.

TABEL V.1
DATA PEGAWAI ADMINISTRASI
BERDASARKAN USIA

No	Usia	Frekwensi	Prosentase
1	20 – 29 tahun	9	23,08 %
2	30 – 39 tahun	13	33,33 %
3	40 – 49 tahun	10	25,64 %
4.	50- 56 tahun	7	17,95 %
	Jumlah	39	100 %

Sumber: Balai Diklat Keagamaan, 2008

Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai sampel penelitian adalah pegawai administrasi sejumlah 39 orang (Daftar selengkapnya dapat dilihat

pada lampiran tabel D), namun responden dihitung 34 orang karena 5 orang diantaranya tidak memberi jawaban terhadap kuesioner yang diberikan.

Berdasarkan kelompok umur (tabel V.1), sebagian besar pegawai administrasi di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang berusia 30-39 tahun (33,33%), disusul kemudian usia 40-49 tahun (25,64%), usia 20-29 tahun (23,08%), berikut usia 50-26 tahun (17,95%).

TABEL V.2
DATA PEGAWAI ADMINISTRASI
BERDASARKAN JENIS KELAMIN

No	Jenis Kelamin	Frekwensi	Prosentase
1	Laki-Laki	25	64,10 %
2	Perempuan	14	35,90 %
	Jumlah	39	100 %

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Semarang, 2008

Berdasarkan jenis kelamin, jumlah pegawai administrasi laki-laki lebih besar dibanding pegawai perempuan. Pegawai laki-laki berjumlah 25 orang (64,10%) dan perempuan 14 orang (35,90%). Meskipun jumlah pegawai laki-laki lebih dominan, namun tidak menimbulkan bias gender, mengingat tugas administratif secara fisik maupun psikis dapat dikerjakan baik oleh laki-laki maupun perempuan.

Komposisi dari satu marital pegawai administrasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang menunjukkan bahwa terdapat 36 orang

(92,31%) telah menikah, dan hanya 3 orang (7,69%) belum menikah. Jika diamati secara seksama pegawai administrasi yang sudah menikah tetap memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, karena mereka memiliki tanggung jawab rangkap disamping dalam keluarga dan juga kepada pekerjaan kantor.

TABEL V.3
DATA PEGAWAI ADMINISTRASI
BERDASARKAN STATUS PERKAWINAN

No	Status	Frekwensi	Prosentase
1	Kawin	36	92,31 %
2	Tidak kawin	3	7,69 %
	Jumlah	39	100 %

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Semarang, 2008

Berdasarkan tabel V.4 ternyata pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sebagian besar berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 26 orang = 66,67 %, dan 2 orang = 5,13 % berpendidikan Pascasarjana (S2), berpendidikan D III/setara 2 orang = 7,69 %, serta pendidikan SLTA 9 orang = 23,08 %, sehingga dari pegawai yang berpendidikan sarjana (S1), sangat berpotensi sebagai modal untuk peningkatan kinerja pegawai.

TABEL V.4
DATA PEGAWAI ADMINISTRASI
BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN FORMAL

No	Tingkat Pendidikan	Frekwensi	Persentase
1	SD/SLTP	-	0 %
2	SLTA	9	23,08 %
3	D III/Sarmud	2	7,69 %
4	Sarjana (S1)	26	66,67 %
5	Pascasarjana (S2)	2	5,13 %
	Jumlah	39	100 %

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Semarang, 2008

Selanjutnya berdasarkan golongan, dan kepangkatan yang dimiliki pegawai

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan dapat dilihat dari tabel V.5.

TABEL V.5
DATA PEGAWAI ADMINISTRASI
BERDASARKAN GOLONGAN/KEPANGKATAN

No	Golongan/Kepangkatan	Frekwensi	Persentase
1	Golongan I	-	0 %
2	Golongan II	6	15,38 %
3	Golongan III	32	82,05 %
4	Golongan IV	1	2,56 %
	Jumlah	39	100 %

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Semarang, 2008

Dari golongan/kepankkatan yang dimiliki PNS pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang tersebut sebagian besar pada posisi golongan III (Penata) 32 orang = 82.05 %, dan golongan II (Pengatur) 6 orang = 15.38 %, serta 1 orang = 2,56 % golongan III (Pembaina), tetapi ternyata belum dapat diandalkan sebagai indikator peningkatan kinerja.

Apabila dilihat dari wilayah kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sangat luas, yaitu meliputi seluruh pegawai Departemen Agama di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta termasuk Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota, Madrasah, dan Perguruan Tinggi Agama, seperti IAIN Walisongo, UIN Sunan Kalijaga, STAIN meliputi Pekalongan, Kudus, Salatiga, Surakarta, dan Purwokerto. Sehingga atas dasar cakupan wilayah kerja ini, selayaknya bila jumlah eselon lebih banyak, namun pada kenyataannya eselon di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sangat ramping.

TABEL V.6
DATA PEGAWAI ADMINISTRASI
BERDASARKAN ESELON

No	Eselonering	Jabatan	Frekwensi
1	Eselon III	Kepala Balai Diklat	1
2	Eselon IV	Kepala Subbagian Tata Usaha	1
3	Eselon IV	Kepala Seksi	2
	Jumlah		4

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Semarang, 2008

Untuk memperoleh gambaran tentang kedisiplinan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, maka dapat dilihat tingkat kehadiran pegawai pada tiga tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel E terlampir.

Dari tabel tersebut, maka dapat dilihat bahwa dari 78 pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang prosentase absensinya masih agak tinggi setiap tahunnya, tahun 2005 = 22.43 %, tahun 2006 = 35.99 %, dan tahun 2007 = 32.79 %. sehingga akan mempengaruhi kinerja.

2. Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini variabel kinerja pegawai (Y) dilihat dari empat indikator, yaitu kualitas hasil kerja (V1), kuantitas hasil kerja (V2), tanggung jawab (V3) dan prosedur kerja (V4). Item pertanyaan nomor 1-3 berkaitan dengan indikator kualitas hasil kerja. Item pertanyaan nomor 4-6 berkaitan dengan kuantitas hasil kerja. Item pertanyaan 7-9 berkaitan dengan indikator tanggung jawab. Sedang item pertanyaan nomor 10-12 berkaitan dengan indikator prosedur kerja.

Berdasarkan perhitungan distribusi frekuensi variabel kinerja pegawai dengan program bantu SPSS release 11.5, maka hasil penelitian untuk masing-masing indikator dapat didiskripsikan sebagai berikut:

a. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja dapat dilihat dari parameter-parameter kesesuaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pegawai dengan perintah yang diberikan oleh pimpinan, kepuasan pimpinan yang dapat mendorong adanya sistem ‘reward’, serta perhatian pegawai terhadap kualitas hasil kerja yang telah digariskan dalam mencapai tujuan organisasi.

TABEL V.7
KESESUAIAN PELAKSANAAN TUGAS
TERHADAP PERINTAH PIMPINAN

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Semua sesuai perintah	16	47,06
2	Sebagian besar sesuai perintah	17	50,00
3	Sebagian kecil sesuai perintah	1	2,94
4	Tidak ada yang sesuai perintah	0	0,00
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 1, 2008

Sesuai tabel V.7 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden yang memberi jawaban untuk item pertanyaan nomor 1, maka diperoleh keterangan 16 responden (47,06%) menyatakan bahwa hampir semua tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sesuai dengan perintah pimpinan; 17 responden (50,00%) menyatakan bahwa sebagian besar tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pegawai sudah sesuai dengan perintah yang diberikan

oleh pimpinan; dan hanya 1 responden (2,94%) yang menyatakan hanya sebagian kecil saja tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pegawai sesuai dengan perintah pimpinan.

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berpendapat tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sudah sesuai dengan perintah atasan.

TABEL V.8
KEPUASAN PIMPINAN

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat puas	11	32,35
2	Puas	18	52,94
3	Kurang puas	1	2,94
4	Tidak puas	0	0,00
5	Tidak memberi jawaban	4	11,76
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 2, 2008

Sesuai tabel V.8 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan 11 responden (32,35%) menilai pimpinan mereka puas dengan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh para pegawai; 18 responden (52,94%) menilai pimpinan mereka cukup puas dengan hasil

pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh para pegawai; dan meskipun terdapat 4 responden (11,76%) yang tidak memberi jawaban karena ragu-ragu, namun tidak satupun menilai bahwa pimpinan mereka tidak puas terhadap hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh para pegawai.

Dengan memperhatikan jumlah dan prosentase jawaban responden yang bersifat mendukung, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa pimpinan mereka relatif puas terhadap berbagai tugas yang telah dilaksanakan oleh para pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

TABEL V.9
PERHATIAN TERHADAP KUALITAS KERJA

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	22	64,71
2	Sering	8	23,53
3	Kadang-kadang	4	11,76
4	Tidak memperhatikan	0	0,00
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 3, 2008

Sesuai tabel V.9 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan 22 responden (64,71%) menyatakan bahwa para pegawai selalu memperhatikan kualitas kerja dalam setiap melaksanakan berbagai tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya; 8 responden

(23,53%) menyatakan bahwa para pegawai sering memperhatikan aspek kualitas kerja dalam setiap melaksanakan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya; hanya 4 responden (11,76%) yang menyatakan bahwa para pegawai kadang-kadang saja memperhatikan kualitas kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya; dan tidak seorangpun menyatakan bahwa para pegawai tidak memperhatikan kualitas hasil kerja.

Dengan memperhatikan jumlah dan prosentase jawaban responden yang bersifat mendukung, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sdangat memperhatikan kualitas kerja dalam setiap melaksanakan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Kuantitas Hasil Kerja

Kuantitas hasil kerja dapat dilihat dari parameter-parameter tingkat hambatan/resistensi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang mereka jalankan, capaian hasil dari pekerjaan tersebut, serta efektivitas kerja.

TABEL V.10
HAMBATAN DALAM TUGAS

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Tidak pernah	5	14,29
2	Kadang-kadang mengalami	19	54,29
3	Sering mengalami hambatan	9	25,71
4	Selalu mengalami hambatan	0	0,00
5	Tidak memberi jawaban	1	2,86
	JUMLAH	34	97,14

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 4, 2008

Sesuai tabel V.10 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan, 5 responden (14,29%) menyatakan bahwa mereka tidak pernah mengalami hambatan dalam melaksanakan tugas; 19 responden (54,29%) menyatakan bahwa mereka kadang-kadang mengalami hambatan dalam melaksanakan tugas; 9 responden (25,71%) yang menyatakan bahwa mereka sering mengalami hambatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Sisanya 1 responden tidak memberi jawaban (2,86%) karena ragu-ragu.

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka kadang-kadang masih menjumpai hambatan-hambatan dalam

melaksanakan tugas pekerjaan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

TABEL V.11
CAPAIAN HASIL KERJA

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sudah 100%	7	20,59
2	Sudah sebagian besar	25	73,53
3	Sudah sebagian kecil	1	2,94
4	Belum terealisasi semua	0	0,00
5	Tidak memberi jawaban	1	2,94
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 5, 2008

Sesuai tabel V.11 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan 7 responden (20,59%) berpendapat hasil pekerjaan mereka sudah dapat direalisasikan 100%; 25 responden (73,53%) berpendapat bahwa sebagian besar hasil pekerjaan mereka dapat direalisasikan; hanya 1 responden (2,94%) yang berpendapat bahwa pekerjaan sebagian kecil saja hasil pekerjaan mereka yang dapat direalisasikan dan 1 responden (2,94%) tidak memberi jawaban.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar hasil pekerjaan yang mereka harapkan dapat direalisasikan.

TABEL V.12
EFEKTIVITAS KERJA

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	100% efektif	3	8,82
2	Sebagian besar efektif	25	73,53
3	Sebagian kecil efektif	4	11,76
4	Tidak efektif	0	0,00
5	Tidak memberi jawaban	2	5,88
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 6, 2008

Sesuai tabel V.12 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan 3 responden (8,82%) menyatakan bahwa hasil pekerjaan mereka 100% efektif; 25 responden (73,53%) menyatakan bahwa para hasil pekerjaan yang merelaku sebagian besar efektif sesuai dengan sasaran yang diharapkan; hanya 4 responden (11,76%) yang menyatakan bahwa hanya sebagian kecil saja hasil pekerjaan yang mereka lakukan yang efektif sesuai sasaran yang diharapkan; dan tidak seorangpun menjawab tidak efektif; dan sisanya 2 responden (5,88%) tidak memberi jawaban pada pertanyaan nomor 6 ini.

Dengan memperhatikan jumlah dan prosentase jawaban responden yang bersifat mendukung, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar

hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang efektif menjangkau sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini akan memberikan kontribusi yang berarti terhadap pencapaian kuantitas hasil kerja.

c. Tanggung Jawab

Indikator tanggung jawab dapat dilihat dari parameter-parameter tingkat hambatan/resistensi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang mereka jalankan, capaian hasil dari pekerjaan tersebut, serta efektivitas kerja.

TABEL V.13
PEMAHAMAN TERHADAP TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Memahami	24	70,59
2	Cukup memahami	9	26,47
3	Kurang memahami	1	2,94
4	Tidak memahami	0	0,00
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 7, 2008

Sesuai tabel V.13 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan, 24 responden (70,59%) menyatakan bahwa mereka

memahami tugas dan tanggung jawab sebagai pegawai; 9 responden (26,47%) merasa cukup memahami; 1 responden (2,94%) merasa kurang memahami, dan tidak seorangpun merasa tidak memahami (2,94%).

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa memahami akan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

TABEL V.14
TEGURAN/EVALUASI TERHADAP PELANGGARAN

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sering	4	11,76
2	Beberapa kali	10	29,41
3	Jarang	6	17,65
4	Tidak pernah	13	38,24
5	Tidak memberi jawaban	1	2,94
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 8, 2008

Sesuai tabel V.14 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan 4 responden (11,76%) berpendapat bahwa pimpinan mereka sering memberi teguran terhadap berbagai pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai; 10 responden (29,41%) berpendapat bahwa

pimpinan mereka beberapa kali memberi teguran terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai; 6 responden (17,65%) yang berpendapat bahwa pimpinan mereka jarang memberi teguran terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran; dan 13 responden (38,24%) menyatakan bahwa pimpinan mereka tidak pernah melakukan teguran terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran dalam melaksanakan tugas. Sisanya 1 responden (2,94%) tidak memberi jawaban.

Dengan demikian meskipun sebagian menilai bahwa pimpinan mereka telah melakukan langkah-langkah evaluatif berupa teguran terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran, penyimpangan maupun penyelewengan dalam melaksanakan tugas. Tetapi sebagian dari mereka juga menilai bahwa pimpinan mereka kurang dalam melakukan langkah-langkah evaluatif (teguran) terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran.

Selanjutnya sesuai tabel V.15 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan, 21 responden (61,76%) menyatakan bahwa mereka selalu konsisten terhadap pekerjaan yang menjadi memahami tugas dan tanggung jawabnya; 9 responden (26,47%) merasa sering konsisten terhadap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya; 3 responden (8,82%) merasa kadang-kadang saja konsisten terhadap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Sisanya 1 responden (2,94%) tidak memberi jawaban.

TABEL V.15
KONSISTENSI TERHADAP TUGAS PEKERJAAN

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	21	61,76
2	Sering	9	26,47
3	Kadang-kadang	3	8,82
4	Tidak pernah	0	0,00
5	Tidak memberi jawaban	1	2,94
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 9, 2008

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden selalu konsisten terhadap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

d. Prosedur Kerja

Indikator prosedur kerja dapat dilihat dari parameter-parameter kesesuaian pelaksanaan pekerjaan terhadap prosedur kerja, pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja, serta kesediaan pegawai untuk melakukan langkah-langkah perbaikan terhadap berbagai penyimpangan pekerjaan terhadap prosedur kerja.

Untuk mengetahui gambaran tentang tanggapan responden tentang kesesuaian pekerjaan terhadap prosedur kerja dapat dilihat pada tabel V.16 di bawah ini.

TABEL V.16
KESESUAIAN PEKERJAAN TERHADAP PROSEDUR KERJA

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sesuai prosedur	17	50,00
2	Sebagian besar sesuai	17	50,00
3	Sebagian kecil sesuai	0	0,00
4	Tidak sesuai	0	0,00
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 10, 2008

Sesuai tabel V.16 di atas dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden, 17 responden di antaranya (50,00%) menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sudah sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan, dan 17 responden (50,00%) menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sebagian besar sudah sesuai dengan prosedur kerja.

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pekerjaan yang dilakukan pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang relatif sudah sesuai dengan prosedur kerja yang ada.

Pada tabal V.17 dapat dilihat tanggapan responden tentang pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja yang diterapkan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

Dari 34 responden diketahui, 13 responden di antaranya (38,24%) menyatakan bahwa mereka memahami semua prosedur kerja yang diterapkan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, 18 responden (52,94%) menyatakan sebagian besar prosedur kerja yang diterapkan dapat mereka pahami; dan 2 responden menyatakan sebagian kecil dapat dipahami (5,88%). Sisanya 1 responden (2,94%) tidak memberi jawaban.

TABEL V.17
PEMAHAMAN PEGAWAI TERHADAP PROSEDUR KERJA

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Memahami semua	13	38,24
2	Sebagian besar memahami	18	52,94
3	Sebagian kecil memahami	2	5,88
4	Tidak memahami	0	0,00
5	Tidak memberi jawaban	1	2,94
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 11, 2008

Berdasarkan data di atas maka dapat disimpulkan, bahwa rata-rata pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang memahami tentang prosedur kerja yang diterapkan dalam melaksanakan tugas pekerjaan di kantornya.

Selanjutnya untuk mengetahui kesediaan responden untuk melakukan langkah-langkah perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan pekerjaan yang menyalahi prosedur kerja dapat dilihat pada distribusi jawaban responden pada tabel V.18 di bawah ini.

TABEL V.18
KESEDIAAN MELAKUKAN LANGKAH PERBAIKAN

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	18	52,94
2	Sering	7	20,59
3	Kadang-kadang	8	23,53
4	Tidak pernah	1	2,94
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 12, 2008

Apabila diperhatikan data pada tabel V.18 di atas, maka terlihat bahwa dari 34 responden yang memberi jawaban, 18 responden (52,94%) mengaku selalu melakukan langkah-langkah perbaikan apabila dalam melaksanakan tugas pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur kerja, 7 responden (20,59%) mengaku sering melakukan langkah-langkah

perbaikan, 8 responden (23,53%) mengaku kadang-kadang saja melakukan langkah perbaikan apabila dalam melaksanakan tugas pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur kerja, dan hanya 1 responden (2,94%) yang merasa tidak pernah melakukan langkah-langkah perbaikan apabila melakukan kekeliruan terhadap prosedur kerja.

Dengan demikian sebagian besar pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang melakukan langkah-langkah perbaikan terhadap pekerjaan mereka yang tidak sesuai dengan prosedur kerja.

3. Produktivitas Pegawai

Dalam penelitian ini variabel produktivitas pegawai (X1) dilihat dari dua indikator, yaitu perhatian terhadap waktu kerja dan prakarsa pegawai. Item pertanyaan nomor 13-15 berkaitan dengan indikator perhatian terhadap waktu kerja, dan item pertanyaan nomor 16-18 berkaitan dengan indikator prakarsa pegawai.

Berdasarkan perhitungan distribusi frekuensi variabel produktivitas pegawai dengan program bantu SPSS release 11.5, maka hasil penelitian untuk masing-masing indikator dapat didiskripsikan sebagai berikut:

a. Waktu Kerja

Indikator perhatian pegawai terhadap waktu kerja dapat dilihat dari parameter-parameter ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan tugas

pekerjaan sesuai jadwal (*schedulle*) kerja yang ditetapkan, ketepatan dalam mencapai target pekerjaan, serta loyalitas pegawai.

TABEL V.19
KETEPATAN WAKTU PENYELESAIAN TUGAS

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	9	26,47
2	Sering	23	67,65
3	Kadang-kadang	2	5,88
4	Tidak pernah	0	0,00
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 13, 2008

Sesuai tabel V.19 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden yang memberi jawaban untuk item pertanyaan nomor 13, maka diperoleh keterangan 9 responden (26,47%) menyatakan bahwa mereka selalu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditetapkan; 23 responden (67,65%) menyatakan bahwa mereka sering dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditetapkan, dan hanya 2 responden (5,88%) yang menyatakan bahwa mereka hanya kadang-kadang saja dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditetapkan.

TABEL V.20
CAPAIAN TARGET PEKERJAAN

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	9	26,47
2	Sering	15	44,12
3	Kadang-kadang	6	17,65
4	Tidak pernah	4	11,76
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 14, 2008

Adanya capaian terhadap target pekerjaan membuktikan bahwa pegawai sangat memperhatikan waktu kerja, karena untuk dapat mencapai target pekerjaan seseorang harus memperhitungkan alokasi waktu yang tersedia.

Sesuai tabel V.20 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan 9 responden (26,47%) mengaku bahwa mereka selalu dapat mencapai target pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan; 15 responden (44,22%) mengaku bahwa mereka sering dapat mencapai target

pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan; 6 responden (17,65%) mengaku mereka kadang-kadang saja dapat mencapai target pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan; dan hanya 4 responden (11,76) mengaku tidak pernah dapat mencapai target pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan.

Dengan demikian, maka sebagian besar pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang dapat mencapai target pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

TABEL V.21
LOYALITAS PEGAWAI

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	26	76,47
2	Sering	8	23,53
3	Kadang-kadang	0	0,00
4	Tidak pernah	0	0,00
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 15, 2008

Sesuai tabel V.21 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan 26 responden (76,47%) menyatakan bahwa mereka tetap bekerja meskipun tidak ada pimpinan; 8 responden (23,53%) menyatakan mereka sering tetap bekerja meskipun tidak sedang ditunggu pimpinan.

Dengan memperhatikan jumlah dan prosentase jawaban responden yang bersifat mendukung, maka dapat disimpulkan loyalitas pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang cukup tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun tidak ada pimpinan. Kenyataan ini memperkuat dugaan bahwa mereka sangat patuh terhadap prinsip-prinsip kedisiplinan yang sangat mengedepankan perhatian terhadap waktu kerja.

b. Prakarsa

Indikator prakarsa pegawai dapat dilihat dari parameter-parameter delegasi kewenangan, petunjuk kerja dan rencana kerja.

Sesuai tabel V.22 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden yang memberi jawaban untuk item pertanyaan nomor 16, maka diperoleh keterangan 10 responden (29,41%) menyatakan bahwa pimpinan mereka selalu mendelegasikan tugas dan kewenangan kepada para pegawai; 9 responden (26,47%) menyatakan bahwa pimpinan mereka sering mendelegasikan kewenangan kepada para pegawai; 11 responden (32,35%) menyatakan bahwa pimpinan mereka kadang-kadang saja mendelegasikan kewenangan kepada bawahannya; dan 3 responden (8,82%) menilai bahwa pimpinan mereka tidak pernah mendelegasikan kewenangan yang dimilikinya kepada anak buah; sisanya 1 responden (2,94%) tidak memberi jawaban.

TABEL V.22
DELEGASI KEWENANGAN

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	10	29,41
2	Sering	9	26,47
3	Kadang-kadang	11	32,35
4	Tidak pernah	3	8,82
5	Tidak memberi jawaban	1	2,94
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 16, 2008

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden di atas, maka dapat disimpulkan bahwa mekanisme pendistribusian kewenangan telah diterapkan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang. Kenyataan ini dapat merangsang prakarsa pegawai dalam mencapai kesuksesan pekerjaan.

Adanya petunjuk kerja dapat merangsang prakarsa pegawai untuk melakukan langkah-langkah lebih lanjut dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kemudian untuk melihat tentang petunjuk kerja yang mencerminkan prakarsa, maka hasilnya adalah sesuai pada tabel V.23 :

TABEL V.23
PETUNJUK KERJA

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	14	41,18
2	Sering	13	38,24
3	Kadang-kadang	6	17,65
4	Tidak pernah	0	0,00
5	Tidak memberi jawaban	1	2,94
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 17, 2008

Sesuai tabel V.23 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan 14 responden (41,18%) mengaku bahwa pimpinan mereka selalu memberikan petunjuk kerja kepada pegawai dalam melaksanakan tugas; 13 responden (38,24%) mengaku bahwa pimpinan mereka sering memberikan petunjuk kepada pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan; 6 responden (17,65%) mengaku bahwa pimpinan mereka kadang-kadang saja memberikan petunjuk kepada anak buah dalam melaksanakan pekerjaan. Sisanya 1 responden (2,94%) tidak memberi jawaban.

Dengan demikian, maka sebagian besar pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang menilai bahwa untuk mendorong dan mengembangkan prakarsa pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan, maka pimpinan mereka memberi petunjuk kerja sebagai

acuan awal dalam menyelesaikan berbagai tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Selanjutnya untuk mengetahui tanggapan responden tentang rencana kerja dapat dilihat pada tabel V.24. Berdasarkan tabel tersebut terlihat, bahwa dari 34 responden, 8 responden di antaranya (23,53%) menyatakan bahwa mereka selalu membuat rencana kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan; 11 responden (32,35%) menyatakan bahwa mereka sering membuat rencana kerja dalam melaksanakan tugas; 12 responden (35,29%) menyatakan bahwa mereka hanya kadang-kadang saja membuat rencana kerja dalam melaksanakan kegiatan di kantor; dan sisanya 3 responden (8,82%) tidak memberikan jawaban.

TABEL V.24
RENCANA KERJA

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	8	23,53
2	Sering	11	32,35
3	Kadang-kadang	12	35,29
4	Tidak pernah	0	0,00
5	Tidak memberi jawaban	3	8,82
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 18, 2008

Dengan memperhatikan jumlah dan prosentase jawaban responden yang bersifat mendukung, maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata

pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang terbiasa membuat rencana kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Penyusunan rencana kerja merupakan prakarsa awal bagaimana kegiatan dilaksanakan.

4. Kemampuan Pegawai

Dalam penelitian ini variabel kemampuan pegawai (X2) dilihat dari indikator-indikator, yaitu pengalaman kerja, pendidikan, kerjasama dan ketrampilan. Item pertanyaan nomor 19-21 berkaitan dengan indikator pengalaman kerja. Item pertanyaan nomor 22-24 terkait dengan indikator pendidikan. Item pertanyaan nomor 25-27 terkait dengan indikator kerjasama. Sedang item pertanyaan nomor 28-30 berkaitan dengan indikator ketrampilan.

Berdasarkan perhitungan distribusi frekuensi variabel produktivitas pegawai dengan program bantu SPSS release 11.5 sebagaimana lampiran tabel C, maka hasil penelitian untuk masing-masing indikator dapat didiskripsikan sebagai berikut:

a. Pengalaman Kerja

Indikator pengalaman kerja dapat dilihat dari parameter-parameter masa kerja, mutasi dan tugas tambahan. Pada tabel V.25 terlihat, bahwa dari 34 responden, 4 responden memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun (11,76%), 11 responden (32,35%) memiliki masa kerja > 10 tahun – 20

tahun, 2 responden (5,88%) memiliki masa kerja 5 tahun -10 tahun, dan 17 responden (50,00%) memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun.

Berdasarkan tabel V.25 tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun. Dengan demikian dari aspek masa kerja, sebagian besar pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang memiliki pengalaman kerja yang pendek.

TABEL V.25
MASA KERJA PEGAWAI

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	> 20 tahun	4	11,76
2	> 10 tahun - 20 tahun	11	32,35
3	5 tahun - 10 tahun	2	5,88
4	< 5 tahun	17	50,00
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 19, 2008

Selanjutnya pengalaman kerja dapat dilihat dari aspek mutasi pegawai, karena melalui mekanisme rolling pegawai (mutasi) dapat menambah pengalaman pegawai terhadap bidang tugas yang berbeda.

Dan sesuai tabel V.26 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden yang memberi jawaban untuk item pertanyaan nomor 20, maka diperoleh keterangan 2 responden (5,88%) menyatakan bahwa mereka sering

mengalami mutasi selama menjadi pegawai; 7 responden (20,59%) menyatakan bahwa mereka beberapa kali mengalami mutasi selama menjadi pegawai; 10 responden (29,41%) menyatakan bahwa mereka hanya sekali mengalami mutasi; 13 responden (38,24%) menyatakan tidak pernah mutasi. Sisanya 2 responden (5,88%) tidak memberi jawaban.

TABEL V.26
MUTASI PEGAWAI

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sering	2	5,88
2	Beberapa kali	7	20,59
3	Sekali	10	29,41
4	Tidak pernah	13	38,24
5	Tidak memberi jawaban	2	5,88
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 20, 2008

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden di atas, maka dapat disimpulkan bahwa meskipun mekanisme mutasi telah dijalankan, namun terdapat kenyataan bahwa pegawai yang tidak pernah mengalami mutasi juga relatif besar. Hal ini berpengaruh terhadap kurangnya pengalaman pegawai terhadap situasi dan bidang keahlian yang lain.

Kemudian untuk melihat hasil pengolahan tentang tugas tambahan sebagai pengalaman kerja, sebagai berikut :

TABEL V.27
TUGAS TAMBAHAN

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	3	8,82
2	Sering	12	35,29
3	Kadang-kadang	16	47,06
4	Tidak pernah	3	8,82
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 21, 2008

Sesuai tabel V.27 dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden diperoleh keterangan 3 responden (8,82%) menyatakan bahwa mereka sering mendapatkan tugas tambahan dari pimpinan mereka selain tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya; 12 responden (35,29%) menyatakan bahwa mereka sering mendapat tugas tambahan dari pimpinan; 16 responden (47,06%) mengaku hanya kadang-kadang saja mereka mendapat tugas tambahan dari pimpinan mereka; sisanya 3 responden (8,82%) mengaku tidak pernah mendapat tugas tambahan dari pimpinan mereka.

Kenyataan di atas membuktikan bahwa meskipun tugas tambahan sudah diberikan kepada pegawai, tetapi tugas tambahan tersebut relatif kurang merata karena masih banyak pegawai yang merasa dirinya jarang diberi tugas tambahan dari pimpinan mereka.

b. Pendidikan

Indikator pendidikan dapat dilihat dari parameter-parameter kesesuaian pendidikan, kesempatan mengikuti pendidikan formal dan kesempatan mengikuti diklat.

Pada tabel V.28 terlihat, bahwa dari 34 responden, 1 responden (2,94%) merasa bahwa tugas yang diberikan pimpinan kepadanya saat ini; 10 responden (29,41%) merasa bahwa tugas yang diberikan pimpinan kepadanya sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki; 12 responden (35,29%) merasa bahwa tugas yang diembannya saat ini kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki; sisanya 11 responden (32,35%) merasa tugasnya saat ini benar-benar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.

TABEL V.28
KESESUAIAN PENDIDIKAN

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat sesuai	1	2,94
2	Sesuai	10	29,41
3	Kurang sesuai	12	35,29
4	Tidak sesuai	11	32,35
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 22, 2008

Apabila diperhatikan data di atas, terlihat bahwa meskipun ada beberapa pegawai yang tugasnya sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, namun demikian sebagian besar dari mereka masih merasa bahwa tugas yang dijalankannya saat ini belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.

TABEL V.29
KESEMPATAN MENGIKUTI PENDIDIKAN FORMAL

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat terbuka	11	32,35
2	Terbuka	7	20,59
3	Kurang terbuka	9	26,47
4	Tertutup	3	8,82
5	Tidak memberi jawaban	4	11,76
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 23, 2008

Selanjutnya untuk mengetahui kesempatan pegawai dalam mengikuti pendidikan formal dapat dilihat pada tabel V.29. Pada tabel tersebut diketahui, bahwa dari 34 responden yang memberi jawaban, 11 responden (32,35%) menilai bahwa di instansinya sangat terbuka bagi pegawai untuk mengikuti jalur pendidikan formal; 7 responden (20,59%) menyatakan bahwa di instansinya terbuka bagi pegawai untuk meneruskan pendidikan formal; 9 responden (26,47%) menyatakan bahwa di instansinya kurang terbuka bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan

formal; dan 3 responden (8,82%) merasa bahwa kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal relatif tertutup. Sisanya 4 responden (11,76%) tidak memberi jawaban.

TABEL V.30
KESEMPATAN MENGIKUTI DIKLAT

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat terbuka	5	14,71
2	Terbuka	19	55,88
3	Kurang terbuka	2	5,88
4	Tertutup	7	20,59
5	Tidak memberi jawaban	1	2,94
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 24, 2008

Sebagaimana kesempatan untuk mengikuti pendidikan formal, maka kesempatan untuk mengikuti diklat juga masih terbuka.

Selanjutnya untuk mengetahui tanggapan responden tentang kesempatan pegawai mengikuti diklat dapat dilihat pada tabel V.30. Sesuai tabel tersebut dapat dijelaskan, bahwa dari 34 responden yang memberi jawaban untuk item pertanyaan nomor 24, maka diperoleh keterangan 5 responden (14,71%) merasa bahwa kesempatan bagi dirinya untuk mengikuti kegiatan diklat sangat terbuka; 19 responden (55,88%) merasa terbuka baginya untuk mengikuti kegiatan diklat; 2 responden (5,88%) merasa kurang terbuka untuk mengikuti kegiatan diklat; 7

responden (20,59%) menilai bahwa kesempatan mengikuti diklat bagi pegawai masih tertutup. Sisanya 1 responden (2,94) tidak memberi jawaban.

c. Kerjasama

Indikator kerjasama dapat dilihat dari parameter-parameter kualitas kerjasama, kesediaan membantu, dan kesediaan memecahkan persoalan bersama (*problem solving*).

Pada tabel V.31 terlihat, bahwa dari 34 responden, 6 responden (17,65%) berpendapat bahwa kerjasama di antara pegawai sangat baik; 20 responden (58,82%) menilai bahwa kerjasama antarpegawai baik; 6 responden (17,65%) menilai kerjasama di antara pegawai cukup baik; dan hanya 2 responden (5,88%) yang menilai bahwa kerjasama di anatar pegawai kurang baik.

TABEL V.31
KUALITAS KERJASAMA

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat baik	6	17,65
2	Baik	20	58,82
3	Cukup baik	6	17,65
4	Kurang baik	2	5,88
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 25, 2008

Dengan memperhatikan tabel V.31 maka jelas bahwa kualitas kerjasama di antara pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang relatif baik.

Kesediaan membantu juga merupakan parameter bagaimana mengukur suatu kerjasama. Untuk mengetahui kesediaan membantu di antara pegawai dapat dilihat pada tabel V.32. Dari tabel tersebut terlihat, bahwa dari 34 responden, diketahui 9 responden (26,47%) menilai bahwa mereka selalu membantu sesama pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan; 19 responden (55,88%) menilai sering membantu; dan hanya 6 responden (17,65%) yang merasa kadang-kadang saja mereka membantu sesama pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

TABEL V.32
KESEDIAAN MEMBANTU

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu membantu	9	26,47
2	Sering membantu	19	55,88
3	Kadang-kadang membantu	6	17,65
4	Tidak pernah membantu	0	0,00
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 26, 2008

Dengan demikian secara garis besar, di antara para pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang saling membantu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

TABEL V.33
PROBLEM SOLVING

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	13	38,24
2	Sering	10	29,41
3	Kadang-kadang	9	26,47
4	Tidak pernah	0	0,00
5	Tidak memberi jawaban	2	5,88
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 27, 2008

Selanjutnya pada tabel V.33 dapat diketahui kesediaan pegawai untuk saling memberikan pemecahan masalah terhadap berbagai kesulitan yang dialami sesama pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Dari 34 responden, diketahui 13 responden (38,24%) menyatakan bahwa mereka selalu membantu memecahkan masalah dari berbagai kesulitan yang dialami oleh sesama pegawai; 10 responden (29,41%) menyatakan bahwa mereka sering memberikan pemecahan masalah kepada temannya yang sedang mengalami kesulitan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan; 9 responden (26,47%) menyatakan bahwa mereka kadang-kadang saja memberikan pemecahan masalah terhadap

sesama pegawai yang sedang mengalami kesulitan. Sisanya 2 orang (5,88%) tidak memberikan jawaban.

Dari tabel di atas jelas, bahwa sebagian besar pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang merasa saling memberikan pemecahan masalah apabila yang lain mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

d. Ketrampilan

Indikator ketrampilan dapat dilihat dari parameter-parameter kesesuaian keahlian, petunjuk teknis, serta bakat dan inisiatif. Pada tabel V.34 terlihat, bahwa dari 34 responden, 5 responden (14,71%) sangat setuju dengan pernyataan bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan keahlian yang mereka miliki; 16 responden (47,06%) menyatakan setuju; 11 responden (32,35%) menyatakan kurang setuju; 1 responden (2,94%) menyatakan tidak setuju. Sisanya 1 responden (2,94%) tidak memberi jawaban.

Dengan demikian, maka jelaslah bahwa sebagian besar pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sudah sesuai dengan keahlian yang mereka miliki.

Ketrampilan tidak akan tersalurkan dengan baik apabila tidak diikuti dengan keluarnya petunjuk teknis bagaimana suatu pekerjaan harus dilaksanakan. Sebagaimana tabelnya :

TABEL V.34
KESESUAIAN KEAHLIAN

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat setuju	5	14,71
2	Setuju	16	47,06
3	Kurang setuju	11	32,35
4	Tidak setuju	1	2,94
5	Tidak memberi jawaban	1	2,94
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 28, 2008

Berdasarkan tabel V.35 diketahui, bahwa dari 34 responden, 8 responden (23,53%) menilai bahwa pemimpin mereka selalu memberikan petunjuk teknis dalam pelaksanaan tugas kegiatan; 15 responden (44,12%) menyatakan pimpinan mereka sering memberikan petunjuk teknis kepada para pegawai; 9 responden (26,47%) menilai bahwa pimpinan mereka hanya kadang-kadang saja dalam memberikan petunjuk teknis pelaksanaan pekerjaan; 1 responden (2,94%) menyatakan tidak pernah memberikan petunjuk teknis pelaksanaan pekerjaan. Sisanya 1 responden (2,94%) tidak memberi jawaban.

Adapun tabelnya sebagaimana berikut :

TABEL V.35
PETUNJUK TEKNIS

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	8	23,53
2	Sering	15	44,12
3	Kadang-kadang	9	26,47
4	Tidak pernah	1	2,94
5	Tidak memberi jawaban	1	2,94
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 29, 2008

Dengan demikian secara garis besar, para pimpinan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang terbiasa memberikan petunjuk teknis dalam melaksanakan pekerjaan.

Selanjutnya pada tabel V.36 dapat diketahui, bahwa dari 34 responden, 4 responden (11,76%) mengaku bahwa mereka selalu diberi kesempatan untuk mengembangkan bakat dan inisiatif; 16 responden (47,06%) mengaku mereka sering diberi kesempatan untuk mengembangkan bakat dan inisiatif; 13 responden (38,24%) mengaku kadang-kadang saja; dan 1 responden (2,94%) menjawab tidak pernah.

Hasil tabulasinya sebagaimana tersebut :

TABEL V.36
BAKAT DAN INISIATIF

NO	KRITERIA JAWABAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu	4	11,76
2	Sering	16	47,06
3	Kadang-kadang	13	38,24
4	Tidak pernah	1	2,94
	JUMLAH	34	100,00

Sumber: Diolah dari pertanyaan nomor 30, 2008

Dari tabel di atas jelas, bahwa secara umum pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang senantiasa diberi kesempatan untuk mengembangkan bakat dan inisiatif mereka.

B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

1. Kategorisasi Variabel Penelitian

a. Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil katagorisasi kinerja, produktivitas dan kemampun pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang dapat diinterpretasikan bahwa secara umum kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang tergolong tinggi (skor 79%). Tingginya kinerja pegawai tersebut dapat dilihat dari empat variabel, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, tanggung jawab

dan prosedur kerja. Dan tingginya kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang ditandai dengan sangat tingginya kualitas hasil kerja dan prosedur kerja; Skor masing-masing variabel adalah 83%, 72%.

Begitu pula variabel tanggung jawab dan prosedur kerja juga memiliki kriteria yang tinggi dalam menunjang kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang; Skor masing-masing adalah 77% dan 83%.

Sesuai penelitian, kualitas hasil kerja di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang yang sangat tinggi ditandai dengan indikator perhatian pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang sangat tinggi (skor 88%). Indikator ini menunjukkan adanya komitmen pegawai terhadap sasaran organisasi yang ingin dicapai (*target oriented*).

Kualitas hasil kerja terlihat pula dari indikator tingkat kesesuaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh para pegawai terhadap perintah pimpinan juga sangat tinggi (Skor 86%). Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan perintah atasan ini sekaligus menandai adanya loyalitas pegawai terhadap pimpinan mereka.

Pada sisi yang lain tingkat kepuasan pimpinan terhadap hasil kerja pegawai juga tinggi (Skor 74%). Kondisi ini sekaligus memperlihatkan adanya suatu hubungan kerja yang harmonis di antara para pegawai

dengan pimpinan mereka. Kepuasan pimpinan dapat berdampak terhadap pemberian penghargaan (*reward*) pimpinan terhadap prestasi para pegawai, sehingga pegawai lebih terpacu untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi.

Sesuai penelitian, bahwa tingginya kuantitas hasil kerja di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang ditandai dengan rendahnya tingkat hambatan yang dialami oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya (skor 70%), tingginya capaian pekerjaan yang dapat direalisasikan (skor 77%) dan efektivitas hasil pekerjaan terhadap sasaran yang ingin dicapai (skor 70%).

Rendahnya hambatan pekerjaan, tingginya capaian dan efektivitas pekerjaan dapat berpengaruh terhadap optimalisasi hasil pekerjaan, sehingga secara kuantitatif meningkat. Dengan demikian kondisi ini memiliki daya pengungkit bagi peningkatan kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

Selanjutnya tanggung jawab pegawai dapat menjadi ukuran untuk melihat kinerja pegawai. Hal ini telah diketahui bahwa tinggi tanggung jawab pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang terhadap tugas dan fungsinya.

Tingginya tanggung jawab pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang ditopang oleh adanya suatu kenyataan,

bahwa pemahaman dan konsistensi pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya sangat tinggi (Skor 92% dan 86%). Namun demikian jarang peminan dalam memberi teguran terhadap berbagai kekeliruan dan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai dapat berpotensi terhadap melemahnya rasa tanggung jawab pegawai. Hal ini dapat terlihat, bahwa skor teguran mendekati batas kritis (kinerja sedang), yaitu 52%.

Variabel lain yang dapat dijadikan sebagai ukuran untuk melihat kinerja pegawai adalah implementasi prosedur kerja yang ada. Sesuai penelitian ini dapat diinterpretasikan, bahwa sangat tingginya implementasi prosedur kerja di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang ditunjang sangat tingginya kepatuhan pegawai terhadap prosedur kerja, pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja, kesediaan pegawai dalam melakukan langkah-langkah perbaikan apabila pelaksanaan pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Skor masing-masing 88%, 81% dan 81%.

b. Kategorisasi Produktivitas Pegawai

Produktivitas pegawai merupakan salah satu variabel yang turut berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bahwa secara umum produktivitas pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang tergolong tinggi (Skor 76%).

Tingginya produktivitas pegawai ini disebabkan karena sangat tingginya perhatian pegawai terhadap waktu kerja. Selain itu juga ditunjang oleh tingginya prakarsa pegawai. Hal ini terlihat pada skor variabel waktu kerja dan prakarsa masing-masing 82% dan 71%.

Untuk memperoleh gambaran tentang perhatian pegawai terhadap waktu kerja maka terlihat sangat tingginya perhatian pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang terhadap masalah waktu kerja dapat dilihat dari indikator-indikator ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang sangat tinggi (skor 80%), ditunjang loyalitas pegawai terhadap pimpinan mereka yang sangat tinggi pula (skor 94%) serta tingginya kesadaran pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target pekerjaan yang telah ditetapkan (skor 71%).

Untuk memperoleh gambaran tentang tingginya prakarsa pegawai yang turut memberi kontribusi terhadap produktivitas pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang dapat dilihat, bahwa tingginya prakarsa pegawai ditunjang indikator-indikator delegasi kewenangan, petunjuk kerja dan rencana kerja yang relatif tinggi; Skor kinerja masing-masing 68%, 79%, 65%.

Data tersebut membuktikan, bahwa sistem kerja di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang telah menerapkan pola pendistribusian kewenangan dengan baik, Begitu pula perhatian bawahan

terhadap berbagai petunjuk yang diberikan oleh pimpinan, dan kebiasaan mereka membuat perencanaan dalam bekerja memberi kontribusi yang cukup baik dalam menunjang kinerja pegawai.

c. Kategorisasi Kemampuan Pegawai

Selain produktivitas pegawai, kemampuan pegawai juga merupakan variabel yang turut berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemampuan pegawai administrasi pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang merupakan salah satu unsur pokok yang sangat mempengaruhi keberhasilan dalam melaksanakan program kediklatan. Hal ini dikarenakan pegawai dituntut untuk mampu menangani dan mengelola kediklatan menuju peningkatan kualitas yang diharapkan.

Kemampuan yang harus dimiliki tentunya tidak sebatas kemampuan intelektual saja, tetapi seorang pegawai diklat juga harus memiliki kemampuan emosional dan fisik yang baik. Tuntutan ini sangat beralasan mengingat sangat kompleksnya peserta kediklatan yang harus dilayani, mulai dari intelektual pesertanya, basic pendidikan, pengalaman, serta proses pembelajaran dalam pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh, bahwa terdapat dua variabel kemampuan pegawai yang skornya berada pada batas kritis antara 40%-60% (kategori sedang), yaitu pengalaman kerja dan pendidikan. Sehingga dalam upaya untuk mewujudkan produktivitas kerja yang lebih

baik di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, masalah pengalaman kerja dan pendidikan harus menjadi faktor yang mendapat perhatian khusus.

Kinerja pengalaman kerja di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang tergolong sedang (skor 53%), sehingga berada pada batas kritis kinerja. Kenyataan ini diakibatkan adanya indikator masa kerja dan mutasi yang berada pada batas kritis (kriteria sedang), di mana skor masing-masing 51% dan 46% .

Berdasarkan rekapitulasi jawaban 34 responden, diketahui pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun (50%), masa kerja 5-10 tahun (5,88%), maka kerja >10 s/d 20 tahun (32,35%), sedang dengan masa kerja lebih dari 20 tahun (11,78%). Dengan demikian sebagian besar masa kerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang adalah kurang dari 5 tahun. Sehingga dari aspek ini, pengalaman kerja pegawai relatif masih kurang. Demikian pula rotasi/mutasi pegawai pada bagian/bidang yang berlainan masih relatif masih kurang. Padahal langkah mutasi yang terencana dengan baik dapat menghilangkan suasana kejenuhan pegawai, serta memberi peluang kepada pegawai untuk dapat belajar dan mendalami bidang tugas yang baru. Tentu saja mutasi harus dilakukan berdasarkan hasil evaluasi yang tepat terhadap kinerja pegawai, sehingga mutasi dapat berdimensi promosi ataupun penempatan pegawai sesuai kemampuan dan keahliannya.

Adapun kinerja pengalaman kerja berdasarkan indikator tugas tambahan relatif tinggi (skor 61%). Hal ini menunjukkan, bahwa para pemimpin di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang telah dapat mendistribusikan dengan baik tugas-tugas tambahan kepada para pegawai, selain tugas pokok yang harus diselesaikan. Pola demikian dapat memberi ruang bagi para pegawai untuk dapat mendalami dan memahami berbagai kemampuan yang lain di luar tugas dan fungsi pokok mereka.

Untuk melihat gambaran kinerja variabel pendidikan dalam menunjang kinerja kemampuan kerja pegawai dapat dilihat pada variabel pendidikan yang memiliki kinerja relatif sedang (berada pada batas kritis), dengan skor 60% dalam menunjang kemampuan kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena masih adanya ketidaksinkronan/ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan bidang tugas yang diserahkan (Skor berada pada batas kritis, 51%). Dengan demikian distribusi tugas dan kewenangan sebagaimana data di atas belum ditunjang adanya penerapan prinsip 'the right man on the raght job, the right man on the right place'. Namun demikian terlihat bahwa pimpinan cenderung telah memberikan kesempatan yang luas kepada para pegawainya untuk dapat mengikuti pendidikan formal maupun diklat/kursus-kursus, di mana skor kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan formal dan diklat cukup tinggi; masing-masing 63% dan 65%.

Selanjutnya untuk memperoleh gambaran tentang tingginya kerjasama pegawai dalam menunjang kinerja pegawai secara keseluruhan dapat dilihat bahwa tingginya kerjasama pegawai di lingkungan Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang ditunjukkan adanya beberapa indikator, yaitu kualitas kerjasama, kesediaan membantu dan problem solving yang juga tinggi. Skor masing-masing 72%, 77% dan 74%.

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan, bahwa kualitas kerjasama antar pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang relatif baik. Kenyataan ini lebih didorong oleh adanya semangat kebersamaan untuk saling membantu dalam menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan dan semangat untuk memberikan sumbang pemikiran dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi bersama.

Ketrampilan merupakan salah satu variabel yang sangat berpengaruh terhadap kemampuan pegawai. Berdasarkan informasi terlihat, bahwa tingginya ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang ditunjang oleh kebiasaan penugasan kepada pegawai yang mempertimbangkan faktor keahlian dan ketrampilan yang dimiliki (Skor 67%). Pimpinan juga memiliki kebiasaan memberikan petunjuk teknis kepada para pegawai dalam menjalankan tugasnya (Skor 71%). Petunjuk teknik ini dapat mengarahkan ketrampilan seseorang agar dapat bekerja sesuai dengan aturan yang ditentukan. Selain

itu, para pegawai juga merasa diberi kesempatan untuk dapat mengembangkan bakat dan inisiatif yang dimiliki (Skor 67%).

Berdasarkan hasil analisis diskriptif tentang produktivitas, kemampuan dan kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, maka tingkat capaian ketiga variabel tersebut secara ringkas dapat dilihat pada tabel V.37.

TABEL V.37
RINGKASAN KATEGORISASI KINERJA, PRODUKTIVITAS,
DAN KEMAMPUAN PEGAWAI

Aspek/Variabel/Indikator	Skor		Kriteria
	Jml.	%	
A. Kinerja Pegawai (Y)	1284	79	Tinggi
1. Kualitas hasil kerja (V1)	337	83	Sangat Tinggi
a. Kesesuaian perintah	117	86	Sangat Tinggi
b. Kepuasan pimpinan	100	74	Tinggi
c. Perhatian thd. kualitas kerja	120	88	Sangat Tinggi
2. Kuantitas hasil kerja (V2)	295	72	Tinggi
a. Hambatan kerja	95	70	Tinggi
b. Capaian tugas	105	77	Tinggi
c. Efektivitas kerja	95	70	Tinggi
3. Tanggung jawab (V3)	313	77	Tinggi
a. Pemahaman tugas	125	92	Sangat Tinggi
b. Teguran	71	52	Sedang
c. Konsistensi	117	86	Sangat Tinggi
4. Prosedur kerja (V4)	339	83	Sangat Tinggi
a. Kepatuhan thd. prosedur kerja	119	88	Sangat Tinggi
b. Pemahaman prosedur kerja	110	81	Sangat Tinggi
c. Langkah perbaikan	110	81	Sangat Tinggi

B. Produktivitas Pegawai (X1)	622	76	Tinggi
1. Waktu kerja (V5)	334	82	Sangat Tinggi
a. Ketepatan waktu	109	80	Tinggi
b. Target pekerjaan	97	71	Tinggi
c. Loyalitas	128	94	Sangat Tinggi
2. Prakarsa (V6)	288	71	Tinggi
a. Delegasi kewenangan	92	68	Tinggi
b. Petunjuk kerja	107	79	Tinggi
c. Rencana kerja	89	65	Tinggi
C. Kemampuan Pegawai (X2)	1039	64	Tinggi
1. Pengalaman kerja (V7)	215	53	Sedang
a. Masa kerja	70	51	Sedang
b. Mutasi	62	46	Sedang
c. Tugas tambahan	83	61	Tinggi
2. Pendidikan (V8)	243	60	Sedang
a. Kesesuaian pendidikan	69	51	Sedang
b. Kesempatan pendidikan formal	86	63	Tinggi
c. Kesempatan diklat	88	65	Tinggi
3. Kerjasama (V9)	303	74	Tinggi
a. Kualitas kerjasama	98	72	Tinggi
b. Kesiediaan membantu	105	77	Tinggi
c. Problem solving	100	74	Tinggi
4. Ketrampilan (V10)	278	68	Tinggi
a. Kesesuaian keahlian	91	67	Tinggi
b. Petunjuk teknis	96	71	Tinggi
c. Bakat dan inisiatif	91	67	Tinggi

Sumber: Hasil Analisis, 2008

2. Hubungan Antar Variabel Penelitian

a. Hubungan antara Kemampuan Pegawai (X2) dengan Produktivitas Pegawai (X1)

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kemampuan pegawai dengan produktivitas pegawai dapat dilihat perbandingan antara nilai Z-tabel dengan Z-Score. Dengan taraf signifikansi 95%, diketahui nilai Z-tabel adalah 1,96. Dari hasil perhitungan nilai Z-Score adalah 1,173. Oleh karena nilai Z-Score ($1,173 < 1,96$), sehingga H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara kemampuan pegawai dengan produktivitas pegawai (hubungan/pengaruh lemah).

TABEL V.38
RANK KENDALL DAN Z-SCORE HUBUNGAN
KEMAMPUAN PEGAWAI DENGAN PRODUKTIFITAS PEGAWAI

NO	JENIS	NILAI
1.	Kendall	0,148
2.	Z-Tabel (95%)	1,96
3.	Z-Score	1,173

Sumber: Hasil Analisis, 2008

Berdasarkan tabel V.38, terlihat, bahwa kenaikan tingkat produktivitas pegawai tidak diikuti adanya kenaikan tingkat kemampuan pegawai.

TABEL V.39
HUBUNGAN KEMAMPUAN PEGAWAI DENGAN
PRODUKTIFITAS PEGAWAI

VARIABEL		KEMAMPUAN PEGAWAI (X2)			
		Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Total
PRODUKTIVITAS PEGAWAI (X1)	Sangat Tinggi	3	8	1	12
		8,82%	23,53%	2,94%	35,29%
	Tinggi	8	12	0	20
		23,53%	35,29%	0,00%	58,82%
	Sedang	2	0	0	2
		5,88%	0,00%	0,00%	5,88%
	Total	13	20	1	34
		38,24%	58,82%	2,94%	100,00%

Sumber: Hasil Analisis, 2008

Pada saat skor variabel produktivitas pegawai yang berada pada batas kritis (kategori sedang) hanya 5,88%, pada variabel kemampuan pegawai justru mencapai 38,24%. Sebagaimana hasil analisis sebelumnya, kenyataan ini dipicu oleh adanya dua faktor kemampuan pegawai yang sangat penting, yaitu:

- Banyaknya pegawai yang relatif baru (masa kerja rendah), sehingga berpengaruh terhadap rendahnya pengalaman kerja pegawai. Hal ini berdampak pada rendahnya kemampuan pegawai.

- Masih banyaknya penempatan pegawai yang kurang mempertimbangkan latar belakang pendidikan, sehingga sangat berpengaruh terhadap kemampuan pegawai.

b. Analisis Pengaruh Kemampuan Pegawai (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai dapat dilihat perbandingan antara nilai Z-tabel dengan Z-Score. Dengan taraf signifikansi 95%, diketahui nilai Z-tabel adalah 1,96. Dari hasil perhitungan nilai Z-Score adalah 2,836. Oleh karena nilai Z-Score ($2,836 > 1,96$), sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti terbukti ada hubungan yang signifikan antara kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel V.39, terlihat, bahwa kenaikan tingkat kemampuan pegawai diikuti adanya kenaikan tingkat kinerja pegawai. Tingginya kemampuan pegawai (58,82%) diikuti dengan sangat tingginya kinerja pegawai (50,00%). Hal ini didukung adanya faktor-faktor penguangkit kemampuan pegawai di antaranya: adanya sistem mustasi /rolling pegawai dan distribusi tugas tambahan yang dapat merangsang pengalaman kerja pegawai, kesempatan untuk mengikuti jenjang pendidikan formal maupun diklat, serta iklim kerja yang mengutamakan

kualitas kerjasama, kesediaan untuk saling membantu dan memecahkan permasalahan bersama.

TABEL V.40
HUBUNGAN KEMAMPUAN PEGAWAI DENGAN
KINERJA PEGAWAI

VARIABEL		KEMAMPUAN PEGAWAI (X2)			
		Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Total
KINERJA PEGAWAI (Y)	Sangat Tinggi	3	13	1	17
		8,82%	38,24%	2,94%	50,00%
	Tinggi	10	6	0	20
		29,41%	17,65%	0,00%	47,06%
	Sedang	0	1	0	2
		0,00%	2,94%	0,00%	2,94%
	Total	13	20	1	34
		38,24%	58,82%	2,94%	100,00%

Sumber: Hasil Analisis, 2008

TABEL V.41
RANK KENDALL DAN Z-SCORE HUBUNGAN
KEMAMPUAN PEGAWAI DENGAN KINERJA PEGAWAI

NO	JENIS	NILAI
1.	Kendall	0,352
2.	Z-Tabel (95%)	1,96
3.	Z-Score	2,836

Sumber: Hasil Analisis, 2008

c. Analisis Pengaruh Produktivitas Pegawai (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara produktivitas pegawai dengan kinerja pegawai dapat dilihat perbandingan antara nilai Z-tabel dengan Z-Score. Dengan taraf signifikansi 95%, diketahui nilai Z-tabel adalah 1,96. Dari hasil perhitungan nilai Z-Score adalah 0,601. Oleh karena nilai Z-Score ($0,601 < 1,96$), sehingga H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara produktivitas pegawai dengan kinerja pegawai (pengaruh lemah).

Berdasarkan tabel V.36, terlihat, bahwa di antara responden yang berpendapat bahwa kinerja pegawai sedang/batas kritis (2,94%) justru sekaligus menyatakan bahwa produktivitas tinggi (2,94%).

TABEL V.42
HUBUNGAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI DENGAN
KINERJA PEGAWAI

VARIABEL		PRODUKTIVITAS PEGAWAI (X1)			
		Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Total
KINERJA PEGAWAI (Y)	Sangat Tinggi	1	9	7	17
		2,94%	26,47%	20,59%	50,00%
	Tinggi	1	11	4	20
		2,94%	32,35%	11,76%	47,06%
	Sedang	0	0	1	2
		0,00%	0,00%	2,94%	2,94%
	Total	2	20	12	34
		5,88%	58,82%	35,29%	100,00%

Sumber: Hasil Analisis, 2008

Lemahnya kontribusi produktivitas pegawai terhadap kinerja pegawai disebabkan belum adanya langkah evaluasi/teguran yang intensif terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran/peyimpangan terhadap ketentuan yang ada.

TABEL V.43
RANK KENDALL DAN Z-SCORE HUBUNGAN
PRODUKTIVITAS PEGAWAI DENGAN KINERJA PEGAWAI

NO	JENIS	NILAI
1.	Kendall	0,083
2.	Z-Tabel (95%)	1,96
3.	Z-Score	0,601

Sumber: Hasil Analisis, 2008

d. Analisis Pengaruh Produktivitas Pegawai (X1) dan Kemampuan Pegawai secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil perhitungan koefisien konkondasi Kendall adalah 0,939. Chi-Square tabel dengan tingkat signifikansi 95% (df=2) adalah 49,48. Oleh karena hasil uji Chi Square hitung adalah 63,837, maka Ho ditolak karena Chi-Square hitung (63,837) > Chi-Square-Tabel (49,48).

TABEL V.44
KOEFSIEN KONNONDASI KENDALL DAN NILAI CHI-SQUARE

NO	JENIS	NILAI
1.	Kendall	0,352
2.	Z-Tabel (95%)	1,96
3.	Z-Score	2,836

Sumber: Hasil Analisis, 2008

Dengan demikian terbukti, bahwa produktivitas pegawai dan kemampuan pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperkuat adanya suatu kenyataan, bahwa dari 50,00% responden yang menyatakan bahwa produktivitas pegawai dan kemampuan pegawai secara simultan sangat tinggi, sekaligus juga berpendapat bahwa kinerja pegawai tinggi 44,12%.

TABEL V.45
HUBUNGAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI DAN KEMAMPUAN
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

VARIABEL		PRODUKTIVITAS DAN KEMAMPUAN PEGAWAI ($X=X_1+X_2$)			
		Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Total
KINERJA PEGAWAI (Y)	Sangat Tinggi	0	0	1	1
		0,00%	0,00%	2,94%	2,94%
	Tinggi	1	10	15	20
		2,94%	29,41%	44,12%	76,47%
	Sedang	0	6	1	2
		0,00%	17,65%	2,94%	20,59%
	Total	1	16	17	34
		2,94%	47,06%	50,00%	100,00%

Sumber: Hasil Analisis, 2008

C. DISKUSI

- Petter F. Drucker (1982: 199), membuat kerja produktif memerlukan empat kegiatan terpisah, yang masing-masing mempunyai ciri-ciri dan tuntutan yang tersendiri. Pertama, membuat kerja produktif memerlukan analisis. Kita harus mengetahui operasi-operasi khusus yang diperlukan untuk kerja, urut-urutannya, dan syarat-syaratnya. Tetapi yang kedua, kita juga memerlukan sintesis. Operasi masing-masing harus digabungkan menjadi suatu proses produksi, ketiga, kita perlu memasukkan ke dalam proses itu pengendalian arah, pengendalian kualitas dan kuantitas, standar dan kekhususan. Ke empat, alat-alat yang cocok harus disediakan.

Kurang berjalannya mekanisme evaluasi dan teguran terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran, penyimpangan, atau penyelewengan terhadap ketentuan yang telah ditetapkan berpotensi memperlemah tanggung jawab pegawai terhadap tugas pekerjaan yang embannya. Hal ini dapat memperlemah terhadap kinerja pegawai secara kolektif.

Tujuh kunci untuk mencapai produktivitas yang tinggi menurut Robert M. Ranflt (2000: 106-122) keahlian, manajemen yang bertanggung jawab, kepemimpinan yang luar biasa, kesederhanaan organisasional dan opsional, kepegawaian yang efektif, tugas yang menantang, perencanaan dan pengendalian tujuan dan pelatihan manajerial khusus.

- Pendapat Stephen P. Robbins (1996:218) bahwa tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Pengalaman menjadi salah satu faktor kemampuan pegawai yang sangat penting dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena realitas pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sebagian besar relatif baru (masa kerja rendah), maka sangat berpengaruh terhadap masih relatif rendahnya pengalaman rata-rata pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, sehingga tidak cukup signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Begitu pula penempatan pegawai yang kurang memperhatikan latar belakang pendidikan pegawai dapat memperlemah kemampuan kerja pegawai, berikut berdampak terhadap kinerja pegawai.
- Dari beberapa teori yang telah dibangun oleh para pakar yang telah banyak dibuktikan dari hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa produktivitas kerja pegawai dan kemampuan kerja pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja di pegawai administrasi pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

Sehingga hubungan antara produktivitas kerja pegawai dan kemampuan pegawai secara bersama diperlukan langkah-langkah nyata dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara umum kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Semarang termasuk tinggi, ditandai adanya faktor:
 - a. Kualitas hasil kerja yang terbina dengan baik disebabkan adanya komitmen pegawai terhadap sasaran organisasi (*target oriented*), loyalitas pegawai yang mendorong kesesuaian pelaksanaan tugas dengan arahan pimpinan, serta sistem *reward* sebagai bentuk dari kepuasan pimpinan terhadap prestasi para pegawai sehingga pegawai terpacu untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi.
 - b. Kuantitas hasil kerja yang memadai, disebabkan rendahnya resistensi pegawai dalam melaksanakan tugas, tingginya capaian pekerjaan yang dapat direalisasikan, serta efektivitas hasil pekerjaan dalam mencapai sasaran organisasi.
 - c. Tanggung jawab yang tinggi dari para pegawai, disebabkan adanya pemahaman dan konsistensi pegawai terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tetapi jarangya pimpinan dalam memberi teguran (evaluasi) terhadap berbagai kekeliruan dan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai berpotensi terhadap melemahnya rasa tanggung jawab pegawai.

- d. Implementasi prosedur kerja yang relatif baik, disebabkan adanya kepatuhan dan pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja, serta kesediaan pegawai dalam melakukan langkah-langkah perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang menyimpang dari prosedur kerja yang telah ditetapkan.
2. Produktivitas pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Semarang termasuk tinggi, ditandai adanya faktor:
 - a. Perhatian terhadap waktu kerja, disebabkan adanya ketepatan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan maupun capaian target pekerjaan yang telah ditentukan, serta adanya loyalitas pegawai terhadap pimpinan yang relatif tinggi.
 - b. Prakarsa yang tinggi dari para pegawai, disebabkan adanya delegasi kewenangan dari pimpinan yang dapat merangsang prakarsa pegawai, kesadaran pegawai dalam melaksanakan petunjuk pelaksanaan tugas, serta kebiasaan pegawai dalam membuat rencana kerja.
 3. Kemampuan pegawai relatif tinggi ditunjang adanya faktor:
 - a. Kerjasama antarpegawai, ditandai adanya: kualitas kerjasama yang memadai, kesediaan pegawai untuk saling membantu, serta kesediaan untuk memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi bersama (*problem solving*).
 - b. Ketrampilan yang memadai, disebabkan adanya kesesuaian keahlian dengan bidang tugas yang dijalankan, perhatian pegawai terhadap petunjuk teknis yang diberikan oleh pimpinan, serta kesempatan pegawai untuk mengembangkan bakat dan inisiatif.

Namun demikian terdapat beberapa faktor yang berpotensi memperlemah kemampuan pegawai:

- a. Faktor pengalaman pegawai, disebabkan masih banyaknya pegawai yang memiliki masa kerja relatif rendah sehingga pengalaman bekerja belum banyak, serta jaranganya dilakukan mutasi pegawai yang diperlukan bagi penyegaran situasi kerja dan penerpaan pengalaman baru.
 - b. Meskipun faktor keahlian relatif sudah diperhatikan, tetapi dari aspek pendidikan masih terlihat adanya penempatan pegawai yang kurang mempertimbangkan latar belakang pendidikan pegawai.
4. Berdasarkan hasil uji analisis, maka dapat disimpulkan:
- a) Tidak ada pengaruh yang signifikan (pengaruh lemah) produktivitas pegawai terhadap kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, karena dengan taraf signifikansi 95% Z-Score (0,601) < Z-tabel (1,96), sehingga H_0 diterima. Hal ini disebabkan karena kurang berjalannya mekanisme evaluasi (teguran) terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran, dan penyimpangan.
 - b) Tidak ada pengaruh yang signifikan (pengaruh lemah) kemampuan pegawai terhadap produktivitas pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, karena dengan taraf signifikansi 95% Z-Score (1,173) < Z-tabel (1,96), sehingga H_0 diterima. Hal ini disebabkan banyaknya pegawai baru (masa kerja rendah), sehingga berpengaruh terhadap rendahnya pengalaman

kerja pegawai; serta adanya penempatan pegawai yang kurang memperhatikan latar belakang pendidikan pegawai.

- c) Ada pengaruh yang signifikan kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, karena dengan taraf signifikansi 95% Z-Score (2,836) > Z-tabel (1,96), sehingga H_0 ditolak.
- d) Ada pengaruh yang signifikan antara produktivitas pegawai dan kemampuan pegawai secara simultan terhadap kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, karena dengan taraf signifikansi 95% ($df=2$) diketahui koefisien korelasi Kendall adalah 0,939 dan Chi-Square hitung (63,837) > Chi-Square-Tabel (49,48) sehingga H_0 ditolak.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di atas, maka untuk meningkatkan kinerja di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang direkomendasikan beberapa langkah perbaikan sebagai berikut:

1. Perlu adanya teguran/evaluasi yang lebih intensif terhadap pegawai yang melakukan kekeliruan, pelanggaran, atau penyimpangan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Hal ini diperlukan untuk mendorong tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai, yang akhirnya juga berimbas pada peningkatan kinerja pegawai.

2. Adanya kenyataan, bahwa sebagian besar pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun (50%), maka agar memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang baik perlu terus-menerus dilakukan pembinaan kualitas sumberdaya aparatur dengan memberi kesempatan seluas-luasnya bagi pegawai untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan yang dapat menunjang kelancaran pelaksanaan tugas. Sehingga potensi kurangnya pengalaman kerja akibat masa kerja yang pendek tertanggulangi oleh adanya suatu intervensi kebijakan yang dapat menyerpa pengalaman kerja pegawai (berupa diklat).
3. Perlunya penerapan mutasi pegawai secara berencana berdasarkan evaluasi kinerja tiap-tiap pegawai. Selain untuk promosi, penempatan pegawai sesuai bidang keahliannya, juga diperlukan bagi penyegaran situasi kerja, sehingga pengalaman pegawai akan lebih meningkat. Peningkatan pengalaman pegawai ini akan sangat bermanfaat bagi peningkatan kemampuan kerja, berikut berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
4. Perlunya delegasi kewenangan dan distribusi tugas yang selain mempertimbangkan aspek keahlian juga latar belakang pendidikan. Dengan demikian prinsip *'the right man on the right job, the right man on the right place'* dapat diterapkan. Pola demikian dapat merangsang sinergitas kemampuan pegawai, dan akan berdampak pula terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif**, BPFE-Yogyakarta, 2001
- Arep, Ishak dan Tanjung Hendri, **Manajmen Motivasi**, PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta, 2003.
- Azwar, Saifuddin, **Pengantar Psikologi Intelegensi**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2004.
- Badudu-Zain, **Kamus Umum Bahasa Indonesia**, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 1994.
- Dharma, Surya, **Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005.
- Dio Martin, Anthony, **Emotional Quality Management**, Penerbit Arga, Jakarta, 2003.
- Dwiyanto, Agus, **Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia**, Pusat studi Kebijakan dan kependudukan Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 2002.
- , **Penilaian Kinerja Organisasi Publik**, Fisipol Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1995.
- Gomes Cardoso Faustino, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit Andi, Yogyakarta, 1995.
- Goleman, Daniel, **Emotional Intelligence**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004.
- Hasibuan, Melayu, S.P., **Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas**, Bumi Aksara, Jakarta, 1996.
- , **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2005.
- J. Maleong, Lexi, **Metode Penelitian Kualitatif**, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004.

- Keban, Yeremias T, **Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu**, Gava Media, Yogyakarta, 2004.
- Mahmudi, **Manajemen Kinerja Sektor Publik**, Akademi Manajemen Perusahaan YPKN, Yogyakarta, 2005.
- Muchlas, Makmuri, **Perilaku Organisasi**, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2005
- Moekijat, **Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kepegawaian**, CV. Mandar Maju, Bandung, 1999
- Nasir Moh., **Metode Penelitian, Edisi Keempat**, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1999
- Robert M. Ranftl dalam Produktivitas, seri Sumber Daya Manusia, Editor A. Dale Timple, PT. Gramedia Asri Media, Jakarta, 2000
- Robbins, Stephens P, **Perilaku Organisasi**, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1996)
- Siagian, Sondang P. **Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, Gunung Agung, Jakarta, 1997.
- , **Teori Motivasi dan Aplikasinya**, Rineka Cipta, Jakarta, 2004.
- Setiati, Dian A., (Editor A. Usmara dan Dwiantara, Lukas), **Strategi Organisasi**, Amara Bookc, Yogyakarta, 2004.
- Sugiyono, **Memahami penelitian Kualitatif**, Alfabeta, Bandung, 2005.
- , **Metode Penelitian administrasi**, Alfabeta, Bandung, 2004.
- Thoha, Miftah, **Perilaku organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya**, Rajawali Press, Jakarta, 2004.
- , **Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku**, PT. Gramedia, Jakarta, 1999
- Program Studi Magister Administrasi Publik, **Pedoman Penyusunan Tesis**, Program Pasca Sarjana UNDIP, Semarang, 2003
- Wursanto, **Manajemen Kepegawaian I, Kanisius**, Yogyakarta, 1995

Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999, tentang Perubahan atas Undang-Undang
Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, tentang Pendidikan dan Pelatihan
Jabatan PNS, BP Panca Usaha, Jakarta, 2000

Keputusan Menteri Agama RI. Nomor 1 Tahun 2003, tentang Pedoman
Pendidikan dan Pelatihan PNS dilingkungan Departemen Agama, Badan
Litbang dan Diklat Keagamaan, Jakarta, 2003

Himpunan Renstra dan Program kegiatan, Balai Pendidikan dan Pelatihan
Keagamaan Semarang, 2006-2007

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1:

DAFTAR PERTANYAAN

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI
BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEAGAMAAN
SEMARANG**



**Oleh:
MOH. DACHIRIN SAID
NIM: D4E006022**

**PROGAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
KONSENTRASI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO
S E M A R A N G
2008**

**DAFTAR PERTANYAAN
ANALISIS KINERJA PEGAWAI
BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEAGAMAAN
SEMARANG**

I. IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama Lengkap :
2. Umur :
3. Jenis kelamin : Lk/Pr *
4. Pendidikan : SD/SLTP/SLTA/S1/S2 *
5. Pangkat/Golongan :
6. Tugas di :

II. JAWABLAH PERTANYAAN NOMOR 1-30 SESUAI SITUASI YANG SEBENARNYA DENGAN MEMBERI TANDA (X) PADA PILIHAN JAWABAN YANG BAPAK/IBU/SAUDARA INGINKAN !

A. KINERJA PEGAWAI

1. Kualitas Hasil Kerja

- 1) Apakah tugas-tugas rutin Bapak/Ibu/Saudara dapat dilaksanakan sesuai perintah?
 - a. Semua dapat dilaksanakan sesuai perintah
 - b. Sebagian besar dapat dilaksanakan sesuai perintah
 - c. Sebagian kecil dapat dilaksanakan sesuai perintah
 - d. Tidak dapat dilaksanakan sesuai perintah
- 2) Bagaimana sikap pimpinan terhadap hasil kerja Bapak/Ibu/Saudara?
 - a. Puas
 - b. Cukup puas
 - c. Kurang puas
 - d. Tidak puas
- 3) Apakah Bapak/Ibu/Saudara dalam bekerja memperhatikan kualitas?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak

2. Kuantitas Hasil Kerja

- 4) Apa Bapak/Ibu/Saudara dalam mencapai hasil pekerjaan mengalami hambatan?
 - a. Tidak pernah mengalami hambatan
 - b. Kadang-kadang mengalami hambatan
 - c. Sering mengalami
 - d. Selalu mengalami
- 5) Apakah hasil pekerjaan dapat terealisasi?
 - a. Sudah 100 %
 - b. Sudah sebagian besar
 - c. Sudah sebagian kecil
 - d. Belum terealisasi semua
- 6) Apakah hasil pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara efektif?
 - a. 100 % efektif
 - b. Sebagian besar efektif
 - c. Sebagian kecil efektif
 - d. Tidak efektif

3. Tanggung Jawab

- 7) Apakah Bapak/Ibu/Saudara memahami tugas dan tanggung jawab sebagai pegawai?
 - a. Memahami
 - b. Cukup memahami
 - c. Kurang memahami
 - d. Tidak memahami
- 8) Apakah Bapak/Ibu/Saudara pernah mendapatkan teguran dari atasan?
 - a. Sering
 - b. Beberapa kali
 - c. Jarang
 - d. Tidak pernah
- 9) Apakah Bapak/Ibu/Saudara konsisten dengan tugas pekerjaan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak

4. Prosedur Kerja

- 10) Dalam melaksanakan pekerjaan apakah sesuai prosedur?
 - a. Sesuai prosedur
 - b. Sebagian besar sesuai prosedur
 - c. Sebagian kecil sesuai prosedur
 - d. Tidak dilaksanakan sesuai prosedur

- 11) Apakah Bapak/Ibu/Saudara mengetahui prosedur kerja?
 - a. Memahami semua
 - b. Sebagian besar memahami
 - c. Sebagian kecil memahami
 - d. Tidak memahami

- 12) Apakah Bapak/Ibu/Saudara pernah memperbaiki kesalahan dalam pekerjaan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak

B. PRODUKTIVITAS PEGAWAI

5. Waktu Kerja

- 13) Apakah pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara diselesaikan secara tepat waktu?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak pernah

- 14) Apakah Bapak/Ibu/Saudara dalam menyelesaikan pekerjaan dituntut target ?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak pernah

- 15) Apabila tidak ada pimpinan, Bapak/Ibu/Saudara tetap bekerja?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak

6. Prakarsa

- 16) Apa Bapak/Ibu/Saudara diberi wewenang penuh dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan tugas?
- Selalu
 - Sering
 - Kadang-kadng
 - Tidak
- 17) Dalam menyelesaikan pekerjaan apakah Bapak/Ibu/Saudara pernah mempelajari petunjuk kerja?
- Selalu
 - Sering
 - Kadang-kadang
 - Tidak
- 18) Apakah Bapak/Ibu/Saudara membuat rencana kerja?
- Selalu
 - Sering
 - Kadang-kadang
 - Tidak

C. KEMAMPUAN PEGAWAI

7. Pengalaman

- 19) Sudah berapa lama Bapak/Ibu/Saudara kerja di Diklat?
- > 20 tahun
 - < 10 tahun - 20 tahun
 - 5 tahun - 10 tahun
 - < 5 tahun
- 20) Berapa kali Bapak/Ibu/Saudara dipindah tugaskan dilingkungan Diklat?
- Sering
 - Berapa kali
 - Sekali
 - Tidak pernah
- 21) Apakah Bapak/Ibu/Saudara juga ada tugas tambahan disamping tugas pokok?
- Selalu
 - Sering
 - Kadang-kadang
 - Tidak pernah

8. Pendidikan

- 22) Apakah pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara sesuai dengan latar belakang pendidikan?
- Sangat sesuai
 - Sesuai
 - Kurang sesuai
 - Tidak sesuai
- 23) Adakah kesempatan mengikuti belajar formal yang lebih tinggi?
- Sangat terbuka
 - Terbuka
 - Kurang terbuka
 - Tertutup
- 24) Adakah kesempatan mengikuti diklat sesuai tugas pokoknya Bapak/Ibu/Saudara?
- Sering
 - Beberapa kali
 - Sekali
 - Tidak pernah

9. Kerjasama

- 25) Apakah kerjasama antar pegawai berjalan baik?
- Sangat baik
 - Baik
 - Cukup baik
 - Kurang baik
- 26) Apakah Bapak/Ibu/Saudara saling membantu dengan sesama pegawai pada saat pelaksanaan tugas pekerjaan?
- Selalu membantu
 - Sering membantu
 - Kadang-kadang membantu
 - Tidak pernah membantu
- 27) Apabila teman sesama pegawai mengalami suatu permasalahan/kesulitan dalam pelaksanaan tugas, apakah Bapak/Ibu/Saudara turut memberikan pemecahan masalah?
- Selalu
 - Sering
 - Kadang-kadang
 - Tidak pernah

10. Ketrampilan

- 28) Dalam memberikan tugas, apakah pimpinan mempertimbangkan pengetahuan dan ketrampilan tertentu yang Bapak/Ibu/Saudara miliki?
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Kurang setuju
 - Tidak setuju
- 29) Apakah atasan selalu memberikan petunjuk teknis kepada Bapak/Ibu/Saudara dalam melaksanakan tugas?
- Selalu
 - Sering
 - Kadang-kadang
 - Tidak pernah
- 30) Apakah Bapak/Ibu/Saudara diberi kesempatan untuk mengembangkan bakat dan prakarsa?
- Selalu
 - Sering
 - Kadang-kadang
 - Tidak pernah

III. JAWABLAH PERTANYAAN SESUAI SITUASI YANG SEBENARNYA DENGAN NARASI, NOMOR: 31 – 32 DIBAWAH INI !

- 1) Menurut Bapak/Ibu/Saudara faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang?
- 2) Dan faktor-faktor apa saja dapat menghambat kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang?

LAMPIRAN : 2

TABULASI DATA PENELITIAN

RES	KINERJA PEGAWAI												PRODUKTIVITAS PEGAWAI						KEMAMPUAN PEGAWAI																					
	Y1			Y2			Y3			Y4			X1			X2			X3			X4			X5			X6												
	1	2	3	Σ	4	5	6	Σ	7	8	9	Σ	10	11	12	Σ	13	14	15	Σ	16	17	18	Σ	19	20	21	Σ	22	23	24	Σ	25	26	27	Σ	28	29	30	Σ
1	3	0	2	5	3	3	2	8	4	3	4	11	3	4	2	9	3	3	4	10	2	4	2	8	3	3	2	8	2	3	3	8	3	4	3	10	3	4	3	10
2	4	3	4	11	3	4	3	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	3	3	9	3	2	2	7	1	1	3	5	1	2	4	7	3	3	4	10	3	3	3	9
3	3	3	3	9	2	3	3	8	3	4	3	10	3	3	3	9	3	3	4	10	2	3	4	9	1	2	2	5	1	0	3	4	3	3	4	10	3	0	2	5
4	3	3	4	10	3	3	3	9	4	3	4	11	4	3	4	11	3	2	4	9	2	3	2	7	3	3	2	8	3	2	3	8	3	2	2	7	2	2	2	6
5	4	3	4	11	2	0	0	2	4	0	4	8	3	0	4	7	3	4	4	11	3	4	2	9	3	3	3	9	2	3	2	7	3	4	4	11	0	4	3	7
6	4	3	3	10	3	3	0	6	4	1	4	9	4	3	3	10	3	4	4	11	3	3	2	8	3	2	2	7	2	3	3	8	3	3	0	6	2	3	2	7
7	3	3	4	10	4	3	3	10	4	1	4	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	1	2	7	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12
8	3	3	4	10	3	3	3	9	4	3	4	11	3	4	4	11	3	4	4	11	1	4	4	9	4	1	3	8	2	2	3	7	2	4	4	10	3	3	3	9
9	4	3	4	11	3	3	3	9	4	2	3	9	3	4	4	11	3	3	4	10	2	4	3	9	4	3	2	9	2	2	3	7	4	3	3	10	3	3	2	8
10	3	4	4	11	3	3	3	9	4	1	4	9	4	3	4	11	4	2	4	10	4	3	4	11	3	1	3	7	1	4	3	8	1	3	3	7	3	4	3	10
11	4	3	2	9	2	3	3	8	3	3	2	8	4	2	3	9	3	2	4	9	2	2	2	6	4	3	1	8	1	4	1	6	4	2	2	8	2	3	2	7
12	3	4	4	11	3	3	3	9	4	1	4	9	4	3	4	11	4	2	4	10	4	3	4	11	3	1	3	7	1	4	3	8	1	3	3	7	3	4	3	10
13	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	3	1	4	8	2	3	3	8	3	4	4	11	3	4	3	10	3	3	2	8	2	4	3	9
14	3	0	3	6	2	3	3	8	3	1	4	8	3	4	3	10	3	3	4	10	3	4	3	10	1	1	2	4	2	3	1	6	2	3	2	7	2	3	2	7
15	3	4	3	10	3	3	3	9	2	4	3	9	3	4	1	8	4	4	4	12	4	4	4	12	2	2	4	8	3	0	3	6	3	2	0	5	1	3	2	6
16	3	3	3	9	3	3	3	9	4	2	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	3	11	1	2	3	6	2	4	3	9	3	3	3	9	3	2	3	8
17	2	2	4	8	2	2	2	6	3	3	4	10	3	3	4	10	3	3	3	9	1	3	2	6	2	3	2	7	1	2	1	4	3	3	3	9	3	2	1	6
18	4	3	4	11	0	4	3	7	4	2	3	9	4	4	2	10	3	3	3	9	3	2	2	7	1	1	3	5	1	0	4	5	3	3	4	10	3	3	3	9
19	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	3	1	4	8	2	3	3	8	3	4	4	11	3	4	3	10	3	3	2	8	2	4	3	9
20	3	3	3	9	2	3	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	1	2	3	6	2	4	4	10	3	3	3	9	3	3	3	9
21	4	3	4	11	3	4	3	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	3	3	9	3	2	2	7	1	1	3	5	1	2	4	7	3	3	4	10	3	3	3	9
22	4	3	4	11	3	3	3	9	4	1	0	5	3	3	4	10	3	2	4	9	4	2	3	9	1	1	1	3	1	4	1	6	3	3	2	8	4	2	2	8
23	3	3	2	8	2	3	3	8	4	1	2	7	3	3	2	8	2	3	3	8	2	3	3	8	1	2	2	5	1	1	3	5	2	2	3	7	4	1	3	8
24	4	4	4	12	4	4	4	12	3	1	4	8	4	3	2	9	4	4	4	12	4	0	0	4	1	0	3	4	1	0	3	4	4	2	4	10	3	3	4	10
25	3	0	3	6	3	3	3	9	4	1	4	9	3	3	2	8	3	4	4	11	3	4	3	10	1	1	2	4	3	3	3	9	2	4	2	8	2	2	3	7
26	4	4	4	12	3	4	4	11	4	1	4	9	4	3	4	11	4	3	4	11	2	3	3	8	1	1	2	4	3	1	0	4	4	3	4	11	3	3	3	9
27	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	2	8	3	1	4	8	1	2	2	5	1	2	2	5	2	4	1	7	2	2	2	6	2	2	2	6
28	4	0	4	8	3	3	3	9	3	2	4	9	3	3	4	10	3	3	4	10	4	3	2	9	3	3	2	8	3	4	2	9	3	3	3	9	4	2	2	8
29	4	4	4	12	4	3	3	10	4	1	4	9	4	3	4	11	4	3	4	11	0	4	0	4	3	2	2	7	3	1	1	5	3	4	4	11	3	3	3	9
30	4	4	4	12	4	4	3	11	4	1	4	9	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	3	1	2	6	3	3	3	9	3	3	4	10	2	3	2	7
31	3	4	3	10	2	3	2	7	3	3	3	9	3	2	3	8	2	3	4	9	2	3	3	8	1	2	2	5	2	2	3	7	2	4	2	8	2	2	2	6
32	3	3	4	10	3	3	3	9	4	3	4	11	3	4	4	11	3	4	4	11	3	4	2	9	1	2	3	6	3	4	1	8	3	4	4	11	4	4	4	12
33	4	4	4	12	4	4	4	12	4	1	4	9	4	4	4	12	4	1	4	9	4	4	4	12	1	0	1	2	2	3	3	8	4	4	4	12	3	2	4	9
34	3	3	4	10	2	3	3	8	4	3	4	11	4	3	4	11	3	2	3	8	2	4	0	6	1	1	3	5	2	2	3	7	3	3	3	9	2	2	2	7
Σ	117	100	120	337	95	105	95	295	125	71	117	313	119	110	110	339	109	97	128	334	92	107	89	288	70	62	83	215	69	86	88	243	98	105	100	303	91	96	91	278
%	86	74	88	83	70	77	70	72	92	52	86	77	88	81	81	83	80	71	94	82	68	79	65	71	51	46	61	53	51	63	65	60	72	77	74	74	67	71	67	68

Sumber : Analisis 2008

LAMPIRAN : 3

RINGKASAN SKOR VARIABEL PENELITIAN

RES	KINERJA					PRODUKTIVITAS			KEMAMPUAN				
	Y1	Y2	Y3	Y4	Σ	X1	X2	Σ	X3	X4	X5	X6	Σ
1	5	8	11	9	33	10	8	18	8	8	10	10	36
2	11	10	9	10	40	9	7	16	5	7	10	9	31
3	9	8	10	9	36	10	9	19	5	4	10	5	24
4	10	9	11	11	41	9	7	16	8	8	7	6	29
5	11	2	8	7	28	11	9	20	9	7	11	7	34
6	10	6	9	10	35	11	8	19	7	8	6	7	28
7	10	10	9	12	41	12	12	24	7	10	12	12	41
8	10	9	11	11	41	11	9	20	8	7	10	9	34
9	11	9	9	11	40	10	9	19	9	7	10	8	34
10	11	9	9	11	40	10	11	21	7	8	7	10	32
11	9	8	8	9	34	9	6	15	8	6	8	7	29
12	11	9	9	11	40	10	11	21	7	8	7	10	32
13	12	9	12	12	45	8	8	16	11	10	8	9	38
14	6	8	8	10	32	10	10	20	4	6	7	7	24
15	10	9	9	8	36	12	12	24	8	6	5	6	25
16	9	9	9	9	36	9	11	20	6	9	9	8	32
17	8	6	10	10	34	9	6	15	7	4	9	6	26
18	11	7	9	10	37	9	7	16	5	5	10	9	29
19	12	9	12	12	45	8	8	16	11	10	8	9	38
20	9	8	9	9	35	9	9	18	6	10	9	9	34
21	11	10	9	10	40	9	7	16	5	7	10	9	31
22	11	9	5	10	35	9	9	18	3	6	8	8	25
23	8	8	7	8	31	8	8	16	5	5	7	8	25
24	12	12	8	9	41	12	4	16	4	4	10	10	28
25	6	9	9	8	32	11	10	21	4	9	8	7	28
26	12	11	9	11	43	11	8	19	4	4	11	9	28
27	8	8	8	8	32	8	5	13	5	7	6	6	24
28	8	9	9	10	36	10	9	19	8	9	9	8	34
29	12	10	9	11	42	11	4	15	7	5	11	9	32
30	12	11	9	11	43	12	12	24	6	9	10	7	32
31	10	7	9	8	34	9	8	17	5	7	8	6	26
32	10	9	11	11	41	11	9	20	6	8	11	12	37
33	12	12	9	12	45	9	12	21	2	8	12	9	31
34	10	8	11	11	40	8	6	14	5	7	9	7	28
Jml	337	295	313	339	1284	334	288	622	215	243	303	278	1039
Skor	83%	72%	77%	83%	79%	82%	71%	76%	53%	60%	74%	68%	64%

Sumber : Analisis 2008

Lampiran 4:

FREQUENCY TABLE**P1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	16	47,1	47,1	47,1
	B	17	50,0	50,0	97,1
	C	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	11	32,4	32,4	32,4
	B	18	52,9	52,9	85,3
	C	1	2,9	2,9	88,2
	-	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	22	64,7	64,7	64,7
	B	8	23,5	23,5	88,2
	C	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	5	14,7	14,7	14,7
	B	19	55,9	55,9	70,6
	C	9	26,5	26,5	97,1
	-	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A	7	20,6	20,6	20,6
B	25	73,5	73,5	94,1
C	1	2,9	2,9	97,1
-	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

P6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A	3	8,8	8,8	8,8
B	25	73,5	73,5	82,4
C	4	11,8	11,8	94,1
-	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

P7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A	24	70,6	70,6	70,6
B	9	26,5	26,5	97,1
C	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

P8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A	4	11,8	11,8	11,8
B	10	29,4	29,4	41,2
C	6	17,6	17,6	58,8
D	13	38,2	38,2	97,1
-	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

P9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	21	61,8	61,8	61,8
	B	9	26,5	26,5	88,2
	C	3	8,8	8,8	97,1
	-	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	17	50,0	50,0	50,0
	B	17	50,0	50,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	13	38,2	38,2	38,2
	B	18	52,9	52,9	91,2
	C	2	5,9	5,9	97,1
	-	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	18	52,9	52,9	52,9
	B	7	20,6	20,6	73,5
	C	8	23,5	23,5	97,1
	D	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	9	26,5	26,5	26,5
	B	23	67,6	67,6	94,1
	C	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	9	26,5	26,5	26,5
	B	15	44,1	44,1	70,6
	C	6	17,6	17,6	88,2
	D	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	26	76,5	76,5	76,5
	B	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	10	29,4	29,4	29,4
	B	9	26,5	26,5	55,9
	C	11	32,4	32,4	88,2
	D	3	8,8	8,8	97,1
	-	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	14	41,2	41,2	41,2
	B	13	38,2	38,2	79,4
	C	6	17,6	17,6	97,1
	-	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	8	23,5	23,5	23,5
	B	11	32,4	32,4	55,9
	C	12	35,3	35,3	91,2
	-	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	4	11,8	11,8	11,8
	B	11	32,4	32,4	44,1
	C	2	5,9	5,9	50,0
	D	17	50,0	50,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	2	5,9	5,9	5,9
	B	7	20,6	20,6	26,5
	C	10	29,4	29,4	55,9
	D	13	38,2	38,2	94,1
	-	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	3	8,8	8,8	8,8
	B	12	35,3	35,3	44,1
	C	16	47,1	47,1	91,2
	D	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	1	2,9	2,9	2,9
	B	10	29,4	29,4	32,4
	C	12	35,3	35,3	67,6
	D	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	11	32,4	32,4	32,4
	B	7	20,6	20,6	52,9
	C	9	26,5	26,5	79,4
	D	3	8,8	8,8	88,2
	-	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	5	14,7	14,7	14,7
	B	19	55,9	55,9	70,6
	C	2	5,9	5,9	76,5
	D	7	20,6	20,6	97,1
	-	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	6	17,6	17,6	17,6
	B	20	58,8	58,8	76,5
	C	6	17,6	17,6	94,1
	D	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	9	26,5	26,5	26,5
	B	19	55,9	55,9	82,4
	C	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	13	38,2	38,2	38,2
	B	10	29,4	29,4	67,6
	C	9	26,5	26,5	94,1
	-	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	5	14,7	14,7	14,7
	B	16	47,1	47,1	61,8
	C	11	32,4	32,4	94,1
	D	1	2,9	2,9	97,1
	-	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	8	23,5	23,5	23,5
	B	15	44,1	44,1	67,6
	C	9	26,5	26,5	94,1
	D	1	2,9	2,9	97,1
	-	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

P30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	4	11,8	11,8	11,8
	B	16	47,1	47,1	58,8
	C	13	38,2	38,2	97,1
	D	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Lampiran 6:

**TABEL SILANG VARIABEL PRODUKTIVITAS PEGAWAI
DENGAN KINERJA PEGAWAI (X1* Y CROSSTABULATION)**

			X1			Total
			Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	
Y	Sangat Tinggi	Count	1	9	7	17
		% of Total	2,9%	26,5%	20,6%	50,0%
	Tinggi	Count	1	11	4	16
		% of Total	2,9%	32,4%	11,8%	47,1%
	Sedang	Count	0	0	1	1
		% of Total	,0%	,0%	2,9%	2,9%
Total	Count	2	20	12	34	
	% of Total	5,9%	58,8%	35,3%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	.083	.137	.601	.548
Ordinal	Kendall's tau-c	.081	.134	.601	.548
	Spearman Correlation	.098	.180	.557	.582 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	.085	.166	.480	.634 ^c
N of Valid Cases		34			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Lampiran 7:

**TABEL SILANG VARIABEL KEMAMPUAN PEGAWAI
DENGAN KINERJA PEGAWAI (X2* Y CROSSTABULATION)**

			X2			Total
			Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	
Y	Sangat Tinggi	Count	3	13	1	17
		% of Total	8,8%	38,2%	2,9%	50,0%
	Tinggi	Count	10	6	0	16
		% of Total	29,4%	17,6%	,0%	47,1%
	Sedang	Count	0	1	0	1
		% of Total	,0%	2,9%	,0%	2,9%
Total	Count	13	20	1	34	
	% of Total	38,2%	58,8%	2,9%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.352	.124	2.836	.005
	Kendall's tau-c	.344	.121	2.836	.005
	Spearman Correlation	.469	.154	3.001	.005 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	.469	.146	3.008	.005 ^c
N of Valid Cases		34			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Lampiran 8:

**TABEL SILANG VARIABEL KEMAMPUAN PEGAWAI
DENGAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI (X2*X1 CROSSTABULATION)**

X1 * X2 Crosstabulation

		X2			Total
		Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	
X1	Sangat Tinggi	Count 3	8	1	12
		% of Total 8,8%	23,5%	2,9%	35,3%
	Tinggi	Count 8	12	0	20
		% of Total 23,5%	35,3%	,0%	58,8%
	Sedang	Count 2	0	0	2
		% of Total 5,9%	,0%	,0%	5,9%
Total		Count 13	20	1	34
		% of Total 38,2%	58,8%	2,9%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	.148	.126	1.173	.241
Ordinal	Kendall's tau-c	.144	.123	1.173	.241
	Spearman Correlation	.228	.165	1.327	.194 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	.248	.187	1.447	.158 ^c
N of Valid Cases		34			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Lampiran 9:

**TABEL SILANG VARIABEL PRODUKTIVITAS DAN KEMAMPUAN
PEGAWAI SECARA SIMULTAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI (X*Y CROSSTABULATION)**

X * Y Crosstabulation

Count

		Y			Total
		Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	
X	Sangat Tinggi	0	0	1	1
	Tinggi	1	10	15	26
	Sedang	0	6	1	7
Total		1	16	17	34

Lampiran 10:

NONPARAMETRIC CORRELATIONS RANK KENDALL)

			Y	X1	X2	X
Kendall's tau_b	Y	Correlation Coefficient	1,000	,083	,352(**)	,342(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,525	,006	,007
		N	34	34	34	34
	X1	Correlation Coefficient	,083	1,000	,148	,468(**)
		Sig. (2-tailed)	,525	.	,257	,000
		N	34	34	34	34
	X2	Correlation Coefficient	,352(**)	,148	1,000	,750(**)
		Sig. (2-tailed)	,006	,257	.	,000
		N	34	34	34	34
	X	Correlation Coefficient	,342(**)	,468(**)	,750(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	.
		N	34	34	34	34

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

Ranks

	Mean Rank
Y	2.93
X1	1.00
X2	2.07

Test Statistics

N	34
Kendall's W ^a	.939
Chi-Square	63.837
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Lampiran 11:

**DAFTAR PEGAWAI ADMINISTRASI
BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEAGAMAAN SEMARANG**

No	Nama	Nip.	Gol/ Ruang	Jabatan	Usia (Th)
1.	Drs.H.Maskuri	150220962	III/d	Ka. TU	48
2.	Drs.H.M.Faizin,MM.	150220963	IV/a	Kasi TT	51
3.	Drs.H.Mahmudi	150178964	III/d	Kasi TA	50
4.	Dra. Masfifah, M.Pd.	150254674	III/d	Staf TT	44
5.	Drs. Khoirul Anwar	150270826	III/d	Staf TU	40
6.	Dra. Hj. Ade Ima Ani Astuti	150268161	III/d	Staf TU	40
7.	Hj. Sri Harsini. A. Md.	150218763	III/d	Staf TU	55
8.	H. Komsani, SH	150220490	III/c	Staf TU	45
9.	Humaidi Adnan, BA	150223724	III/c	Staf TA	54
10.	Moh. Wahab Qomari, S. Ag.	150267952	III/b	Staf TU	34
11.	dr. Elsi Cahya Huriyatiningih	150370525	III/b	Staf TU	37
12.	Kuswadi	150221623	III/b	Staf TU	51
13.	Nursangadah, S.Pd.I	150227189	III/b	Staf TU	44
14.	Untung Agung	150226830	III/b	Staf TU	52
15.	Muarifah, SH	150270825	III/b	Staf TU	38
16.	Abdul Wahib Amsa, SH.	150261993	III/b	Staf TT	40
17.	Sari Indarwati, SE.	150320917	III/b	Staf TU	28
18.	Samsul Falak, SS.	150330641	III/a	Staf TU	31
19.	Nuruz Zaman Amsa, S.Pd.I	150329403	III/a	Staf TU	30
20.	Lily Nurulia, SS.	150329404	III/a	Staf TT	29
21.	Akhmad Subkhan. SHI.	150329407	III/a	Staf TU	28
22.	Ulfah Cahyaningsih, SE.	150329406	III/a	Staf TU	28
23.	Ananda Citra Aulia, S. Kom.	150329404	III/a	Staf TU	30
24.	Qurrotu Aini, S. Psi.	150369246	III/a	Staf TT	28
25.	Siti Nur Maunnah, SHI.	150369245	III/a	Staf TA	27

26.	Qowi Handiko, S.Pd.I	150369244	III/a	Staf TA	28
27.	Suyatno, Lc.	150369243	III/a	Staf TU	34
28.	Ratna Prilianti, S.Si.	150369242	III/a	Staf TA	27
29.	Andi Basyara, SE.	150382073	III/a	Staf TU	33
30.	Maliki, S,Pd.I.	150382074	III/a	Staf TT	38
31.	Ani Nur Hidayati, S.Pd.	150378562	III/a	Staf TA	26
32.	H. Ihsan S. S.Pd.I	150261994	III/a	Staf TU	49
33.	Solichin	150220440	III/a	Staf TU	54
34.	Sakur	150264751	II/d	Staf TU	42
35.	Supar	150226342	II/c	Staf TU	46
36.	Imron	150321561	II/b	Staf TU	39
37.	H. Ndakwan	150329408	II/a	Staf TU	38
38.	Ghoni Nurrozak	150369240	II/a	Staf TU	36
39.	Muhlasin	150369241	II/a	Staf TU	34

Sumber: Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, 2008

Lampiran 12:

DATA ABSENSI PEGAWAI TAHUN 2005-2007

2005							2006							2007						
BL	I	S	D L	TK	JM	%	BL	I	S	D L	TK	JM	%	BL	I	S	DL	TK	JM	%
1	2	-	3	12	17	21.79	1	4	-	3	33	40	51.28	1	6	-	8	20	34	43.58
2	4	3	1	8	16	20.51	2	2	-	5	25	32	41.02	2	1	1	9	13	24	30.76
3	5	-	1	4	10	12.82	3	-	1	8	19	28	35.89	3	13	2	5	29	49	62.82
4	2	1	5	6	14	17.94	4	-	1	2	15	18	23.07	4	4	-	7	13	24	30.76
5	6	-	6	9	21	26.92	5	-	-	3	26	29	37.17	5	2	4	5	12	23	29.48
6	2	-	2	23	17	21.79	6	4	-	6	31	41	52.56	6	5	-	10	19	34	43.58
7	1	-	1	27	29	37.17	7	-	3	-	24	27	34.61	7	3	-	1	15	19	24.35
8	2	1	1	8	12	15.38	8	4	-	-	8	12	15.38	8	-	4	6	23	33	42.30
9	4	-	8	6	18	23.07	9	-	-	1	18	19	24.35	9	1	-	2	12	15	19.23
10	9	-	3	9	22	28.20	10	1	-	1	27	29	37.17	10	1	1	1	22	25	32.05
11	1	-	2	12	15	19.23	11	-	-	4	10	14	17.94	11	3	-	8	8	19	24.35
12	2	-	1	16	19	24.35	12	4	1	1	42	48	61.53	12	-	2	1	5	8	10.25
JM					210	22.43	JM					337	35.99	JM					307	32.79

Sumber: Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, 2008

Keterangan: **Bl = Bulan** **S = Sakit** **TK = Tanpa Keterangan**
 I = Ijin **DL = Dinas Luar** **JM = Jumlah**

Lampiran 13 :

**PEMBAGIAN TUGAS DAN URAIAN TUGAS PEGAWAI
BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SEMARANG**

NO	NAMA / NIP	PANGKAT/G OL.	JABATAN	URAIAN PEKERJAAN
1	2	3	4	5
1	Drs. H. Yusuf Hidayat NIP. 150208390	Pembina Tk. I – IV/b	Kepala	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memimpin dan penanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Balai Diklat Keagamaan Semarang 2. Menunjuk, mengkoordinasikan dan memberikan bimbingan kepada staf pengajar dan segenap komponen penyelenggara Diklat lainnya. 3. Melaksanakan koordinasi, Integrasi dan Sinkronisasi (KIS) dengan unit/instansi terkait 4. Bertanggung jawab kepada Kepala Badan Litbang dan Diklat Keagamaan Dep. Agama Jakarta.
2	Drs. Maskuri NIP. 150220962	Penata Tk. I – III/d	Kepala Sub Bag Tata Usaha	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan bahan perumusan visi, misi serta kebijakan Balai Diklat Keagamaan Semarang 2. Menyiapkan Program dan Anggaran 3. Melaksanakan koordinasi, pembinaan dan pengelolaan bidang keuangan dan IKN, organisasi dan ketatalaksanaan, kepegawaian, hukum dan humas, informasi kediklatan, administrasi perkantoran dan kerumahtanggaan. 4. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan teknis administrasi Balai. 5. Melakukan pembinaan, pemberdayaan sumber daya pegawai 6. Menampung, menyiapkan, mengolah dan menyusun laporan akuntabilitas kinerja Balai Diklat untuk disampaikan kepada Kepala Balai Diklat <p>Bertanggung jawab kepada Kepala Balai</p>

3	Drs. HM. Faizin, M.M NIP. 150220963	Pembina – IV/a	Kepala Seksi Diklat Tenaga Teknis Keagamaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memimpin, merencanakan, menyiapkan, melaksanakan program dan menyusun laporan Diklat Tenaga Teknis Keagamaan sesuai kebijakan Kepala Balai. 2. Merencanakan, menyiapkan dan mendayagunakan sumber daya dan sarana Diklat Teknis Keagamaan. 3. Bertanggung jawab kepada Kepala Balai
4	Drs. Mahmudi NIP. 150178964	Penata Tk. I – III/d	Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi Keagamaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memimpin, merencanakan, menyiapkan, melaksanakan program dan melaporkan kegiatan Diklat tenaga Administrasi sesuai kebijakan Kepala Balai 2. Merencanakan, menyiapkan, melaporkan dan mendayagunakan sumber daya dan sarana kebutuhan Diklat Tenaga Administrasi 3. Bertanggung jawab kepada Kepala Balai
Urusan Kepegawaian				
1	Moh. Wahab Qomari, S.Ag. NIP. 150267952	Penata Muda Tk. I – III/b	Pengadministrasi Kepegawaian/ Koordinator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan dan menyusun program administrasi kepegawaian 2. Memproses administrasi kepegawaian sesuai ketentuan 3. Menyusun laporan administrasi kepegawaian 4. Mengelola dan menyelesaikan administrasi kepegawaian 5. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
2	Nuruz Zaman Amsa, S.Pd.I. NIP. 150329403	Penata Muda - III/a	Pengadministrasi kepegawaian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengelola pelayanan administrasi kewidyaiswaraan 2. Menyiapkan bahan sarana/prasarana yang dibutuhkan Widyaiswara 3. Mengurus daftar hadir Widyaiswara 4. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
3	Andi Basyara, S.E. NIP. 150382073	Penata Muda - III/a	Pengadministrasi kepegawaian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun data dan file kepegawaian 2. Mengelola dan menyelesaikan administrasi kepegawaian 3. Menyusun laporan administrasi kepegawaian 4. Mengurus daftar hadir Pegawai

				5. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
Urusan Kearsipan dan Persuratan				
1	Hj. Sri Harsini, A.Md. NIP. 150218763	Penata – III/c	Arsiparis Penyelia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan program, pengumpulan, pengolahan, penataan, dan pemeliharaan arsip Balai Diklat 2. Mengumpulkan, mengevaluasi, mengklasifikasi, mengamankan dan menyajikan arsip secara tepat sasaran dan tepat guna. 3. Secara proaktif mencari, menghimpun dan mengamankan arsip dan dokumen-dokumen kedinasan lainnya. 4. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
2	Hj. Muniroh NIP. 190192776	Penata Tk. I – III/d	Arsiparis Penyelia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan program, pengumpulan, pengolahan, penataan, dan pemeliharaan arsip Balai Diklat 2. Mengumpulkan, mengevaluasi, mengklasifikasi, mengamankan dan menyajikan arsip secara tepat sasaran dan tepat guna. 3. Secara proaktif mencari, menghimpun dan mengamankan arsip dan dokumen-dokumen kedinasan lainnya. 4. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
3	Nursangadah, S.Pd.I. NIP. 150227189	Penata Muda - III/b	Pengadministrasi Persuratan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencatat, mengadministrasi, menyiapkan, merencanakan, mengurus, mengelola, menata dan mengirimkan Surat Dinas sesuai ketentuan. 2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Ka. Sub Bag. TU 3. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
4	Ghoni Nurrozak NIP. 150369240	Pengatur Muda – II/a	Pengirim Surat dan Barang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendata, menginventarisasi alamat-alamat surat 2. Menyiapkan tabel alamat surat 3. Menyiapkan pengiriman surat/barang 4. Mengirim surat/barang

				5. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Ka. Sub Bag. TU dan bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
Urusan Keuangan				
1	H. Komsani, S.H. NIP. 150220494	Penata – III/c	Perencana Anggaran dan Pengelola Administrasi Anggaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan bahan penyusunan anggaran dan SRAA 2. Menyiapkan bahan, menyusun konsep dan memperbaiki usulan anggaran dan SRAA . 3. Menyiapkan bahan penyusunan kebutuhan Diklat 4. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag TU
2	Dra. Hj. Ade Ima Ani Astuti NIP. 150268161	Penata Tk I – III/d	Pembuat Daftar Gaji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat, mengurus, menyelesaikan daftar gaji dan uang lembur para pegawai Balai Diklat Keagamaan Semarang 2. Membantu, mengarahkan pengurusan dan penyelesaian administrasi keuangan dan anggaran. 3. Melaksanakan tugas-tugas di bawah koordinasi Ka. Sub Bag. TU dan bertanggung jawab kepada Kepala Balai Diklat.
3	Achmad Subkhan, S.H.I. NIP. 150329407	Penata Muda - III/a	Bendahara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan tugas-tugas kebhendaharaan meliputi, mengajukan SPP, menerima, menyimpan, mengeluarkan atau menyerahkan uang/ membayarkan dan membuat SPJ berdasarkan ketentuan berlaku. 2. Melaksanakan pencatatan penerimaan dan pengeluaran keuangan, serta menghimpun bukti-bukti sesuai pencatatan penerimaan maupun pengeluaran keuangan. 3. Melaksanakan tugas-tugas di bawah koordinasi Ka. Sub Bag. TU dan bertanggung jawab kepada Kepala Balai Diklat
4	Sari Indarwati, S.E. NIP. 150320917	Penata Muda Tk. I - III/b	Pengadministrasi Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu melaksanakan tugas-tugas kebhendaharaan, meliputi menerima, menyiapkan SPP beserta administrasi pendukung lainnya.

				<ol style="list-style-type: none"> 2. Membuat SPJ dan aplikasi pelaporan ke KPPN 3. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag TU atas pekerjaan yang dilaksanakan.
5	Suyatno, Lc. NIP. 150369243	Penata Muda – III/a	Pengadministrasi Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendayagunakan pemanfaatan dan pemeliharaan komputer pada bagian keuangan. 2. Membuat SPJ di bawah koordinasi bendahara 3. Menyusun dan melengkapi bahan-bahan pendukung untuk pelaksanaan realisasi anggaran 4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Ka. Sub Bag. TU 5. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU atas pekerjaan yang dilaksanakan
6	Kuswadi NIP. 150221623	Penata Muda Tk. I – III/b	Pengadministrasi Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu tugas-tugas kebendaharaan, meliputi penataan berkas, menggandakan dan menyusun laporan keuangan. 2. Membantu bendahara mengurus penyelesaian SPJ dibawah koordinasi bendahara. 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Ka. Sub Bag. TU 4. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
Urusan Umum, Perbekalan dan Kehumasan				
1	Untung Agung NIP. 150226830	Penata Muda Tk. I - III/b	Pranata Humas dan Kerumahtanggaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghimpun informasi yang terkait untuk kepentingan dinas 2. Mengelola dan menghimpun media informasi serta melakukan hubungan dengan masyarakat/ lingkungan untuk kepentingan dinas 3. Menyampaikan undangan/pengumuman/informasi kegiatan kantor 4. Mengatur dan mengoptimalkan Tenaga Honorer 5. Melaksanakan tugas lain dan bertanggung jawab Kepada Ka. Sub Bag. TU

2	Sakur NIP. 150264751	Pengatur Tk. I – II/d	Pengadministrasi Perlengkapan dan Perbekalan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggandakan, menjilid naskah/bahan kebutuhan Diklat 2. Merencanakan, mengelola, dan mendistribusikan ATK 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Ka. Sub Bag. TU 4. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
3	Ananda Citra Aulia, S.Kom. NIP. 150329404	Penata Muda - III/a	Pengelola sarana Komputer dan IKN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan Hardware dan Software Komputer di kantor dan laboratorium komputer 2. Mengelola administrasi Tata Usaha IKN 3. Menyusun AKIP/LAKIP 4. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
4	Imron NIP. 150321561	Pengatur Muda Tk. I – II/b	Pengadministrasi Perlengkapan dan IKN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan, merencanakan, mendata IKN 2. Mengadministrasi barang-barang dan menyimpan dokumen barang 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Ka. Sub Bag TU 4. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag TU
5	Supar NIP. 150226342	Pengatur – II/c	Pramu Asrama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manata, mengamankan dan melaporkan Barang-Barang Negara/IKN 2. Melaksanakan tugas pelayanan umum dan kerumahtanggaan meliputi: kebersihan, ketertiban kantor dan asrama, penyediaan air dan penataan instalasi lainnya 3. Mengatur, mengadakan dan mendistribusikan alat-alat kebutuhan asrama 4. Melaksanakan tugas lain dan bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag TU
6	H. Ndakwan NIP. 150329408	Pengatur Muda – II/a	Pramu Kantor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan tugas mengatur kebersihan lingkungan kantor dan kerapian taman serta penerangan jalan.

				<ol style="list-style-type: none"> 2. Melaksanakan tugas untuk kelancaran kegiatan dinas di luar kantor 3. Memelihara, memperbaiki dan menyiapkan Dan menghimpun kendaraan dinas 4. Melaksanakan tugas lain dan bertanggung- Jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
7	Muklasin NIP. 150369241	Pengatur Muda – II/a	Operator Telekomunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatur kelancaran penggunaan layanan telepon dan fax 2. Menerima dan menyampaikan pesan melalui telepon 3. Membantu kelancaran tugas-tugas pimpinan 4. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
Urusan Perpustakaan				
1	Drs. Khoirul Anwar NIP. 150270826	Penata Tk. I – III/d	Koordinator Perpustakaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkoordinasikan tugas-tugas administrasi layanan perpustakaan dan melakukan perawatan buku, pelestarian serta pemeliharaan software dan hardware komputer perpustakaan 2. Koordinator pelayanan perpustakaan dan mengoptimalkan peran pelayanan bagi petugas perpustakaan 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Ka. Sub Bag. TU 4. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
2	Muarifah, S.H. NIP. 150270825	Penata Muda Tk.I - III/b	Petugas Perpustakaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pelayanan peminjaman, referensi, bimbingan pemakai, penelusuran literatur, informasi dan pendataan penerbitan 2. Melakukan seleksi, pengolahan dan pemeliharaan bahan pustaka 3. Melaksanakan tugas dibawah Koordinasi koordinator perpustakaan 4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Ka. Sub Bag. TU 5. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU

3	Samsul Falak, S.S. NIP. 150330641	Penata Muda – III/a	Petugas Perpustakaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pelayanan peminjaman, referensi, bimbingan pemakai, penelusuran literatur, informasi dan pendataan penerbitan 2. Melakukan seleksi, pengolahan, dan pemeliharaan bahan pustaka 3. Melaksanakan tugas dibawah koordinasi koordinator perpustakaan 4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Ka. Sub Bag. TU 5. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
4	Ulfah Cahyaningsih, S.E. NIP. 150329406	Penata Muda - III/a	Petugas Perpustakaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pelayanan peminjaman, referensi, bimbingan pemakai, penelusuran literatur, informasi dan pendataan penerbitan 2. Melakukan seleksi, pengolahan, dan pemeliharaan bahan pustaka 3. Melaksanakan tugas dibawah koordinasi koordinator perpustakaan 4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Ka. Sub Bag. TU 5. Bertanggung jawab kepada Ka. Sub Bag. TU
STAF SEKSI DIKLAT TENAGA TEKNIS				
1	Dra. Masfifah NIP. 150254674	Penata Tk. I – III/d	Pengadministrasi Akademik pada Diklat Teknis Keagamaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun rencana kegiatan yang berkaitan dengan Dikjartih pada seksi Diklat Tenaga Teknis Keagamaan. 2. Menghimpun dan menyusun Laporan kegiatan Dikjartih pada seksi Diklat Tenaga Teknis Keagamaan 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kasi Diklat Tenaga Teknis 4. Bertanggung jawab kepada Kasi Diklat Tenaga Teknis
2	Lily Nurulia, S.S.	Penata Muda –	Pengadministrasi Bahan-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghimpun data dan informasi kediklatan serta

	NIP. 150329405	III/a	bahan Perencanaan Diklat dan Penyiap Lab. Bahasa	<ul style="list-style-type: none"> 1. mendokumentasikan program diklat Tenaga Teknis 2. Menyiapkan dan mendayagunakan Laboratorium Bahasa 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kasi Diklat Tenaga Teknis 4. Bertanggung jawab kepada Kasi Diklat Tenaga Teknis
3	Abdul Wahib Amsa, S.H. NIP. 150261993	Penata Muda Tk.I – III/b	Pengadministrasi Kepesertaan Diklat Teknis Keagamaan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pendataan calon peserta Diklat 2. Menyusun data statistik hasil Dikjartih pada Diklat Teknis 3. Menyiapkan bahan dan sarana Diklat 4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kasi Diklat Tenaga Teknis 5. Bertanggung jawab kepada Kasi Diklat Tenaga Teknis
4	Qurrotu` Aini, S.Psi. NIP. 150369246	Penata Muda – III/a	Pengadministrasi Pelaporan dan Evaluasi pada Diklat Kependidikan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pendataan dan evaluasi terhadap program Dikjartih pada Diklat Kependidikan 2. Menyusun laporan tahunan kegiatan Diklat Kependidikan 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kasi Diklat Tenaga Teknis 4. Bertanggung jawab kepada Kasi Diklat Tenaga Teknis
5	Ratna Prillianti, S.Si. NIP. 150369242	Penata Muda – III/a	Pengadministrasi Pelaporan dan Evaluasi pada Diklat Teknis Non-Kependidikan/Urusan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pendataan dan evaluasi terhadap program Dikjartih pada Diklat Teknis Non-Kependidikan/Urusan 2. Menyusun laporan tahunan kegiatan Diklat Teknis Non-Kependidikan/Urusan 3. Menyiapkan & mendayagunakan Laboratorium MIPA Biologi 4. Melaksanakan tugas lain dan bertanggung jawab kepada Kasi Diklat Tenaga Teknis
6	Maliki S.Pd.I.	Penata Muda –	Penyedia bahan dan alat	<ul style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan bahan dan alat-alat yang

	NIP. 150382074	III/a	pelatihan	<p>diperlukan dalam pelaksanaan Diklat</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Menyiapkan pemanggilan dan pendataan serta pendaftaran peserta 3. Mengadministrasikan surat masuk dan surat keluar pada Seksi Diklat Tenaga Teknis 4. Melaksanakan tugas lain dan bertanggung jawab kepada Kasi Diklat Tenaga Teknis
STAF SEKSI DIKLAT ADMINISTRASI				
1	Humaidi Adnan, B.A. NIP. 150223724	Penata – III/c	Pengadministrasi Akademik pada Diklat Administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun rencana kegiatan yang berkaitan dengan Dikjartih pada seksi Diklat Tenaga Administrasi. 2. Menghimpun dan menyusun Laporan kegiatan Dikjartih pada Seksi Diklat Tenaga Administrasi 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kasi Diklat Tenaga Administrasi 4. Bertanggung jawab kepada Kasi Diklat Tenaga Administrasi
2	Siti Nur Maunnah, S.H.I. NIP. 150369245	Penata Muda – III/a	Pengadministrasi Kepesertaan pada Diklat Administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pendataan calon peserta Diklat 2. Menyusun data statistik hasil Dikjartih pada Diklat Administrasi 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kasi Diklat Tenaga Administrasi 4. Bertanggung jawab kepada Kasi Diklat Tenaga Administrasi
3	Qowi Handiko, S.Pd.I. NIP. 150369244	Penata Muda – III/a	Pengadministrasi Pelaporan dan Evaluasi pada Diklat Teknis Administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pendataan dan evaluasi terhadap Program Dikjartih pada Diklat Teknis Administrasi 2. Menyusun laporan tahunan kegiatan Diklat Teknis Administrasi 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kasi Tenaga Administrasi 4. Bertanggung jawab kepada Kasi Diklat Tenaga Administrasi

4	Ani Nur Hidayati, S.Pd. NIP. 150378562	Penata Muda – III/a	Pengadministrasi Pelaporan dan Evaluasi pada Diklat Kepemimpinan dan Pra-Jabatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pendataan dan evaluasi terhadap Program Dikjartih pada Diklat Kepemimpinan Dan Pra-Jabatan 2. Menyusun laporan tahunan kegiatan Diklat Kepemimpinan dan Pra-Jabatan 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kasi Diklat Tenaga Administrasi 4. Bertanggung jawab kepada Kasi Tenaga Administrasi
5	H. Ihsan S. NIP. 150261994	Pengatur Tk. I – II/d	Penyedia bahan dan alat pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan bahan dan alat-alat yang diperlukan dalam pelaksanaan Diklat 2. Menyiapkan pemanggilan dan pendataan serta pendaftaran peserta 3. Mengadministrasi surat masuk dan surat keluar pada Seksi Diklat Tenaga Administrasi 4. Memelihara peralatan pada Lab. Komputer 5. Melaksanakan tugas lain dan bertanggung jawab kepada Kasi Diklat Tenaga Administrasi

Sumber: Balai Pendidikan dan Pelatihant Keagamaan Semarang, 2008