

**PENGARUH PENDIDIKAN & PELATIHAN SERTA PROMOSI JABATAN
DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA
TENAGA KEPENDIDIKAN NON PNS
(STUDI DI FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS BRAWIJAYA)**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister



Oleh:

**EVA WULAN DARI
NIM. 196030302111002**

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2021**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PENGARUH PENDIDIKAN & PELATIHAN SERTA PROMOSI JABATAN DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN NON PNS
(STUDI DI FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS BRAWIJAYA)

Oleh:

EVA WULAN DARI

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 22 Desember 2021
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

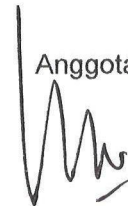
Komisi Pembimbing,

Ketua



Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS

Anggota



Dr. Irwan Noor, MA

Ketua Program Studi

Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

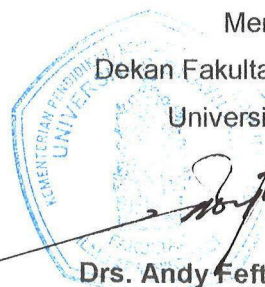


Dr. Bambang Santoso Haryono, MS

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA., Ph.D

IDENTITAS TIM PENGUJI

JUDUL TESIS:

PENGARUH PENDIDIKAN & PELATIHAN SERTA PROMOSI JABATAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN NON PNS (STUDI DI FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS BRAWIJAYA)

Nama Mahasiswa : Eva Wulan Dari
 NIM : 196030302111002
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
 Minat : Manajemen Pendidikan Tinggi

KOMISI PEMBIMBING :

Ketua : Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS.
 Anggota : Dr. Irwan Noor, MA.

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si.
 Dosen Penguji 2 : Dr. Rer. Pol. Romy Hermawan, S.Sos, MAP.

Tanggal Ujian : 22 Desember 2021

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 22 Desember 2021



Eva Wulan Dari
NIM 196030302111002

Karya Ilmiah ini kupersembahkan kepada
Kedua orangtuaku & Anakku Tersayang



RIWAYAT HIDUP

Nama : Eva Wulan Dari

Tempat Tanggal Lahir : Malang, 27 Juni 1985

Alamat : Jl. Tlogosuryo VI No. 3C Malang

Riwayat Pendidikan :

1. Lulus SDN Penanggunggan I Malang Tahun 1997
2. Lulus SMPN 13 Malang Tahun 2000
3. Lulus SMAN 8 Malang Tahun 2003
4. Lulus Program Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Tahun 2007
5. Kemudian melanjutkan Program Magister pada Program Studi Manajemen Pendidikan Tinggi di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada Tahun 2019 dan lulus Tahun 2021

Pengalaman Bekerja :

1. Staff di PT. MPM Honda Motor Tahun 2008
2. Staff Administrasi Bagian Keuangan Fakultas Teknik Universitas Brawijaya sejak Tahun 2008 sampai dengan sekarang

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Brawijaya atas ijin dan bantuan studi yang telah diberikan.
2. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA.,Ph.D.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Bapak Dr. Bambang Santoso Haryono, MS.
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Irwan Noor, MA selaku pembimbing II.
5. Ibu Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si selaku penguji I dan Bapak Dr. Rer. Pol. Romy Hermawan, S.Sos, MAP selaku penguji II.
6. Dekan Fakultas Teknik Universitas Brawijaya Periode 2017-2021 Bapak Prof. Dr. Ir. Pitojo Tri Juwono, MT.,IPU. ASEAN Eng. dan Dekan Fakultas Teknik Universitas Brawijaya Periode 2021-2025 Bapak Prof. Ir. Hadi Suyono, ST., MT., Ph.D, IPU., ASEAN Eng yang telah memberikan ijin bagi penulis untuk melanjutkan studi.
7. Wakil Dekan Bidang Umum & Keuangan Fakultas Teknik Universitas Brawijaya Bapak Dr. Ir. Muhammad Ruslin Anwar, M.Si.,IPU; Wakil Dekan Bidang Akademik Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST.,MT.,Ph.D dan Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan Bapak Dr. Eng. Denny W, ST.,MT.
8. Koordinator Tata Usaha Ibu Endang Susiloningsih, S.Sos.,M.AB dan Sub.Koordinator Keuangan & Kepegawaian Ibu Desi Kurniasari, S.Pd, MM.
9. Rekan-rekan Sub. Bagian Keuangan dan semua rekan tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya yang telah ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan tesis ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa MMPT Angkatan 2019.
11. Rasa hormat dan terima kasih yang setinggi tingginya penulis persembahkan kepada kedua orangtua atas dukungan dan doa yang tak pernah putus.
12. Terimakasih secara khusus penulis sampaikan kepada anakku tersayang Muhammad Zayan Asyemie yang selalu memberikan kesempatan, dukungan dan semangat untuk selesainya Tesis ini.

RINGKASAN

Eva Wulan Dari, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Universitas Brawijaya Malang, Pengaruh Pendidikan & Pelatihan Serta Promosi Jabatan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Non PNS (Studi di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya); Ketua Komisi Pembimbing : Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS., Anggota : Dr. Irwan Noor, MA.

Latar belakang penelitian ini adalah terkait pentingnya kinerja tenaga kependidikan yang selalu relevan untuk dibahas, mengingat setiap perguruan tinggi dituntut untuk memiliki kinerja yang selalu meningkat seiring dengan perkembangan waktu. Untuk menciptakan kinerja tenaga kependidikan yang berkualitas baik secara knowledge, skill dan attitude maka diperlukan sebuah program pembinaan dan pengembangan kemampuan melalui pendidikan & pelatihan serta promosi jabatan bagi tenaga kependidikan sebagai upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dalam rangka menghadapi dinamika masalah pada dunia kerja yang semakin kompleks dan kompetitif.

Penulisan Tesis dengan Judul “Pengaruh Pendidikan & Pelatihan Serta Promosi Jabatan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Non PNS (Studi di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya)” merupakan sebuah penelitian yang mengukur dan menganalisis pengaruh pendidikan & pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya. Rumusan masalah dalam penelitian ini: Apakah pendidikan & pelatihan serta promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS Fakultas Teknik UB baik secara parsial maupun simultan?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuisioner dimana sebelumnya telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Data primer dikumpulkan dengan kuisioner yang dikirim pada 72 responden yaitu tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB yang dipilih berdasarkan teknik *non probability sampling* (sampling jenuh) dimana jumlah populasi sama dengan jumlah sampel. Uji hipotesis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan bantuan program Statistical Package for the Social Science 21.0 (SPSS 21.0).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung berbagai penelitian terdahulu dan juga memperkuat teori Hasibuan. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda melalui uji parsial (uji t) pendidikan & pelatihan (t hitung 2,839 dan koefisien regresi 14,77%) dan promosi jabatan (t hitung 13,340 dan koefisien regresi 69,43%) terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS. Selanjutnya hasil pengujian melalui uji simultan (uji F) variabel pendidikan & pelatihan serta promosi jabatan (F hitung 183,987) juga terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan non

PNS dengan Koefisien Determinasi sebesar 84,2%. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa variabel promosi jabatan (69,43%) lebih mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS dibandingkan variabel pendidikan & pelatihan (14,77%).

Temuan ini menjadi rekomendasi penting bagi Fakultas Teknik UB untuk melaksanakan sosialisasi dan evaluasi terkait pendidikan & pelatihan serta promosi jabatan, yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tambahan secara berkala untuk terus meningkatkan kompetensi kerja tenaga kependidikan non PNS. Selanjutnya, Fakultas Teknik UB dapat memberikan jenjang promosi jabatan yang jelas kepada tenaga kependidikan non PNS melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan dan pengawasan agar dapat diketahui kemampuan yang dimiliki tenaga kependidikan non PNS. Kedua pendekatan tersebut pada akhirnya akan memotivasi tenaga kependidikan non PNS untuk memberikan kinerja terbaiknya bagi kesuksesan Fakultas Teknik UB.

Kata Kunci: Pendidikan & Pelatihan, Promosi Jabatan, Kinerja Tenaga Kependidikan non PNS



SUMMARY

Eva Wulan Dari: Magister of Management Study Program in Higher Education, Universitas Brawijaya Malang, The Influence of Education and Training Program and Promotion on Work Performance of non-Civil Servant Administrative Staff (Study in Faculty of Engineering, Brawijaya University). Supervisor: Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS., Co-supervisor: Dr. Irwan Noor, MA.

The background of this study is regarding the importance of the performance evaluation of administrative staff, especially considering the demand that every university must provide academic services with better performance over time. In order to maintain the performance of non-civil administrative staff -in terms of knowledge, skills, and attitude- it is crucial to provide an adequate development program through education and training. Moreover, work promotion is also important to motivate the non-civil servant administrative staff to improve their work performance. Simultaneously, these two approaches will enhance the performance of the university following the dynamics of the increasingly demanding and competitive professional world.

The thesis "*The Influence of Education and Training Program and Promotion on Work Performance of non -Civil Servant Administrative Staff (Study in Faculty of Engineering, Brawijaya University)*" is a study report that measures and analyzes the influence of education and training programs, as well as work promotion toward the performance of non-civil servant administrative staff in the Faculty of Engineering, Brawijaya University. The key problem in this study is, do education and training, and promotion affect the performance of non-civil servant administrative staff, partially and simultaneously?. Therefore, the objective of this study is to investigate the effect of education and training programs, as well as promotion on the work performance of non-civil servant administrative staff in the Faculty of Engineering, Brawijaya University.

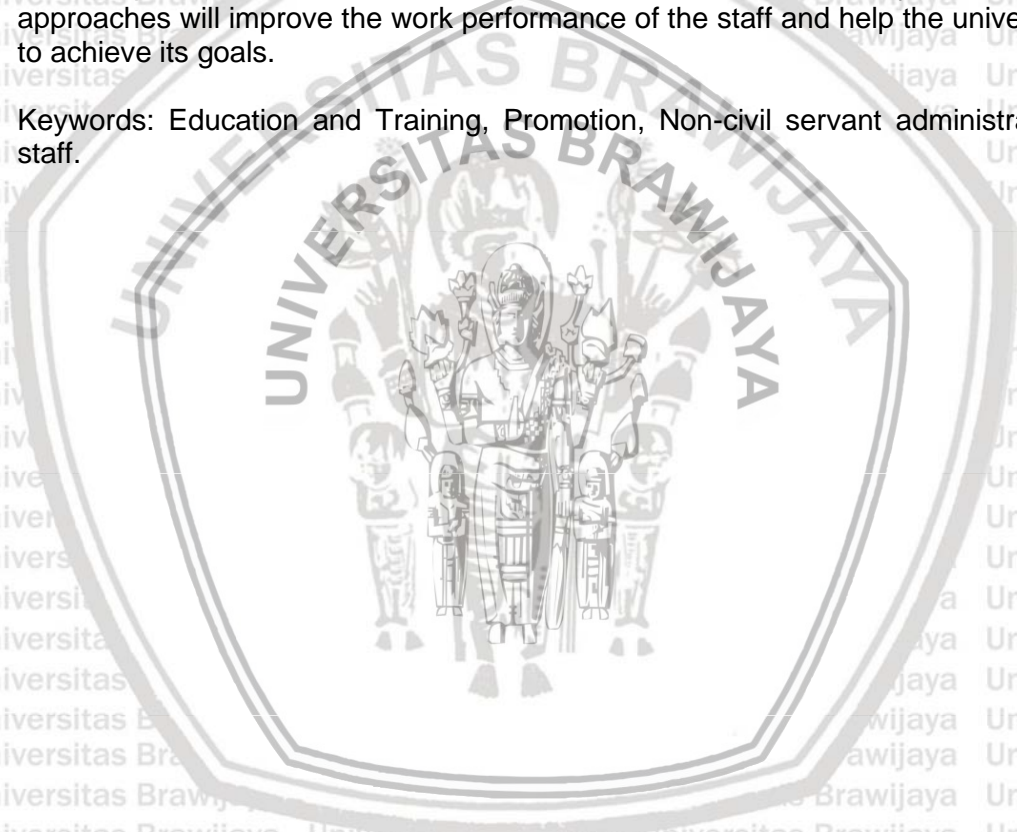
This study uses a quantitative approach with a survey method through a questionnaire that has previously been tested for validity and reliability. Primary data were collected by questionnaires sent to 72 respondents, namely non-civil servant administrative staff in the Faculty of Engineering, Brawijaya University based on the non-probability sampling technique (total sampling). The hypothesis test is multiple linear regression that was processed on the SPSS (Statistical Package for the Social Science) program, version 21.0.

The results of this study support previous findings and strengthen Hasibuan's theory. The regression's partial test (t -test) of the education and training variable demonstrated a $t_{\text{statistics}}$ of 2.839 and a coefficient of 14.77%. On the other hand, the promotion variable obtained $t_{\text{statistics}}$ of 13,340 and a coefficient of 69.43%. Therefore, the results show that both variables have significant effects on the performance of non-civil servant administrative staff. Furthermore, the result of regression's simultaneous test demonstrated an $F_{\text{statistics}}$ of 183.987, which empower the result of the partial test regarding the significance of education and training and work promotion. Finally, the total coefficient of determination is 84.2%,

which shows the magnitude of the effect of the education and training program (14.77%) and the work promotion (69,43%).

The findings of this study can be considered as an important recommendation for the faculty (and the university) to conduct socialization and evaluation regarding the importance of education and training program (the adequacy and the effectivity), and consider the promotion program to boost the performance of non-civil servant administrative staff. The faculty can manage a clear level of promotion to the non-civil servant academic staff through planning, organizing, financing, coordinating, implementing, and supervising activities thus the competence of the staff can be measured. Simultaneously, these two approaches will improve the work performance of the staff and help the university to achieve its goals.

Keywords: Education and Training, Promotion, Non-civil servant administrative staff.



KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas segala Rahmat dan Karunia-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh Pendidikan & Pelatihan serta Promosi Jabatan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Non PNS (Studi di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya)”. Dalam penulisan ini, disajikan pokok-pokok bahasan meliputi manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi, tenaga kependidikan non-PNS, pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan, dan kinerja.

Tesis ditulis dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister (S2) di Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Fakultas Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Sangat disadari bahwa kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah mengerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

Malang, 22 Desember 2021
Penulis

Eva Wulan Dari

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN IDENTITAS PENGUJI	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
RIWAYAT HIDUP.....	vi
HALAMAN UCAPAN TERIMAKASIH.....	vii
RINGKASAN.....	viii
SUMMARY.....	x
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	18
1.3. Tujuan Penelitian	18
1.4. Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	21
2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi	33
2.2.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	33
2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	34
2.2.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	37
2.2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi..	38
2.3. Tenaga Kependidikan	39
2.3.1. Definisi Tenaga Kependidikan	39
2.3.2. Hak Tenaga Kependidikan	40
2.3.3. Kewajiban Tenaga Kependidikan	41
2.4. Pendidikan dan Pelatihan	42
2.4.1. Definisi Pendidikan dan Pelatihan	42
2.4.2. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan.....	45
2.4.3. Tahap- Tahap Pendidikan dan Pelatihan.....	49
2.4.4. Prinsip- Prinsip Pendidikan dan Pelatihan	52
2.4.5. Metode Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan.....	52
2.4.6. Indikator Pendidikan dan Pelatihan	55
2.5. Promosi Jabatan.....	57

2.5.1. Definisi Promosi Jabatan.....	57
2.5.2. Tujuan Promosi Jabatan.....	59
2.5.3. Syarat- Syarat Promosi Jabatan.....	60
2.5.4. Kriteria Promosi Jabatan	61
2.5.5. Indikator Promosi Jabatan.....	63
2.5.6. Jenis- Jenis Promosi Jabatan.....	66
2.6. Kinerja	67
2.6.1. Definisi Kinerja	67
2.6.2. Indikator Kinerja	68
2.6.3. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	72
2.6.4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	75
2.7. Hubungan Pendidikan & Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai.....	77
2.8. Kerangka Konsep Penelitian	79
2.9. Hipotesis	81
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	84
3.2. Lokasi Penelitian	85
3.3. Populasi dan Sampel	87
3.3.1. Populasi	87
3.3.2. Sampel	89
3.4. Sampling Jenuh	90
3.5. Jenis Data	91
3.6. Definisi Konseptual	91
3.7. Definisi Operasional Variabel.....	93
3.8. Metode Pengumpulan Data.....	101
3.8.1. Teknik Pengumpulan Data	101
3.8.2. Instrument Pengumpulan Data.....	103
3.9. Uji Instrument Penelitian	104
3.9.1. Uji Validitas	105
3.9.2. Uji Reabilitas	109
3.10. Analisis Statistik Deskriptif	111
3.11. Uji Asumsi Klasik	112
3.11.1. Uji Normalitas.....	112
3.11.2. Uji Heteroskedastisitas.....	112
3.11.3. Uji Multikolinieritas.....	113
3.12. Uji Hipotesis	113
3.12.1. Analisis Regresi Linier Berganda	115
3.12.2. Uji Parsial (t-test).....	115
3.12.3. Uji Simultan (F-test).....	116
3.12.4. Koefisien Determinasi (R ²)	118
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	119
4.2. Karakteristik Responden	124
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	124

4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	125
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	126
4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	128
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian	129
4.3.1. Deskripsi Variabel Pendidikan dan Pelatihan	130
4.3.2. Deskripsi Variabel Promosi Jabatan	135
4.3.3. Deskripsi Variabel Kinerja	141
4.4. Uji Asumsi Klasik	148
4.4.1. Uji Normalitas	148
4.4.2. Uji Heteroskedastisitas	151
4.4.3. Uji Multikolinieritas	153
4.5. Analisis Regresi Linier Berganda	154
4.5.1. Uji Simultan (Uji-F)	157
4.5.2. Uji Parsial (Uji-t)	158
4.5.3. Koefisien Determinasi (R^2)	160
4.6. Hasil Pengujian Hipotesis	161
4.7. Pembahasan Hasil Penelitian	163
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	171
5.2. Saran	174
DAFTAR PUSTAKA	177
DAFTAR LAMPIRAN	182

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah Tenaga Kependidikan Berdasarkan Status Kepegawaian	9
Tabel 1.2. Jumlah Sebaran Tenaga Kependidikan non PNS FT UB	11
Tabel 1.3. Jumlah Tingkat Pendidikan Tenaga Kependidikan non PNS	12
Tabel 1.4. Jumlah Tenaga Kependidikan non PNS Peserta Pelatihan	13
Tabel 1.5. Jumlah e- <i>Complaint</i>	15
Tabel 2.1. Penelitian terdahulu	27
Tabel 3.1. Jumlah Sebaran Jabatan Tenaga Kependidikan Non PNS	88
Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel	98
Tabel 3.3. Uji Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan	106
Tabel 3.4. Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan	107
Tabel 3.5. Uji Validitas Variabel Kinerja	108
Tabel 3.6. Uji Reliabilitas	111
Tabel 4.1. Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan	122
Tabel 4.2. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pendidikan & Pelatihan (X1)	130
Tabel 4.3. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Promosi Jabatan (X2)	136
Tabel 4.4. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y)	142
Tabel 4.5. Hasil Uji Normalitas Menggunakan <i>Uji Kolmogorov-Smirnov</i>	150
Tabel 4.6. Hasil Uji Heteroskedastisitas Menggunakan <i>Uji Glejser</i>	152
Tabel 4.7. Hasil Uji Multikolinieritas Menggunakan Uji VIF	153
Tabel 4.8. Hasil Regresi Linier Berganda	155
Tabel 4.9. Hasil Uji Simultan (Uji F)	157

Tabel 4.10. Hasil Uji Parsial (Uji t) 158

Tabel 4.11. Hasil Koefisien Determinasi 160

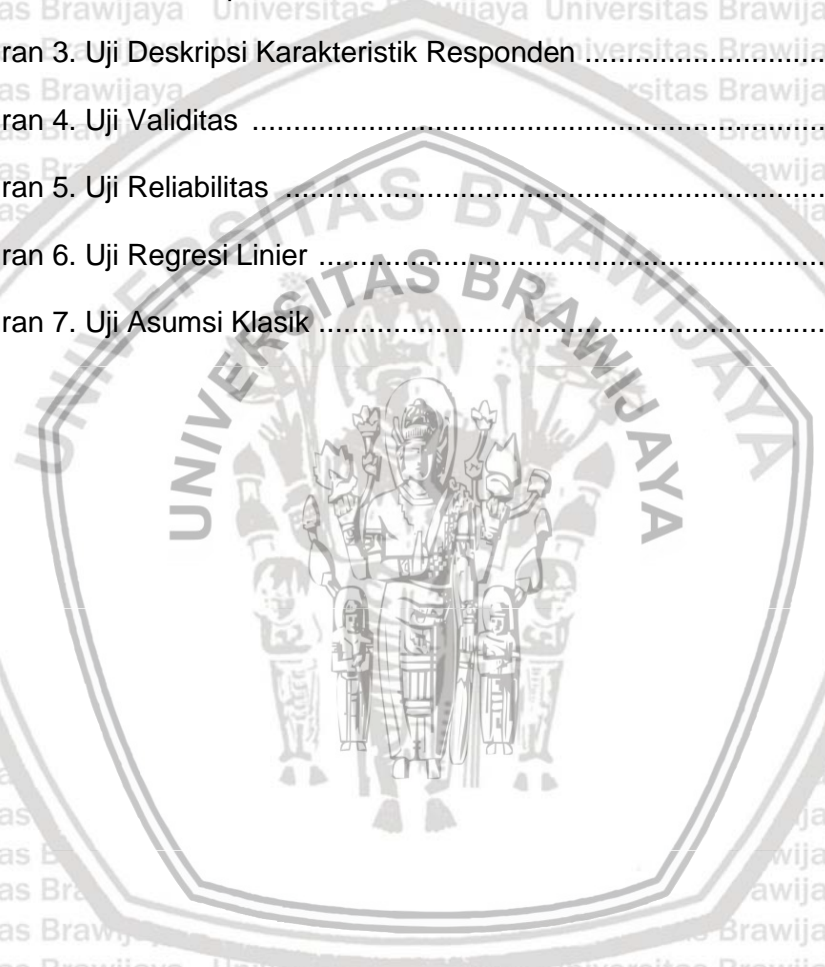


DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Lingkup Keluhan e- <i>Complaint</i>	16
Gambar 2.1. Model Kerangka Konsep	80
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Fakultas Teknik UB	121
Gambar 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	124
Gambar 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	125
Gambar 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	127
Gambar 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ..	128
Gambar 4.6. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Pendidikan dan Pelatihan (X1).....	131
Gambar 4.7. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Promosi Jabatan (X2)	137
Gambar 4.8. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kinerja (Y)	143
Gambar 4.9. Uji Normalitas dengan Grafik Normal P-P Plot	149
Gambar 4.10. Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Grafik Scatter Plot ZPRED dan SRESID	151

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian Tesis	182
Lampiran 2. Hasil Rekapitulasi Kuesioner Penelitian Tesis	186
Lampiran 3. Uji Deskripsi Karakteristik Responden	189
Lampiran 4. Uji Validitas	190
Lampiran 5. Uji Reliabilitas	197
Lampiran 6. Uji Regresi Linier	197
Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik	199



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi merupakan acuan dasar suatu perguruan tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa serta memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu prinsip penyelenggaraan pendidikan tinggi bagi perguruan tinggi adalah melibatkan semua komponen yang ada dalam rangka tercapainya mutu layanan internal perguruan tinggi. Untuk tercapainya mutu layanan internal perguruan tinggi yang baik diperlukan pemikiran dan upaya pemecahan permasalahan yang ada pada perguruan tinggi. Salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan manajemen sistem pendidikan perguruan tinggi adalah civitas akademika yang merupakan komunitas dengan tradisi ilmiah serta budaya akademik. Civitas akademika dalam sebuah perguruan tinggi terdiri dari unsur tenaga pendidik (dosen), mahasiswa, tenaga kependidikan dan *stakeholders* dimana masing-masing mempunyai tugas pokok dan fungsi yang berbeda-beda dalam upaya meningkatkan mutu layanan perguruan tinggi. Salah satu civitas akademika yang juga berperan penting dalam menunjang mutu layanan perguruan tinggi adalah tenaga kependidikan.

Tenaga kependidikan merupakan unsur perencana, pemikir dan penggerak dalam sebuah perguruan tinggi yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan perguruan tinggi. Berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 20 Tahun 2016 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja,

tenaga kependidikan merupakan seseorang yang diangkat dan mengabdikan untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi yang terdiri atas pustakawan, tenaga administrasi, laboran dan teknisi, serta pranata teknik informasi. Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa tugas dari tenaga kependidikan adalah merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi, tenaga kependidikan mempunyai peran penting yaitu pengelolaan terhadap administrasi pembelajaran bagi mahasiswa maupun tenaga pendidik dalam suatu perguruan tinggi. Peran tenaga kependidikan dalam pengelolaan administrasi di perguruan tinggi tidak bisa terpisahkan dengan perkembangan teknologi informasi saat ini, kedua hal ini senantiasa berjalan beriringan dalam proses administrasi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu tenaga kependidikan dituntut untuk dapat bekerja secara profesional agar menghasilkan kinerja yang baik dalam rangka tercapainya visi dan misi perguruan tinggi.

Kinerja tenaga kependidikan pada suatu perguruan tinggi merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap tenaga kependidikan sebagai prestasi kerja yang sesuai dengan peranannya. Kinerja merupakan unsur dari sumber daya manusia yang secara kualitas harus dikembangkan secara terus menerus karena dengan memiliki *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang baik akan mewujudkan atmosfir pendidikan yang baik dan sehat dan mempunyai standart pelayanan yang baik. Untuk mewujudkan itu semua tenaga kependidikan diharapkan mempunyai kompetensi *sesuai dengan tanggung jawabnya*. Melihat problematika dunia kerja yang semakin kompleks dan selalu berkembang maka diperlukan upaya kreativitas

pemecahan masalahnya dengan mengikuti update perkembangan teknologi terkini yang sifatnya dapat mempercepat, mempermudah, menyederhanakan proses dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta memberikan pelayanan yang optimal. Oleh karena itu diperlukan peningkatan terhadap kualitas tenaga kependidikan yang ada agar tercipta kinerja yang baik dan mampu bersaing dalam dunia kerja.

Persaingan dalam dunia kerja yang semakin kompetitif mendorong tenaga kependidikan berusaha untuk memberikan hasil kinerja yang baik dalam mengelola administrasi pendidikan. Kinerja yang baik dilakukan dalam rangka untuk memperoleh kepuasan kerja, pencapaian jejang karir, kompensasi yang lebih baik dan sebagai bentuk tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan. Pengelolaan administrasi pendidikan diharapkan dapat berjalan secara baik dan terarah agar dapat bersaing dalam menghadapi tantangan dan kebutuhan dunia kerja yang persaingannya semakin kompetitif saat ini. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa salah satu kebijakan dan manajemen pegawai adalah efektif dan efisien, profesionalitas dan berlandaskan pada prinsip kompetensi pada bidang tugas serta kualifikasi pendidikan. Oleh karena itu agar pencapaian kinerja bagi tenaga kependidikan sebagai pegawai dapat mempunyai kualitas tinggi, etos kerja produktif, keterampilan dan kreativitas, profesionalisme, disiplin, serta kemampuan menguasai teknologi, maka dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan penting untuk direncanakan kebutuhannya oleh perguruan tinggi dalam upaya memelihara dan mengembangkan kemampuan tenaga kependidikannya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai

pengadministrasi pendidikan. Selain itu sejalan dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat efisiensi, akurasi dan efektivitas dalam hal waktu dan biaya saat melaksanakan pekerjaan sangatlah diperlukan. Pendidikan dan pelatihan merupakan alat untuk menyesuaikan antara tanggung jawab pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan dan kecakapan serta keahlian dari tenaga kependidikan yang apabila tidak dimaksimalkan kebutuhannya maka akan menjadikan penurunan kinerja perguruan tinggi. Menurut Yani (2015) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu kunci manajemen tenaga kerja yang harus dilakukan secara serius untuk meningkatkan keahlian dan prestasi kerja karyawan.

Sedangkan Menurut Hasibuan (2016) pendidikan dan pelatihan adalah:

“Suatu proses usaha dalam meningkatkan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.”

Pendidikan dan pelatihan merupakan 2 (dua) hal yang berbeda, pendidikan merupakan kegiatan untuk menambah pengetahuan umum yang jangka waktunya relatif lama, sedangkan pelatihan merupakan kegiatan untuk mengembangkan keahlian/penguasaan keterampilan bekerja yang jangka waktu pelaksanaannya relatif singkat. Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Menurut Ahmadi (2016) pendidikan merupakan suatu proses penanaman pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik yang memungkinkan nantinya mereka mampu menjadi masyarakat yang bertanggung jawab. Sedangkan pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan

secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional dibidangnya (Widodo:2015). Menurut Hardjanto (2012) pelatihan adalah bagian dari pendidikan, pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan, praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan.

Dari beberapa pengertian diatas, meskipun merupakan 2 (dua) hal yang berbeda, namun pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk meningkatkan kemampuan dan standart kinerja yang telah ditentukan. Berdasarkan penelitian terdahulu dari Yohanes R Nababan, dkk (2016) dalam Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Manado dijelaskan bahwa dengan menggunakan analisis regresi linear berganda bahwa secara parsial pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) area Manado, sedangkan pelatihan secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Manado. Selain itu penelitian Widhayu Ningrum, dkk (2013) dalam Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan *Joint Operating Body* Pertamina- PertoChina East Java) dengan menggunakan analisis regresi linear berganda diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *Joint Operating Body* Pertamina- PetroChina East Java, selanjutnya secara simultan pendidikan dan pelatihan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *Joint Operating Body* Pertamina- PetroChina East Java.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut dapat diketahui bahwa analisis tentang pendidikan dan pelatihan dalam suatu instansi memang perlu untuk direncanakan sebaik mungkin dalam rangka menunjang dan mengembangkan

kemampuan pegawainya dalam menjalankan tugas guna untuk meningkatkan kinerja pegawai dan terwujudnya tujuan bersama pada suatu instansi. Oleh karena itu pengenalan program pendidikan dan pelatihan sangat baik diberikan kepada tenaga kependidikan untuk mendapatkan pengetahuan tentang pekerjaan yang mereka kerjakan dan pada akhirnya juga akan membantu mereka untuk mendapatkan promosi jabatan yang sesuai. Hal ini sejalan dengan pendapat Moekijat (2001:15) bahwa pengembangan karir pegawai dalam suatu instansi pemerintah dilaksanakan melalui diklat, promosi dan mutasi. Kinerja yang baik akan menciptakan kepuasan kerja serta pencapaian jejang karir atas kesempatan promosi kerja yang diberikan pada seorang pegawai. Promosi jabatan merupakan salah satu harapan dari sebuah penilaian kinerja yang baik bagi seorang pegawai selain dari naiknya kompensasi yang diperoleh. Pada umumnya alasan seorang pegawai dipromosikan yaitu karena kinerja yang baik, sehingga promosi jabatan ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu cara dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pegawai merupakan aset utama suatu organisasi yang perlu dilatih dan dikembangkan kemampuannya (career development) melalui promosi jabatan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja. Menurut Kasmir (2016) Promosi merupakan kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat seseorang dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Promosi jabatan berperan penting karena berhubungan dengan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan seseorang. Promosi jabatan ini penting dilakukan untuk kaderisasi agar dihasilkan sumber daya yang handal dan profesional dalam upaya peningkatan kinerja sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik kepada institusi. Berdasarkan penelitian Sukirman (2018) tentang Pengaruh Promosi Jabatan, Rotasi Kerja dan

Motivasi Kerja dalam Peningkatan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit PKU

Muhammadiyah Surakarta, dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dan kuisisioner kepada 108 responden diperoleh hasil bahwa masing-masing variabel promosi jabatan, rotasi kerja dan motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan teori Siagian (2010) yang menyatakan bahwa promosi kerja bertujuan dalam peningkatan semangat kerja dan sebagai proses mengembangkan diri/aktualisasi diri yang dengan kata lain adalah merupakan peningkatan kinerja. Menurut Penelitian Susanty (2018) dalam Pendidikan Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Tinjauan Ekonomi Islam dengan menggunakan analisis regresi berganda diketahui bahwa pendidikan, pelatihan dan promosi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk cabang Makassar. Dengan demikian promosi merupakan kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji dalam upaya untuk meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian yang sama juga terjadi pada beberapa penelitian di beberapa negara bagian yaitu adanya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai serta pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan merupakan salah satu pendukung yang tidak bisa diabaikan untuk terwujudnya suatu kinerja pegawai. Menurut Dorothy Njiraine, PhD (2019) dalam *The Influence of Internal Promotion and Training Incentives on Employee Performance at University of Nairobi* diketahui bahwa dari hasil penelitian

menunjukkan pelatihan dan promosi internal berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu sebuah penelitian di China oleh Yawei Zhang dan Jeong Eon Lee (2016) dalam *Effects of Training on Workers' Job Satisfaction: A Case of Chinese State-Owned Companies* menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap internal dan kepuasan kerja eksternal. Menurut Hwan Kong Lee, Tserenkhoo Tsedendash, Sug-In Chang (2016) dalam *A Study on the Effect of Tax Account Office Female Workers' Education and Training on Job Performance* menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat membantu seorang pekerja dalam meningkatkan pengetahuan dan perilaku dalam upaya pengembangan diri, dimana hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja dan prestasi kerja pekerja. Berdasarkan hasil penelitian di beberapa negara bagian tersebut tidak bisa dipungkiri bahwa pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan pada dunia kerja merupakan salah satu bentuk upaya proses peningkatan kualitas kinerja sumberdaya manusia yang harus dilakukan analisis kebutuhannya oleh suatu organisasi.

Berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Brawijaya nomor 57 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 20 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya merupakan salah satu bagian dari perguruan tinggi dibawah Universitas Brawijaya yang mempunyai struktur organisasi dengan dukungan dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan komponen utama dalam keberlangsungan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang tidak bisa dipisahkan, salah satunya yaitu tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan bukan hanya sebagai aparatur negara, akan tetapi juga sekaligus sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang dalam pelaksanaan pencapaian tujuan visi dan misi Fakultas Teknik Universitas

Brawijaya diperlukan pembinaan dan pengembangan kemampuannya dalam upaya meningkatkan kinerja. Tenaga kependidikan di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya tersebar pada 9 (sembilan) bagian yaitu di Dekanat, Jurusan Teknik Sipil, Teknik Mesin, Teknik Pengairan, Teknik Elektro, Arsitektur, Perencanaan Wilayah & Kota, Teknik Industri, Teknik Kimia, dan Program Studi Profesi Insinyur Indonesia. Berikut disajikan tabel informasi tentang jumlah tenaga kependidikan berdasarkan status kepegawaian di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya:

Tabel 1.1
Jumlah Tenaga Kependidikan Berdasarkan Status Kepegawaian

No	Jumlah	%
PNS (Pegawai Negeri Sipil)	53	41
Non PNS	72	57
Kontrak	3	2
Jumlah	128	100

Sumber: Kepegawaian Fakultas Teknik UB, 2020

Berdasarkan Tabel. 1.1 diketahui bahwa jumlah tenaga kependidikan dengan status kepegawaian non PNS mempunyai jumlah persentase lebih banyak yaitu 57% dengan jumlah tenaga kependidikan sebanyak 72 orang, menyusul tenaga kependidikan PNS sebanyak 41% dengan jumlah 53 orang, sedangkan persentase terkecil yaitu 2% dengan status tenaga kependidikan kontrak sebanyak 3 (tiga) orang. Tenaga kependidikan PNS, non PNS dan kontrak yang mempunyai fungsi sebagai administrasi bertugas mengelola pekerjaan terkait pelayanan administrasi dan operasional pendidikan serta perkantoran, sedangkan yang mempunyai fungsi sebagai tenaga fungsional yaitu pranata laboratorium pendidikan bertugas melakukan pengelolaan dan pelayanan pendidikan pada

laboratorium pendidikan. Dengan fungsi yang melekat pada masing-masing tenaga kependidikan tersebut diharapkan tugas dapat terselesaikan dengan baik berdasarkan kompetensi/keahlian yang dimiliki agar dapat memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal baik kepada mahasiswa, tenaga pendidik, dan *stakeholders*.

Strategi perencanaan dalam upaya mengembangkan kemampuan, keterampilan serta kecakapan tenaga kependidikan di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya diperlukan baik dalam bentuk peningkatan pendidikan secara formal maupun bentuk pelatihan-pelatihan, khususnya bagi tenaga kependidikan non PNS. Tenaga kependidikan non PNS dipilih sebagai responden dalam penelitian ini karena jumlah tenaga kependidikan non PNS mempunyai prosentase jumlah yang terbesar. Selain itu rata-rata usia tenaga kependidikan non PNS adalah usia produktif yang diharapkan dapat mengikuti perkembangan teknologi yang ada serta masih mempunyai peluang untuk dilakukan promosi. Keberadaan tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya sangat berpengaruh terhadap kelancaran sistem yang ada karena tugas yang dilaksanakan bukan sekedar penunjang/tenaga supporting namun tugas pokok dan fungsinya mempunyai tanggungjawab terhadap institusi. Oleh karena itu tenaga kependidikan non PNS perlu dikembangkan kompetensi dan keahliannya melalui pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang telah dicapai dalam melakukan layanan pendidikan di perguruan tinggi. Berikut merupakan jumlah sebaran tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya yang dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Jumlah Sebaran Tenaga Kependidikan Non PNS

Jurusan	PNS	Non PNS	Kontrak
Dekanat	19	27	2
Teknik Sipil	4	9	1
Teknik Mesin	9	4	0
Teknik Pengairan	4	7	0
Teknik Elektro	8	9	0
Arsitektur	2	4	0
PWK	4	1	0
Teknik Industri	0	5	0
Teknik Kimia	2	6	0
PSPPI	1	0	0
Jumlah	53	72	3
%	41	57	2

Sumber: Kepegawaian Fakultas Teknik UB, 2020

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas diketahui bahwa jumlah sebaran tenaga kependidikan non PNS di beberapa jurusan dan dekanat adalah cukup signifikan dibandingkan dengan sebaran tenaga kependidikan PNS. Masing-masing tenaga kependidikan mempunyai tugas dalam melakukan pelayanan pendidikan secara langsung baik terhadap dosen maupun mahasiswa dengan baik dan profesional. Untuk menunjang pelayanan yang baik dan profesional diperlukan pengetahuan yang kompeten baik dari segi teknologi maupun secara administratif. Pengetahuan dapat diperoleh baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan. Pendidikan formal dapat dipersiapkan sebagai syarat kenaikan pangkat dan golongan serta sebagai syarat penunjang promosi jabatan berupa kenaikan grade yang didasarkan pada kinerja pegawai.

Berikut disajikan informasi tingkatan pendidikan formal tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya pada tahun 2021.

Tabel. 1.3
Jumlah Tingkat Pendidikan Tenaga Kependidikan Non PNS

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
S1	41	57
D3	21	29
SMA	10	14
Jumlah	72	100

Sumber: Kepegawaian Fakultas Teknik UB, 2020

Berdasarkan Tabel. 1.3 diketahui jumlah persentase terbesar yaitu 57% adalah tenaga kependidikan non PNS dengan jenjang pendidikan sarjana (S1) sebesar 41 orang, sedangkan prosentase terkecil sebesar 14% sebanyak 10 orang adalah tenaga kependidikan non PNS dengan jenjang pendidikan sekolah menengah atas (SMA). Melihat perkembangan dunia kerja, pengetahuan serta teknologi saat ini, jenjang pendidikan serta kompetensi yang mumpuni merupakan syarat yang harus dimiliki seseorang dalam memasuki dunia pekerjaan yang semakin kompetitif. Oleh karena itu diperlukan analisis terkait program peningkatan pengembangan kemampuan tenaga kependidikan dari aspek pendidikan yaitu motivasi dan bantuan untuk melanjutkan studi pada jenjang yang lebih tinggi melalui melalui ijin belajar atau tugas belajar. Dukungan dari segi finansial maupun motivasi terhadap pegawai untuk meningkatkan jenjang pendidikan dalam rangka menambah ilmu pengetahuan sangat penting diberikan agar ilmu pengetahuan yang diperoleh dapat diaplikasikan saat menjalankan pekerjaan sehari-hari sehingga tercipta *the right man on the right place*. Selama ini analisis terkait pendidikan bagi tenaga kependidikan non PNS untuk melakukan tugas belajar masih belum terealisasi, hal ini dikarenakan jumlah tenaga kependidikan yang ada masih terbatas sehingga bila tenaga kependidikan non

PNS melakukan tugas belajar maka akan sepenuhnya meninggalkan pekerjaan.

Oleh karena itu kebijakan yang diberikan adalah ijin belajar bagi tenaga kependidikan non PNS, dengan konsekuensi pembiayaan pendidikan secara pribadi. Hal inilah yang menjadikan keengganan bagi tenaga kependidikan non

PNS untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Selain dari aspek pendidikan formal, untuk dapat mewujudkan visi dan misi

Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, salah satu strategi yang harus dilakukan dalam mengembangkan kompetensi adalah dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan bagi tenaga kependidikan non PNS. Karena dengan adanya pelatihan maka dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan dan kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Berikut merupakan data jumlah tenaga kependidikan non PNS pada 5 (lima) tahun terakhir di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya yang pernah mengikuti pelatihan.

Tabel 1.4
Jumlah Tenaga Kependidikan Non PNS Peserta Pelatihan

Tahun	Jumlah Tenaga Kependidikan	Jumlah Peserta Pelatihan	%
2015	79	1	1
2016	72	0	0
2017	76	1	1
2018	75	4	5
2019	73	5	7
2020	72	0	0

Sumber: Keuangan Fakultas Teknik UB, 2020

Berdasarkan pada Tabel 1.4 jumlah tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan pada setiap tahunnya relatif sedikit melihat dari jumlah keseluruhan

tenaga kependidikan non PNS yang ada. Dapat kita lihat bahwa pada tahun 2016 dan 2020 menduduki persentase terendah sebesar 0% jumlah peserta pelatihan, sedangkan Tahun 2015 dan 2017 hanya 1% peserta pelatihan. Pada tahun 2018 dan 2019 terjadi peningkatan peserta pelatihan namun penambahan tidak signifikan yaitu hanya 5% dan 7% saja dari jumlah tenaga kependidikan non PNS yang ada. Fenomena lain menunjukkan bahwa peserta pelatihan dari tahun ke tahun adalah tidak merata diikuti oleh tenaga kependidikan disetiap bagian, dengan kata lain dari tahun ke tahun bagian yang mengikuti pelatihan adalah bagian kerja yang sama. Hal ini menunjukkan kurangnya motivasi dan inisiatif dari tenaga kependidikan non PNS untuk terus mengembangkan keahliannya dengan mengikuti pelatihan. Pelatihan dianggap tidak begitu penting karena rutinitas pekerjaan yang ada merupakan fokus utama penyelesaian pekerjaan. Penyelesaian pekerjaan dengan metode lama dan tidak *up to date* dianggap cukup untuk penyelesaian suatu pekerjaan, walaupun hal tersebut membutuhkan waktu penyelesaian yang lama sehingga kinerja tidak optimal.

Berdasarkan data yang telah diuraikan diatas, aspek pendidikan dan pelatihan tenaga kependidikan yang telah berjalan selama ini di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya perlu dikembangkan dan ditingkatkan kompetensinya baik secara teknis ataupun administratif. Perbaikan kinerja melalui pendidikan dan pelatihan ini perlu dilakukan mengingat trend kinerja tenaga kependidikan yang bisa dilihat pada *e-complaint* dari tahun ke tahun semakin meningkat. *e-complaint* merupakan salah satu sarana yang dipakai sebagai tolak ukur adanya masukan ataupun koreksi untuk melakukan perbaikan dan evaluasi manajemen di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya terhadap kinerja tenaga kependidikan. Berikut

disajikan data *e-complaint* pada 5 (lima) tahun terakhir di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

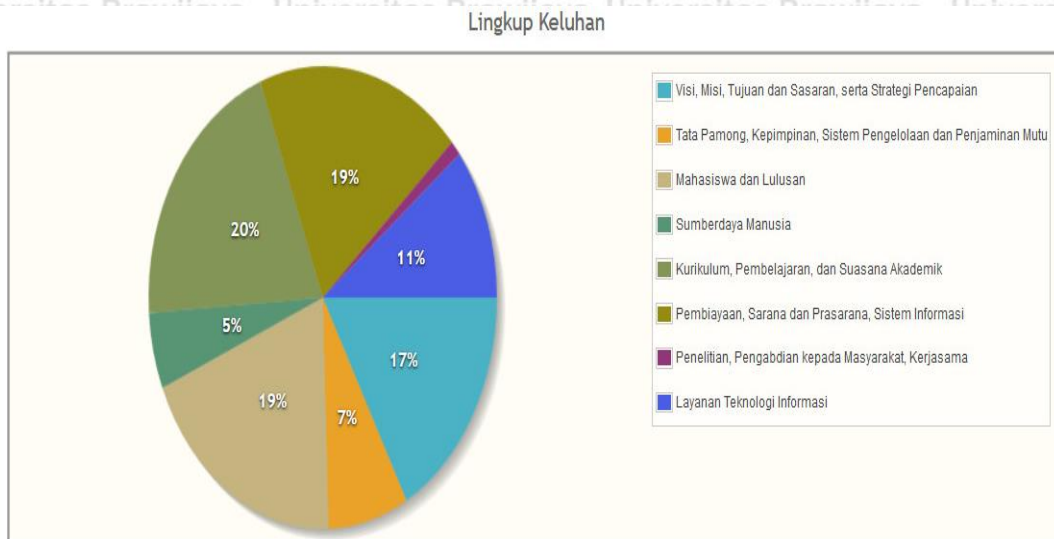
Tabel 1.5
Jumlah e- Complaint

Tahun	Jumlah e- Complaint
2016	15
2017	11
2018	13
2019	22
2020	15

Sumber: PSIK Fakultas Teknik UB, 2020

Berdasarkan data pada Tabel 1.5 diketahui bahwa dari tahun ke tahun *e-Complaint* masuk di website Fakultas Teknik Universitas Brawijaya. Dapat kita lihat bahwa komplain paling tinggi terdapat di tahun 2019 sebanyak 22 komplain, selanjutnya pada tahun 2016 dan 2020 sebanyak 15 komplain, tahun 2018 sebanyak 13 komplain dan paling rendah berada pada tahun 2017 sebanyak 11 komplain. Bentuk adanya komplain tersebut menunjukkan bahwa adanya ketidakpuasan dari pihak eksternal seperti mahasiswa atas kinerja pelayanan yang diberikan, baik pelayanan secara administratif maupun layanan non administratif. Bentuk komplain yang ada menunjukkan kinerja yang perlu diperbaiki kualitasnya dalam melakukan pelayanan. Hal ini terjadi dimungkinkan karena adanya ketidaksesuaian antara tingkat kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dengan perkembangan kebutuhan serta dinamika masalah yang dihadapi pada dunia kerja yang semakin kompleks dan kompetitif. Berikut disajikan gambar lingkup keluhan *e-complain* di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

Gambar 1.1
Lingkup Keluhan e- complaint



Sumber: PSIK Fakultas Teknik, 2020

Berdasarkan pada gambar 1.1 diatas dapat kita lihat bahwa lingkup keluhan e- *complain* pada Fakultas Teknik Universitas Brawijaya terdiri dari 8 (delapan) lingkup, dimana masing-masing merupakan bagian/unsur utama dari tata kelola perguruan tinggi yang harus dikelola dengan baik. kedelapan lingkup tersebut antara lain:

1. Visi misi, tujuan dan sasaran serta strategi pencapaian
2. Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu
3. Mahasiswa dan lulusan
4. Sumber daya manusia
5. Kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik
6. Pembiayaan, sarana dan prasarana, sistem informasi
7. Penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama
8. Layanan teknologi informasi

Komplain pada setiap lingkup keluhan yang ada merupakan bentuk ketidakpuasan atas layanan yang diberikan atas pengelolaan yang ada. Prosentase keluhan yang ada pada *e-complain* menunjukkan bahwa pelayanan masih belum berjalan dengan baik, sehingga perlu untuk dilakukan perbaikan salah satunya yaitu terkait manajemen sumber daya manusia yaitu tenaga kependidikan non PNS sebagai salah satu penggerak administrasi pelayanan di bidang pendidikan. Mengingat Universitas Brawijaya juga tengah memasuki perubahan status dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN-BLU) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) pada 18 Oktober 2021 berdasarkan PP Nomor 108 Tahun 2021, dimana Universitas Brawijaya diberi otonomi penuh untuk mengelola secara mandiri, transparan dan akuntabel tidak hanya pada aspek akademik dan keuangan, namun juga pada aspek kepegawaian (sumber daya manusia) yang ada didalamnya. Dengan berubahnya status menjadi PTN-BH maka diharapkan terdapat peningkatan sistem kerja dengan kinerja tinggi melalui bentuk pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan bagi tenaga kependidikan non PNS.

Berdasarkan hasil analisis dari beberapa penelitian terdahulu, teori beberapa ahli dan juga fenomena yang terjadi diatas, diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan merupakan salah satu bagian penting pada dunia kerja untuk dapat mendukung terwujudnya suatu kinerja pegawai. Fakultas Teknik UB merupakan institusi pendidikan dimana sumber daya yang ada didalamnya, salah satunya tenaga kependidikan non PNS merupakan sumber daya yang senantiasa bergerak, mempunyai akal, dan motivasi. Jika tenaga kependidikan non PNS merasa mempunyai semangat dan bergairah dalam bekerja maka dipastikan bahwa seorang tenaga kependidikan non PNS akan

menghasilkan kinerja yang baik pula dan tujuan yang telah ditetapkan institusi akan mudah tercapai dalam menghadapi perkembangan zaman. Semakin lama tingkat kompetensi akan semakin tinggi dan persaingan dalam dunia kerja akan semakin ketat, sehingga diperlukan pendidikan dan pelatihan serta kesempatan promosi bagi tenaga kependidikan non PNS untuk dapat menambah dan mengembangkan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam bekerja.

Mengingat pentingnya pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan bagi kinerja tenaga kependidikan non PNS dalam rangka untuk terwujudnya visi dan misi sebuah perguruan tinggi, maka penulis akan menuangkan dalam tulisan berjudul **“Pengaruh Pendidikan & Pelatihan serta Promosi Jabatan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Non PNS (Studi di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Sebagaimana telah diuraikan dalam latar belakang, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1.2.1. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS?

1.2.2. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS?

1.2.3. Apakah pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai oleh penulis adalah sebagai berikut:

1.3.1 Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS.

1.3.2 Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS.

1.3.3 Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan secara simultan terhadap kinerja Tenaga kependidikan non PNS.

1.4. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun manfaat praktis sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang cukup signifikan sebagai masukan untuk perkembangan ilmu pengetahuan atau literatur ilmiah terkait pendidikan & pelatihan, promosi jabatan dan kinerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Fakultas Teknik Universitas Brawijaya

a. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga kependidikan non PNS melalui pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan.

b. Diharapkan dapat memberikan masukan kepada Pimpinan di Lingkungan Fakultas Teknik Universitas Brawijaya terkait pentingnya pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

2. Bagi Peneliti

- a. Menambah wawasan dan pengetahuan terkait pendidikan, pelatihan serta promosi jabatan yang membawa dampak terhadap kinerja tenaga kependidikan.
- b. Sebagai sarana belajar dalam mengidentifikasi, menganalisa dan mengevaluasi melalui penelitian ilmiah.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu referensi tambahan/pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya. Khususnya tentang pendidikan, pelatihan, promosi jabatan dan kinerja tenaga kependidikan.
- b. Hasil penelitian ini dapat ditambahkan indikator-indikator baru yang terkait tentang pendidikan, pelatihan, promosi jabatan dan kinerja tenaga kependidikan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan tentang dasar teori yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan analisis terkait pengaruh pendidikan & pelatihan dan promosi jabatan dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga kependidikan Non PNS. Berikut penjabaran terkait penelitian terdahulu serta hasil pemetaannya, tinjauan teori pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan, kinerja serta teori tenaga kependidikan yang mendukung dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Pendidikan & Pelatihan serta Promosi Jabatan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Non PNS.

2.1. Penelitian Terdahulu

Sebagaimana diuraikan pada Bab Pendahuluan, bahwa masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah terkait dengan pengaruh pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu diperlukan hasil- hasil penelitian terdahulu yang relevan untuk pemahaman beberapa hal yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan serta kinerja pegawai. Berikut terdapat beberapa sejumlah penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk dijadikan perbandingan dan dapat memberikan gambaran untuk penelitian yang dilakukan:

- a. Murianto, Ernani Hadiyati, Rini Astuti (2020) dalam Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan Melalui Kinerja (Studi Pada Tenaga Pendidik di POLTEKAD).

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pendidikan, pelatihan terhadap promosi melalui kinerja tenaga kependidikan. Penelitian kuantitatif eksplanatori ini menggunakan 63 orang sampel dalam perolehan

data. Hasil penelitian menunjukkan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, kinerja mempunyai pengaruh terhadap promosi pekerjaan, pendidikan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.

b. Mery Susanty (2018) dalam Pendidikan Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Tinjauan Ekonomi Islam.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pendidikan, pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk cabang Makassar. Penelitian ini menggunakan variabel independenden pendidikan (X1), Pelatihan (X2) serta Promosi Jabatan (X3) dan variabel bebas kinerja karyawan (Y). Dengan menggunakan analisis regresi berganda dan populasi sebanyak 95 orang diperoleh hasil bahwa pendidikan, pelatihan dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Dorothy Njiraine, PhD (2019) dalam *The Influence of Internal Promotion and Training Incentives on Employee Performance at University of Nairobi*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pelatihan dan promosi internal terhadap kinerja staf di Universitas Nairobi. Penelitian deskriptif ini menggunakan sampel staf non pengajar sejumlah 297 orang dari 1318 orang populasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa baik pelatihan karyawan maupun promosi internal adalah meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing suatu organisasi.

d. Siswoyo Haryono, Supardi Supardi, and Udin Udin (2020) dalam *The Effect of Training and Job Promotion on Work Motivation and its implication on job performance: Evidence from Indonesia*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pelatihan dan promosi kerja terhadap motivasi kerja dan implikasinya terhadap prestasi kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan analisis data persamaan struktural (SEM) dengan Amos 24 dengan responden sebanyak 215 orang pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Lampung Selatan. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan promosi berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; pelatihan, promosi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja; motivasi kerja tidak berperan signifikan dalam memediasi pengaruh pelatihan dan promosi kerja terhadap prestasi kerja.

e. Sihabudin (2018) dalam *Influence of Employee Training and Promotion on Employee Performance to Subang Paddy Research Center*.

Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan, promosi dan prestasi kerja karyawan Pusat Penelitian Padi Subang terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (Path analysis) dengan metode deskriptif dan verifikatif serta metode disproportionate stratified random dalam teknik pengambilan sampelnya. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 150 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan promosi karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara simultan pelatihan dan

promosi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- f. Puspita Rinny, Charles Bohlen Purba, Unang Toto Handiman (2020) dalam *The Influence of Compensation, Job Promotion and Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University*.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi, promosi jabatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja staf pengajar Universitas Mercu Buana. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan pendekatan kuantitatif. Kuisisioner dibagikan kepada responden sejumlah 77 orang karyawan Universitas Mercu Buana dari total populasi sebanyak 332 karyawan dengan teknik convenience sampling. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, promosi kerja dan kepuasan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompensasi secara parsial tidak mempengaruhi kinerja, sedangkan promosi kerja dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

- g. Luisinha Fonseca Da Costa Guterres, Armanu, and Rofiaty (2020) dalam *The Role of Work Motivation as a Mediator on The Influence of Education- Training and Leadership Style on Employee Performance*.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pendidikan-gaya pelatihan dan kepemimpinan pada kinerja pegawai Departemen Pendidikan di Timor Leste. Penelitian ini menggunakan analisis SEM-PLS dengan jumlah responden sejumlah 86 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, namun tidak untuk pendidikan dan pelatihan.

- h. Slamet Prasetyo, Yasir Arafat, and Rohana (2020) dalam *The Contribution of Work Motivation and Training Toward Employee Performance at the Inland Water and Ferries Transport Polytechnic of Palembang*.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah motivasi kerja dan pelatihan mempunyai pengaruh dengan kinerja karyawan Politeknik Transportasi Perairan dan feri Palembang. Penelitian ini mengambil sampel sejumlah 60 karyawan dari total populasi sejumlah 146 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan terdapat pengaruh yang positif dari motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

- i. Syarifuddin, Muhammad Idris, Sylvia Sjarlis (2021) dalam *Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Mallusetasi Kabupaten Barru*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, pendidikan dan pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Mallusetasi Kabupaten Barru. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan software SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) dengan responden sejumlah 45 pegawai. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi, pendidikan dan pelatihan, motivasi secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Mallusetasi Kabupaten Barru. Secara simultan variabel kompensasi, pendidikan dan pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Camat Mallusetasi Kabupaten Barru.

- j. Andi Nurmayadi (2020) dalam Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian PLP Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai di Bagian PLP Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dan teknik purposive sampling terhadap 45 orang responden diperoleh hasil penelitian baik secara simultan maupun parsial variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Bagian PLP Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

- k. Umar Faruk (2018) dalam *The Effect of Education and Training to Employee Performance Through Leadership as Intervening Variables at PT. Utama Agung Jakarta Indonesia*.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh secara simultan dan parsial antara variabel pendidikan dan pelatihan dan kepemimpinan tentang kinerja karyawan. Sampel penelitian dilakukan di PT. Utama Agung Jakarta Indonesia sebanyak 94 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik random sampling dan analisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan serta kepemimpinan mempengaruhi secara simultan dan sebagian pada kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi dalam menyusun penelitian ini, mengacu pada hasil-hasil penelitian sebelumnya dalam bentuk jurnal-jurnal ilmiah nasional dan internasional. Rubrik teori yang berhubungan dengan teori pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan serta kinerja yang dipergunakan sebagai kerangka keilmuan dalam menganalisa masalah yang tersaji dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Pendidikan & Pelatihan dan Promosi Jabatan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Non PNS (Studi di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya).

Berikut merupakan beberapa pemetaan hasil penelitian terdahulu yang penulis rangkum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Murianto, Ernani Hadiyati, Rini Astuti	2020	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan Melalui Kinerja (Studi Pada Tenaga Pendidik di POLTEKAD).	a. Jenis Penelitian: Kuantitatif Eksplanatori b. Sampel: 63 Orang c. Analisis: Regresi Linier Berganda d. Pengumpulan Data: Kuisisioner	a. Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja b. Pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja c. Kinerja mempunyai pengaruh terhadap promosi pekerjaan d. Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan e. Pelatihan berpengaruh signifikan

					terhadap promosi jabatan
2.	Mery Susanty	2018	Pendidikan Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Tinjauan Ekonomi Islam	<ul style="list-style-type: none"> a. Jenis Penelitian: Kuantitatif b. Sampel: 95 Orang c. Analisis: Regresi Linier Berganda d. Pengumpulan data: Kuisiонер 	Pendidikan, pelatihan dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Dorothy Njiraine, PhD	2019	The Influence of Internal Promotion and Training Incentives on Employee Performance at University of Nairobi	<ul style="list-style-type: none"> a. Jenis Penelitian: Kuantitatif Deskriptif b. Sampel: 297 Orang c. Analisis: Regresi Linier Berganda d. Pengumpulan Data: Kuisiонер 	Pelatihan karyawan maupun promosi internal adalah meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing suatu organisasi.
4	Siswoyo Haryono, Supardi Supardi, and Udin Udin	2020	The Effect of Training and Job Promotion on Work Motivation and its implication on job performance: Evidence from Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> a. Jenis Penelitian: Kuantitatif b. Sampel: 215 Orang c. Analisis: SEM Amos 24 d. Pengumpulan Data: Kuisiонер 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pelatihan dan promosi berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja b. Pelatihan, promosi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja c. Motivasi kerja tidak berperan signifikan dalam memediasi pengaruh pelatihan dan promosi kerja terhadap prestasi kerja.
5	Sihabudin	2018	Influence of Employee	a. Jenis Penelitian:	a. Variabel pelatihan dan

			Training and Promotion on Employee Performance to Subang Paddy Research Center	<p>Kuantitatif Deskriptif</p> <p>b. Sampel: 150 Orang</p> <p>c. Analisis: Path Analysis</p> <p>d. Pengumpulan Data: Kuisisioner (disproportion al Stratifies random)</p>	<p>promosi karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>b. Variabel pelatihan dan promosi karyawan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
6	Puspita Rinny, Charles Bohlen Purba, Unang Toto Handiman	2020	The Influence of Compensation, Job Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance of Mercubuana University.	<p>a. Jenis Penelitian: Kuantitatif</p> <p>b. Sampel: 77 Orang</p> <p>c. Analisis: Regresi linier berganda</p> <p>d. Pengumpulan Data: Kuisisioner (convenience sampling)</p>	<p>a. Kompensasi, promosi kerja dan kepuasan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p> <p>b. Kompensasi secara parsial tidak mempengaruhi kinerja</p> <p>c. sedangkan promosi kerja dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>
7	Luisinha Fonseca Da Costa Guterresa, Armanu, and Rofiaty	2020	The Role of Work Motivation as a Mediator on The Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance	<p>a. Jenis Penelitian: Kuantitatif</p> <p>b. Sampel: 86 Orang</p> <p>c. Analisis: SEM PLS</p> <p>d. Pengumpulan Data: Kuisisioner</p>	<p>Motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, namun tidak untuk pendidikan dan pelatihan</p>

8	Slamet Prasetyo, Yasir Arafat, and Rohana	2020	The Contribution of Work Motivation and Training Toward Employee Performance at the Inland Water and Ferries Transport Polytechnic of Palembang	<p>a. Jenis Penelitian: Kuantitatif deskriptif</p> <p>b. Sampel: 60 Orang</p> <p>c. Analisis: Regresi linier berganda</p> <p>d. Pengumpulan Data: Kuisisioner</p>	<p>a. Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dari motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan</p> <p>b. Secara simultan terdapat pengaruh yang positif dari motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan</p>
9	Syarifuddin, Muhammad Idris, Sylvia Sjarlis	2021	Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Mallusetasi Kabupaten Barru.	<p>a. Jenis penelitian: Kuantitatif</p> <p>b. Sampel: 45 Orang</p> <p>c. Analisis: regresi linier berganda (SPSS)</p> <p>d. Pengumpulan data: Kuisisioner</p>	<p>a. Variabel kompensasi, pendidikan dan pelatihan, motivasi secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>b. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Mallusetasi Kabupaten Barru</p> <p>c. Secara simultan variabel kompensasi, pendidikan dan pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan</p>

					terhadap kinerja pegawai kantor Camat Mallusetasi Kab. Barru
10	Andi Nurmayadi	2020	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian PLP Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Jenis Penelitian: Kuantitatif b. Sampel: 45 Orang c. Analisis: Regresi linier berganda d. Pengumpulan Data: Kuisisioner (purposive sampling) 	<ul style="list-style-type: none"> a. Secara simultan variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Bagian PLP Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan b. Secara parsial variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Bagian PLP Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
11	Umar Faruk	2018	The Effect of Education and Training to Employee Performance Through Leadership as Intervening Variables at PT. Hutama Agung Jakarta Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> a. Jenis Penelitian: Kuantitatif b. Sampel: 94orang c. Analisis: Analisis jalur d. Pengumpulan Data: Kuisisioner (random sampling) 	Variabel pendidikan dan pelatihan serta kepemimpinan mempengaruhi secara simultan dan sebagian pada kinerja karyawan.

Berdasarkan rangkuman pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari hasil beberapa penelitian variabel pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan merupakan hal yang perlu untuk dilakukan analisis terkait pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan dapat membantu pegawai dalam membangun pengembangan keilmuan dan keterampilan serta motivasi kerja dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.

Selain itu pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan juga dapat memperbaiki dan menumbuhkan perilaku pegawai menjadi lebih baik, dengan kata lain pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan sekaligus dapat mewujudkan tata kelola yang baik pada suatu organisasi. Terdapat beberapa persamaan dalam penelitian terdahulu terkait pengaruh pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja karyawan yaitu variabel pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan baik secara simultan maupun parsial terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya penelitian dilakukan pada karyawan dengan jenis organisasi yang berbeda yaitu sektor profit dan non-profit serta penggunaan indikator yang berbeda-beda.

Selain beberapa perbedaan penelitian terdahulu diatas, perbedaan juga terdapat pada penelitian ini. Pada penelitian ini akan dianalisis terkait pengaruh pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja dari tenaga kependidikan berstatus non PNS, dimana tenaga kependidikan non PNS merupakan tenaga penunjang yang diangkat untuk melakukan pelayanan publik dalam menunjang proses pendidikan baik sebagai administrator, perencana, penggerak dan pengembang sistem pendidikan yang secara jenjang karir pangkat

dan golongan tidak berjalan secara reguler seperti halnya PNS namun didasarkan pada performa kinerja yang dihasilkan dalam bekerja.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perguruan Tinggi

2.2.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam sebuah organisasi maupun institusi faktor sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting, termasuk di perguruan tinggi. Manajemen SDM menjadi urat nadi institusi, karena faktor manusia yang merupakan asset paling penting/berharga dalam suatu institusi /organisasi. Menurut Siagian (2008) menyakini bahwa berbagai institusi meskipun tidak memiliki sumber daya dan kekayaan dalam bentuk uang, akan tetapi jika memiliki sumber daya manusia yang terdidik, terampil, disiplin, tekun, mau bekerja keras, memiliki budaya kerja maka akan membawa kemajuan yang sangat besar buat institusi dan pribadinya.

Berikut terdapat beberapa definisi tentang manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Hasibuan (2006) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur dan peran hubungan kerja agar dapat secara efektif dalam rangka membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- b. Menurut Mangkunegara (2002) Pengertian manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- c. Menurut M. Manullang (2004) Pengertian manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan SDM

sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan secara daya guna dan kegairahan kerja dari semua kerja.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang mengatur mulai kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi serta menjelaskan bagaimana hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif sehingga dapat digunakan secara maksimal untuk tercapainya tujuan bersama suatu organisasi.

2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia berperan penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan meliputi perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia serta melakukan seleksi terkait kualitas individu dari sumber daya manusia yang ada. Menurut Hasibuan (2016: 21) terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Fungsi Manajerial, yang terdiri dari:

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan merencanakan karyawan secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (Organization chart).

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Selain itu fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Robbins dan Coulter yang dikutip Manullang (2012) terdapat kesamaan yaitu meliputi:

1. Perencanaan (Planning)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

2. Penataan (Organizing)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang akan mengerjakannya.

3. Kepemimpinan (Leading)

Memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

4. Pengendalian (Controlling)

Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

Dari pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia diatas sangat penting bagi karyawan dan perusahaan karena menentukan kualitas sumber daya manusia. Apabila fungsi manajemen sumber daya manusia dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan pun akan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai.

2.2.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal penting yang harus diperhatikan karena akan sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2017) peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right job.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber dayamanusia pada masa yang akan datang.

5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya

Berdasarkan uraian diatas dapat kita lihat bahwa peranan sumber daya manusia sangatlah penting dalam menjalankan suatu perusahaan karena manusia merupakan kunci dari semua masalah/persoalan. Meskipun peranan manajemen sumber daya manusia pada umumnya berada dalam lingkup perusahaan, namun hal tersebut juga berlaku dalam perguruan tinggi. Tenaga pendidik dan kependidikan sebagai sumber daya manusia dalam perguruan tinggi memegang peranan penting terutama dalam upaya untuk membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diharapkan dalam mewujudkan tujuan perguruan tinggi.

2.2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi merupakan salah satu organisasi pendidikan yang mempunyai manajemen sumberdaya manusia yang harus dikelola dengan baik. Manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi sebagai bagian dari pengelolaan segenap civitas akademika yang salah satunya adalah tenaga kependidikan. Salah satu tantangan (*challenge*) bagi perguruan tinggi khususnya tentang manajemen sumber daya manusia yakni menghadirkan tenaga

kependidikan sebagai unsur pendukung dalam perguruan tinggi yang profesional, berkompeten, dan berilmu dalam proses penyelenggaraan pendidikan.

Menurut Arwildayanto (2012) manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi dapat didefinisikan sebagai usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan menilai sumber daya manusia perguruan tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pengembangan perguruan tinggi dan pencapaian program maupun rencana kerja. Selanjutnya manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan personil baik dosen maupun tenaga kependidikan melalui pencarian personil yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan. Peranan sumber daya manusia pada perguruan tinggi tentu sangat berkontribusi dalam membantu meningkatkan mutu pendidikan, karena pendidikan yang bermutu berasal dari sumber daya manusia yang bermutu pula dalam mengelola pendidikan.

2.3. Tenaga Kependidikan

2.3.1. Definisi Tenaga Kependidikan

Sumber daya manusia pada suatu perguruan tinggi sebagai penggerak dan pelaksana pengelolaan perguruan tinggi disebut sebagai civitas akademika. Salah satu civitas akademika yaitu tenaga kependidikan. Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. selanjutnya berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Brawijaya No 536 Tahun 2013 Tentang Tenaga Kependidikan Non PNS, tenaga kependidikan adalah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan bertugas merencanakan dan melaksanakan

administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Tenaga kependidikan mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu satuan pendidikan. Seperti halnya tenaga pendidik, tenaga kependidikan juga berkewajiban untuk membantu menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis. Selain itu tenaga kependidikan harus dapat menjadi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya. Dalam melaksanakan sistem administrasi perguruan tinggi keberadaan tenaga kependidikan sangatlah penting dalam mencapai tujuan pendidikan.

2.3.2. Hak Tenaga Kependidikan

Hak tenaga kependidikan sebagai disebutkan dalam Pasal 40 ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah sebagai berikut:

1. Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
2. Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
3. Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.
4. Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual.
5. Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Sedangkan berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Brawijaya No 536 Tahun 2013 Tentang Tenaga Kependidikan Non PNS juga menyebutkan beberapa hak dari tenaga kependidikan adalah:

1. Memperoleh penghasilan tetap dan penghasilan lain yang sah sesuai dengan ketentuan serta jaminan kesejahteraan sosial
2. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja
3. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas
4. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran.
5. Memiliki kebebasan berserikat dalam organisasi profesi
6. Mendapatkan cuti sesuai peraturan yang berlaku.

2.3.3. Kewajiban Tenaga Kependidikan

Selanjutnya yang menjadi kewajiban tenaga kependidikan menurut Pasal 40 ayat (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah:

1. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.
2. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
3. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Sejalan dengan kewajiban tenaga kependidikan diatas, Berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Brawijaya No 536 Tahun 2013 Tentang Tenaga Kependidikan Non PNS juga menyebutkan beberapa kewajiban dari tenaga kependidikan adalah:

1. Setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah serta menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam NKRI.

2. Meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya untuk mendukung pekerjaan yang bersangkutan.
3. Bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku dan ras, golongan, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosio-ekonomi dalam memberikan pelayanan.
4. Melaksanakan tugas-tugas institusional lainnya untuk kemajuan universitas
5. Mematuhi peraturan perundangan, hukum kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika.
6. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.
7. Menjunjung tinggi almamater Universitas Brawijaya.
8. Menyimpang rahasia negara dan rahasia jabatan.

2.4. Pendidikan dan Pelatihan

2.4.1. Definisi Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan menjadi sebuah proses perubahan pegawai yang sebelumnya tidak terlatih diubah menjadi pegawai yang kompeten dan dapat dikembangkan untuk diberikan tanggung jawab yang baru. Adanya pendidikan dan latihan dimaksudkan untuk menyesuaikan sikap/perilaku, dan pengetahuan serta kecakapan/keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaan yang semakin kompleks, khususnya di instansi pendidikan. Tenaga kependidikan merupakan bagian dari civitas akademika yang secara manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan kemampuannya.

Menurut UU No. 20 Tahun 2003, pengertian pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak

mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Sedangkan menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2009) pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Secara umum pendidikan merupakan hak dari seluruh warga negara Indonesia, begitu juga bagi tenaga kependidikan. Selain pendidikan, pelatihan juga merupakan hak bagi tenaga kependidikan karena keberadaannya sangat penting bagi peningkatan mutu pembelajaran tenaga kependidikan yang secara tugas pokok, fungsi dan peranan mereka sangat menunjang bagi kelancaran proses pembelajaran di perguruan tinggi.

Pelatihan menurut *Dessler (2009)* adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan kemajuan teknologi. *Simanjuntak (2005)* mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja. Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip Tohari (2015), menyatakan bahwa pelatihan adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, rutin, dan yang dibutuhkan sekarang. Sedangkan Menurut Rivai (2009) pelatihan merupakan bagian yang menyangkut proses belajar untuk

memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal penting dalam dunia kerja seperti pada institusi pendidikan adalah ketersediaan tenaga kependidikan yang terampil dan memiliki wawasan luas dalam memenuhi tuntutan pekerjaan. Pelatihan merupakan salah satu media yang bisa digunakan dalam rangka untuk mewujudkan itu semua. Namun fenomena yang ada saat ini bahwa pelatihan yang selama ini diikuti tidak selalu menghasilkan seorang tenaga kependidikan atau sumber daya manusia yang sesuai dengan apa yang diharapkan dan dibutuhkan oleh tuntutan keterampilan suatu pekerjaan yang ada. Hal ini dikarenakan pelatihan yang diikuti kurang tepat sasaran sehingga perlu juga diadakan suatu pembinaan terhadap pelatihan yang ada supaya apa yang menjadi tujuan pelatihan dapat tercapai.

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan mempunyai tujuan akhir yaitu kinerja. Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2005) pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan kata lain bahwa pendidikan dan pelatihan

adalah suatu program yang dirancang untuk dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pemahaman pekerja (pegawai) terhadap keseluruhan lingkungan kerjanya. Dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat memberikan rangsangan atau stimulus terhadap sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Bentuk latihan yang diberikan kepada karyawan akan mendorong karyawan bekerja lebih baik karena karyawan telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggungjawab sehingga akan berusaha untuk mencapai kinerja yang baik. Selain itu pengetahuan juga sangat mempengaruhi maksimal atau tidaknya dalam pelaksanaan tugas karyawan. Karyawan yang tidak memiliki pengetahuan yang cukup terkait tugas pada bidang kerjanya maka akan tidak maksimal dalam proses penyelesaian tugas. Pendidikan dan pelatihan sangatlah penting untuk dilakukan karena merupakan salah satu cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara karyawan sekaligus meningkatkan keahlian karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja.

2.4.2. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan utama dari diadakannya pendidikan dan pelatihan adalah sebagai sarana perumusan kemampuan seperti yang diungkap oleh Simamora dalam Ambar (2009) yaitu:

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten
- c. Membantu menyelesaikan masalah operasional
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi

Hasibuan (2001) berpendapat bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah

sama dengan pengembangan yang pada hakikatnya menyangkut hal-hal berikut

ini:

a. Produktivitas kerja

Melalui pengembangan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas, kuantitas produksi semakin baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi kerusakan mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat yang dilayani, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi masyarakat.

f. Moral

Melalui pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan

keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias

untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Melalui pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai

semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

Promosi ilmiah biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual

Melalui pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *humanskill*, dan *managerial skill*nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Melalui pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama *vertical* dan *horizontal* semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Melalui pengembangan, balas jasa (gaji, upah *intensif* dan *benefis*) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

Sejalan dengan tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan diatas, terdapat manfaat dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dalam suatu organisasi. Menurut Rivai (2014) manfaat pelatihan dibagi menjadi tiga golongan yaitu:

1. Manfaat bagi karyawan

a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif

- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
 - d. Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan, kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap
 - e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
2. Manfaat bagi perusahaan
 - a. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
 - b. Memperbaiki moral sumber daya manusia
 - c. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan
 - d. Menciptakan image perusahaan yang lebih baik
 3. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia
 - a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individu
 - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
 - c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan
 - d. Meningkatkan keterampilan interpersonal
 - e. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.

Berdasarkan penjelasan diatas diketahui bahwa tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan tidak hanya akan dirasakan oleh karyawan dari sisi pengetahuan, keterampilan dan sikap namun juga akan berdampak pada kinerja organisasi dalam menghadapi persaingan dalam dunia kerja yang semakin lama semakin kompetitif.

2.4.3. Tahap- Tahap Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran pendidikan dan pelatihan secara konkret. Secara konkret perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan seseorang (Notoadmodjo:2009). Sebelum pendidikan dan pelatihan dilaksanakan, kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan perlu dianalisis terlebih dahulu kebutuhannya sebagai bahan penilaian dari proses pendidikan dan pelatihan. Menurut Gomes (2003) terdapat 3 (tiga) tahapan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yaitu :

1. Penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan (*assessing education and training needs*).

Penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang sesuai guna mengetahui dan menentukan apakah perlu atau tidak program pendidikan dan pelatihan diadakan.

2. Mendesain program pendidikan dan pelatihan (*designing education and training program*)

Mendesain program pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk menentukan metode yang akan digunakan dalam upaya untuk memotivasi para peserta untuk berpartisipasi aktif dalam proses pendidikan dan pelatihan agar dapat memberikan feedback pada pekerjaan.

3. Evaluasi efektivitas program pendidikan dan pelatihan (*evaluating education and training program effectiveness*)

Evaluasi efektivitas program pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk menilai dan menguji keefektifan program pendidikan dan pelatihan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Siagian (1991) langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan agar berjalan secara efektif dan efisien antara lain :

1. Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan merupakan diagnosis terhadap masalah yang ada dalam suatu organisasi sehingga perlu atau tidaknya program pendidikan dan pelatihan diadakan.

2. Keputusan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan

Keputusan untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan cepat atau lambat harus dibuat jika organisasi ingin meningkatkan kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang.

3. Seleksi peserta

Peserta pendidikan dan pelatihan diharapkan tidak hanya dapat meningkatkan kemampuan dalam produktivitas kerja namun juga sebagai upaya pengembangan karirnya.

4. Penyusunan program

Penyusunan program pendidikan dan pelatihan adalah terkait dengan jangka waktu penyelenggaraan dan materi yang akan disampaikan.

5. Bahan pelajaran

Bahan pelajaran dapat berasal dari penyelenggara atau dari pihak pengajar baik berupa karya tulis sendiri maupun karya tulis orang lain yang sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang diadakan.

6. Seleksi pengajar

Seleksi pengajar harus dipilih dari orang-orang yang tepat dalam menyampaikan materi.

7. Penentuan teknik dan metode

Penentuan teknik dan metode pendidikan dan pelatihan bergantung pada beberapa pertimbangan kebutuhan dan pentingnya dilaksanakan pendidikan dan pelatihan.

8. Penyusunan program

Penyusunan program dibentuk untuk sasaran pendidikan dan pelatihan untuk mengajarkan suatu keahlian tertentu, menyediakan pengetahuan yang dibutuhkan, atau hanya untuk mempengaruhi sikap mental.

9. Penyelenggaraan

Penyelenggaraan program pelatihan sangat situasional sifatnya, artinya dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

10. Evaluasi hasil kegiatan

Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya program pendidikan dan pelatihan, perlu dilakukan evaluasi setelah program tersebut dilaksanakan untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi atau tidak.

Berdasarkan uraian diatas tahapan-tahapan dalam proses pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi harus dipersiapkan dengan baik dan terencana.

Hal ini dikarenakan berhubungan dengan biaya, sumber daya manusia, dan sarana prasarana yang ada pada organisasi. Diharapkan dengan memperhatikan tahapan-tahapan tersebut sebuah organisasi dapat memperoleh output/keluaran yang maksimal atas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

2.4.4. Prinsip-prinsip Pendidikan dan Pelatihan

Dalam merencanakan dan melaksanakan program pendidikan dan pelatihan dengan baik agar berhasil, maka diperlukan prinsip-prinsip umum yang dapat digunakan sebagai pedoman. Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2011:49-52) menyatakan bahwa proses pendidikan dan pelatihan akan dapat tercapai bila prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan terpenuhi, antara lain :

1. Semua manusia dapat belajar.

Individu dari semua umur dengan kapasitas intelektual yang bermacam-macam mempunyai kemampuan untuk mempelajari perilaku baru.

2. Seorang individu harus termotivasi untuk aktualisasi diri, promosi, dan insentif.

3. Belajar adalah aktif bukan pasif karena pendidikan dan pelatihan yang efektif memerlukan keterlibatan semua peserta.

4. Peserta dapat memperoleh pengetahuan maupun keterampilan lebih cepat dengan bimbingan.

5. Materi yang diberikan harus sesuai dengan peserta.

6. Adanya waktu yang diberikan untuk dapat melaksanakan proses pendidikan dan pelatihan/belajar.

7. Metode pelaksanaan belajar harus bervariasi.

8. Peserta harus memperoleh kepuasan belajar, karena proses pendidikan dan pelatihan harus memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan peserta.

9. Peserta memerlukan penguat dari perilaku yang tepat. Hadiah-hadiah positif dan secara langsung menguatkan perilaku yang diinginkan.

2.4.5. Metode Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Metode pelaksanaan pendidikan dan pelatihan hendaknya berdasarkan pada metode-metode pengembangan sumber daya manusia yang sarannya yaitu

meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis pekerjaan atau meningkatkan pengetahuan, keahlian, kecakapan dalam meningkatkan kinerja dan proses pengambilan keputusan. Beberapa alternatif metode atau cara pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan yang ada dalam suatu organisasi. Menurut Hasibuan dalam Lenny Hasan terdapat beberapa metode dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yaitu :

a. *On The Job*

Peserta pendidikan dan pelatihan bekerja di tempat untuk belajar suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas.

b. *Vestibule*

Metode pendidikan dan pelatihan yang dilakukan didalam kelas atau bengkel untuk memperkenalkan suatu pekerjaan kepada karyawan dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut sesuai dengan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

c. *Demonstration and example*

Metode ini dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan cara mengerjakan suatu pekerjaan dan mempraktekkannya.

d. *Simulation*

Metode *Simulation* dilakukan dengan mengerjakan pekerjaan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tetapi hanya merupakan tiruan saja.

e. *Apprenticeship*

Cara megembangkan keahlian pertukaran, sehingga para peserta yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan tersebut.

f. *Classroom Methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, metode studi kasus, diskusi dan seminar.

g. *Lecture*

Metode ini diberikan kepada peserta dalam jumlah banyak di suatu kelas. Pelatih mengajarkan metode-metode yang diperlukan, sedang yang dilatih mencatat serta mempresentasikannya. Metode ini Merupakan suatu metode tradisional, karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta bersikap pasif.

h. *Conference*

Dalam metode ini, pelatih harus memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan masalah tersebut. Jadi dalam metode ini kedua pihak, pelatih dan peserta sama-sama berperan aktif, dengan begitu diharapkan peserta terlatih untuk menerima dan mempersepsikan pendapat orang lain, serta dapat mengambil kesimpulan atau keputusan dari permasalahan yang akan dihadapi nanti dalam dunia kerja.

i. *Programmed Instruction*

Bentuk pelatihan ini menuntut peserta agar dapat belajar sendiri, karena langkah-langkah pengerjaan sudah terprogram, biasanya dengan komputer, buku atau mesin pengajar. Program ini meliputi pemecahan Informasi dalam beberapa bagian kecil dan sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling terhubung.

Beberapa metode pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang telah dijelaskan diatas merupakan metode yang hampir seluruhnya melibatkan peserta sebagai subyek diklat. Dengan menempatkan sebagai subyek diklat maka peserta

akan merasa memiliki dan mempunyai kepentingan terhadap keberhasilan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Keberagaman metode yang ada diharapkan dapat memberikan masukan demi kemajuan pencapaian tujuan pendidikan dan pelatihan.

2.4.6. Indikator Pendidikan dan Pelatihan

Penentuan Indikator dalam upaya untuk keberhasilan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan adalah merupakan hal yang harus dibuat secara rinci sehingga benar-benar *measurable* (dapat diukur) dan *observable* (dapat diamati).

Menurut Barry dalam Umar (1999:14), proses pendidikan dan pelatihan tersebut memiliki beberapa indikator yang dapat dilihat dari:

1. Reaksi (*Reaction*)

Tingkat reaksi adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan suatu diklat. Bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan diklat tersebut. Mengetahui tingkat kepuasan peserta dapat dilakukan dengan mengukur beberapa aspek dalam diklat. Aspek-aspek itu meliputi: pelayanan panitia penyelenggara, kualitas instruktur, kurikulum materi pelatihan, metode belajar, fasilitas utama dan fasilitas pendukung, kebernilaian dan kebermaknaan isi diklat, dan lain-lain yang berhubungan dengan diklat.

2. Pembelajaran (*Learning*)

Tingkat pembelajaran adalah untuk mengukur tingkat tambahan pengetahuan, keterampilan maupun perubahan sikap peserta setelah mengikuti diklat. Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta program diklat pada materi diklat yang telah diberikan. Belajar dapat didefinisikan sebagai perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan serta penambahan keterampilan peserta setelah selesai mengikuti program diklat. Melalui definisi tersebut, kita dapat

menentukan aspek apa saja yang dapat diukur dalam tahap kedua ini. Program ini dikatakan berhasil ketika aspek-aspek diatas mengalami perbaikan dengan membandingkan pengukuran sebelum dan sesudah diklat. Semakin tinggi tingkat perbaikannya, dikatakan semakin berhasil pula suatu program diklat.

3. Perilaku (*Behaviour*)

Tingkat perilaku untuk mengetahui tingkat perubahan perilaku kerja peserta diklat setelah kembali kelingkungan kerjanya. Perilaku yang dimaksud disini adalah perilaku kerja yang ada hubungannya langsung dengan materi diklat, dan bukan perilaku dalam konteks hubungan personal dengan rekan-rekan kerjanya. Jadi yang ingin diketahui ialah seberapa jauh perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan, atau penambahan keterampilan peserta membawa pengaruh langsung terhadap kinerja peserta ketika kembali ke lingkungan kerjanya. Apakah perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan atau penambahan keterampilan peserta ini diimplementasikan dalam lingkungan kerja peserta ataukah dibiarkan berkarat dalam diri peserta tanpa pernah diimplementasikan.

4. Akhir (*Result*)

Tingkat akhir adalah untuk mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta diklat terhadap tingkat produktivitas perusahaan. Bertujuan untuk menguji dampak diklat terhadap kelompok kerja atau perusahaan secara keseluruhan. Pada tahap ini dapat diketahui apakah diklat yang terselenggara dapat diikuti dengan baik dan membawa dampak yang baik bagi peningkatan kinerja.

Selanjutnya menurut Rivai (2004) juga terdapat beberapa faktor yang dapat digunakan sebagai indikator dalam pelaksanaan suatu program pelatihan yaitu antara lain:

1. Materi yang dibutuhkan

Materi yang disusun berdasarkan kebutuhan dari tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan.

2. Metode yang digunakan

Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

3. Kemampuan instruktur pelatihan

Mencari sumber-sumber informasi yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

4. Sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran

Pedoman dimana proses pembelajaran akan berjalan lebih efektif.

5. Peserta pelatihan

Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.

6. Evaluasi pelatihan

Setelah pelaksanaan pelatihan hendaknya dievaluasi hasil yang didapat pada pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

2.5. Promosi Jabatan

2.5.1. Definisi Promosi Jabatan

Menurut Kasmir (2016,166) promosi jabatan merupakan kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat seseorang dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Dalam praktiknya promosi jabatan di beberapa instansi/ organisasi dapat dilakukan dalam bentuk:

- a. Kenaikan jabatan, artinya hanya jabatannya yang naik, tetapi kepangkatannya tidak naik.
- b. Kepangkatannya naik, tetapi jabatannya tidak naik.
- c. Jabatan dan kepangkatan naik, artinya kedua-duanya naik.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian (2010:169) bahwa promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Berdasarkan teori diatas bahwa suatu promosi akan berdampak pada kenaikan penghasilan (gaji) dan tunjangan lainnya. Sedangkan menurut Hasibuan (2012) promosi jabatan merupakan perpindahan seseorang yang memperbesar wewenang dan tanggungjawab pada jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi sehingga mengakibatkan kewajiban, hak, status dan penghasilan yang semakin besar.

Berdasarkan teori tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan merupakan kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji. Promosi jabatan dilakukan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi. Promosi jabatan diharapkan akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan kemampuan maksimalnya dibanding dengan jabatan sebelumnya yang wewenangnya masih minimum. Selain itu kesempatan berkembang dan pengalaman baru pada lingkungan kerja yang baru

akan didapatkan dalam rangka menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin kompleks.

2.5.2. Tujuan Promosi

Menurut Siagian (2010:169) Ada beberapa tujuan suatu organisasi melakukan promosi terhadap karyawannya, antara lain:

a. Untuk mempertinggi semangat kerja

Bila promosi dilakukan secara obyektif berdasarkan pada prestasi kerja baik seseorang, maka akan ada daya perangsang bagi para pegawai untuk mempertinggi semangat kerja.

b. Menjamin Stabilitas Kepegawaian

Stabilitas kepegawaian akan tercipta bila promosi telah dilaksanakan pada suatu perusahaan karena pegawai akan merasa aman untuk terus menjalankan hubungan kerja, sehingga akan meminimalisir terjadinya ketidakstabilan pegawai yang berarti perusahaan harus seringkali mengadakan penarikan pegawai, pemilihan pegawai, melatih pegawai dan memberikan pesangon kepada pegawai yang berhenti dimana hal tersebut akan membutuhkan biaya yang sangat besar.

Pada dasarnya tujuan dari promosi jabatan adalah memberikan kesempatan pegawai untuk maju menjadi lebih baik pada suatu organisasi atas prestasi kerja yang telah diraih. Tidak hanya untuk kemajuan bagi pegawai itu sendiri namun promosi jabatan juga merupakan sarana bagi kemajuan organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran. Keberhasilan suatu organisasi dalam berbagai bidang terutama dibidang sumber daya manusia (SDM) tidak lepas dari peran serta dari seluruh pegawai yang mempunyai prestasi dan kinerja yang baik.

2.5.3. Syarat- syarat Promosi

Perusahaan pada umumnya mempunyai kriteria utama dalam mempromosikan seseorang yaitu melalui prestasi kerja dan senioritas. Promosi kerja yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian kerja yang baik atas seseorang tersebut sedangkan promosi atas senioritas didasarkan pada masa kerja yang paling lama sebagai penghargaan atas jasa seseorang terhadap organisasi. Dari beberapa kriteria tersebut pada dasarnya promosi harus dilakukan secara obyektif yaitu dengan mengadakan penilaian kecakapan secara obyektif kepada pegawai yang akan dipromosikan. Menurut Moekijat (2010:112) Adapun program promosi sebaiknya mencakup syarat- syarat sebagai berikut:

- a. Semua promosi dalam saringan pegawai dibuat atas dasar kecakapan diantara pegawai-pegawai yang paling cakap.
- b. Promosi diselenggarakan hanya menurut rencana promosi organisasi itu dan disesuaikan dengan kebijaksanaan promosi dari kantor urusan pegawai.
- c. Pegawai-pegawai diberitahu tentang perkembangan dan penempatan rencana promosi.
- d. Memelihara dan melindungi pegawai dengan memberi segala keterangan tentang kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur untuk mengatur rencana promosi.
- e. Tiap rencana promosi menggunakan lapang saingan yang seluas-luasnya dan menggunakan metode-metode penilaian yang didasarkan atas alasan-alasan yang tepat serta dilakukan secara jujur.
- f. Catatan kepegawaian mengenai tiap promosi menunjukkan bahwa promosi-promosi itu dilakukan sesuai dengan rencana promosi yang resmi.

Berdasarkan penjelasan diatas dalam melakukan promosi jabatan terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi. Syarat-syarat promosi jabatan hendaknya digunakan dalam menentukan seseorang berhak untuk segera dipromosikan. Syarat-syarat yang ditetapkan oleh suatu organisasi tentunya tidak sama untuk posisi yang berlainan, namun hendaknya syarat-syarat yang ditetapkan dapat menjamin bahwa pegawai yang akan mendapatkan promosi jabatan mempunyai kemampuan yang sesuai dengan yang dibutuhkan yaitu dengan kata lain *The Right Man on The Right Place*.

2.5.4. Kriteria Promosi

Manajemen kepegawaian yang efektif tidak mungkin diperoleh tanpa adanya sistem promosi yang baik. Namun proses promosi tidak selalu merupakan pengalaman yang positif baik bagi karyawan. Ketidakadilan, kesewenangan atau kerahasiaan dapat mengurangi efektivitas dari proses promosi. Dalam suatu organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

1. Berdasarkan prestasi kerja

Promosi berdasarkan prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Jadi promosi dalam hal ini adalah merupakan sebuah penghargaan atas prestasi kerja yang telah diraih oleh pegawai.

2. Berdasarkan senioritas

Promosi berdasarkan senioritas mengutamakan pegawai yang masa kerjanya paling lama. Ada beberapa pertimbangan biasanya suatu instansi menggunakan cara ini antara lain:

a. Sebagai penghargaan atas jasa seseorang (loyalitas) kepada instansi.

b. Penilaian biasanya bersifat obyektif, karena cukup membandingkan masa kerja pegawai.

c. Mendorong organisasi untuk mengembangkan pegawainya karena pegawai yang lama berkarya akhirnya akan mendapatkan promosi.

Menurut Dessler (2011:14) terdapat beberapa kriteria dalam mengambil keputusan dalam melakukan proses promosi suatu perusahaan:

a. Senioritas atukah kompetensi yang mempengaruhi

Pelaksanaan promosi secara kompetensi merupakan motivator yang superior, namun kemampuan sebuah perusahaan menggunakan kompetensi sebagai kriteria bergantung pada berbagai hal, seperti pada kesepakatan serikat kerja biasanya berisi klausa yang menekankan senioritas.

b. Bagaimana seharusnya kita harus mengukur kompetensi

Pedoman pengukuran kompetensi dari prestasi sebelumnya dan mengasumsikan bahwa seseorang akan berprestasi baik pada pekerjaan yang baru merupakan prosedur yang paling sederhana dengan cara mendefinisikan pekerjaan itu, tetapkan standarnya, dan gunakan satu perangkat penilaian atau lebih untuk mencatat prestasi karyawan.

c. Apakah prosesnya formal atau informal

Beberapa perusahaan melakukan proses promosi secara informal (non kompetisi) dengan alasan milik mereka sendiri untuk membuat keputusan promosi jabatan terhadap pegawainya, sedangkan perusahaan yang melakukan promosi secara formal biasanya menjelaskan dan mengedarkan posisi lowongan dan persyaratannya dalam bentuk sosialisasi, sehingga pegawai mengetahui posisi yang sedang ditawarkan beserta kualifikasi yang dibutuhkan pada posisi tertentu.

d. Vertikal, horizontal atau lainnya

Promosi secara vertikal diartikan pemindahan seorang karyawan dimana jabatan maupun kepangkatannya lebih tinggi dari jabatan sebelumnya, sedangkan promosi secara horizontal adalah pemindahan seseorang dengan jabatan maupun kepangkatan yang sama dari sebelumnya dalam rangka pengembangan keterampilan baru.

Kriteria promosi jabatan secara umum di beberapa organisasi masih berdasarkan pada senioritas. Senioritas digunakan sebagai pertimbangan dalam keputusan promosi jabatan karena dianggap cepat, mudah, dan dianggap sebagai penghargaan atas loyalitas pegawai. Selain itu terdapat beberapa organisasi juga yang promosi jabatan didasarkan atas prestasi kerja pegawai. Prestasi kerja dirasa lebih efektif digunakan dalam proses promosi jabatan karena organisasi mempunyai data dan informasi kinerja kandidat pegawai saat ini dan yang lalu untuk dapat digunakan sebagai dasar bahwa kandidat pegawai yang dipromosikan mampu melaksanakan jabatan yang ditawarkan.

2.5.5. Indikator Promosi Jabatan

Perusahaan atau organisasi mempunyai pertimbangan yang berbeda-beda dalam hal penentuan indikator dalam proses promosi jabatan pegawainya. Mengingat adanya perbedaan tujuan, visi dan misi yang hendak dicapai oleh masing-masing perusahaan ataupun organisasi. Selain itu proses promosi jabatan juga dilakukan menyesuaikan dengan tingkat kebutuhan masing-masing perusahaan. Simamora (2010:235) merumuskan beberapa indikator yang bersifat umum yang dapat diperhitungkan dan dipergunakan dalam proses promosi jabatan adalah sebagai berikut :

1. Kesempatan

Promosi jabatan di perusahaan harus memperhatikan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan persyaratan jabatan yang ditetapkan oleh manajemen.

2. Kemampuan

Promosi jabatan di perusahaan harus dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja dengan turut mempertimbangkan kreatifitas karyawan dalam bekerja.

3. Keadilan

Perusahaan harus melaksanakan promosi jabatan secara adil dengan memperhatikan kompetensi karyawan dan mempertimbangkan kinerja karyawan.

4. Prosedur

Promosi jabatan di perusahaan harus memiliki prosedur pelaksanaan yang baku dan dilakukan sesuai dengan prosedur.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:111-113) indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan adalah sebagai berikut :

1. Kejujuran

Seorang karyawan harus mempunyai kejujuran dalam menjalankan jabatan yang diemban dan tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi.

2. Disiplin

Seorang karyawan harus memulai disiplin terhadap dirinya sendiri, tugas-tugas, mematuhi peraturan yang berlaku.

3. Prestasi kerja

Prestasi kerja karyawan dapat dicapai bila hasil kerja yang diberikan dapat dipertanggung jawabkan baik secara kuantitas maupun kualitasnya, tepat waktu.

4. Kerjasama

Karyawan dapat bekerjasama dengan baik baik secara vertikal maupun horizontal dalam mencapai sasaran perusahaan .

5. Kecakapan

Karyawan yang cakap adalah karyawan yang kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik dan dapat bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

6. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

7. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

8. Komunikatif

Karyawan hendaknya dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman.

9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Berdasarkan pada teori indikator promosi jabatan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan promosi jabatan terdapat beberapa indikator penting yang harus dipahami oleh suatu organisasi. Indikator menjadi sebuah acuan penting dan utama dalam melakukan penilaian pantas tidaknya seorang pegawai direkomendasikan untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar. Indikator promosi jabatan dapat menjadi sebuah ukuran seberapa besar kontribusi pegawai yang direkomendasikan sehingga memenuhi untuk dilakukan promosi untuk jabatan yang ditawarkan.

2.5.6. Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Perusahaan menerapkan jenis promosi yang berbeda-beda untuk para karyawannya mengingat keputusan promosi jabatan menyesuaikan kebutuhan pada suatu perusahaan agar memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat. Terdapat berbagai jenis promosi jabatan yang bisa diterapkan dalam suatu perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016:113) :

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seseorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

Sifat promosi ini adalah tetap.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu. Tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah

Berdasarkan pada jenis-jenis promosi jabatan yang ada, diketahui bahwa meskipun promosi jabatan merupakan penghargaan atas kinerja baik seorang pegawai namun tidak semua jenis promosi jabatan disertai dengan peningkatan penghasilan, wewenang dan tanggungjawab. Namun diharapkan promosi jabatan dapat dilaksanakan secara adil dan tepat agar semangat kerja dan kinerja pegawai dapat diberikan secara maksimal.

2.6. Kinerja

2.6.1. Definisi Kinerja

Semua pegawai berusaha untuk memberikan hasil kinerja yang baik atas pekerjaannya. Kinerja yang baik dilakukan dalam rangka untuk memperoleh kepuasan kerja, pencapaian jejang karir, kompensasi yang lebih baik dan sebagai bentuk tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan.

Menurut Afandi (2018 :83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Wibowo (2016) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan, kompetensi, motivasi serta kepentingan.

Menurut Kasmir (2016:182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu dalam suatu periode tertentu. Sedangkan menurut menurut Hasibuan (2014) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Artinya kinerja merupakan hasil dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode yang pengukurannya dapat dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan berdasarkan standart pencapaian.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan pekerjaan dan tanggungjawabnya dalam waktu tertentu. Hasil kerja dapat dilihat pada jumlah kualitas dan kuantitas yang dihasilkan seseorang, sedangkan bila berdasarkan perilaku kerja maka dapat dilihat dari perilaku pegawai dalam menjalankan kewajibannya dalam rangka tercapainya tujuan suatu perusahaan.

2.6.2. Indikator –Indikator Kinerja

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan dan terus harus ditanamkan pada individu pegawai.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Menurut Kasmir (2016: 208-210) indikator yang digunakan dalam mengukur

kinerja karyawan antara lain :

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Kerjasama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

6. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

Menurut Hasibuan (2012) salah satu indikator yang dapat dijadikan gambaran kinerja seorang karyawan dari ukuran yang dapat dinilai secara tangible (dapat diukur) adalah kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan yang diukur secara intangible (sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standart) adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan: Mencerminkan kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.
2. Kualitas dan kuantitas kerja: Merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran: Mencerminkan sikap jujur dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dan memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain.
4. Kedisiplinan: Mencerminkan kepatuhan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dalam perusahaan dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya dengan baik.
5. Kreativitas: Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. Kerjasama: Kemampuan atau kesediaan karyawan dalam bekerja sama dengan karyawan lainnya baik secara vertikal maupun horizontal didalam maupun diluar pekerjaannya.

7. Kepemimpinan: Merupakan kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
8. Kepribadian: Sikap prilaku, kesopanan, periang, memberikan kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
9. Prakarsa: Kemampuan berfikiran yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, dan mendapatkan kesimpulan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
10. Kecakapan: Merupakan kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.
11. Tanggung jawab: Kesediaan karyawan dalam mempertanggung-jawabkan kebijaksanaannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli tentang indikator kinerja diatas, pada dasarnya semuanya berperan penting dalam menentukan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan.

2.6.3. Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam prakteknya tidak selamanya kinerja individu maupun kinerja organisasi akan sesuai dengan harapan. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu maupun kinerja organisasi. Menurut Hasibuan (2011) secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal, merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan,

misalnya :

- a. Kemampuan intelektualitas, kemampuan mental umum yang mendasari kemampuannya untuk mengatasi kerumitan kognitif.
- b. Disiplin kerja, kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.
- c. Pengalaman kerja, proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
- d. Kepuasan kerja, sikap emosional yang ditunjukkan dengan keadaan senang dengan pekerjaan yang sedang dijalani.
- e. Latar belakang pendidikan, dasar pembelajaran, keterampilan, dan kebiasaan melalui pengajaran, pelatihan, dan penelitian.
- f. Motivasi karyawan, kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual.

2. Faktor Eksternal merupakan faktor pendukung karyawan dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya :

- a. Gaya kepemimpinan, cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.
- b. Pengembangan karir, aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi.
- c. Lingkungan kerja, suatu faktor yang secara langsung mempengaruhi rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal.

- d. Pelatihan, pemenuhan kebutuhan keterampilan bagi karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menunjang pekerjaannya.
- e. Kompensasi, pengeluaran dan biaya bagi perusahaan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.
- f. Sistem manajemen yang terdapat di perusahaan, penerapan dari perusahaan, dalam prosedur yang digunakan untuk memastikan suatu perusahaan sudah memenuhi standart.

Sedangkan menurut William Stern dalam Mangkunegara (2009:16-17) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor individu

Secara psikologis individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas tinggi secara psikis dan fisiknya. Dengan memiliki integritas yang tinggi maka individu tersebut mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi sangat menunjang tercapainya kinerja yang baik bagi pegawai. Faktor lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, pola komunikasi kerja yang efektif, target kerja yang menantang, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai merupakan hal yang benar-benar harus diperhatikan, karena sangat berpengaruh terhadap hasil kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut akan maksimal bila

terdapat komitmen yang kuat dari pegawai terhadap organisasi dan sebaliknya.

Komitmen yang kuat dari keduanya akan menjadikan tujuan organisasi tercapai oleh kinerja pegawai yang maksimal.

2.6.4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Suatu pekerjaan tidak akan terlihat hasilnya bila tidak ada penilaian, sehingga akan dapat diketahui pekerjaan tersebut bersifat baik, benar atau sebaliknya. Jika sudah dilakukan dengan baik dan benar maka tentu akan mendapatkan imbalan atau penghargaan, sebaliknya bila belum dikatakan baik dan benar maka harus dilakukan suatu evaluasi apa penyebabnya dan bagaimana solusinya.

Penilaian kinerja merupakan cara dalam mengevaluasi dan meninjau kinerja individu secara periodik. Penilaian kinerja ini diharapkan dapat menjadi pedoman yang dapat menunjukkan prestasi kerja karyawan dalam rangka pemberian kompensasi ataupun pengembangan karir karyawan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang seharusnya dilakukan dengan sebaik-baiknya. Adapun tujuan dari penilaian kinerja menurut Soedarmayanti (2011: 262) adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Selain itu tujuan dari penilaian kinerja dari sumber daya manusia pada suatu organisasi menurut Hasibuan (2012) adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

Pengelolaan kinerja karyawan tidak hanya terbatas sebagai untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai, namun juga sebagai strategi untuk memotivasi peningkatan produktivitas kerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan kunci terhadap efektivitas keberhasilan suatu organisasi, karena suatu organisasi yang efektif akan ditopang oleh sumberdaya manusia yang berkualitas. Penilaian kinerja yang dilakukan secara baik dan benar juga akan membawa manfaat bagi karyawan itu sendiri dan juga bagi organisasi. Manfaat penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2011 :66) adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.

6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

2.7. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan, Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

a. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia merupakan inti penggerak dalam suatu organisasi.

Suatu organisasi tentunya mengharapkan memiliki sumber daya manusia yang mempunyai pengetahuan, keahlian dan sikap yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Program pendidikan dan pelatihan yang terencana dan sistematis merupakan salah satu cara organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya. Menurut Hasibuan (2005) pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan kata lain pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi adalah untuk perbaikan kinerja pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan serta pembentukan sikap pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang menentukan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Susanty (2018) dalam Pendidikan Pelatihan dan Promosi Jabatan

Terhadap Kinerja Tinjauan Ekonomi Islam menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk cabang Semarang. Oleh karena itu dengan memiliki bekal pendidikan dan pelatihan tentu menyebabkan seorang pegawai memiliki pengetahuan dan keahlian tertentu sehingga mampu dan cakap dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik dan mampu bersaing dalam tantangan dunia kerja.

b. Hubungan Promosi Jabatan dengan Kinerja Pegawai

Pencapaian tujuan organisasi tidak lepas dari peran penting sumber daya manusia yang ada didalamnya. Sumberdaya manusia yang ada dituntut untuk mampu meningkatkan produktivitas untuk peningkatan kinerja organisasi. Manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang penting dalam rangka pencapaian kinerja organisasi yang maksimal. Promosi jabatan merupakan salah satu bagian penting dalam suatu organisasi yang menjadi perhatian karena berhubungan dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Menurut Siagian (2009) promosi jabatan merupakan perpindahan pegawai dari satu jabatan/tempat ke jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggungjawab, wewenang dan pendapatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kepuasan kerja pegawai dengan adanya promosi jabatan memungkinkan pegawai untuk memberikan hasil kerja yang maksimal kepada organisasi. Menurut penelitian Rahayu (2017) dalam Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Metalindo dimana promosi jabatan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan lebih baik lagi agar mendapatkan penilaian yang baik. Promosi

jabatan merupakan salah satu bentuk pengembangan karier kepada seorang pegawai, sehingga dengan adanya promosi jabatan diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya.

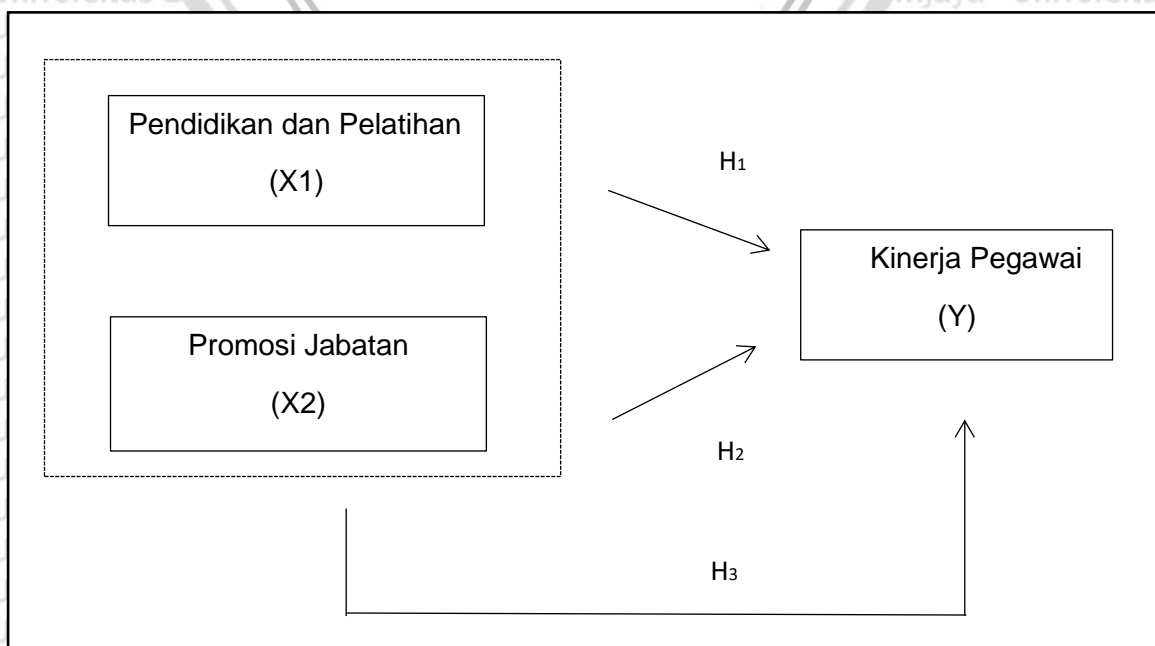
2.8. Kerangka Konsep Penelitian

Tenaga kependidikan non PNS merupakan salah satu sumber daya manusia pada perguruan tinggi yang secara tidak langsung menentukan tercapainya sasaran perguruan tinggi. Melihat perkembangan kebutuhan dan dinamika permasalahan dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, maka terdapat beberapa aspek pada tenaga kependidikan sebagai penunjang pada perguruan tinggi yang perlu dipersiapkan dan diperhatikan untuk bertahan dalam menghadapi persaingan. Dalam mewujudkan itu semua diperlukan upaya dalam meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan serta perilaku untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Salah satu upaya yang bisa digunakan dalam proses tersebut adalah melalui pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan secara terprogram dan terpadu. Program pendidikan dan pelatihan diberikan sebagai tambahan dalam upaya untuk memelihara dan mengembangkan kemampuan serta kesiapan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan tantangan kerja yang dihadapi. Bentuk pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan dapat membantu tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas sehari-hari sedangkan bentuk pelatihan diluar pekerjaan dapat dijadikan sebagai tambahan pengetahuan bila suatu saat terjadi promosi jabatan. Promosi jabatan diberikan dalam rangka sebagai penghargaan atas kinerja yang telah diraih bagi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas. Promosi jabatan seharusnya dilaksanakan tidak lepas dari hasil evaluasi dan monitoring secara kontinyu

terhadap seorang tenaga kependidikan dari kinerja yang dicapai. Tidak bisa dipungkiri bahwa unsur- unsur penting dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan kadangkala berada pada kondisi yang kurang maksimal, padahal unsur-unsur tersebut dalam proses pencapaian kinerja yang baik harus saling mendukung dan melengkapi. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Unversitas Brawijaya, berikut akan disajikan kerangka konsep berdasarkan variabel yang diteliti.

Konsep merupakan pemahaman dari suatu fenomena. Kerangka konsep menggambarkan hubungan antara konsep teoritik dengan obyek penelitian. Konsep yang digunakan bersumber pada konsep-konsep kajian pustaka. Dengan demikian kerangka konsep penelitian merupakan perpaduan antara hasil pemikiran dengan hasil kajian empiris terhadap objek penelitian. Berikut kerangka konsep penelitian yang dibuat oleh penelitian berdasarkan tinjauan teori yang telah dibahas.

Gambar 2.1.
Kerangka Konsep



Berdasarkan gambar 2.1 kerangka konsep diatas variabel independen dalam penelitian ini adalah Pendidikan dan Pelatihan (X_1) dan Promosi Jabatan (X_2), sedangkan variabel dependen adalah Kinerja Pegawai (Y).

2.9. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan atau dugaan sementara mengenai suatu hal yang harus dibuktikan atau diuji kebenarannya dalam penelitian. Mengacu pada kerangka konsep penelitian tersebut diatas, maka yang menjadi hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai (H_1).

Hasibuan (2005) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu sarana dalam proses peningkatan kinerja karyawan yang diberikan secara berkala sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan pekerjaan. Penelitian yang telah dilakukan untuk menguji keterkaitan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja diperkuat oleh penelitian sebelumnya, diantaranya Umiyati, et al (2020) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemeriksa pada Direktorat Jenderal Pajak, yang berarti pentingnya pendidikan dan pelatihan tidak hanya fokus pada materi akan tetapi penguatan konsep dan sikap yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu terdapat beberapa riset juga memperkuat hubungan antara pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai diantaranya Deni,

et al. 2020; Susanty.2018; Ernani, et al.2020. Hipotesis pertama dari penelitian ini adalah:

H1: Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

2. Terdapat pengaruh antara variabel promosi jabatan terhadap kinerja pegawai (H2).

Kasmir (2016) menyatakan bahwa promosi jabatan merupakan kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat seseorang dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan suatu perusahaan terhadap pegawai dalam rangka memaksimalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki sehingga tercipta inovasi serta tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan. Penelitian yang telah dilakukan diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan keterkaitan antara promosi jabatan terhadap kinerja pegawai diantaranya Ichsan, et al (2020) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan. Promosi jabatan selain bertujuan memberikan kesempatan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi, namun juga bertujuan menambah pengetahuan serta pengalaman bekerja yang akan mendorong bagi karyawan lain untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain itu terdapat beberapa riset juga memperkuat hubungan antara pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja yaitu Jumiyati, et al.2020; *Adi, et al. 2021; Barik, et al. 2021. Hipotesis kedua pada penelitian ini adalah:*

H2: Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

3. Terdapat pengaruh antara variabel Pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan secara simultan terhadap kinerja pegawai (H3).

Pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan merupakan sarana yang diberikan instansi dalam menambah pengetahuan, pengalaman serta sebagai sarana memunculkan inovasi bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang tujuannya adalah kinerja yang maksimal. Semakin baik pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan dalam suatu instansi maka tidak hanya kinerja pegawai yang meningkat, namun kinerja instansi juga akan semakin meningkat. Kesempatan promosi yang diberikan oleh instansi kepada pegawai dengan demikian akan tercipta suatu keinginan dari pegawai untuk memotivasi dirinya sendiri sehingga muncullah dari dalam diri pegawai untuk mengikuti proses pelatihan dan mau menerapkan ilmu yang didapat ketika pelatihan kedalam kegiatan kerja sehari-hari.

Penelitian yang telah dilakukan diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan keterkaitan antara pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai diantaranya Ariyati, et al. (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi, pelatihan, serta promosi jabatan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Majesty Golden Raya. Selain itu terdapat beberapa riset juga memperkuat hubungan secara simultan antara pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja yaitu Sihabudin (2018); Cholifah (2019); Apriada, et al (2020). *Hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah:*

H3: Pendidikan dan Pelatihan serta Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian survei dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian survei digunakan karena dalam proses pengumpulan data dan menghimpun informasi dari para responden peneliti menggunakan kuisioner sebagai metode utama. Sedangkan metode penelitian kuantitatif digunakan untuk mengetahui dan menguji hubungan antar variabel sesuai dengan hipotesis yang telah ditetapkan kemudian menginterpretasikan hasil analisis tersebut untuk memperoleh kesimpulan. Menurut Sugiyono (2018) metode kuantitatif adalah sebagai berikut:

“Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”

Metode penelitian kuantitatif dalam penelitian ini yaitu mengolah data hasil kuisioner tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS kemudian mengambil kesimpulan dari hasil analisis data-data tersebut. Diharapkan dengan menggunakan metode ini peneliti dapat memperoleh kesimpulan yang signifikan terkait fenomena yang diteliti. Penggunaan metode kuantitatif dan jenis penelitian survei pada penelitian ini sesuai dengan tujuan pada penelitian ini yaitu untuk menguji seberapa tinggi atau rendahnya pengaruh antara variabel independent dengan variabel dependent berdasarkan hasil kuisioner penelitian dari responden, dimana hasil kuisioner data

penelitian berupa angka- angka yang akan dianalisis menggunakan data statistik dalam menguji hipotesis.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi di Universitas Brawijaya (UB) Malang dimana Universitas Brawijaya (UB) mempunyai 16 (enam belas)

Fakultas yang didalamnya mempunyai sumberdaya manusia dengan status tenaga kependidikan non PNS. Dengan menggunakan metode *random sampling* (acak) maka peneliti mengambil salah satu lokasi penelitian yaitu tepatnya di

Fakultas Teknik Universitas Brawijaya dengan dasar pertimbangan bahwa

Fakultas Teknik Universitas Brawijaya merupakan tempat peneliti bekerja,

sehingga dari lokasi ini peneliti dapat memperoleh data dan informasi yang diberikan untuk penelitian. Selain itu diharapkan hasil dari penelitian dapat

bermanfaat dan menjadi bahan masukan bagi kemajuan Fakultas Teknik

Universitas Brawijaya. Objek penelitian yang diamati adalah tenaga kependidikan

non PNS yang merupakan salah satu sumberdaya manusia yang melaksanakan

tupoksinya di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya. Lokasi penelitian terdiri dari

10 (sepuluh) cluster yaitu 1 (satu) Kantor Dekanat dan 9 (sembilan) Jurusan di

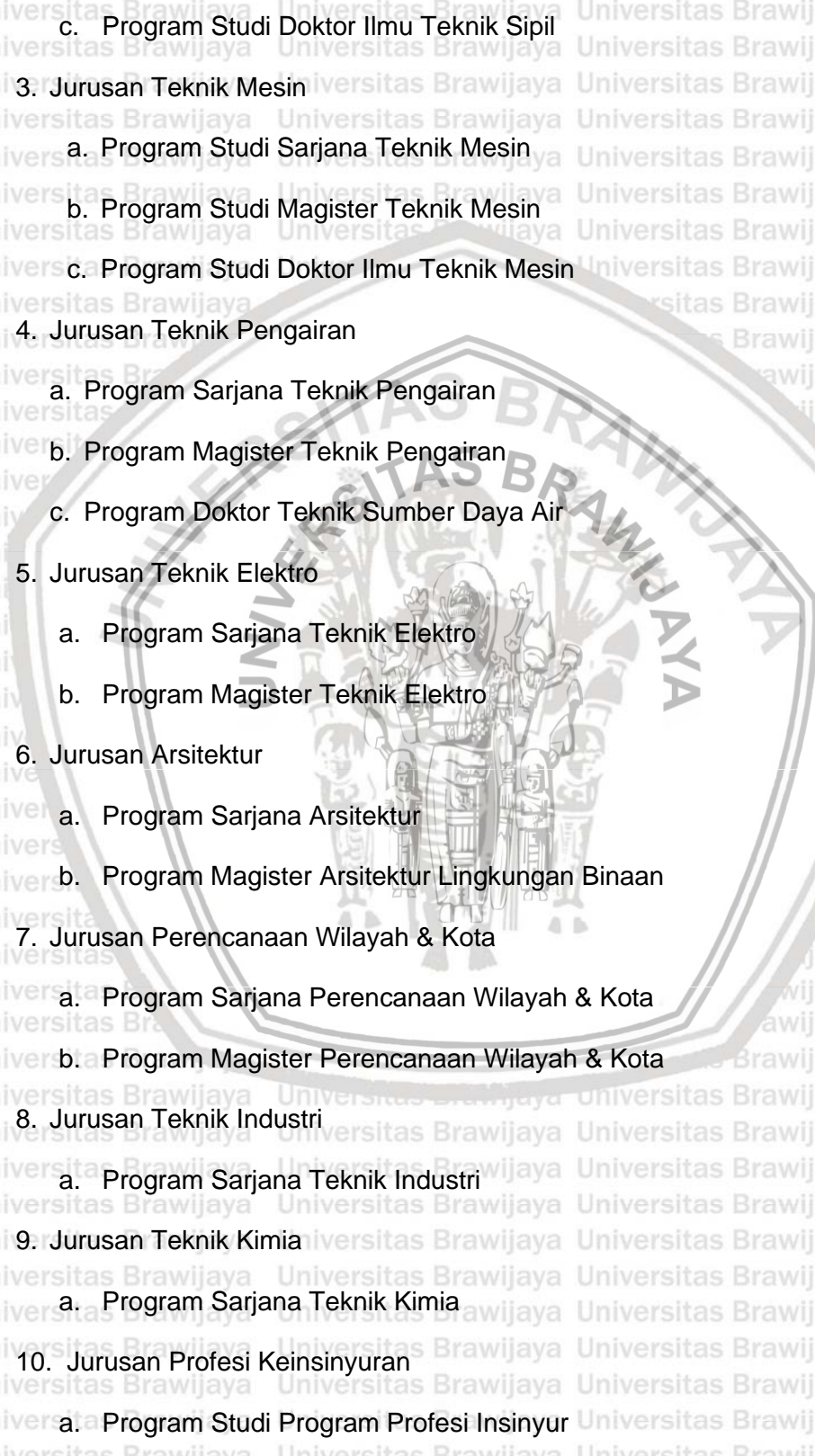
Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, sebagai berikut:

1. Kantor Fakultas, yang terdiri dari 3 (tiga) sub bagian yaitu:

- a. Sub. Bagian Akademik dan Kemahasiswaan,
- b. Sub. Bagian Keuangan & Kepegawaian,
- c. Sub. Bagian Umum dan Barang Milik Negara.

2. Jurusan Teknik Sipil

- a. Program Studi Sarjana Teknik Sipil
- b. Program Studi Magister Teknik Sipil



c. Program Studi Doktor Ilmu Teknik Sipil

3. Jurusan Teknik Mesin

a. Program Studi Sarjana Teknik Mesin

b. Program Studi Magister Teknik Mesin

c. Program Studi Doktor Ilmu Teknik Mesin

4. Jurusan Teknik Pengairan

a. Program Sarjana Teknik Pengairan

b. Program Magister Teknik Pengairan

c. Program Doktor Teknik Sumber Daya Air

5. Jurusan Teknik Elektro

a. Program Sarjana Teknik Elektro

b. Program Magister Teknik Elektro

6. Jurusan Arsitektur

a. Program Sarjana Arsitektur

b. Program Magister Arsitektur Lingkungan Binaan

7. Jurusan Perencanaan Wilayah & Kota

a. Program Sarjana Perencanaan Wilayah & Kota

b. Program Magister Perencanaan Wilayah & Kota

8. Jurusan Teknik Industri

a. Program Sarjana Teknik Industri

9. Jurusan Teknik Kimia

a. Program Sarjana Teknik Kimia

10. Jurusan Profesi Keinsinyuran

a. Program Studi Program Profesi Insinyur

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang menjadi perhatian kita dalam suatu lingkup dan waktu yang kita tentukan. Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2017) Populasi adalah semua individu/ unit-unit yang menjadi target penelitian. Supriyanto dan Maharani (2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa populasi merupakan seluruh unsur obyek yang digunakan sebagai sumber data dengan karakteristik tertentu dalam sebuah penelitian.

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya karena tenaga kependidikan non PNS merupakan salah satu sumber daya manusia penunjang terselenggaranya pendidikan yang secara jenjang karir pangkat dan golongan tidak berjalan secara reguler seperti halnya PNS namun didasarkan pada performa kinerja yang dihasilkan dalam bekerja.

Menurut Peraturan Rektor Universitas Brawijaya No 536 Tahun 2013 Tentang Tenaga Kependidikan non PNS tenaga kependidikan non PNS adalah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan Pendidikan. Jumlah populasi tenaga kependidikan non PNS yang terdapat di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya sejumlah 72 (tujuh puluh dua) orang

dengan berbagai macam jenis jabatan tenaga kependidikan non PNS yang

melekat yaitu:

- a. Analis data;
- b. Pengelola pengaduan masyarakat;
- c. Pengolah data;
- d. Petugas Pengelolaan Administrasi Belanja Pegawai;
- e. Penata usaha pimpinan;
- f. Pengadministrasi;
- g. Petugas humas;
- h. Teknisi computer;
- i. Caraka;
- j. Pengemudi;
- k. Pramusarana dan prasarana pendidikan.

Berikut jumlah sebaran tenaga kependidikan non PNS berdasarkan jabatan di Fakultas Teknik UB:

Tabel 3.1
Jumlah Sebaran Jabatan Tenaga Kependidikan Non PNS

Jabatan	Jumlah	%
Analisis Data	3	5
Pengelola Pengaduan Masyarakat	1	1
Pengolah Data	13	18
Petugas Pengelolaan Administrasi Belanja Pegawai	1	1
Penata Usaha Pimpinan	1	1
Pengadministrasi	29	41
Petugas Humas	1	1
Teknisi Komputer	18	25
Caraka	1	1
Pengemudi	3	5
Pramusarana dan Prasarana Pendidikan	1	1
Jumlah	72	100

Sumber: Kepegawaian Fakultas Teknik UB, 2020

Berdasarkan pada tabel 3.1 dapat kita lihat terdapat beberapa jabatan yang melekat pada tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya. Persentase terbanyak berada pada jabatan pengadministrasi sebesar 41%, selanjutnya teknisi komputer sebesar 25% dan pengolah data sebesar 18%. Proporsi jabatan tersebut dapat berubah jumlahnya seiring dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang ada di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih mengikuti prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Purwanto dan Sulistyastuti: 2017). Sampel dikatakan representatif bila karakteristik sampel sama dengan karakteristik populasi. Sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti yang syarat pengambilan sampelnya agar diperoleh sampel yang representative adalah sebagai berikut:

a. Besarnya sampel

Semakin besar sampel yang diambil semakin tinggi tingkat representasinya.

Namun besar kecilnya sampel ditentukan oleh faktor biaya, waktu dan tenaga yang tersedia.

b. Teknik pengambilan sampel

Semakin tinggi tingkat random dalam pengambilan sampel semakin tinggi pula tingkat representasinya.

c. Ciri-ciri sampel

Pengambilan sampel hendaknya mempertimbangkan ciri-ciri sampel sesuai tujuan penelitiannya.

Terdapat teknik dalam pengambilan sampel dalam melakukan penelitian.

Teknik pengambilan sampel dibagi menjadi 2 (dua) kelompok yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. *Probability sampling* terdiri dari *simple random sampling*, *proportionate stratified random sampling*, *disproportionate stratified random sampling*, dan *area (cluster) sampling*.

Sedangkan *Non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. *Non probability sampling* terdiri dari *systematic sampling*, *quota sampling*, *accidental sampling*, *purposive sampling*, *sampling jenuh*, dan *snowball sampling*.

3.4. Sampling Jenuh

Dalam menentukan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *non probability sampling* dengan teknik sampling jenuh yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi yang ada digunakan sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel ini dilakukan apabila jumlah populasi jumlahnya relatif kecil. Dalam penelitian ini semua anggota populasi digunakan sebagai sampel karena jumlah populasi yang ada relatif kecil yaitu berjumlah 72 (tujuh puluh dua) orang tenaga kependidikan non PNS. Sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan yang sesuai dengan tujuan penelitian yaitu terkait pentingnya pendidikan & pelatihan, promosi jabatan dan kinerja bagi tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

3.5. Jenis Data

Penelitian memerlukan data yang baik dan benar. Data merupakan bukti empiris yang dihasilkan dari observasi yang sistematis dan memanfaatkan panca indera dan peralatan bantu yang ada (Purwanto dkk:2017). Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder.

1. Data Primer merupakan data yang dikumpulkan melalui pihak pertama, biasanya dapat melalui wawancara, jejak dan lain-lain (Arikunto 2013). Data primer pada penelitian ini adalah berasal dari hasil jawaban dari responden yaitu tenaga kependidikan Non PNS yang diberikan oleh peneliti melalui kuisisioner. Data primer ini diperoleh melalui jawaban dari kuisisioner yang diberikan melalui Google Formulir, dimana responden dapat mengisinya secara online sehingga dapat diperoleh jawaban dengan cepat.
2. Data Sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui sumber lain yang sudah tersedia sebelum penulis melakukan penelitian (Arikunto 2013). Data sekunder pada penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui dokumen dari Bagian Kepegawaian tentang Tenaga Kependidikan Non PNS dan data terkait struktur organisasi melalui *website* Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

3.6. Definisi Konseptual

Variabel merupakan karakteristik, sifat, atau atribut dari suatu objek/subjek penelitian yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti, dilakukan pengukuran terhadapnya dan harus memiliki nilai (Solimun, et.al, 2018). Untuk mengukur pengaruh pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS, berikut merupakan definisi konseptual variabel yang ada dalam penelitian ini:

4. Variabel bebas (independent)

Variabel bebas menurut Sugiono (2011) adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat.

Variabel bebas (independent) dalam penelitian ini adalah:

a. Pendidikan dan pelatihan (X_1)

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu sarana dalam proses pengembangan kemampuan, keahlian, pengetahuan, keterampilan dan perilaku tenaga kependidikan non PNS dalam rangka meningkatkan kinerja dari tenaga kependidikan non PNS. Adapun indikator yang digunakan dalam variabel pendidikan dan pelatihan (X_1) ini adalah terkait dengan peserta, materi, hasil dan evaluasi program pendidikan dan pelatihan.

b. Promosi Jabatan (X_2)

Promosi jabatan merupakan proses perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang secara tanggung jawab, tingkatan serta penghasilannya lebih besar dari pekerjaan yang sebelumnya. Promosi jabatan juga merupakan salah satu sarana dalam proses meningkatkan kinerja dari tenaga kependidikan non PNS karena dengan promosi jabatan seseorang akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi jika kinerja yang optimal akan menyebabkan promosi jabatan seseorang. Adapun indikator yang digunakan dalam variabel promosi jabatan (X_2) ini adalah pendidikan, prestasi kerja, kecakapan, loyalitas, kerjasama.

5. Variabel terikat (dependent)

Variabel terikat menurut Sugiono (2011) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat pada penelitian ini adalah:

a. Kinerja tenaga kependidikan non PNS (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja tenaga kependidikan non PNS yang baik akan dapat mewujudkan sasaran, tujuan, serta visi dan misi bagi instansi. Adapun indikator yang digunakan dalam variabel kinerja (Y) adalah kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, tanggungjawab, kedisiplinan, kreativitas, prakarsa.

3.7. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiono (2013) definisi operasional variabel adalah segala sesuatu yang menjadi objek pengamatan atau penelitian yang berdasarkan atas sifat atau sesuatu yang didefinisikan, diamati atau diobservasi. Definisi operasional variabel merupakan unsur penelitian yang memaparkan tentang bagaimana mengukur sebuah variabel menggunakan item-item pernyataan. Item-item tersebut diperoleh melalui teori atau penelitian terdahulu terkait variabel tersebut. Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yang terdiri dari dua variabel independent (Pendidikan dan Pelatihan dan Promosi Jabatan) dan satu variabel dependen (Kinerja). Dari ketiga variabel tersebut dapat disusun definisi operasional variabel sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan (X1)

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu instansi dalam upaya untuk memperbaiki mutu pegawai baik dari segi menambah pengetahuan, keterampilan/keahlian, dan perbaikan perilaku sesuai dengan kebutuhan instansi. Terdapat 5 (lima) indikator pembentuk variabel pendidikan dan pelatihan (Rivai, 2004) terdiri dari:

a. Peserta, merupakan seseorang yang mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan tujuan untuk mendapatkan nilai tambah berupa peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Item yang membentuk meliputi:

- Saya semangat (antusias) dan berpartisipasi aktif dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan.

b. Materi, bagian penting dari setiap program pendidikan dan pelatihan yang berisi pengetahuan atau bahan ajar. Item yang membentuk meliputi:

- Saya memiliki kesempatan untuk memilih materi pada kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan dalam pekerjaan saya
- Materi dalam program pendidikan dan pelatihan memudahkan saya dalam mengerjakan pekerjaan.

c. Hasil, Sesuatu yang diperoleh setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Item yang membentuk meliputi:

- Terdapat perbedaan pengetahuan sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan.
- Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan.

d. Sarana, merupakan segala sesuatu yang digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan. Item yang membentuk meliputi:

- Instansi memfasilitasi karyawan dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan.

e. Evaluasi, merupakan pengukuran atau perbaikan pada suatu program

pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan. Item yang membentuk meliputi:

- Setelah mengikuti Pendidikan dan pelatihan saya dapat mengaplikasikan materi dalam penyelesaian pekerjaan
- Setelah mengikuti Pendidikan dan pelatihan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai ketentuan

2. Promosi Jabatan (X2)

Promosi jabatan merupakan perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggungjawabnya lebih besar. Terdapat 5 (lima) indikator pembentuk variabel promosi jabatan (Hasibuan, 2016), terdiri dari:

a. Pendidikan, merupakan proses pembelajaran melalui ilmu pengetahuan, keterampilan dalam rangka untuk mengarahkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standart yang ditetapkan. Item yang membentuk meliputi:

- Latar belakang pendidikan seseorang mempunyai peran penting dalam suatu promosi jabatan.
- Pimpinan sudah tepat menempatkan saya pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan saya.

b. Prestasi kerja, merupakan hasil kerja yang dapat diukur secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu. Item yang membentuk adalah:

- Saya berusaha meningkatkan prestasi kerja agar sesuai yang diharapkan

c. Kecakapan, merupakan kemampuan dalam melaksanakan sesuatu

pekerjaan. Item yang membentuk adalah:

- Setiap pekerjaan yang saya lakukan dapat saya kerjakan dengan baik
- Saya mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan saya sekarang
- Saya mengetahui wawasan lain diluar pekerjaan saya

d. Loyalitas, merupakan kualitas kepatuhan seseorang kepada instansi yang ditunjukkan melalui sikap dan tindakan. Item yang membentuk adalah:

- Saya bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan
- Saya memiliki antusiasme dan ketaatan dalam bekerja

e. Kerjasama, merupakan kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Item yang membentuk adalah:

- Saya mampu bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan
- Saya memahami akan hubungan tugas saya dengan bagian lain

3. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi.

Terdapat 6 (enam) indikator pembentuk variabel kinerja (Hasibuan, 2012), terdiri dari:

a. Kuantitas hasil kerja, merupakan jumlah kerja yang telah dicapai oleh pegawai. item yang membentuk meliputi:

- Pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan
- Saya cenderung segera menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan

b. Kualitas hasil kerja, merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai untuk mencapai tujuan. Item yang membentuk meliputi:

- Saya dapat memberikan pelayanan dengan baik sesuai dengan harapan pihak yang saya layani
- Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan

c. Tanggungjawab, merupakan kesadaran seseorang akan kewajiban untuk menanggung segala akibat dari sesuatu yang dikerjakan. Item yang membentuk meliputi:

- Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada pimpinan dan rekan kerja
- Saya dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawab saya dengan hasil memuaskan

d. Kedisiplinan, merupakan ketaatan /kepatuhan kepada peraturan dan tata tertib yang ada. Item yang membentuk adalah:

- Saya tiba di kantor selalu tepat waktu sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku.
- Dalam bekerja saya menggunakan jam kerja dengan sebaik-baiknya

e. Kreativitas, merupakan kemampuan dalam menciptakan gagasan/ide baru. Item yang membentuk adalah:

- Saya mempunyai ide/gagasan untuk kemajuan institusi

f. Prakarsa, merupakan tindakan mula-mula atau inisiatif yang dilakukan oleh seorang pegawai. item yang membentuk adalah:

- Saya mampu menyelesaikan masalah dengan baik dalam pekerjaan tanpa bantuan atasan

Selanjutnya identifikasi operasional variabel pada penelitian ini dapat dijabarkan secara lebih rinci seperti pada Tabel.3.2 berikut ini:

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Item
1	Pendidikan dan Pelatihan (X1)	Pendidikan dan Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu instansi dalam upaya untuk memperbaiki mutu pegawai baik dari segi menambah pengetahuan, keterampilan/keahlian, dan perbaikan perilaku sesuai dengan kebutuhan instansi.	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta • Materi • Hasil • Sarana • Evaluasi (Rivai, 2004) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antusiasme tenaga kependidikan terhadap program 2. Kesesuaian materi dengan kebutuhan dalam pekerjaan 3. Perubahan pengetahuan dan sikap 4. Ketersediaan fasilitas 5. Sejauh mana tujuan program tercapai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya semangat (antusias) dan berpartisipasi aktif dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan 2. Saya memiliki kesempatan untuk memilih materi pada kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan dalam pekerjaan saya 3. Materi dalam program pendidikan dan pelatihan memudahkan saya dalam mengerjakan pekerjaan 4. Terdapat perbedaan pengetahuan sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan 5. Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan 6. Instansi memfasilitasi karyawan dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan 7. Setelah mengikuti Pendidikan dan pelatihan saya dapat

					<p>mengaplikasikan materi dalam penyelesaian pekerjaan</p> <p>8. Setelah mengikuti Pendidikan dan pelatihan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai ketentuan</p>
2	Promosi jabatan (X2)	Promosi jabatan merupakan perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggungjawabnya lebih besar	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan • Prestasi kerja • Kecakapan • Loyalitas • Kerjasama (Hasibuan, 2016) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan 2. Pencapaian hasil kerja 3. Pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas 4. Bekerja secara total untuk organisasi 5. Kerjasama dalam tim 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Latar belakang pendidikan seseorang mempunyai peran penting dalam suatu promosi jabatan 2. Pimpinan sudah tepat menempatkan saya pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan saya 3. Saya berusaha meningkatkan prestasi kerja agar sesuai yang diharapkan 4. Setiap pekerjaan yang saya lakukan dapat saya kerjakan dengan baik 5. Saya mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan saya sekarang 6. Saya mengetahui wawasan lain diluar pekerjaan saya 7. Saya bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan 8. Saya memiliki antusiasme dan ketaatan dalam bekerja 9. Saya mampu bekerjasama dalam

					menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan
					10. Saya memahami akan hubungan tugas saya dengan bagian lain
3	Kinerja (Y)	Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas hasil kerja • Kualitas hasil kerja • Tanggungjawab • Kedisiplinan • Kreativitas • Prakerasa (Hasibuan, 2012) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecepatan waktu dalam menyelesaikan tugas 2. Kemampuan dalam menyelesaikan tugas 3. Keseriusan dalam bekerja 4. Hadir tepat waktu dan ketaatan pada aturan institusi 5. Ide/gagasan 6. Kemampuan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan 2. Saya cenderung segera menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan 3. Saya dapat memberikan pelayanan dengan baik sesuai dengan harapan pihak yang saya layani 4. Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan 5. Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada pimpinan dan rekan kerja 6. Saya dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawab saya dengan hasil memuaskan 7. Saya tiba di kantor selalu tepat waktu sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku. 8. Dalam bekerja saya menggunakan jam kerja dengan sebaik-baiknya

					9. Saya mempunyai ide/gagasan untuk kemajuan institusi
					10. Saya mampu menyelesaikan masalah dengan baik dalam pekerjaan tanpa bantuan atasan

3.8. Metode Pengumpulan Data

3.8.1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui kuisisioner, observasi dan dokumentasi. Dengan melakukan 3 (tiga) teknik tersebut diharapkan peneliti dapat memperoleh data dan pemahaman yang lebih mendalam terkait penelitian ini. Adapun penjelasan terkait teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan sejumlah daftar pernyataan yang diajukan oleh peneliti kepada responden untuk mendapatkan informasi tentang masalah atau bidang yang akan diteliti. Pernyataan dalam kuisisioner penelitian terdiri dari (1) informasi umum responden yaitu nama lengkap, jenis kelamin, masa kerja dan usia. (2) Pernyataan tertutup yaitu pernyataan yang diberikan oleh peneliti berupa pilihan sesuai dengan skala angka jawaban, sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja. (3) Pertanyaan terbuka yang berisi tentang saran serta masukan dari responden terkait topik penelitian. Kuisisioner diberikan langsung kepada responden yang tercantum dalam daftar peneliti sehingga target dan tujuan sesuai dengan penelitian.

Dalam hal ini penulis membuat pernyataan- pernyataan tertulis kemudian dijawab oleh responden dalam bentuk pernyataan tertutup dengan menggunakan skala likert. Kuisisioner merupakan teknik yang efisien digunakan bila mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuisisioner menggunakan skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang terdiri dari:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS), diberi bobot 1
- b. Tidak Setuju (TS), diberi bobot 2
- c. Cukup setuju, diberi bobot 3
- d. Setuju (SS), diberi bobot 4
- e. Sangat Setuju, diberi bobot 5

Setelah itu keseluruhan skor yang dikumpulkan akan diolah dengan menggunakan SPSS 21.0 (*Statistical Product And Service Solution*). Selanjutnya dilakukan perhitungan nilai pada setiap jawaban responden untuk mendapatkan nilai persentase (%) dan frekuensinya. Pada pelaksanaan penelitian tenaga kependidikan non PNS diarahkan untuk mengisi kuisisioner berdasarkan keadaan yang sebenarnya.

2. Observasi

Metode observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan teknik observasi langsung, terhadap lokasi penelitian di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, keadaan tenaga kependidikan non PNS, sarana dan prasarana bekerja, serta letak geografis Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi merupakan teknik pengumpulan melalui arsip tertulis seperti catatan dan dokumen yang ada yang berhubungan dengan masalah dalam penelitian. Hasil dari dokumentasi ini dapat dipakai sebagai sumber bagi peneliti untuk dapat menjawab masalah yang ada. Penelitian ini mengidentifikasi dokumen Fakultas Teknik Universitas Brawijaya antara lain:

- a. Profil Fakultas Teknik UB.
- b. Struktur Organisasi Fakultas Teknik UB.
- c. Denah Lokasi Fakultas Teknik UB.
- d. Data tenaga kependidikan PNS dan non PNS Fakultas Teknik UB.

3.8.2. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian agar dalam melaksanakan penelitian menjadi lebih mudah dan data yang diperoleh sistematis sehingga mempermudah dalam proses pengolahan data. Menurut Sugiyono (2012) instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen penelitian merupakan bagian penting dalam hal bagaimana dan apa yang harus dilakukan untuk memperoleh data di lapangan.

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa instrument merupakan alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam menggunakan metode pengumpulan data secara sistematis dan lebih mudah. Instrument penelitian merupakan hal penting dalam hal perolehan data dari responden di lapangan. Dalam melaksanakan penelitian instrumen yang digunakan oleh peneliti adalah pedoman kuisisioner, pedoman observasi, dan pedoman dokumentasi.

1. Pedoman kuisioner

Pedoman kuisioner berupa pernyataan yang harus dijawab oleh responden yang digunakan untuk mengetahui skor terkait pengaruh pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS.

Pedoman kuisioner yang dibuat dengan kisi-kisi dan pedoman penskoran harus terpercaya dalam mengukur variabel-variabel yang ditentukan mengingat data penelitian merupakan aspek penting dalam sebuah penelitian.

2. Pedoman observasi

Alat bantu yang digunakan peneliti ketika mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diselidiki.

3. Pedoman dokumentasi

Alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data-data serta arsip dokumentasi.

3.9. Uji Instrument Penelitian

Untuk mendapatkan data yang benar serta kesimpulan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya, maka diperlukan suatu instrument penelitian yang valid dan konsisten serta tepat dalam memberikan data hasil penelitian (reliabel). Baik tidaknya suatu instrumen penelitian ditentukan oleh validitas dan reliabilitasnya, oleh karena itu pengujian instrument penelitian perlu dilakukan sebelum digunakan. Instrument pengukur seluruh variabel pada penelitian ini menggunakan kuisioner yang disebar kepada responden yaitu tenaga kependidikan non PNS Fakultas Teknik UB untuk dapat memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Uji instrument penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS 21,0 dengan hasil sebagai berikut:

3.9.1. Uji Validitas

Penelitian dikatakan valid bila setiap item pernyataan yang terdapat pada instrument penelitian dapat digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh instrument penelitian secara akurat dan tepat. Validitas menurut Sugiyono (2017) menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Tinggi rendahnya tingkat validitas instrument penelitian menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud.

Metode yang digunakan dalam uji validitas dalam penelitian ini adalah validitas konstruk, dengan menggunakan korelasi *product moment* yang dikembangkan oleh Pearson. Secara teknis pengujian validitas konstruk dibantu dengan menggunakan kisi-kisi instrument, dimana kisi-kisi instrument didalamnya terdapat indikator sebagai tolak ukur dengan beberapa pernyataan yang telah dijabarkan dari indikator. Dengan menggunakan kisi-kisi instrument itu maka pengujian validitas dapat dilakukan dengan mudah dan sistematis. Untuk mencari validitas sebuah item, mengkorelasikan skor item dengan total item-item tersebut. Jika koefisien antara item dengan total item sama atau diatas 0,3 maka item tersebut dinyatakan valid, namun jika nilai korelasinya dibawah 0,3 maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Dalam mencari nilai korelasi penulis menggunakan rumus

Pearson Product Moment, dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n(\sum X^2) - (\sum X)^2)(n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah responden

ΣX = Jumlah skor item instrument

ΣY = Jumlah skor jawaban

ΣX^2 = Jumlah kuadrat skor item

ΣY^2 = Jumlah kuadrat total skor jawaban

ΣXY = Jumlah perkalian skor jawaban suatu item dengan total skor

Perhitungan uji validitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan software

SPSS 21.0. dengan metode korelasi product moment yang syaratnya apabila nilai

r hitung lebih dari r tabel maka item pernyataan dinyatakan valid. Berdasarkan data

yang diperoleh dari penyebaran kuisioner penelitian kepada tenaga kependidikan

non PNS di Fakultas Teknik UB, maka hasil pengujian validitas instrument

penelitian Pendidikan dan Pelatihan (X1), Promosi Jabatan (X2) dan Kinerja (Y)

dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.3.

Uji Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Pendidikan dan Pelatihan (X1)	X1.1.1	0.539	0.361	Valid
	X1.1.2	0.782	0.361	Valid
	X1.2.1	0.779	0.361	Valid
	X1.3.1	0.821	0.361	Valid
	X1.3.2	0.787	0.361	Valid
	X1.4.1	0.784	0.361	Valid
	X1.5.1	0.798	0.361	Valid
	X1.5.2	0.825	0.361	Valid

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 3.3. diatas tentang uji validitas instrument penelitian dari variabel pendidikan dan pelatihan menunjukkan bahwa masing-masing item pernyataan dari kuisisioner penelitian ini adalah valid dan memenuhi persyaratan. Hal ini dapat dilihat pada hasil perhitungan bahwa nilai r hitung dari masing-masing item variabel pendidikan dan pelatihan diperoleh hasil yang lebih besar dari nilai tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$). Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa $r \text{ hitung} > 0.361$ dengan nilai signifikan 0.01 (lampiran uji validitas variabel pendidikan dan pelatihan) sehingga item pernyataan untuk variabel pendidikan dan pelatihan dari kuisisioner penelitian ini dapat dikatakan valid dan telah memenuhi persyaratan.

Tabel 3.4.
Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan

Variabel	Item	r hit	r tabel	Keterangan
Promosi Jabatan (X2)	X2.1.1	0.681	0.361	Valid
	X2.1.2	0.687	0.361	Valid
	X2.2.1	0.848	0.361	Valid
	X2.2.2	0.845	0.361	Valid
	X2.3.1	0.887	0.361	Valid
	X2.3.2	0.665	0.361	Valid
	X2.4.1	0.769	0.361	Valid
	X2.4.2	0.872	0.361	Valid
	X2.5.1	0.755	0.361	Valid
	X2.5.2	0.814	0.361	Valid

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 3.4. tentang uji validitas instrument penelitian dari variabel promosi jabatan (X2) menunjukkan bahwa masing-masing item

pernyataan dari kuisisioner penelitian ini adalah valid. Hal ini dapat dilihat pada hasil perhitungan bahwa nilai r hitung dari masing-masing item variabel promosi jabatan lebih besar dari nilai tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa $r_{hitung} > 0.361$ dengan nilai signifikan 0.01 (lampiran uji validitas variabel promosi jabatan) sehingga item pernyataan untuk variabel promosi jabatan dari kuisisioner penelitian ini dapat dikatakan valid.

Tabel 3.5.
Uji Validitas Variabel Kinerja

Variabel	Pernyataan	r hit	r tabel	Keterangan
Kinerja (Y)	Y.1.1	0.864	0.361	Valid
	Y.2.1	0.632	0.361	Valid
	Y.2.2	0.742	0.361	Valid
	Y.2.3	0.776	0.361	Valid
	Y.3.1	0.830	0.361	Valid
	Y.3.2	0.876	0.361	Valid
	Y.4.1	0.769	0.361	Valid
	Y.4.2	0.709	0.361	Valid
	Y.5.1	0.698	0.361	Valid
	Y.5.2	0.572	0.361	Valid

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 3.5 tentang uji validitas instrument penelitian dari variabel kinerja menunjukkan bahwa masing-masing item pernyataan dari kuisisioner penelitian ini adalah valid. Hal ini dapat dilihat pada hasil perhitungan bahwa nilai r hitung dari masing-masing item variabel kinerja lebih besar dari nilai tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa $r_{hitung} > 0.361$ dengan nilai signifikan 0.01 (lampiran uji validitas variabel kinerja) sehingga item pernyataan untuk variabel kinerja dari kuisisioner penelitian ini dapat dikatakan valid.

3.9.2. Uji Realibilitas

Dalam suatu penelitian instrument penelitian dikatakan reliabel bila alat yang digunakan untuk mengukur data adalah dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dapat dipercaya artinya walaupun berkali-kali atribut kuisiener dinyatakan pada responden yang sama, akan mendapatkan hasil yang tidak menyimpang jauh dari jawaban rata-rata responden. Selain itu kuisiener dikatan *reliabel* bila jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan adalah konsisten. Menurut Ancok dalam Hakim (2016) jika satu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

Hasil pengukuran merupakan kombinasi antara hasil pengukuran sesungguhnya dengan kesalahan pengukuran. Makin kecil kesalahan pengukuran, maka makin reliabel alat pengukuran tersebut, dan makin besar kesalahan pengukuran maka semakin tidak reliabel alat pengukur yang digunakan.

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode belah dua (*Split Half*) dari Spearman Brown, dimana instrument dibagi menjadi dua kelompok.

$$r_{AB} = \frac{(n(\sum AB) - (A \sum B))}{\sqrt{(n(\sum A^2) - (\sum A)^2)(n(\sum B)^2 - (\sum B)^2)}}$$

Keterangan :

r_{AB} = Korelasi Pearson Product Moment

n = Jumlah responden

$\sum A$ = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$ = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$ = Jumlah kuadrat skor belahan ganjil

ΣB^2 = Jumlah kuadrat skor belahan genap

ΣAB = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan genap

Selanjutnya koefisien korelasi dimasukkan kedalam rumus *Spearman Brown* sebagai berikut :

$$r = \frac{2r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

r_b = Korelasi product moment antara belahan pertama dan kedua

Suatu instrumen dikatakan reliabel saat nilai koefisien reliabilitas Spearman Brown lebih dari 0,7 ($r > 0,70$). Jika nilai koefisien realibilitas Spearman Brown kurang dari 0,70 maka dikatakan kurang reliabel.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah instrument penelitian yang digunakan adalah benar-benar bebas dari kesalahan sehingga hasil yang diperoleh konsisten meskipun diuji berkali-kali. Dalam suatu penelitian instrument penelitian dikatakan reliabel bila alat yang digunakan untuk mengukur data adalah dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dapat dipercaya artinya walaupun berkali-kali atribut kuisisioner dinyatakan pada responden yang sama, akan mendapatkan hasil yang tidak menyimpang jauh dari jawaban rata-rata responden. Perhitungan uji reliabilitas variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1), Promosi Jabatan (X2) dan Kinerja (Y) dalam penelitian ini menggunakan software SPSS 21.0. dengan metode Cronbach Alpha dengan syarat apabila nilai Cronbach Alpha lebih dari 0.6 maka dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.6.
Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	Batas Nilai	Keterangan
1	Pendidikan dan Pelatihan (X1)	0.892	0.600	Reliabel
2	Promosi Jabatan (X2)	0.915	0.600	Reliabel
3	Kinerja (Y)	0.905	0.600	Reliabel

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 3.6. tentang uji reliabilitas diketahui bahwa hasil uji reliabilitas masing-masing variabel pendidikan dan pelatihan (X1), promosi jabatan (X2), dan kinerja (Y) diperoleh nilai Cronbach Alpha memenuhi syarat yaitu > 0,600. Untuk variabel pendidikan dan pelatihan (X1) nilai sebesar 0.892, variabel promosi jabatan(X2) sebesar 0.915 dan variabel kinerja (Y) sebesar 0.905, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel yang digunakan adalah reliabel.

3.10. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2016) analisis deskriptif adalah mengalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif dilakukan dengan cara mendeskripsikan fakta yang ada kemudian menganalisis sesuai dengan fokus permasalahannya dan data-data disajikan dalam bentuk tabel, diagram, grafik, dan lain-lain yang ditujukan untuk mempermudah memahami data-data yang disajikan.

Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan bantuan program software SPSS 21,0 untuk menggambarkan keadaan data sehingga mudah dipahami, dibaca, dan mempunyai bentuk yang teratur.

3.11. Uji Asumsi Klasik

Terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan terlebih dahulu untuk menguji apakah model yang dipergunakan tersebut mewakili atau mendekati kenyataan yang ada. Untuk menguji kelayakan model regresi linier yang digunakan, maka harus terlebih dahulu memenuhi uji asumsi klasik dimana terdapat empat jenis pengujian pada uji asumsi klasik ini yaitu:

3.11.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah suatu populasi data mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam pembahasan normalitas ini akan digunakan uji one sample kolmogorof- Smirnov dengan taraf signifikansi sebesar 0,05. Menurut santosa (2000) pengujian normalitas dilakukan terhadap residual regresi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan grafik *Normal Probability Plot* dengan penjelasan bahwa data yang normal adalah data yang membentuk titik-titik yang menyebar tidak jauh dari garis diagonal. Hasil analisis regresi linier dengan grafik *Normal Probability Plot* yaitu apabila menunjukkan pola grafik normal, yaitu adanya sebaran titik yang berada tidak jauh dari garis diagonal.

3.11.2. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian asumsi model regresi linier berganda berikutnya dalam penelitian ini adalah uji heteroskedastisitas. Sama halnya pada uji normalitas, uji heteroskedastisitas ini juga berkaitan dengan faktor gangguan atau residual yang dihasilkan oleh model regresi linier berganda. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui adanya ketidaksamaan dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linier berganda. Menurut Santosa (2000) model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Teknik pengujian dilakukan dengan menggunakan *Scatter Plot Diagram* (diagram pencar)

dengan ketentuan apabila titik-titik pada *Scatter Plot Diagram* menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol (0) pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu, maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Selain itu untuk memperkuat bahwa data bebas dari heterokedastisitas data dapat diuji kembali dengan menggunakan uji Glejser. Uji Glejser digunakan untuk memberikan angka-angka yang lebih detail untuk menguatkan apakah data yang akan diolah mengalami heterokedastisitas atau tidak. Ada atau tidaknya heterokedastisitas dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila hasil dari uji Glejser kurang dari atau sama dengan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data mengalami heterokedastisitas (Ghozali: 2016).

3.11.3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinieritas, yaitu keadaan yang menunjukkan adanya korelasi atau hubungan yang kuat antara dua variabel bebas atau lebih dalam sebuah model regresi berganda. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Pada umumnya cara mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat nilai Tolerance dan *Variance Inflating Factor (VIF)*, jika nilai Tolerance $< 0,1$ dan $VIF > 10$ dapat diindikasikan adanya multikolinieritas.

3.12. Uji Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara jawaban yang diajukan berdasarkan rumusan masalah. Hipotesis yang akan diuji dan dibuktikan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada/tidaknya pengaruh variabel bebas. Pengujian hipotesis

yang dilakukan adalah pengujian hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a).

Hipotesis nol (H_0) menunjukkan dugaan kemungkinan tidak adanya pengaruh antara perkiraan penelitian dengan kondisi yang sesungguhnya yang sedang diteliti dan menyatakan koefisien korelasinya tidak signifikan, sedangkan hipotesis alternatif (H_a) menunjukkan dugaan adanya pengaruh antara perkiraan penelitian dengan kondisi yang sesungguhnya yang sedang diteliti dan menyatakan bahwa koefisien korelasinya signifikan. Perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. $H_{01} = 0$, artinya pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS.
2. $H_{a1} \neq 0$, artinya pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS.
3. $H_{02} = 0$, artinya promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS.
4. $H_{a2} \neq 0$, artinya promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS.
5. $H_{03} = 0$, artinya pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS.
6. $H_{a3} \neq 0$, artinya pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas pendidikan dan pelatihan (X_1) dan promosi jabatan (X_2) terhadap variabel terikat kinerja (Y). Pengujian hipotesis dijabarkan menggunakan uji parsial (t-test), uji simultan (uji f-test) dan koefisien determinasi (R^2).

3.12.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui bagaimana besarnya pengaruh secara simultan (bersama-sama) dua variabel bebas dengan variabel terikat. Menurut Narimawati (2008) bahwa analisis regresi linier berganda adalah suatu analisis asosiasi yang digunakan secara bersamaan untuk meneliti pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel tergantung dengan skala interval.

Analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk memeriksa hubungan antara variabel-variabel serta mencari ada tidaknya pengaruh variabel bebas X (pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan) dengan variabel terikat Y (kinerja tenaga kependidikan). Berikut ini disajikan persamaan dari regresi linier berganda.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat yaitu kinerja pegawai (variabel dependen)

a = Konstanta yang menggambarkan pengaruh rata-rata variabel yang tidak dimasukkan kedalam model terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai

b_1 - b_2 = Koefisien regresi parsial masing- masing variabel bebas atau independen (antara X_1 - X_2)

X_1 = Variabel bebas 1 yaitu pendidikan dan pelatihan

X_2 = Variabel bebas 2 yaitu promosi jabatan

e = Standar error/ variabel pengganggu

3.12.2. Uji Parsial (t-test)

Pengujian yang dilakukan adalah uji parameter (uji korelasi) dengan menggunakan uji t- statistik. Hal ini membuktikan apakah dalam penelitian ini

terdapat pengaruh antara masing-masing variabel independen (X) yaitu pendidikan dan pelatihan dan promosi jabatan terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja tenaga kependidikan non PNS. Menurut Sugiyono (2013) uji parsial dirumuskan sebagai berikut :

$$t = (r\sqrt{(n-2)})/\sqrt{(1-r^2)}$$

Keterangan :

- t = Nilai uji t
- r = Koefisien korelasi pearson
- r² = Koefisien determinasi
- n = Jumlah sampel

Hasil perhitungan ini selanjutnya dibandingkan dengan t_{tabel} dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05 uji dua pihak $dk = n-2$, kriteria sebagai berikut :

- H_0 diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} > -t_{tabel}$
- H_0 ditolak bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$

Jika hasil pengujian statistik menunjukkan H_0 ditolak, maka variabel- variabel independen yaitu pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas variabel dependen yaitu kinerja tenaga kependidikan non PNS. Tetapi apabila H_0 diterima, maka berarti variabel- variabel independen pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja tenaga kependidikan non PNS.

3.12.3. Uji Simultan (F-test)

Pengujian yang dilakukan dengan menggunakan uji F-statistik dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh variabel independen (bebas) yaitu pendidikan

dan pelatihan dengan promosi jabatan secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (terikat) yaitu kinerja tenaga kependidikan non PNS. Menurut Sugiyono (2013 :257) uji simultan dirumuskan sebagai berikut :

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/n-k-1}$$

Keterangan :

F_h = Nilai Uji F

R^2 = Koefisien korelasi berganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

Distribusi F ini ditentukan oleh derajat kebebasan pembilang dan penyebut yaitu k dan $n-k-1$ dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05. Untuk uji F , kriteria yang dipakai adalah :

- H_0 diterima bila $F_{hitung} < F_{tabel}$

- H_0 ditolak bila $F_{hitung} > F_{tabel}$

Berdasarkan kriteria diatas jika hasil pengujian statistik menunjukkan H_0 diterima, maka diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel-variabel independen yaitu pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan secara bersama-sama atas suatu variabel dependen yaitu kinerja tenaga kependidikan non PNS, sedangkan bila H_0 ditolak maka artinya tidak signifikannya variabel-variabel independen yaitu pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan secara bersama-sama terhadap suatu variabel dependen kinerja tenaga kependidikan non PNS.

3.12.4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat dengan nilai antara nol dan satu. Nilai $R^2 = 0$ berarti variabel bebas tidak memiliki kemampuan dalam menjelaskan variasi variabel terikat dan nilai $R^2 = 1$ diartikan variabel bebas memiliki kemampuan dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Menurut Sugiyono (2012) koefisien determinasi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien determinasi

r^2 = Koefisien korelasi yang dikuadratkan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Brawijaya nomor 57 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 20 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya (UB) merupakan salah satu bagian dari perguruan tinggi dibawah Universitas Brawijaya. Fakultas Teknik Universitas Brawijaya (FTUB) yang terletak di kota Malang Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu Fakultas dengan kualifikasi A di kampus Universitas Brawijaya yang secara resmi berdiri berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan Nomor 167 tahun 1963 tanggal 23 Oktober 1963. Fakultas yang terletak di sisi utara kampus merupakan fakultas ke 6 yang berdiri di Universitas Brawijaya dengan luas area 24.091 m² dan luas bangunan 21.019,20 m².

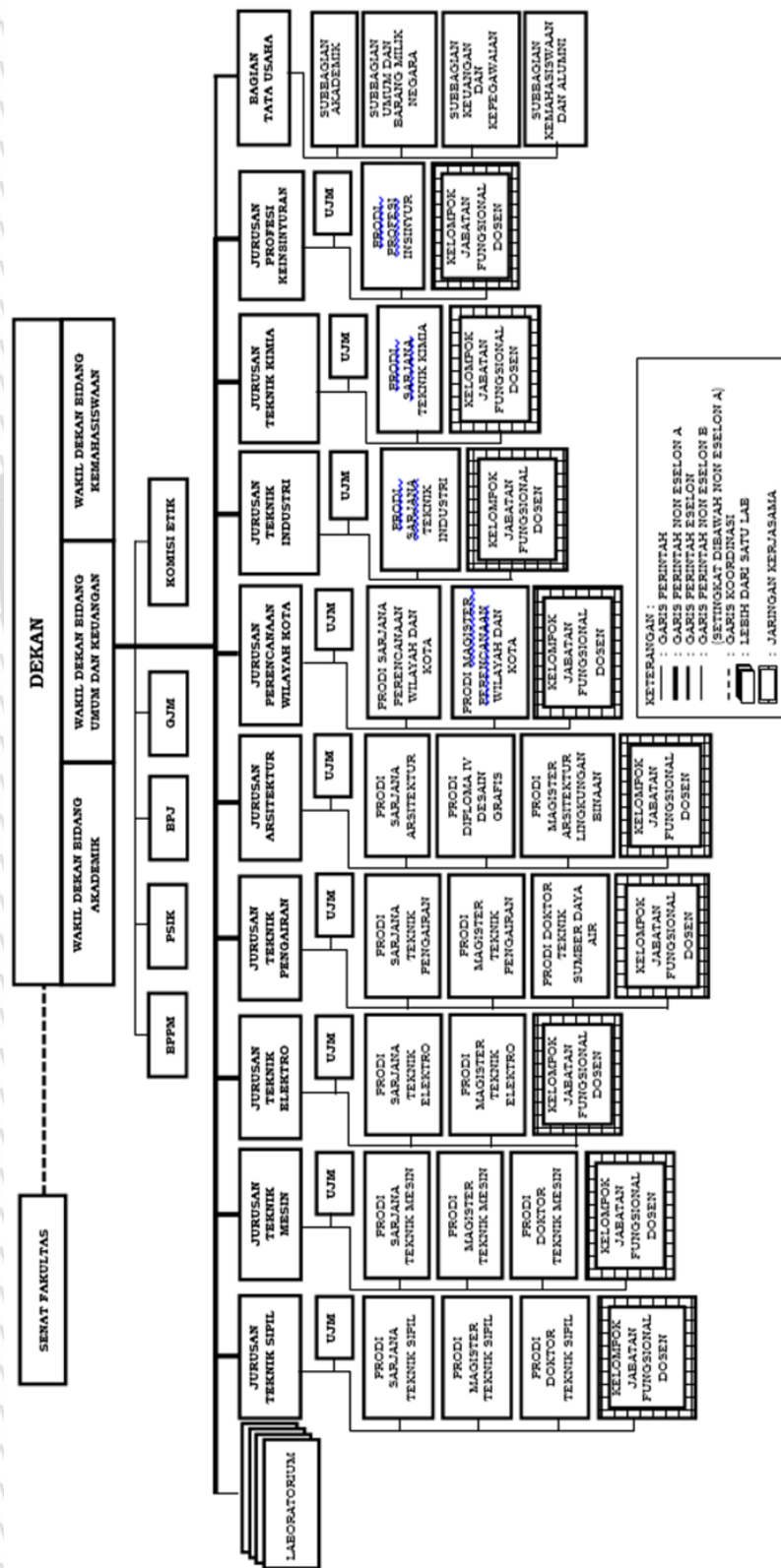
Kampus yang berlokasi di kota Malang yang sejuk dengan fasilitas berupa gedung kuliah, gedung kemahasiswaan, laboratorium, perpustakaan di tiap jurusan, masjid Al-Hadid, auditorium, kafeteria Teknik, sarana olahraga, parkir dan akses Internet yang merata di seluruh wilayah menjadikan Fakultas Teknik pilihan yang tepat bagi mahasiswa untuk mengembangkan diri. Saat ini Fakultas Teknik Universitas Brawijaya menyelenggarakan 9 Jurusan (Jurusan Teknik Sipil, Teknik Mesin, Teknik Pengairan, Teknik Elektro, Arsitektur, Perencanaan Wilayah & Kota, Teknik Industri, Teknik Kimia, dan Program Studi Profesi Insinyur Indonesia) yang menaungi 8 Program Studi Sarjana, 1 Program Studi Diploma IV, 6 Program Studi Magister, 3 Program Studi Doktor, serta 1 Program Studi Program Profesi Insinyur (PS PPI). Selain beberapa Jurusan dan Program Studi tersebut, unsur penunjang

yang ada di Fakultas Teknik UB terdiri atas Badan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (BPPM), Badan Penerbitan Jurnal (BPJ), Pengelola Sistem Informasi dan Kehumasan (PSIK). Sedangkan unsur Penjaminan Mutu dan Audit Internal Mutu terdiri dari Gugus Jaminan Mutu (GJM) di tingkat Fakultas dan Unit Jaminan Mutu (UJM) di tingkat jurusan.

Fakultas Teknik UB berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang keteknikan (rekayasa) serta membantu menyelesaikan permasalahan-permasalahan masyarakat melalui kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat. Berbagai karya civitas akademika di Fakultas Teknik UB dalam bentuk desain, konstruksi dan paten telah dihasilkan dan diterapkan untuk mengatasi berbagai persoalan keteknikan di tingkat nasional maupun internasional. Fakultas Teknik UB juga berperan dalam mewujudkan tata Kelola yang adil, transparan, akuntabel, bertanggungjawab dan kredibel pada setiap bidang. Dalam struktur organisasi di Fakultas Teknik UB yang meliputi Bidang Akademik, Bidang Umum dan Keuangan, serta Bidang Kemahasiswaan, masing-masing melaksanakan tugas-tugasnya dengan didukung oleh *Standart Operational Procedure* (SOP) dalam rangka terwujudnya tata Kelola yang sesuai standart kualitas yang diharapkan.

Fakultas Teknik UB terus berupaya memperbaiki diri baik secara sistem maupun sumber daya manusia agar dapat mewujudkan generasi penerus yang berkualitas, unggul dan berdaya saing serta dapat memberikan kontribusi keilmuan untuk mendukung pembangunan bangsa dan negara. Berikut disajikan susunan struktur organisasi Fakultas Teknik UB sesuai dengan PERMENRISTEK DIKTI RI No 4 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja UB dan PERTOR UB No 25 Tahun 2020 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Fakultas Teknik UB



Berdasarkan pada struktur organisasi Fakultas Teknik Universitas Brawijaya pada gambar 4.1 tentunya memiliki dukungan sumber daya manusia didalamnya yang melakukan pelayanan publik dalam menunjang proses pendidikan baik sebagai administrator, perencana, penggerak dan pengembang sistem pendidikan. Sumber daya manusia yang ada merupakan komponen utama dalam keberlangsungan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Fakultas Teknik Universitas Brawijaya mempunyai tenaga pendidik berjumlah 284 orang dan tenaga kependidikan berjumlah 128 orang yang terdiri dari PNS, non PNS dan kontrak. Berikut disajikan tabel 4.1 informasi tentang jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya:

Tabel 4.1
Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Keterangan	Jumlah	%
Tenaga Pendidik	284	69
Tenaga Kependidikan	128	31
Jumlah	412	100

Sumber: Kepegawaian Fakultas Teknik UB, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.1 diatas dapat kita lihat bahwa jumlah tenaga pendidik mempunyai persentase sebesar 69% jauh lebih banyak daripada jumlah tenaga kependidikan yang besarnya 31%. Hal ini menunjukkan bahwa Fakultas Teknik Universitas Brawijaya merupakan fakultas besar yang tentunya mempunyai visi, misi, moto, janji layanan serta tujuan besar pula. Di masa yang akan datang, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya (FTUB) diharapkan mampu mensejajarkan dirinya dengan fakultas teknik dari universitas terkemuka di Asia dalam hal mutu proses pembelajaran, lulusan, penelitian dan pengabdian masyarakat, sehingga

dapat mengangkat harkat dan martabat bangsa Indonesia. Untuk itu ditetapkanlah

visi dan misi, tujuan, moto dan janji layanan (<https://teknik.ub.ac.id>, 2021) sebagai berikut:

Visi

Menjadi Fakultas Teknik yang Inovatif, Kolaboratif, dan Berdaya Saing Internasional dalam Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk Kesejahteraan Masyarakat.

Misi

1. Menyelenggarakan dan meningkatkan kualitas pendidikan yang berdaya saing internasional untuk menghasilkan lulusan yang unggul, berjiwa entrepreneur, dan berbudi pekerti luhur.
2. Menyelenggarakan penelitian dan pengabdian masyarakat yang inovatif dan kolaboratif untuk mendukung pembangunan berkelanjutan bagi kesejahteraan masyarakat.
3. Menyelenggarakan tata kelola lembaga yang mandiri, adil, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan kredibel.

Tujuan

1. Terwujudnya proses pendidikan yang berkualitas dan mewujudkan lulusan di bidang keteknikan yang mampu bersaing di tingkat global, profesional dan memiliki jiwa entrepreneur.
2. Terwujudnya kolaborasi untuk menghasilkan karya-karya teknologi inovatif dalam rangka mendukung pembangunan berkelanjutan yang berbasis kearifan lokal.
3. Terwujudnya sistem tata kelola lembaga dan sumber daya yang berintegritas dan berkinerja optimal.

Moto Together, We Do the Best dan

Janji Layanan Tuntas Berintegritas

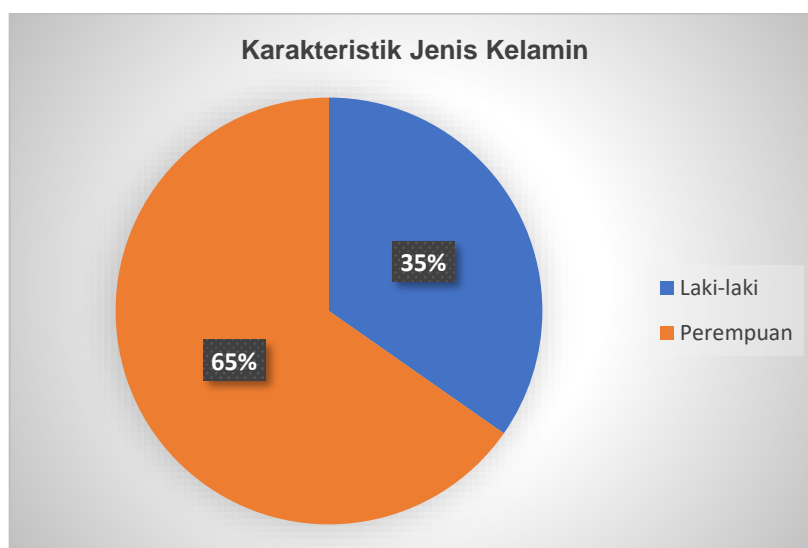
4.2. Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden pada penelitian ini diklasifikasikan menjadi 4 (empat) bagian yaitu karakteristik berdasarkan jenis kelamin, karakteristik berdasarkan usia, karakteristik berdasarkan masa kerja dan karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan. Dengan adanya karakteristik responden diharapkan dapat memberi gambaran yang jelas mengenai kondisi responden dan kaitanya dengan masalah dan tujuan penelitian. Karakteristik responden tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya dapat dilihat sebagai berikut :

4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan rekapitulasi penyebaran kuisisioner, karakteristik berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada gambar 4.2 dibawah ini :

Gambar 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



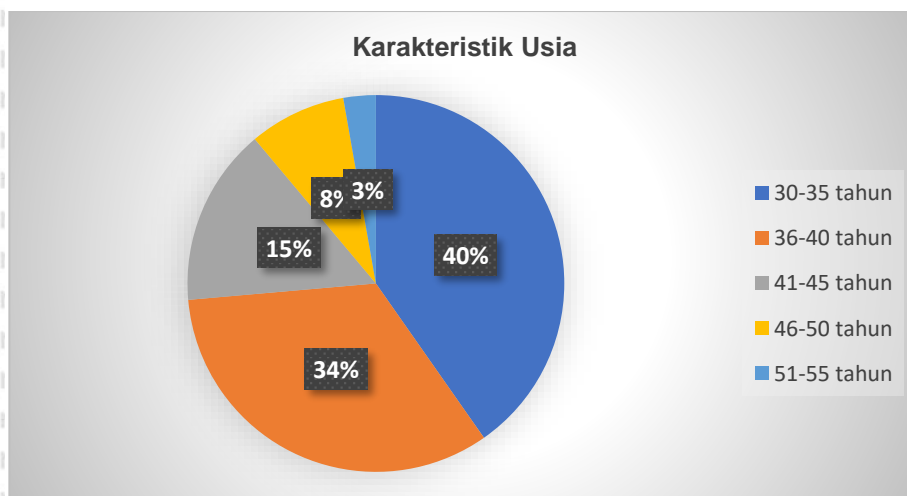
Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan pada gambar 4.2 diatas, dapat diketahui bahwa jumlah responden tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya dengan jenis kelamin perempuan sebesar 65% dengan jumlah 47 orang dan responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 35% dengan jumlah 25 orang. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB didominasi oleh jenis kelamin perempuan. Berdasarkan jenis kelamin responden maka responden perempuan relatif mempunyai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan responden laki-laki. Hal ini disebabkan karena pada Fakultas Teknik UB dalam pelaksanaan operasionalnya banyak berhadapan langsung dengan pelayanan baik terhadap mahasiswa, tenaga pendidik maupun stakeholder memerlukan kualitas pelayanan yang prima baik dari segi kecepatan, ketelitian, dan ketelatenan.

4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan rekapitulasi penyebaran kuisisioner, karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada gambar 4.3 dibawah ini:

Gambar 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia



Sumber: Data primer diolah 2021

Berdasarkan pada gambar 4.3 diatas, dapat diketahui bahwa jumlah responden berdasarkan usia antara 30-35 tahun sebanyak 40% yaitu sejumlah 29 orang, usia antara 36-40 tahun sebanyak 34% yaitu 24 orang, usia antara 41-45 tahun sebanyak 15% sebanyak 11 orang, usia antara 46-50 tahun sebanyak 8% yaitu 6 orang dan usia 51-55 tahun sebanyak 3% yaitu 2 orang. Melihat data karakteristik responden tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya masih berada pada rentang usia antara 30-55 tahun, dimana rentang usia tersebut merupakan kategori sebagai usia produktif bekerja. Usia produktif bekerja merupakan usia dimana seseorang masih mampu bekerja dan menghasilkan dan menciptakan sesuatu yang bermanfaat. Hal ini sesuai dengan Undang- Undang Tenaga Kerja No. 13 Tahun 2003 yang menyebutkan bahwa tenaga kerja adalah penduduk yang dianggap dapat bekerja dan sanggup bekerja dan berusia antara 15 tahun sampai dengan 64 tahun. Usia produktif merupakan modal besar untuk meningkatkan perekonomian, kesejahteraan, pendapatan, juga daya saing bangsa Indonesia di mata dunia.

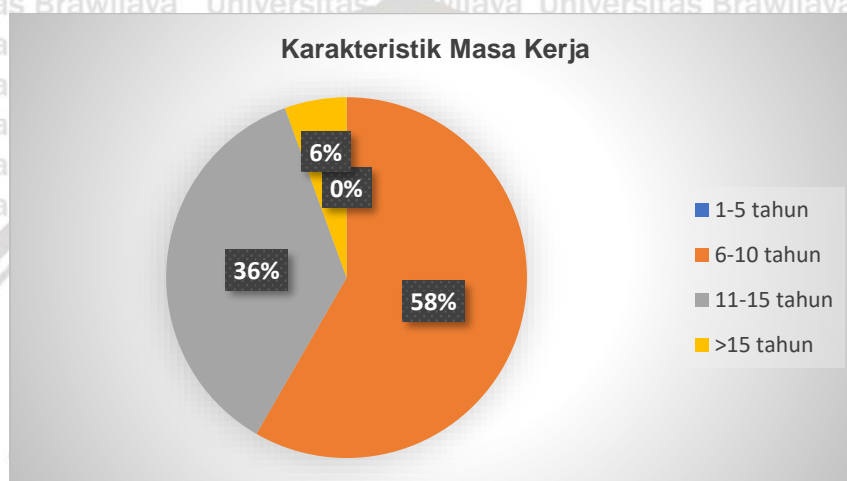
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tenaga kependidikan non PNS yang berada dibawah Fakultas Teknik UB tentunya mempunyai masa kerja yang beragam. Keberagaman masa kerja yang dimiliki masing-masing tenaga kependidikan menunjukkan waktu atau lamanya seseorang bekerja di Fakultas Teknik UB. Masa kerja seseorang dapat dikaitkan dengan pengalaman yang didapatkan, semakin lama seseorang bekerja semakin banyak pengalaman dan semakin tinggi pengetahuan dan keterampilannya.

Berdasarkan rekapitulasi penyebaran kuisisioner, karakteristik responden tenaga

kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada gambar 4.4 dibawah ini:

Gambar 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja



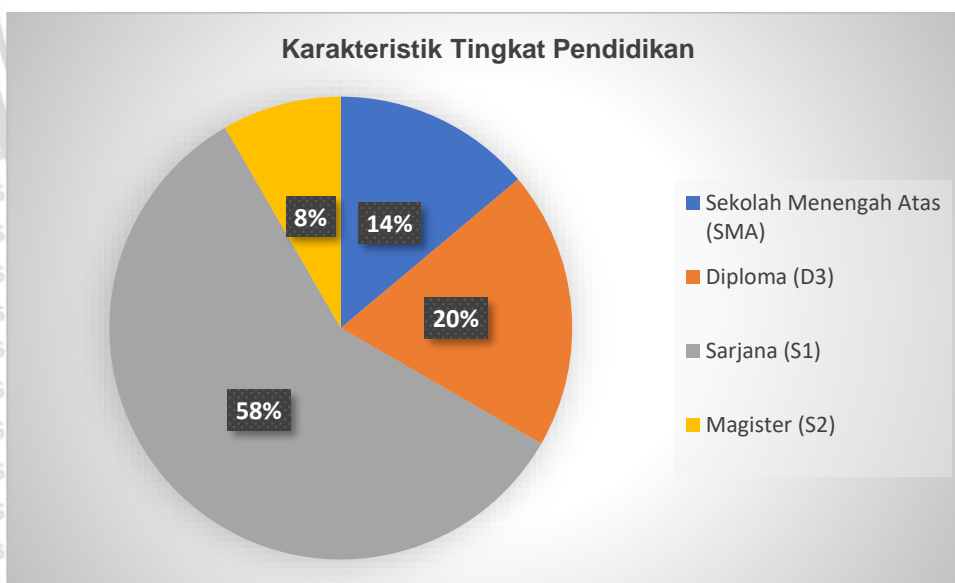
Sumber: Data primer diolah 2021

Berdasarkan pada gambar 4.4 diatas, dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja antara 1-5 tahun adalah sebesar 0% yaitu 0 orang, masa kerja antara 6-10 tahun adalah sebesar 58% yaitu 42 orang, masa kerja 11-15 tahun sebesar 36% yaitu sebesar 26 orang dan 15 tahun keatas sebesar 6% yaitu 4 orang. Dapat diketahui bahwa seluruh tenaga kependidikan non PNS telah melampaui masa kerja 1-5 tahun, hal ini berarti bahwa tenaga kependidikan non PNS merupakan tenaga kependidikan non PNS yang berstatus pegawai tetap non PNS yang diangkat oleh Rektor UB dengan masa kerja yang rata-rata relatif cukup lama yaitu 6-10 tahun dan 11-15 tahun . Masa kerja tersebut merupakan jangka waktu tenaga kependidikan non PNS dalam memperoleh pengalaman dalam melaksanakan sesuai tugas pokok dan fungsi serta pengetahuan akan tugas yang dilaksanakan selama bekerja di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasar tingkat perkembangan peserta didik, tujuan dan kemauan yang dikembangkan. Tingginya tingkat pendidikan sangat penting bagi kesiapan seseorang menghadapi tantangan dimasa depan. Adapun tingkat pendidikan formal yang terdapat di Indonesiam yaitu dimulai dari pendidikan dasar (SD/MI) pendidikan menengah (SMA,SMK,MA) dan pendidikan tinggi (sarjana, magister, spesialis dan doktor). Berdasarkan rekapitulasi penyebaran kuisisioner, karakteristik responden tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada gambar 4.5 dibawah ini:

Gambar 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber : Data primer diolah 2021

Berdasarkan pada gambar 4.5 diatas, dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) sebesar 14% yaitu 10 orang, tingkat Diploma (D3) sebesar 20% yaitu 14 orang, tingkat sarjana (S1) sebesar 58% yaitu 42 orang dan tingkat magister (S2) sebesar

8% yaitu 6 orang. Dapat diketahui bahwa persentase terbesar tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB telah menyelesaikan pendidikan sampai dengan tingkat sarjana (S1), artinya rata-rata tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB mempunyai kemampuan dalam menyerap dan menerima hal dan informasi baru dengan mudah dan cermat dan dapat mengimplementasikan dalam perilaku sehari-hari terutama dalam hal bekerja.

Oleh karena itu perlu

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskripsi variabel merupakan analisis yang mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi dan mempunyai tujuan yaitu untuk memberikan gambaran atas jawaban dari responden melalui kuisioner yang telah disebar, yaitu untuk melihat secara jelas hubungan variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1), serta Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y) tenaga kependidikan non PNS. Deskripsi masing-masing variabel dijelaskan dengan tabel distribusi frekuensi yang diperoleh dari tabulasi skor jawaban responden. Skala pengukuran jawaban yang digunakan adalah skala likert dengan jawaban satu sampai dengan lima, dimana angka satu berarti sangat tidak setuju (STS), angka dua berarti tidak setuju (TS), angka tiga berarti cukup setuju (CS), angka empat berarti setuju (S) dan angka lima berarti sangat setuju (SS). Hasil analisis deskriptif berupa frekuensi dan persentase jawaban, serta nilai rata-rata (mean) dari setiap item pernyataan pengukuran setiap variabel. Berikut disajikan hasil analisis deskripsi statistik terhadap variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1), Promosi Jabatan (X2), dan Kinerja (Y) dari 72 orang responden yaitu tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

4.3.1. Deskripsi Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1)

Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) yang digunakan dalam penelitian ini diarahkan untuk melihat aplikasi dari praktik pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terhadap tenaga kependidikan non PNS sehingga akan diperoleh gambaran seberapa jauh implementasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Fakultas Teknik UB. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi berdasarkan dari jawaban responden yang terkumpul melalui kuisioner pada variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) yang mencakup 5 (lima) indikator yaitu peserta, materi, hasil, sarana dan evaluasi dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

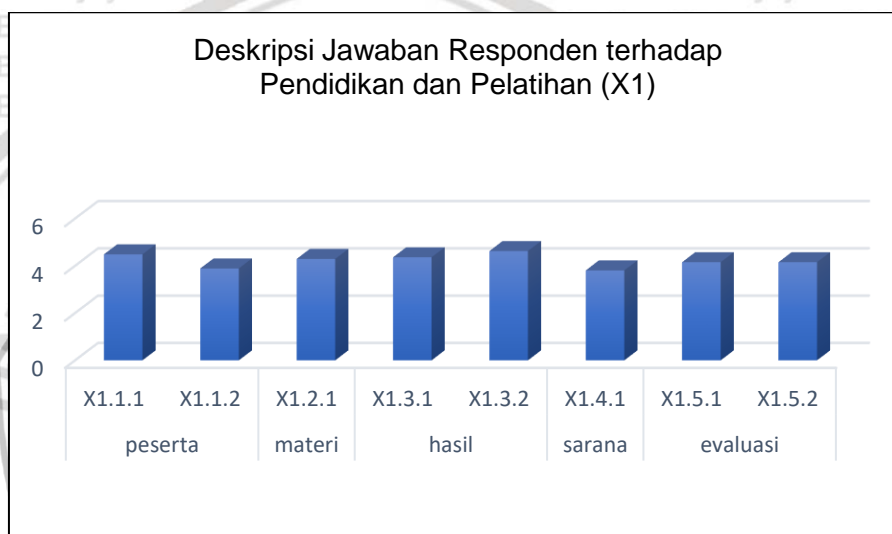
Tabel 4.2.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Pendidikan dan Pelatihan (X1)

Item	STS		TS		CS		S		SS		Rerata
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Peserta											
X1.1.1	0	0%	1	1%	4	6%	26	36%	41	57%	4.486
X1.1.2	2	3%	3	4%	21	29%	21	29%	25	35%	3.889
Materi											
X1.2.1	0	0%	1	1%	11	15%	26	36%	34	47%	4.292
Hasil											
X1.3.1	0	0%	1	1%	7	10%	29	40%	35	49%	4.361
X1.3.2	0	0%	0	0%	5	7%	17	24%	50	69%	4.625
Sarana											
X1.4.1	2	3%	6	8%	17	24%	26	36%	21	29%	3.806
Evaluasi											
X1.5.1	0	0%	1	1%	12	17%	34	47%	25	35%	4.153
X1.5.2	0	0%	0	0%	12	17%	37	51%	23	32%	4.153
Rerata Pendidikan dan Pelatihan (X1)											4.220

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada tabel 4.2 tentang deskripsi jawaban responden terhadap variabel pendidikan dan pelatihan (X1), penulis sajikan dalam bentuk grafik pada gambar 4.6 berikut ini:

Gambar 4.6
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Pendidikan dan Pelatihan (X1)



Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.2. dan gambar 4.6. deskripsi jawaban atas item-item variabel pendidikan dan pelatihan diatas, jawaban item variabel X1.1.1 sebagian besar responden sebanyak 57% atau 41 responden (tenaga kependidikan non PNS) menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan semangat (antusias) dan berpartisipasi aktif dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, 36% atau 26 responden menjawab setuju bahwa tenaga yang bersangkutan semangat (antusias) dan berpartisipasi aktif dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, 6% atau 4 orang menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan semangat (antusias) dan berpartisipasi aktif dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, dan 1% atau 1 responden menjawab tidak setuju bahwa yang bersangkutan semangat (antusias) dan berpartisipasi aktif dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan. Rata-rata skor dari item variabel X1.1.1 sebesar 4.486

yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan saya bersangkutan semangat (antusias) dan berpartisipasi aktif dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Item variabel X1.1.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 35% atau 25 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan memiliki kesempatan untuk memilih materi pada kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan dalam pekerjaannya, 29% atau 21 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan memiliki kesempatan untuk memilih materi pada kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan dalam pekerjaannya, 29% atau 21 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan memiliki kesempatan untuk memilih materi pada kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan dalam pekerjaannya, 4% atau 3 responden menjawab tidak setuju bahwa yang bersangkutan memiliki kesempatan untuk memilih materi pada kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan dalam pekerjaannya, dan 3% atau 2 orang menjawab sangat tidak setuju bahwa yang bersangkutan memiliki kesempatan untuk memilih materi pada kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan dalam pekerjaannya. Rata-rata skor dari item variabel X1.1.2 sebesar 3.889 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan saya memiliki kesempatan untuk memilih materi pada kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan dalam pekerjaan.

Item variabel X1.2.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 47% atau 34 responden menjawab sangat setuju bahwa materi dalam program pendidikan dan pelatihan memudahkan dalam mengerjakan pekerjaan, 36% atau 26 responden menjawab setuju bahwa materi dalam program pendidikan dan pelatihan memudahkan dalam mengerjakan pekerjaan, 15% atau 11 responden

menjawab cukup setuju bahwa materi dalam program pendidikan dan pelatihan memudahkan dalam mengerjakan pekerjaan, dan 1% atau 1 orang menjawab tidak setuju bahwa materi dalam program pendidikan dan pelatihan memudahkan dalam mengerjakan pekerjaan. Rata-rata skor dari item variabel X1.2.1 sebesar 4.292 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan materi dalam program pendidikan dan pelatihan memudahkan dalam mengerjakan pekerjaan.

Item variabel X1.3.1 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 49% atau 35 responden menjawab sangat setuju bahwa terdapat perbedaan pengetahuan sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan, 40% atau 29 responden menjawab setuju bahwa terdapat perbedaan pengetahuan sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan, 10% atau 7 responden menjawab cukup setuju bahwa terdapat perbedaan pengetahuan sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan, 1% atau 1 orang menjawab tidak setuju bahwa terdapat perbedaan pengetahuan sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Rata-rata skor dari item variabel X1.3.1 sebesar 4.361 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa terdapat perbedaan pengetahuan sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Item variabel X1.3.2 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 69% atau 50 orang menjawab sangat setuju bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, 24% atau 17 responden menjawab setuju bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, 7% atau 5 responden menjawab cukup setuju bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan

keterampilan. Rata-rata skor dari item variabel X1.3.2 sebesar 4.625 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan.

Item variabel X1.4.1 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 36% atau 26 responden menjawab setuju bahwa instansi memfasilitasi karyawan dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan, 29% atau 21 responden menjawab sangat setuju bahwa instansi memfasilitasi karyawan dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan, 24% atau 17 responden menjawab cukup setuju bahwa instansi memfasilitasi karyawan dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan, 8% atau 6 responden menjawab tidak setuju bahwa instansi memfasilitasi karyawan dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan, dan 3% atau 2 responden menjawab sangat tidak setuju bahwa instansi memfasilitasi karyawan dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Rata-rata skor dari item variabel X1.4.1 sebesar 3.806 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa instansi memfasilitasi karyawan dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan.

Item variabel X1.5.1 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 47% atau 34 responden menjawab setuju bahwa setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan dapat mengaplikasikan materi dalam penyelesaian pekerjaan, 35% atau 25 responden menjawab sangat setuju bahwa setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan dapat mengaplikasikan materi dalam penyelesaian pekerjaan, 17% atau 12 responden menjawab cukup setuju bahwa setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan dapat mengaplikasikan materi dalam penyelesaian pekerjaan, dan 1% atau 1 responden menjawab tidak setuju bahwa setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan

dapat mengaplikasikan materi dalam penyelesaian pekerjaan. Rata-rata skor dari item variabel X1.5.1 sebesar 4.153 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan dapat mengaplikasikan materi dalam penyelesaian pekerjaan.

Item variabel X1.5.2 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 51% atau 37 responden menjawab setuju bahwa setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai ketentuan, 32% atau 23 responden menjawab sangat setuju bahwa setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai ketentuan, 17% atau 12 responden menjawab cukup setuju bahwa setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai ketentuan. Rata-rata skor dari item variabel X1.5.2 sebesar 4.153 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai ketentuan. Dengan demikian secara keseluruhan diperoleh skor rata-rata untuk variabel pendidikan dan pelatihan(X1) sebesar 4.220 yang artinya bahwa Sebagian besar responden memberikan respon yang positif untuk variabel pendidikan dan pelatihan.

4.3.2. Deskripsi Variabel Promosi Jabatan (X2)

Variabel Promosi Jabatan (X2) yang digunakan dalam penelitian ini diarahkan untuk melihat aplikasi dari praktik promosi jabatan bagi tenaga kependidikan non PNS sehingga akan diperoleh gambaran seberapa jauh implementasi praktik promosi jabatan yang dilakukan di Fakultas Teknik UB. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi berdasarkan dari jawaban responden yang terkumpul melalui kuisiner pada variabel Promosi Jabatan (X2) yang mencakup

5 (lima) indikator yaitu pendidikan, prestasi kerja, kecakapan, loyalitas, dan kerjasama dapat dilihat pada tabel 4.3. berikut:

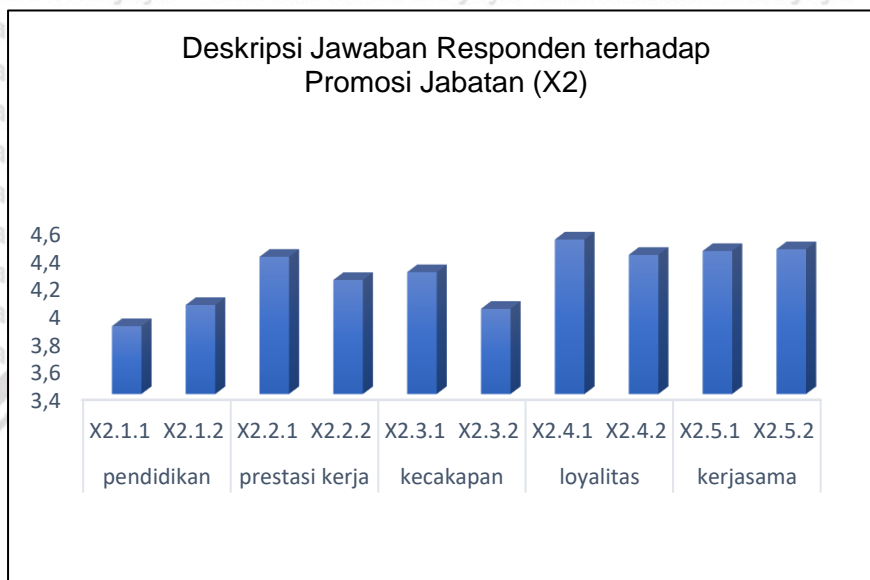
Tabel 4.3.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Promosi Jabatan (X2)

Item	STS		TS		CS		S		SS		Rerata
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Pendidikan											
X2.1.1	1	1%	3	4%	21	29%	25	35%	22	31%	3.889
X2.1.2	1	1%	2	3%	14	19%	31	43%	24	33%	4.042
Prestasi Kerja											
X2.2.1	0	0%	0	0%	7	10%	30	42%	35	49%	4.389
X2.2.2	0	0%	0	0%	11	15%	34	47%	27	38%	4.222
Kecakapan											
X2.3.1	0	0%	0	0%	9	13%	34	47%	29	40%	4.278
X2.3.2	1	1%	1	1%	15	21%	34	47%	21	29%	4.014
Loyalitas											
X2.4.1	0	0%	0	0%	5	7%	25	35%	42	58%	4.514
X2.4.2	0	0%	0	0%	5	7%	33	46%	34	47%	4.403
Kerjasama											
X2.5.1	0	0%	0	0%	5	7%	31	43%	36	50%	4.431
X2.5.2	0	0%	0	0%	3	4%	34	47%	35	49%	4.444
Rerata Promosi Jabatan (X2)											4.263

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada tabel 4.3 tentang deskripsi jawaban responden terhadap variabel promosi jabatan (X2), penulis sajikan dalam bentuk grafik pada gambar 4.7 berikut ini:

Gambar 4.7
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Promosi Jabatan (X2)



Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.3. dan gambar 4.7. deskripsi jawaban atas item-item variabel promosi jabatan (X2) diatas, jawaban item variabel X2.1.1 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 35% atau 25 responden menjawab setuju bahwa latar belakang pendidikan seseorang mempunyai peran penting dalam suatu promosi jabatan, 31% atau 22 responden menjawab sangat setuju bahwa bahwa latar belakang pendidikan seseorang mempunyai peran penting dalam suatu promosi jabatan, 29% atau 21 responden menjawab cukup setuju bahwa latar belakang pendidikan seseorang mempunyai peran penting dalam suatu promosi jabatan, 4% atau 3 responden menjawab tidak setuju bahwa latar belakang pendidikan seseorang mempunyai peran penting dalam suatu promosi jabatan, dan 1% atau 1 responden menjawab sangat tidak setuju bahwa latar belakang pendidikan seseorang mempunyai peran penting dalam suatu promosi jabatan. Rata-rata skor dari item variabel X2.1.1 sebesar 3.889 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk

pernyataan bahwa latar belakang pendidikan seseorang mempunyai peran penting dalam suatu promosi jabatan.

Item variabel X2.1.2 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 43% atau 31 responden menjawab setuju bahwa pimpinan sudah tepat menempatkan saya pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan saya, 33% atau 24 responden menjawab sangat setuju bahwa pimpinan sudah tepat menempatkan saya pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan saya, 19% atau 14 responden menjawab cukup setuju bahwa pimpinan sudah tepat menempatkan saya pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan saya, 3% atau 2 responden menjawab tidak setuju bahwa pimpinan sudah tepat menempatkan saya pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan saya, 1% atau 1 responden bahwa pimpinan sudah tepat menempatkan saya pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan saya. Rata-rata skor dari item variabel X2.1.2 sebesar 4.042 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa pimpinan sudah tepat menempatkan saya pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan saya.

Item variabel X2.2.1 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 49% atau 35 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan berusaha meningkatkan prestasi kerja agar sesuai yang diharapkan, 42% atau 30 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan berusaha meningkatkan prestasi kerja agar sesuai yang diharapkan, dan 10% atau 7 responden menjawab cukup setuju bahwa bersangkutan berusaha meningkatkan prestasi kerja agar sesuai yang diharapkan. Rata-rata skor dari item variabel X2.2.1 sebesar 4.389 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan berusaha meningkatkan prestasi kerja agar sesuai yang diharapkan.

Item variabel X2.2.2 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 47% atau 34 responden menjawab setuju bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan dapat dikerjakan

dengan baik, 38% atau 27 responden menjawab sangat setuju bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan dapat dikerjakan dengan baik, dan 15% atau 11 responden menjawab cukup setuju bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan dapat dikerjakan dengan baik.

Rata-rata skor dari item variabel X2.2.2 sebesar 4.222 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan dapat dikerjakan dengan baik.

Item variabel X2.3.1 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 47% atau 34 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaannya sekarang, 40% atau 29 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaannya sekarang, dan 13% atau 9 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaannya sekarang. Rata-rata skor dari item variabel X2.3.1 sebesar 4.278 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaannya sekarang.

Item variabel X2.3.2 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 47% atau 34 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan mengetahui wawasan lain diluar pekerjaannya, 29% atau 21 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan mengetahui wawasan lain diluar pekerjaannya, 21% atau 15 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan mengetahui wawasan lain diluar pekerjaannya, 1% atau 1 responden menjawab tidak setuju bahwa yang bersangkutan mengetahui wawasan lain diluar pekerjaannya, dan 1% atau 1 responden menjawab sangat tidak setuju bahwa yang bersangkutan mengetahui wawasan lain diluar pekerjaannya. Rata-rata skor dari item variabel X2.3.2 sebesar 4.014 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan mengetahui wawasan lain diluar pekerjaannya.

Item variabel X2.4.1 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 58% atau 42 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan, 35% atau 25 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan, dan 7% atau 5 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan. Rata-rata skor dari item variabel X2.4.1 sebesar 4.514 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan.

Item variabel X2.4.2 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 47% atau 34 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan memiliki antusiasme dan ketaatan dalam bekerja, 46% atau 33 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan memiliki antusiasme dan ketaatan dalam bekerja, dan 7% atau 5 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan memiliki antusiasme dan ketaatan dalam bekerja. Rata-rata skor dari item variabel X2.4.2 sebesar 4.403 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan memiliki antusiasme dan ketaatan dalam bekerja.

Item variabel X2.5.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 50% atau 36 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan mampu bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan, 43% atau 31 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan mampu bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan, dan 7% atau 5 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan mampu bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan. Rata-rata skor dari item variabel X2.5.1 sebesar 4.431 yang artinya bahwa sebagian besar responden

memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan mampu bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

Item variabel X2.5.2 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden sebanyak 49% atau 35 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan memahami akan hubungan tugasnya dengan bagian lain, 47% atau 34 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan memahami akan hubungan tugasnya dengan bagian lain, dan 4% atau 3 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan memahami akan hubungan tugasnya dengan bagian lain. Rata-rata skor dari item variabel X2.5.2 sebesar 4.444 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan memahami akan hubungan tugasnya dengan bagian lain. Dengan demikian secara keseluruhan diperoleh skor rata-rata untuk variabel promosi jabatan (X2) sebesar 4.263 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon yang positif untuk variabel promosi jabatan.

4.3.3. Variabel Kinerja (Y)

Variabel Kinerja (Y) yang digunakan dalam penelitian ini diarahkan untuk melihat aplikasi dari kinerja tenaga kependidikan non PNS sehingga akan diperoleh gambaran seberapa jauh implementasi kinerja di Fakultas Teknik UB.

Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi berdasarkan dari jawaban responden yang terkumpul melalui kuisioner pada variabel Kinerja (Y) yang mencakup 5 (lima) indikator yaitu kuantitas, kualitas, tanggungjawab, kedisiplinan, dan prakarsa dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut:

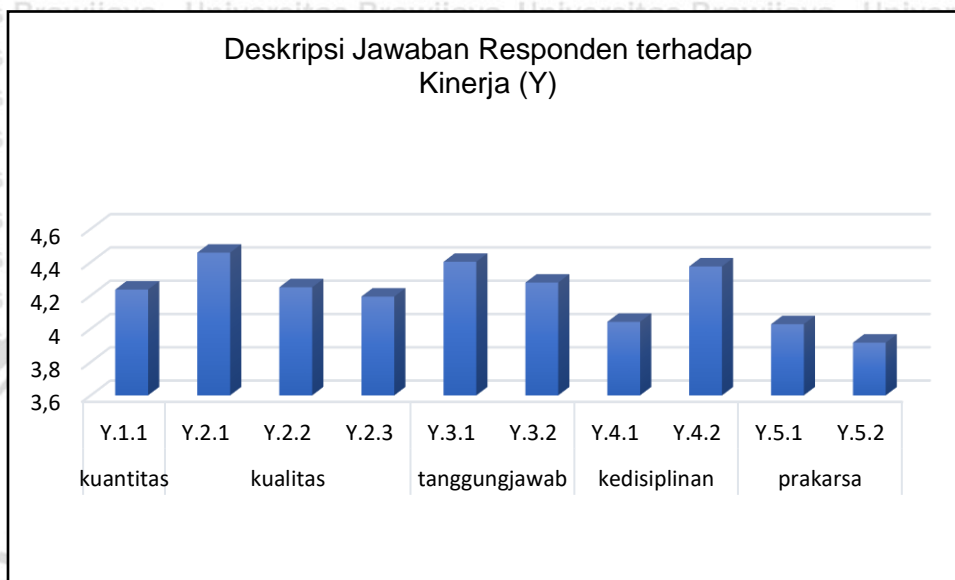
Tabel 4.4.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kinerja (Y)

Item	STS		TS		CS		S		SS		Rerata
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
	Kuantitas										
Y.1.1	0	0%	0	0%	8	11%	39	54%	25	35%	4.236
	Kualitas										
Y.2.1	0	0%	1	1%	5	7%	26	36%	40	56%	4.458
Y.2.2	0	0%	0	0%	8	11%	38	53%	26	36%	4.250
Y.2.3	1	1%	1	1%	5	7%	41	57%	24	33%	4.194
	Tanggungjawab										
Y.3.1	0	0%	0	0%	3	4%	37	51%	32	44%	4.403
Y.3.2	0	0%	0	0%	7	10%	38	53%	27	38%	4.278
	Kedisiplinan										
Y.4.1	0	0%	2	3%	14	19%	35	49%	21	29%	4.042
Y.4.2	0	0%	0	0%	5	7%	35	49%	32	44%	4.375
	Prakarsa										
Y.5.1	0	0%	0	0%	16	22%	38	53%	18	25%	4.028
Y.5.2	0	0%	2	3%	17	24%	38	53%	15	21%	3.917
	Rerata Kinerja (Y)										4.218

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada tabel 4.4 tentang deskripsi jawaban responden terhadap variabel kinerja (Y), penulis sajikan dalam bentuk grafik pada gambar 4.8 berikut ini:

Gambar 4.8
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kinerja (Y)



Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.4. dan gambar 4.8 deskripsi jawaban atas item-item variabel kinerja (Y) diatas, jawaban item variabel Y.1.1 menunjukkan sebagian besar responden sebanyak 54% atau 39 responden menjawab setuju bahwa pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, 35% atau 25 responden menjawab sangat setuju bahwa pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, dan 11% atau 8 responden menjawab cukup setuju bahwa pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Rata-rata skor dari item variabel Y.1.1 sebesar 4.236 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Item variabel Y.2.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 56% atau 40 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan cenderung segera menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi

penumpukan pekerjaan, 36% atau 26 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan cenderung segera menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan, 7% atau 5 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan cenderung segera menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan, dan 1% atau 1 orang menjawab tidak setuju bahwa yang bersangkutan cenderung segera menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan. Rata-rata skor dari item variabel Y.2.1 sebesar 4.458 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan cenderung segera menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan.

Item variabel Y.2.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 53% atau 38 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan dapat memberikan pelayanan dengan baik sesuai dengan harapan pihak yang dilayani, 36% atau 26 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan dapat memberikan pelayanan dengan baik sesuai dengan harapan pihak yang dilayani, dan 11% atau 8 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan dapat memberikan pelayanan dengan baik sesuai dengan harapan pihak yang dilayani. Rata-rata skor dari item variabel Y.2.2 sebesar 4.250 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan dapat memberikan pelayanan dengan baik sesuai dengan harapan pihak yang dilayani.

Item variabel Y.2.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 57% atau 41 responden menjawab setuju bahwa skill yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, 33% yaitu 24 responden menjawab sangat setuju bahwa skill yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan,

7% atau 5 responden menjawab cukup setuju bahwa skill yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, 1% atau 1 responden menjawab tidak setuju bahwa skill yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, dan 1% atau 1 responden menjawab sangat tidak setuju bahwa skill yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan. Rata-rata skor dari item variabel Y.2.3 sebesar 4.194 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa skill yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.

Item variabel Y.3.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 51% atau 37 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada pimpinan dan rekan kerja, 44% atau 32 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada pimpinan dan rekan kerja, dan 4% atau 3 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada pimpinan dan rekan kerja.

Rata-rata skor dari item variabel Y.3.1 sebesar 4.403 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada pimpinan dan rekan kerja.

Item variabel Y.3.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 53% atau 38 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dengan hasil memuaskan, 38% atau 27 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dengan hasil memuaskan, dan 10% atau 7 responden menjawab cukup setuju

bahwa yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dengan hasil memuaskan. Rata-rata skor dari item variabel Y.3.2 sebesar 4.278 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dengan hasil memuaskan.

Item variabel Y.4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 49% atau 35 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan tiba di kantor selalu tepat waktu sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku, 29% atau 21 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan tiba di kantor selalu tepat waktu sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku, 19% atau 14 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan tiba di kantor selalu tepat waktu sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku, dan 3% atau 2 responden menjawab tidak setuju bahwa yang bersangkutan tiba di kantor selalu tepat waktu sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku. Rata-rata skor dari item variabel Y.4.1 sebesar 4.042 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan tiba di kantor selalu tepat waktu sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku.

Item variabel Y.4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 49% atau 35 responden menjawab setuju bahwa dalam bekerja yang bersangkutan menggunakan jam kerja dengan sebaik-baiknya, 44% atau 32 responden menjawab sangat setuju bahwa dalam bekerja yang bersangkutan menggunakan jam kerja dengan sebaik-baiknya, dan 7% atau 5 responden menjawab cukup setuju bahwa dalam bekerja yang bersangkutan menggunakan jam kerja dengan sebaik-baiknya. Rata-rata skor dari item variabel Y.4.2 sebesar

4.375 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa dalam bekerja yang bersangkutan menggunakan jam kerja dengan sebaik-baiknya.

Item variabel Y.5.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 53% atau 38 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan mempunyai ide/gagasan untuk kemajuan institusi, 25% atau 18 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan mempunyai ide/gagasan untuk kemajuan institusi, dan 22% atau 16 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan mempunyai ide/gagasan untuk kemajuan institusi. Rata-rata skor dari item variabel Y.5.1 sebesar 4.028 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan mempunyai ide/gagasan untuk kemajuan institusi.

Item variabel Y.5.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 53% atau 38 responden menjawab setuju bahwa yang bersangkutan mampu menyelesaikan masalah dengan baik dalam pekerjaan tanpa bantuan atasan, 24% atau 17 responden menjawab cukup setuju bahwa yang bersangkutan mampu menyelesaikan masalah dengan baik dalam pekerjaan tanpa bantuan atasan, 21% atau 15 responden menjawab sangat setuju bahwa yang bersangkutan mampu menyelesaikan masalah dengan baik dalam pekerjaan tanpa bantuan atasan, dan 3% atau 2 responden menjawab tidak setuju bahwa yang bersangkutan mampu menyelesaikan masalah dengan baik dalam pekerjaan tanpa bantuan atasan. Rata-rata skor dari item variabel Y.5.2 sebesar 3.917 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon positif untuk pernyataan bahwa yang bersangkutan mampu menyelesaikan masalah dengan baik dalam pekerjaan tanpa bantuan atasan. Dengan demikian secara

keseluruhan diperoleh skor rata-rata untuk variabel kinerja (Y) sebesar 4.218 yang artinya bahwa sebagian besar responden memberikan respon yang positif untuk variabel kinerja.

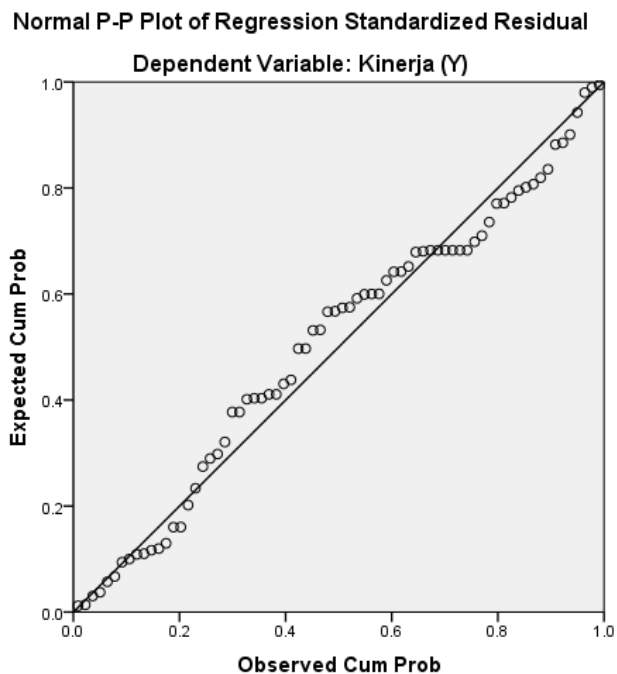
4.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi linier berganda yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas. Pada penelitian ini pengujian data dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS 21.0 dengan hasil sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier berganda, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam uji normalitas digunakan grafik *Normal Probability Plot* dan Uji Kolmogorov-Smirnov dengan taraf signifikansi 0,05. Data yang normal merupakan data yang membentuk titik-titik yang menyebar tidak jauh dari garis diagonal. Distribusi data residual dikatakan normal bila garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali: 2016). Pada umumnya bila populasi dan sampel sudah melebihi 30 responden maka data diasumsikan sudah terdistribusi normal, namun pada kenyataannya tidak selalu demikian. Untuk mengetahui apakah sampel berasal dari suatu populasi yang terdistribusi normal maka berikut disajikan hasil penelitian menggunakan uji normalitas antara variabel pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS menggunakan grafik *Normal Probability Plot* dan Uji Kolmogorov-Smirnov.

Gambar 4.9.
Uji Normalitas dengan Menggunakan Grafik Normal P-P Plot



Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan gambar 4.9. diketahui bahwa hasil uji normalitas menggunakan grafik *Normal Probability Plot* terhadap model regresi linier berganda antara variabel pendidikan dan pelatihan (X1) serta promosi jabatan (X2) terhadap kinerja (Y) tenaga kependidikan non PNS menunjukkan bahwa variabel pada penelitian ini terdistribusi normal. Semua titik-titik plot berhimpit dengan garis diagonal sehingga residual mengikuti distribusi normal dan asumsi normalitas terpenuhi, artinya bahwa data sampel yang diambil pada penelitian ini berasal dari populasi normal.

Uji normalitas dengan menggunakan grafik *Normal Probability Plot* perlu diperkuat dengan uji statistik. Uji statistik dapat dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* karena jumlah responden yang diambil adalah melebihi dari 50 (>50) responden yaitu sebesar 72 responden. Hal ini dikarenakan hasil uji

normalitas dengan grafik bisa saja berbeda dengan hasil uji statistik. Grafik tampak normal, namun secara uji statistik bisa terjadi sebaliknya. Uji Kolmogorov Smirnov adalah uji beda antara data yang diuji normalitasnya dengan data normal baku, jika signifikansi di bawah 0,05 berarti terdapat perbedaan yang signifikan, dan jika signifikansi di atas 0,05 maka tidak terjadi perbedaan yang signifikan. Oleh karena itu untuk memastikan hasil grafik terdistribusi secara normal maka berikut disajikan hasil normalitas menggunakan uji *Kolmogorov- Smirnov*.

Tabel 4.5.
Hasil Uji Normalitas dengan Menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov

		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.04513477
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.066
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		.808
Asymp. Sig. (2-tailed)		.531

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

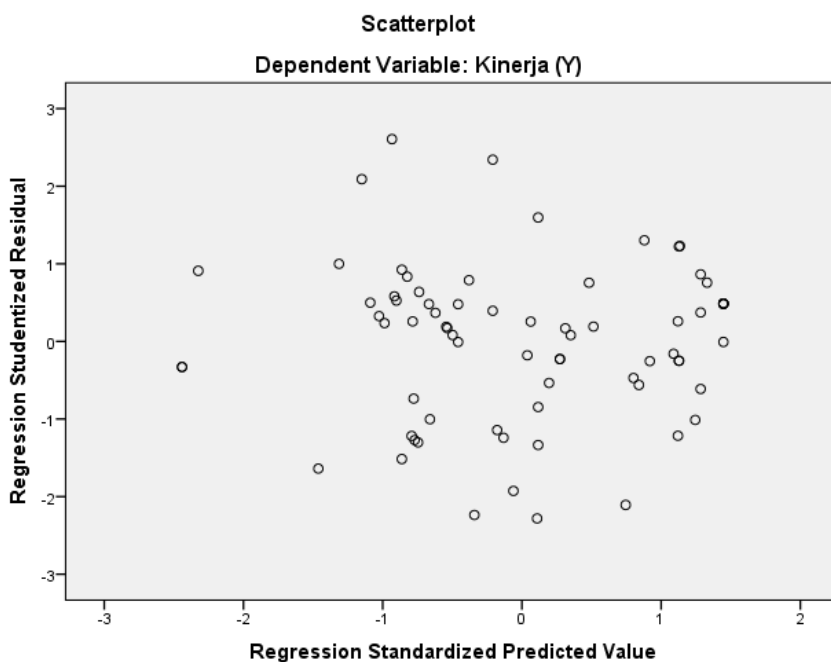
Berdasarkan Tabel 4.5. hasil uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* terhadap model regresi linier berganda antara variabel pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,531 sehingga nilai signifikansi yang diperoleh lebih dari 0,05 ($p > 0,05$) yang artinya residual mengikuti distribusi normal dan asumsi normalitas terpenuhi.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas terjadi apabila varians dari setiap kesalahan pengganggu tidak bersifat konstan, sehingga dampak yang akan timbul adalah asumsi yang terjadi masih tetap tidak berbias tetapi tidak lagi efisien.

Berikut merupakan hasil uji heterokedastisitas menggunakan grafik Scatterplot antara *Regression Standardized Predicted Value* (ZPRED) dengan *Regression Studentized Residual* (SRESID) dan uji Glejser.

Gambar 4.10
Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Grafik Scatter Plot ZPRED dan SRESID



Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan gambar 4.10. dapat bahwa hasil uji heteroskedastisitas menggunakan grafik Scatter plot ZPRED dan SRESID dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual sehingga dapat diketahui

bahwa titik-titik plot tersebar secara acak diatas dan dibawah dan tidak membentuk pola tertentu sehingga asumsi heteroskedastisitas pada penelitian ini terpenuhi karena adanya ketidaksamaan varian dari error untuk semua pengamatan pada variabel bebas.

Uji heteroskedastisitas menggunakan grafik Scatter plot ZPRED dan SRESID perlu diperkuat juga dengan uji statistik. Uji statistik dapat dilakukan dengan menggunakan uji Glejser yang memberikan angka-angka detail sebagai penguat data agar dapat dipastikan bahwa dalam penelitian ini variabel yang ada terpenuhi heteroskedastisitasnya.

Tabel 4.6.

Hasil Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Uji Glejser

Model	t	Sig.
(Constant)	2.783	.007
1 Pendidikan dan Pelatihan (X1)	-1.721	.090
Promosi Jabatan (X2)	.238	.812

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.6. dapat diketahui bahwa hasil uji heterokedastisitas menggunakan uji Glejser diperoleh nilai signifikansi variabel pendidikan dan pelatihan (X1) sebesar 0,090 dan variabel promosi jabatan (X2) sebesar 0,812 sehingga nilai signifikansi setiap variabel bebas lebih dari 0,05 ($p >$

0,05) yang artinya bahwa tidak ditemukan masalah heterokedastisitas dalam model regresi sehingga asumsi heterokedastisitas terpenuhi.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independent) yaitu variabel pendidikan dan pelatihan (X1) dan variabel promosi jabatan (X2). Untuk menguji asumsi multikolinieritas digunakan uji *Variance Inflation Factor (VIF)* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Uji Multikolinieritas dengan Menggunakan Uji VIF

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1	Pendidikan dan Pelatihan (X1)	1.586
	Promosi Jabatan (X2)	1.586

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.7. hasil uji multikolinieritas menggunakan uji VIF dapat diketahui bahwa nilai VIF variabel pendidikan dan pelatihan (X1) sebesar 1,586 dan variabel promosi jabatan (X2) sebesar 1,586 sehingga nilai VIF setiap variabel bebas kurang dari 10 ($VIF < 10$). Sedangkan nilai Tolerance variabel pendidikan dan pelatihan (X1) sebesar 0,631 dan variabel promosi jabatan (X2) sebesar 0,631, sehingga nilai Tolerance $> 0,1$. Berdasarkan nilai yang diperoleh maka dapat disimpulkan tidak ditemukan masalah multikolinieritas dalam model sehingga asumsi multikolinieritas terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya korelasi atau hubungan yang kuat antar variabel bebas yaitu variabel pendidikan

dan pelatihan (X1) serta variabel promosi jabatan (X2) dalam sebuah model regresi berganda

4.5. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian kuantitatif sangat penting dilakukan untuk dapat menarik kesimpulan dari suatu populasi berdasarkan data yang diperoleh dari sampel populasi tersebut. Tujuan dari pengujian hipotesis adalah untuk menentukan apakah hipotesis yang diuji tersebut ditolak atau diterima. Berikut merupakan dasar-dasar yang digunakan dalam pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu nilai probabilitas yang mengacu pada kriteria-kriteria dibawah ini:

a. Menentukan hipotesis

- H_0 : tidak ada pengaruh antara variabel bebas (Pendidikan dan Pelatihan dan serta Promosi Jabatan) terhadap variabel terikat (Kinerja).
- H_1 : terdapat pengaruh antara variabel bebas (Pendidikan dan Pelatihan dan serta Promosi Jabatan) terhadap variabel terikat (Kinerja).

b. Membandingkan t hitung dan t tabel

- H_0 diterima dan H_1 ditolak apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, yang berarti bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- H_0 ditolak dan H_1 diterima apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, yang berarti bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Dalam melakukan pengujian hipotesis, peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda antara variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) serta Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y). Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara keseluruhan (simultan) maupun secara individu

(parsial). Pada penelitian ini digunakan analisis linier berganda dengan bantuan software SPSS 21.0 karena memiliki lebih dari satu variabel bebas. Berikut ini disajikan hasil analisis regresi linier berganda antara Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y) dengan hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 4.8.
Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.099	2.090		1.483	.143
1 Pendidikan dan Pelatihan (X1)	.184	.065	.171	2.839	.006
Promosi Jabatan (X2)	.771	.058	.804	13.340	.000

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka hasil persamaan regresi linier berganda antara variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y) adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$Y = 3,099 + 0,184 X_1 + 0,771 X_2 + e$$

Keterangan :

X1 = Pendidikan dan Pelatihan

X2 = Promosi Jabatan

Y = Kinerja

Hasil persamaan regresi linier berganda diatas memberikan pengertian bahwa Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Promosi Jabatan (X2) berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kinerja (Y). Berdasarkan persamaan tersebut dan berdasarkan pada Tabel 4.9. maka dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta (a) sebesar 3,099 menunjukkan tanpa adanya pengaruh dari Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Promosi Jabatan (X2) maka nilai Kinerja (Y) adalah 3,099.
- b. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y) diperoleh koefisien regresi sebesar 0,184 dengan nilai t statistik sebesar 2,839 dan nilai signifikansi sebesar 0,006. Hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan, artinya semakin baik Pendidikan dan Pelatihan (X1) akan berpengaruh signifikan terhadap semakin baik Kinerja (Y).
- c. Pengaruh Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y) diperoleh koefisien regresi sebesar 0,771 dengan nilai t statistik sebesar 13,340 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan, artinya semakin baik Promosi Jabatan (X2) akan berpengaruh signifikan terhadap semakin baik Kinerja (Y).

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda diatas dapat disimpulkan bahwa variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Promosi Jabatan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja (Y). Faktor dominan yang mempengaruhi Kinerja (Y) adalah Promosi Jabatan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi paling besar yaitu 0,771 dibandingkan variabel Pendidikan dan Pelatihan sebesar 0,184.

Selanjutnya pengujian hipotesis antara variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1), Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y) tenaga kependidikan non PNS

dapat dilakukan dengan menggunakan uji simultan (uji F), uji parsial (uji t), dan koefisien determininasi (R^2).

a. Uji Simultan (Uji-F)

Pada penelitian ini uji simultan (Uji-F) menjelaskan tentang ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas Pendidikan dan Pelatihan (X_1) dan Promosi Jabatan (X_2) terhadap variabel terikat Kinerja (Y) secara bersama-sama (simultan). Kriteria pengujian hipotesis dengan menggunakan uji F adalah jika nilai signifikan $F < 0,05$, maka hipotesis alternatif diterima. Berikut disajikan hasil pengujian pengaruh secara simultan dengan menggunakan uji F.

Tabel 4.9.
Hasil Uji Simultan (Uji-F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1583.690	2	791.845	183.987	.000 ^b
Residual	296.963	69	4.304		
Total	1880.653	71			

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.9. diketahui bahwa hasil pengujian secara simultan antara variabel Pendidikan dan Pelatihan (X_1) dan Promosi Jabatan (X_2) terhadap Kinerja (Y) dengan uji F didapatkan nilai F hitung sebesar 183,987 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sebagai perbandingan diperoleh nilai F tabel pada derajat bebas 2 dan 69 pada alpha 5 persen sebesar 3,130. Hasil tersebut menunjukkan nilai F hitung lebih dari nilai F tabel ($F_{hitung} > F_{tabel}$) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($sig < 0,05$) sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Pendidikan dan Pelatihan (X_1) dan Promosi

Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y) secara simultan. Artinya bahwa pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan secara bersama-sama bila dilaksanakan dengan maksimal maka akan menjadi daya dorong tenaga kependidikan non PNS untuk meningkatkan kinerja. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan prestasi kerja akan mendukung dalam kesempatan promosi jabatan, dimana akan meningkatkan status sosial, wewenang dan tanggungjawab bagi tenaga kependidikan non PNS.

b. Uji Parsial (Uji-t)

Pada penelitian ini uji parsial (Uji-t) menjelaskan tentang ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Promosi Jabatan (X2) terhadap variabel terikat Kinerja (Y) secara individu (parsial). Pengujian hipotesis jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $\text{sig } t < \text{tabel}$ atau $\text{sig } t > \text{level of significant } (\alpha)$, maka hasilnya tidak signifikan yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Berikut disajikan pada tabel 4.10. hasil pengujian pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel dengan menggunakan uji t.

Tabel 4.10.
Hasil Uji Parsial (Uji-t)

Model	t	Sig.
(Constant)	1.483	.143
1 Pendidikan dan Pelatihan (X1)	2.839	.006
Promosi Jabatan (X2)	13.340	.000

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

a. Berdasarkan tabel 4.10 uji parsial antara variabel Pendidikan dan Pelatihan

(X1) terhadap variabel Kinerja (Y) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,839 dengan nilai signifikansi sebesar 0,006. Sebagai perbandingan diperoleh nilai t tabel pada derajat bebas 69 dan alpha 5 persen sebesar 1,995. Hasil tersebut menunjukkan nilai t hitung lebih dari nilai t tabel ($t_{hit} > t_{tabel}$) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($sig < 0,05$) sehingga dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Pendidikan dan Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y) secara parsial. Selanjutnya untuk pengaruh/ kontribusi variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y) diperoleh koefisien regresi 14,77% dengan koefisien beta 0,171 pada tabel 4.9. yang berarti bahwa adanya pengaruh yang positif atau searah antara Pendidikan dan Pelatihan (X1) dengan Kinerja (Y). Artinya bahwa dengan semakin baiknya pendidikan dan pelatihan yang diberikan maka akan mendorong potensi yang dimiliki tenaga kependidikan non PNS untuk semakin berkembang dimana ini akan berdampak pada kemajuan kuantitas dan kualitas hasil kerja sehingga kinerja tenaga kependidikan non PNS dapat meningkat sesuai harapan institusi yaitu Fakultas Teknik UB.

b. Begitu juga dengan uji parsial antara variabel Promosi Jabatan (X2) terhadap variabel Kinerja (Y) diperoleh nilai t hitung sebesar 13,340 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sebagai perbandingan diperoleh nilai t tabel pada derajat bebas 69 dan alpha 5 persen sebesar 1,995. Hasil tersebut menunjukkan nilai t hitung lebih dari nilai t tabel ($t_{hit} > t_{tabel}$) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($sig < 0,05$) sehingga dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara promosi jabatan (X2) terhadap kinerja (Y) secara parsial. Selanjutnya untuk pengaruh/ kontribusi variabel Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y) diperoleh koefisien regresi 69,43% dengan koefisien beta

0,804 pada tabel 4.9, yang berarti bahwa adanya pengaruh yang positif atau searah antara promosi jabatan (X2) dengan kinerja (Y). Artinya dengan adanya kesempatan promosi jabatan yang adil dan merata bagi tenaga kependidikan non PNS berarti terdapat kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan dan kecakapan mereka sehingga akan membangkitkan semangat kerja karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang sehingga kinerja yang dihasilkan akan semakin meningkat.

c. Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi menjelaskan seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi yang semakin besar atau mendekati satu menunjukkan semakin besar kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variasi variabel terikat. Berikut disajikan hasil koefisien determinasi antara variabel pendidikan dan pelatihan (X1) dan promosi jabatan (X2) terhadap kinerja (Y) dengan menggunakan R² pada tabel 4.11.

Tabel 4.11.
Hasil Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.918 ^a	.842	.838	2.07456

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.11. diketahui bahwa hasil koefisien determinasi didapatkan nilai R Square sebesar 0,842 artinya bahwa besar pengaruh terhadap variabel kinerja (Y) yang dijelaskan oleh variabel pendidikan dan pelatihan (X1)

dan promosi jabatan (X2) adalah sebesar 84,2 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Ini berarti bahwa variabel pendidikan dan pelatihan (X1) dan variabel promosi jabatan (X2) mempunyai pengaruh searah/ positif terhadap kinerja (Y), dengan semakin meningkatnya pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan, maka akan terjadi perbaikan kinerja, kemudahan pada keahlian sejalan dengan kemajuan teknologi, membantu dalam pemecahan masalah pekerjaan, dan mempersiapkan tenaga kependidikan non PNS untuk mempunyai kesempatan promosi jabatan sebagai pengakuan terhadap kemampuan tenaga kependidikan non PNS dalam pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi bagi untuk terwujudnya kinerja yang maksimal bagi Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

4.6. Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis uji statistik yang telah dilakukan tentang pengaruh Pendidikan dan Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja tenaga kependidikan non PNS, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Hipotesis Pertama (H_1): Pendidikan dan Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

Hipotesis pengaruh antara variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) terhadap variabel kinerja (Y) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,839 dengan nilai signifikansi sebesar 0,006. Sebagai perbandingan diperoleh nilai t tabel pada derajat bebas 69 dan alpha 5 persen sebesar 1,995. Hasil tersebut menunjukkan nilai t hitung lebih dari nilai t tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$) yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($sig < 0,05$) sehingga dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Pendidikan dan Pelatihan (X1) terhadap kinerja (Y). Semakin baik pelaksanaan terkait program Pendidikan dan

Pelatihan maka akan berpengaruh semakin baik pula terhadap Kinerja tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima.

b. Hipotesis Kedua (H2): Promosi Jabatan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

Hipotesis pengaruh antara variabel Promosi Jabatan (X2) terhadap variabel Kinerja (Y) diperoleh nilai t hitung sebesar 13,340 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sebagai perbandingan diperoleh nilai t tabel pada derajat bebas 69 dan alpha 5 persen sebesar 1,995. Hasil tersebut menunjukkan nilai t hitung lebih dari nilai t tabel ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$) yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($\text{sig} < 0,05$) sehingga dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y), artinya semakin baik pelaksanaan Promosi Jabatan diterapkan maka akan berpengaruh semakin baik juga pada Kinerja tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima.

c. Hipotesis Ketiga (H3): Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Promosi Jabatan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

Hipotesis pengaruh antara variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y) didapatkan nilai F hitung sebesar 183,987 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sebagai perbandingan diperoleh nilai F tabel pada derajat bebas 2 dan 69 pada alpha 5 persen sebesar 3,130. Hasil tersebut menunjukkan nilai F hitung lebih dari nilai F tabel ($F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($\text{sig} < 0,05$) sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y) secara simultan, artinya semakin baik

pelaksanaan program Pendidikan dan Pelatihan dan pelaksanaan Promosi

Jabatan terhadap tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB maka akan berpengaruh semakin baik pula terhadap Kinerja yang diberikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima.

4.7. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini berfokus pada hasil pengujian hipotesis antar variabel yang telah dikemukakan sebelumnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, selain itu promosi jabatan juga berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Pembahasan hasil penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.7.1. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja

Berdasarkan uji parsial antara variabel Pendidikan dan Pelatihan (X_1) terhadap variabel Kinerja (Y) tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB diperoleh nilai hitung sebesar 2.839 lebih besar dari nilai tabel yaitu sebesar 1.995 dengan signifikansi sebesar 0.006 kurang dari nilai alpha sebesar 0.050 dan koefisien regresi sebesar 14,77% sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pendidikan dan Pelatihan (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (Y) tenaga kependidikan non PNS. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan apa yang dinyatakan Simamora (2010) bahwa tujuan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan adalah untuk memperbaiki kinerja, memudahkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu belajar para pegawai baru agar menjadi kompeten di bidangnya, membantu memecahkan masalah operasional dan mempersiapkan pegawai untuk promosi.

Butir-butir pernyataan tentang variabel pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan

ditanggapi positif oleh responden yaitu tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB. Sebagian besar responden menganggap bahwa variabel pendidikan dan pelatihan yang mencakup 5 (lima) indikator antara lain peserta, materi, hasil, sarana dan evaluasi sangat mendukung pencapaian kinerja para tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB, walaupun terdapat beberapa responden pada indikator sarana dan materi pendidikan dan pelatihan yang masih mengharapkan Fakultas Teknik UB untuk memfasilitasi tenaga kependidikan non PNS mengikuti program pendidikan dan pelatihan dan kesempatan untuk memilih materi yang sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan pekerjaan. Kesempatan mengikuti dan memilih materi pada program pendidikan dan pelatihan merupakan upaya peningkatan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan pada masing-masing level jabatan dan perlu direncanakan dengan baik serta memperhatikan komponen-komponen seperti tujuan dan sasaran, trainers, materi, metode dan peserta agar pada gilirannya tenaga kependidikan non PNS mempunyai kesempatan untuk mengikuti dan memilih program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dalam menunjang pekerjaannya (Mangkunegara,2002).

Peran tenaga kependidikan non PNS dalam melaksanakan pengelolaan administrasi di Fakultas Teknik UB tidak bisa lepas dari perkembangan teknologi informasi saat ini, oleh karena itu semakin banyak program pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh tenaga kependidikan non PNS maka akan semakin menambah kemampuan baik secara teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan (Hasibuan,2005). Mengaplikasikan ilmu yang diperoleh tidak hanya untuk kemajuan Fakultas Teknik UB saja namun juga akan semakin meningkatkan pula kinerja dari tenaga kependidikan non PNS itu sendiri. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Andi Nurmayadi (2020) pada pegawai di

bagian PLP Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Merry Susanti (2018) pada karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk cabang Makassar, dan penelitian Umar Faruk (2018) pada karyawan PT. Utama Agung Jakarta Indonesia, dimana hasil penelitian masing-masing menunjukkan secara parsial bahwa variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai.

4.7.2. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja

Berdasarkan uji parsial antara variabel Promosi Jabatan (X2) terhadap variabel Kinerja (Y) tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB diperoleh nilai hitung sebesar 13.340 lebih besar dari nilai tabel yaitu sebesar 1.995 dengan signifikansi sebesar 0.006 kurang dari nilai alpha sebesar 0.050 dan koefisien regresi sebesar 69,43% sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Promosi Jabatan (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (Y) tenaga kependidikan non PNS. Hal ini berarti bahwa bila promosi jabatan dilakukan oleh institusi kepada tenaga kependidikan non PNS yang mempunyai kecakapan, kejujuran dan kemampuan sesuai dengan uraian pekerjaan sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan, maka dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan non PNS secara signifikan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Siagian (2010) bahwa promosi jabatan mempunyai tujuan yaitu untuk mempertinggi semangat kerja dan menjaga stabilitas kepegawaian dalam suatu organisasi, dengan kata lain bahwa promosi jabatan memberikan kesempatan pegawai untuk maju menjadi lebih baik dalam hal kinerja dan perilaku. Selain itu promosi jabatan tidak hanya menambah kemajuan bagi pegawai itu sendiri namun promosi jabatan juga merupakan sarana bagi kemajuan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misi organisasi.

Butir-butir pernyataan tentang variabel promosi jabatan yang berkaitan dengan kemajuan seorang pegawai dalam hal tugas yang lebih baik dari sudut pandang tanggung jawab, status, kecakapan dan upah/gaji yang lebih tinggi ditanggapi positif oleh responden. Dengan adanya respon positif dari para responden membuktikan pendapat Hasibuan (2012) yang menyatakan bahwa promosi jabatan akan meningkatkan kewajiban (kinerja), hak, status dan meningkatnya penghasilan. Sebagian besar responden menganggap bahwa variabel Promosi Jabatan (X2) yang mencakup 5 (lima) indikator antara lain pendidikan, prestasi kerja, kecakapan, loyalitas, dan kerjasama sangat mendukung pencapaian kinerja para tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB. Promosi jabatan merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang diberikan oleh institusi untuk mendorong pegawai bekerja lebih baik dan lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan memiliki bekal sesuai dengan indikator pada penelitian ini, maka seorang tenaga kependidikan non PNS diharapkan dapat memberikan kontribusi lebih atas prestasi kerjanya terhadap instansi. Penguatan atas prestasi kerja pegawai dari instansi yaitu melalui promosi jabatan. Dengan adanya peluang promosi jabatan, tenaga kependidikan non PNS akan merasa lebih dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh institusi sehingga akan menghasilkan output yang baik yang berpengaruh pada meningkatnya kinerja institusi. Promosi jabatan yang dilakukan dengan baik dan berbasis kinerja akan mendorong tenaga kependidikan non PNS untuk bekerja lebih giat, disiplin dalam rangka meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dorothy Njiraine, Ph.D (2019) pada pegawai di University of Nairobi, Sihabudin (2018) pada pegawai Subang Paddy Research Center, dan penelitian Puspita Rinny, Charles Bohne Purba, Unang

Toto Handiman (2020) pada Pegawai Mercubuana University, dimana hasil penelitian masing-masing menunjukkan secara parsial bahwa variabel promosi jabatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.7.3. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan antara variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) serta Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y) tenaga kependidikan non PNS Fakultas Teknik UB diperoleh nilai F hitung sebesar 183,987 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sebagai perbandingan diperoleh nilai F tabel pada derajat bebas 2 dan 69 pada alpha 5 persen sebesar 3,130. Hasil tersebut menunjukkan nilai F hitung lebih dari nilai F tabel ($F_{hitung} > F_{tabel}$) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($sig < 0,05$) selain itu diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 84,2%, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan Promosi Jabatan (X2) terhadap Kinerja (Y) tenaga kependidikan non PNS secara simultan.

Dari hasil penelitian kepada tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB diketahui bahwa variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1) serta Promosi Jabatan (X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja (Y) pegawai. Hal ini menunjukkan apabila tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB mempunyai pengetahuan, keahlian maupun keterampilan setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan dan mempunyai kesempatan promosi jabatan maka akan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan non PNS. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Simamora (2010) dan Hasibuan (2001) bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan salah satunya yaitu juga untuk mempersiapkan pegawai pada promosi jabatan. Keduanya merupakan variabel yang saling

berhubungan yang apabila diimplementasikan pelaksanaannya maka akan sangat membantu dalam proses peningkatan kinerja tenaga kependidikan non PNS. Pendidikan dan pelatihan diperlukan untuk menambah kemampuan dari segi pengetahuan dan keterampilan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Pendidikan dan pelatihan yang diikuti sebaiknya tidak hanya yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan, namun bisa juga mengikuti pendidikan dan pelatihan diluar tugas pokok dalam pekerjaan. Hal ini sangat diperlukan sebagai pengetahuan tambahan dalam melaksanakan dan menyelesaikan permasalahan yang ada mengingat semakin kompleksnya tingkat permasalahan seiring dengan perkembangan teknologi saat ini. Selain program pendidikan dan pelatihan, kesempatan promosi jabatan yang diberikan kepada tenaga kependidikan non PNS sebagai penghargaan atas kemampuan kerjanya juga merupakan salah satu bentuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan non PNS. Promosi jabatan yang didasarkan pada kinerja tenaga kependidikan non PNS meliputi tingkat pendidikan, prestasi kerja, kecakapan, loyalitas dan kemampuan bekerjasama diharapkan akan semakin meningkatkan kinerja baik kinerja tenaga kependidikan non PNS maupun kinerja Fakultas Teknik UB. Semakin tinggi respon positif atas pendidikan dan pelatihan serta kesempatan promosi jabatan terhadap tenaga kependidikan non PNS, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai bagi kemajuan institusi yaitu Fakultas Teknik UB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Susanty (2018) pada karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk.cabang Makassar, Njiraine (2019) pada karyawan di University of Nairobi, Sihabudin (2018) pada karyawan di Subang Paddy Research Center, dimana hasil penelitian masing-masing menunjukkan secara simultan variabel pendidikan dan pelatihan dan promosi jabatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai, yang artinya bila pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan diimplementasikan secara sistematis dan terencana maka akan menciptakan kinerja yang maksimal sesuai dengan tujuan dan harapan institusi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada ketiga variabel yaitu pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan dan kinerja tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB menunjukkan adanya hubungan satu sama lain. Berdasarkan hasil analisis korelasional diperoleh nilai korelasi ganda (R) sebesar 0.918, nilai tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif antara pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS sebesar 91,8%. Dengan demikian menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja bila ditunjang dengan promosi jabatan yang bertujuan untuk menambah semangat tenaga kependidikan non PNS dalam bekerja maka akan membawa dampak positif bagi kinerja tenaga kependidikan non PNS itu sendiri. Semakin baik pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan tenaga kependidikan non PNS maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang nyata terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya dengan t hitung lebih besar dari t tabel sebesar 2,839 dan mempunyai koefisien regresi sebesar 14,77%. Artinya semakin baik pendidikan dan pelatihan yang diberikan terhadap tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB maka akan memberikan pengaruh sebesar 14,77% terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS.

Selain itu promosi jabatan juga memiliki pengaruh yang nyata terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya dengan t hitung lebih besar dari t tabel sebesar 13,340 dan mempunyai koefisien regresi sebesar 69,43%. Artinya semakin baik promosi jabatan yang diberikan terhadap tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB maka akan memberikan pengaruh sebesar 69,43% terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS.

Sementara itu berdasarkan analisis regresi linier berganda diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar (R^2) sebesar 0,842. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut menjelaskan variasi data yang ada sebesar 84,2%. Selanjutnya diperoleh nilai F hitung sebesar 183,987 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($\text{sig} < 0,05$) maka terpenuhi. Artinya, dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang nyata pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan secara bersama-sama terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dapat diketahui bahwa diketahui bahwa yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS adalah variabel promosi jabatan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung variabel promosi jabatan lebih besar dari nilai t hitung variabel pendidikan dan pelatihan. Selain itu persentase koefisien regresi variabel promosi jabatan juga mempunyai nilai lebih tinggi dari variabel pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu Fakultas Teknik UB perlu memperhatikan lebih terkait promosi jabatan bagi tenaga kependidikan non PNS. Promosi jabatan dapat dilakukan dengan memperhatikan prestasi kerja tenaga kependidikan non PNS dan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tahunan pegawai melalui jenjang promosi jabatan

yang jelas bagi tenaga kependidikan non PNS. selain itu pendidikan dan pelatihan bagi tenaga kependidikan non PNS juga perlu dilakukan analisis kebutuhannya agar pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat diikuti oleh tenaga kependidikan non PNS dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

Pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan melalui keikutsertaan dalam seminar, lokakarya, dan bimbingan teknis. Semakin baik pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan maka akan semakin meningkatkan pula kinerja tenaga kependidikan non PNS di Fakultas Teknik UB. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil uji parsial antara variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS diperoleh nilai t hitung sebesar 2,839 dengan nilai signifikansi sebesar 0,006 dan koefisien regresi sebesar 14,77%. Sebagai perbandingan diperoleh nilai t tabel pada derajat bebas 69 dan alpha 5 persen sebesar 1,995. Hasil tersebut menunjukkan nilai t hitung lebih dari nilai t tabel ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($\text{sig} < 0,05$) sehingga dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pendidikan dan pelatihan (X1) terhadap kinerja (Y) secara parsial.
2. Berdasarkan hasil uji parsial antara variabel promosi jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS diperoleh nilai t hitung sebesar 13,340 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan koefisien regresi sebesar 69,43%. Sebagai perbandingan diperoleh nilai t tabel pada derajat bebas 69 dan alpha 5 persen sebesar 1,995. Hasil tersebut menunjukkan nilai t hitung lebih dari nilai t tabel ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($\text{sig} < 0,05$) sehingga dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara promosi jabatan (X2)

terhadap kinerja (Y) secara parsial. Besarnya pengaruh koefisien regresi variabel promosi jabatan (X2) terhadap kinerja (Y) lebih besar (69,43%) dibandingkan koefisien regresi variabel pendidikan dan pelatihan (X1) terhadap kinerja (Y) sebesar 14,77%. Ini berarti bahwa promosi jabatan merupakan kebutuhan yang seharusnya diperhatikan lebih dan perlu diimplementasikan pelaksanaannya karena sebagai salah satu daya dorong tenaga kependidikan non PNS untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja dalam melaksanakan fungsinya sesuai tanggung jawab yang diberikan.

3. Hasil pengujian secara simultan antara variabel pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan non PNS dengan menggunakan uji F didapatkan nilai F hitung sebesar 183,987 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan Koefisien Determinasi sebesar 84,2%. Sebagai perbandingan diperoleh nilai F tabel pada derajat bebas 2 dan 69 pada alpha 5 persen sebesar 3,130. Hasil tersebut menunjukkan nilai F hitung lebih dari nilai F tabel ($F_{hitung} > F_{tabel}$) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($sig < 0,05$) sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pendidikan dan pelatihan (X1) dan promosi jabatan (X2) terhadap kinerja (Y) secara simultan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan pada penelitian di atas, maka saran yang dapat diajukan oleh peneliti antara lain:

1. Bagi Institusi

Bagi institusi Fakultas Teknik UB diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan atau sebagai bahan pertimbangan untuk tetap melaksanakan program peningkatan kinerja tenaga kependidikan non PNS untuk

tercapainya tujuan, visi dan misi Fakultas Teknik UB. Berdasarkan hasil penelitian,

beberapa saran yang diajukan oleh peneliti antara lain:

a. Terkait dengan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel pendidikan dan pelatihan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan non PNS, maka diharapkan Fakultas Teknik UB :

- Memberikan kesempatan tenaga kependidikan non PNS untuk melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan secara formal sesuai dengan bidang ilmu yang mendukung dalam pelaksanaan tugas, baik tingkat diploma, sarjana, maupun magister. Selain itu dalam bentuk non formal memberikan kesempatan dalam keikutsertaan seperti seminar, lokakarya, simposium, dan bimbingan teknis untuk menambah pengetahuan dan keterampilan terkait bidang kerja tenaga kependidikan non PNS.
- Merancang (analisis kebutuhan) pendidikan dan pelatihan dan mensosialisasikan terkait kualifikasi tenaga kependidikan non PNS yang akan mengikuti kegiatan tersebut. Tahapan pendidikan dan pelatihan harus berdasarkan kebutuhan, tujuan dan sasaran pelatihan, metode, serta evaluasi agar pegawai dapat berkembang sesuai dengan bidang kerja dan perkembangan teknologi saat ini serta mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam dunia kerja, sehingga kinerja dapat tercapai dengan maksimal.
- Memberikan informasi secara berkala melalui bagian yang ditunjuk (bagian kepegawaian) terkait pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar/ instansi luar, sehingga tenaga kependidikan non PNS dapat termotivasi untuk mengikuti kegiatan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

b. Terkait dengan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel promosi jabatan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan non PNS, maka diharapkan

Fakultas Teknik UB:

- Memberikan kualifikasi jenjang promosi jabatan yang jelas secara sosialisasi maupun evaluasi terhadap tenaga kependidikan non PNS. Pelaksanaan promosi jabatan yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan dan pengawasan dilakukan agar dapat mengetahui kemampuan dan kualifikasi seorang tenaga kependidikan non PNS. Kemampuan yang dimiliki meliputi pengetahuan, keterampilan, kecakapan dan prestasi kerja yang dihasilkan selama menjalankan tugas di Fakultas
- Promosi jabatan dilakukan secara terbuka melalui penilaian kinerja sehingga semua mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan. Kesempatan promosi jabatan bagi tenaga kependidikan non PNS merupakan salah satu motivasi pegawai dalam memberikan kinerja terbaiknya bagi institusi.

2. Bagi Peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu referensi tambahan/pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya dan dapat digunakan sebagai rekomendasi bagi pihak yang berkepentingan pasca ditetapkannya Universitas Brawijaya sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH), khususnya tentang pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan serta kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Purwanto, Erwan dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-Masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media.
- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Ahmadi, Rulam. 2016. *Pengantar Pendidikan: Asas dan Filsafat Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Ambar, Teguh Sulistiani. Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT.Remaja Rosda Karya.
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arwildayanto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi*. Gorontalo : Ideas Publishing.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Index.
- Eko Widodo,Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Faruk, Umar. 2018. *The Effect of Education and Training to Employee Performance Through Leadership as Intervening Variables at PT. Utama Agung Jakarta Indonesia*.
- Fonseca Da Costa Guterres, Luisinha., Armanu, & Rofiaty. 2020. *The Role of Work Motivation as a Mediator on The Influence of Education- Training and Leadership Style on Employee Performance*.
- Gomes, F. C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Ghozali,Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program (IBM SPSS). Edisi 8*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hakim, Abdul. 2016. *Metode Kuantitatif Untuk Ilmu- ilmu Sosial*. Malang: Inteligencia Media.
- Hardjanto, Imam. 2012. *Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA)*. Malang.
- Haryono, Siswoyo., Supardi., & Udin. 2020. *The Effect of Training and Job Promotion on Work Motivation and its implication on job performance: Evidence from Indonesia*.

Hasan, Lenny. Nd. 2015. *Konsep Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.* Fakultas Ekonomi Universitas Tamansiswa Padang.

Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Bumi Aksara

Hasibuan, Malayu S.P.. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Cetakan Ke-8.* PT. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan 12.* Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Hasibuan Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : PT Bumi Aksara.

Hasibuan Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi.* Jakarta : PT Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi.* Jakarta: Bumi Aksara.

Henry Simamora. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Gramedia.

Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik).* Depok: PT Rajawali Pers.

Kong Lee., Hwan, Tsedendash., Tserenkhuu., In Chang., Sug.(2016). *A Study on the Effect of Tax Account Office Female Workers' Education and Training on Job Performance.*

Manullang. 2004. *Manajemen Personalia, Edisi 3.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Manullang. 2012. *Dasar-Dasar Manajemen.* Yogyakarta :Universitas Gajah Mada.

Moekijat, 2001. *Administrasi Kepegawaian.* Jakarta : Bumi Aksara.

Moekijat, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung : Mandar Maju.

Murianto., Hadiyati, Ernani & Astuti, Rini. 2020. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan Melalui Kinerja (Studi Pada Tenaga Pendidik di POLTEKAD).*

Nababan, Yohanes R., Tawas,Hendra N & Uhing, Jantje. 2016. *Pengaruh Pendidikan dan pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Manado.*

Ningrum, Widhayu., Sunuharyo, Bambang Swasto & Hakam, Moehammad Soe'oed. 2013. *Pengaruh Pendidikan dan pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Joint Operating Body Pertamina-PertoChina East Java).*

Njiraine, Dorothy. 2019. *The Influence of Internal Promotion and Training Incentives on Employee Performance at University of Nairobi.*

Nurmayadi Andi. 2020. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian PLP Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.*

Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 20 Tahun 2016 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja

Peraturan Rektor Universitas Brawijaya No 536 Tahun 2013 Tentang Tenaga Kependidikan Non PNS

Peraturan Rektor Universitas Brawijaya nomor 57 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 20 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja

Prasetyo, Slamet., Arafat, Yasirand & Rohana. 2020. *The Contribution of Work Motivation and Training Toward Employee Performance at the Inland Water and Ferries Transport Polytechnic of Palembang.*

Rahayu, Suharni. 2017. *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Garuda Metalindo.*

Rinny, Puspita., Bohlen Purba Charles & Toto Handiman, Unang. 2020. *The Influence of Compensation, Job Promotion And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University.*

Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen SDM untuk Perusahaan.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik.* Jakarta: PT. Rajawali Pers

Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan,* Edisi ke 6. Depok : PT. Raja Grafindo Pers.

Sedarmayanti. 2001. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja.* Bandung: CV. Mandar Maju.

Sihabudin. 2018. *Influence of Employee Training and Promotion on Employee Performance to Subang Paddy Research Center.*

- Silalahi, Ulber. 2015. *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif*. Bandung: Refika Aditama.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Singarimbun, M & Effendi, S. 2011. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Singarimbun, M. & Effendi, S. 2005. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Solimun, dkk. 2018. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Perspektif Sistem Mengungkap Novelty dan Memenuhi Validitas Penelitian*. Malang: UB Press.
- Sondang P, Siagian. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sondang P, Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sondang P Siagian. 1991. *Organisasi, Kepemimpinan dan perilaku Administrasi*, Jakarta: CV Haji Masagung.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sukirman. 2018. *Pengaruh Promosi Jabatan, Rotasi Kerja Dan Motivasi Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta*.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN-Malang Press.
- Susanty, Mery. 2018. *Pendidikan, Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Tinjauan Ekonomi Islam*.
- Syarifuddin., Idris, Muhammad & Siarlis, Sylvia. 2021. *Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Mallusetasi Kabupaten Barru*.
- Umi Narimawati. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung Media.

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Website Fakultas Teknik Universitas Brawijaya (teknik.ub.ac.id)

Wibowo .2016. *Manajemen Kinerja (Edisi 5)*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.

Zhang., Yawei, Lee., Jeong Eon. (2016). *Effects of Training on Workers' Job Satisfaction: A Case of Chinese State-Owned Companies*.



DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1

Kuisisioner Penelitian Tesis

Kepada Yth.

Tenaga Kependidikan Non PNS

Fakultas Teknik Universitas Brawijaya

Di Tempat

Dalam rangka penyelesaian Tesis di Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (MMPT) FIA UB dengan judul “Pengaruh Pendidikan & Pelatihan dan Promosi Jabatan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Non PNS (Studi di Fakultas Teknik Universitas Brawijaya)”, maka dengan ini peneliti mohon kesediaan Saudara/I untuk mengisi kuisisioner dalam penelitian ini. Jawaban yang sedianya Saudara/I berikan akan sangat membantu dalam kelancaran penelitian ini. Peneliti akan menjaga kerahasiaan identitas dan jawaban Saudara/I sesuai etika dalam penelitian. Diharapkan hasil penelitian ini akan membawa manfaat bagi kita semua.

Demikian, atas perhatian dan kesediaan Saudara/i diucapkan terima kasih.

Peneliti,

Eva Wulan Dari, S.AB

I. Identitas Responden

1. Nama :

2. Jenis Kelamin :

Laki-Laki

Wanita

3. Usia :

30-35 tahun

36-40 tahun

41-45 tahun

46-50 tahun

51-55 tahun

4. Masa kerja :

- o 1-5 tahun
- o 6-10 tahun
- o 11-15 tahun
- o 15 tahun keatas

5. Tingkat Pendidikan :

- o Sekolah Menengah Atas (SMA)
- o Diploma (D3)
- o Sarjana (S1)
- o Magister (S2)

II. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

1. Bacalah setiap pernyataan & tentukanlah seberapa jauh pernyataan tersebut sesuai dengan yang Saudara/i alami
2. Berilah tanda (x) pada salah satu kotak yang tersedia
3. Dimohon semua pernyataan diisi sesuai petunjuk
4. Terimakasih atas peran serta Saudara/i

III. Kuisisioner

Keterangan :

1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Cukup Setuju
4. Setuju
5. Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
Pendidikan dan Pelatihan						
1	Saya semangat (antusias) dan berpartisipasi aktif dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan					
2	Saya memiliki kesempatan untuk memilih materi pada kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan dalam pekerjaan saya					
3	Materi dalam program pendidikan dan pelatihan memudahkan saya dalam mengerjakan pekerjaan					

4	Terdapat perbedaan pengetahuan sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan					
5	Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan					
6	Instansi memfasilitasi karyawan dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan					
7	Setelah mengikuti Pendidikan dan pelatihan saya dapat mengaplikasikan materi dalam penyelesaian pekerjaan					
8	Setelah mengikuti Pendidikan dan pelatihan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai ketentuan					
Promosi Jabatan		1	2	3	4	5
1	Latar belakang pendidikan seseorang mempunyai peran penting dalam suatu promosi jabatan					
2	Pimpinan sudah tepat menempatkan saya pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan saya					
3	Saya berusaha meningkatkan prestasi kerja agar sesuai yang diharapkan					
4	Saya mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan saya sekarang					
5	Saya mengetahui wawasan lain diluar pekerjaan saya					
6	Saya bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan					
7	Saya memiliki antusiasme dan ketaatan dalam bekerja					
8	Saya mampu bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan					
9	Saya memahami akan hubungan tugas saya dengan bagian lain					

Kinerja		1	2	3	4	5
1	Pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan					
2	Saya cenderung segera menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan					
3	Saya dapat memberikan pelayanan dengan baik sesuai dengan harapan pihak yang saya layani					
4	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
5	Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada pimpinan dan rekan kerja					
6	Saya dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawab saya dengan hasil memuaskan					
7	Saya tiba di kantor selalu tepat waktu sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku.					
8	Dalam bekerja saya menggunakan jam kerja dengan sebaik-baiknya					
9	Saya mempunyai ide/gagasan untuk kemajuan institusi					
10	Saya mampu menyelesaikan masalah dengan baik dalam pekerjaan tanpa bantuan atasan					

2. Hasil Rekapitulasi Kuisisioner Penelitian Tesis

No	Jenis Kelamin	Usia	Masa kerja	Tingkat Pendidikan	Pendidikan dan Pelatihan (X1)								
					peserta		materi	hasil		sarana	evaluasi		
					X1.1.1	X1.1.2	X1.2.1	X1.3.1	X1.3.2	X1.4.1	X1.5.1	X1.5.2	
1	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	3	5	4	4	4	4	4	4
2	Perempuan	36-40 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	Laki-Laki	41-45 tahun	6-10 tahun	SMA	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	4	4	4	3	4	4	4
6	Laki-Laki	36-40 tahun	6-10 tahun	SMA	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	3	4	4	4	4	4	4	4
8	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
9	Laki-Laki	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	5	5	5	5	5	5	4	4	4
10	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	3	3	5	5	5	4	3	3	3
11	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	5	3	4	5	5	4	5	5	5
12	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	4	4	5	5	5	5	5	5	5
13	Laki-Laki	46-50 tahun	11-15 tahun	S2	5	5	4	5	5	4	4	4	4
14	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	5	4	5	4	4	4	4	4
15	Laki-Laki	36-40 tahun	11-15 tahun	SMA	5	5	5	5	5	3	4	4	4
16	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	4	4	5	4	4	4	4
17	Laki-Laki	51-55 tahun	6-10 tahun	SMA	4	4	4	4	4	4	3	4	4
18	Perempuan	46-50 tahun	11-15 tahun	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	5	5	5	4	5	5	5	5	5
20	Laki-Laki	41-45 tahun	6-10 tahun	S1	5	1	3	3	3	1	3	3	3
21	Perempuan	46-50 tahun	6-10 tahun	S1	5	4	5	4	5	3	5	5	5
22	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	D3	5	1	2	2	5	1	2	3	3
23	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	D3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
24	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	2	3	3	4	4	2	3	3	3
25	Perempuan	41-45 tahun	15 th keatas	S2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	3	4	4	5	4	4	4	4
28	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	4	4	5	4	3	4	4
29	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
30	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	D3	5	2	3	4	5	2	4	4	4
31	Perempuan	41-45 tahun	11-15 tahun	S1	5	3	5	5	5	2	4	4	4
32	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
33	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	5	3	4	5	5	3	5	5	5
34	Perempuan	41-45 tahun	6-10 tahun	S1	5	3	4	4	5	4	4	4	4
35	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	4	4	4	3	4	4	4
36	Perempuan	36-40 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	5	5	5	4	4	4	4
37	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S2	5	5	5	4	5	5	4	5	5
38	Perempuan	36-40 tahun	6-10 tahun	S1	4	5	4	5	5	5	4	4	4
39	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	4	3	4	4	4	3	4	4	4
40	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S2	5	4	5	5	5	2	5	5	5
41	Perempuan	41-45 tahun	15 th keatas	S1	5	4	4	5	5	4	4	4	4
42	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	5	4	5	5	5	3	4	4	4
43	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	5	3	5	5	5	4	5	5	5
44	Perempuan	41-45 tahun	15 th keatas	S1	5	3	5	5	5	3	5	4	4
45	Laki-Laki	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	4	3	3	4	5	4	4	4	4
46	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	5	4	4	5	5	4	4	4	4
48	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	3	3	3	3	3	3	3	3
49	Perempuan	30-35 tahun	11-15 tahun	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	Perempuan	36-40 tahun	6-10 tahun	S2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	D3	5	3	5	5	5	5	4	5	5
52	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S2	5	2	4	3	5	2	5	5	5
53	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	4	4	5	4	4	4	4
54	Perempuan	46-50 tahun	6-10 tahun	SMA	5	2	5	5	5	3	3	3	3
55	Laki-Laki	41-45 tahun	15 th keatas	SMA	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	Laki-Laki	36-40 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	5	4	4	3	3	4	4
57	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	5	5	5	4	5	5	4	4	4
59	Laki-Laki	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	5	3	4	4	5	2	5	4	4
60	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	Perempuan	36-40 tahun	6-10 tahun	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	4	5	4	4	5	5	5	5	5
63	Laki-Laki	41-45 tahun	11-15 tahun	SMA	5	5	4	5	4	5	5	4	4
64	Laki-Laki	51-55 tahun	6-10 tahun	SMA	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	Laki-Laki	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	Laki-Laki	41-45 tahun	11-15 tahun	S1	4	4	3	3	4	3	3	3	3
67	Laki-Laki	46-50 tahun	11-15 tahun	SMA	4	4	5	4	4	4	4	4	4
68	Perempuan	46-50 tahun	11-15 tahun	S1	4	3	3	3	3	3	3	3	3
69	Perempuan	41-45 tahun	11-15 tahun	SMA	5	5	3	4	5	3	4	3	3
70	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	4	3	4	5	5	4	4	4	4
71	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	5	4	5	4	5	5	4	4	4
72	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	5	5	5	5	5	5	5	5	5

No	Jenis Kelamin	Usia	Masa kerja	Tingkat Pendidikan	Promosi Jabatan (X2)									
					pendidikan		prestasi kerja		kecakapan		loyalitas		kerjasama	
					X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2	X2.5.1	X2.5.2
1	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5
2	Perempuan	36-40 tahun	6-10 tahun	S1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
4	Laki-Laki	41-45 tahun	6-10 tahun	SMA	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
6	Laki-Laki	36-40 tahun	6-10 tahun	SMA	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
7	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
8	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4
9	Laki-Laki	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	3	1	4	4	3	4	5	4	4	4
10	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	5	3	5	5	5	2	5	5	5	4
11	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4
12	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
13	Laki-Laki	46-50 tahun	11-15 tahun	S2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
14	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4
15	Laki-Laki	36-40 tahun	11-15 tahun	SMA	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
16	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
17	Laki-Laki	51-55 tahun	6-10 tahun	SMA	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5
18	Perempuan	46-50 tahun	11-15 tahun	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5
20	Laki-Laki	41-45 tahun	6-10 tahun	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	Perempuan	46-50 tahun	6-10 tahun	S1	3	2	4	4	4	4	5	5	5	4
22	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	D3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5
23	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	D3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
25	Perempuan	41-45 tahun	15 th keatas	S2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
27	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
28	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4
29	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5
30	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	D3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5
31	Perempuan	41-45 tahun	11-15 tahun	S1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
32	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	Perempuan	41-45 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
36	Perempuan	36-40 tahun	6-10 tahun	S1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5
37	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S2	4	5	4	3	5	3	5	5	4	4
38	Perempuan	36-40 tahun	6-10 tahun	S1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
39	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
40	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
41	Perempuan	41-45 tahun	15 th keatas	S1	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5
42	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
43	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
44	Perempuan	41-45 tahun	15 th keatas	S1	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5
45	Laki-Laki	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4
46	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	Perempuan	30-35 tahun	11-15 tahun	S1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	Perempuan	36-40 tahun	6-10 tahun	S2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	D3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S2	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
53	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
54	Perempuan	46-50 tahun	6-10 tahun	SMA	5	3	5	3	5	3	3	3	3	5
55	Laki-Laki	41-45 tahun	15 th keatas	SMA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	Laki-Laki	36-40 tahun	6-10 tahun	S1	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4
57	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5
59	Laki-Laki	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	Perempuan	36-40 tahun	6-10 tahun	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	Laki-Laki	41-45 tahun	11-15 tahun	SMA	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5
64	Laki-Laki	51-55 tahun	6-10 tahun	SMA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	Laki-Laki	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	Laki-Laki	41-45 tahun	11-15 tahun	S1	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3
67	Laki-Laki	46-50 tahun	11-15 tahun	SMA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	Perempuan	46-50 tahun	11-15 tahun	S1	2	3	4	5	4	5	4	4	4	4
69	Perempuan	41-45 tahun	11-15 tahun	SMA	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
70	Perempuan	36-40 tahun	11-15 tahun	S1	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
71	Perempuan	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
72	Laki-Laki	30-35 tahun	6-10 tahun	D3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5

3. Lampiran Uji Deskripsi Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	25	34.7	34.7	34.7
Valid Perempuan	47	65.3	65.3	100.0
Total	72	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30-35 tahun	29	40.3	40.3	40.3
36-40 tahun	24	33.3	33.3	73.6
Valid 41-45 tahun	11	15.3	15.3	88.9
46-50 tahun	6	8.3	8.3	97.2
51-55 tahun	2	2.8	2.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
6-10 tahun	42	58.3	58.3	58.3
Valid 11-15 tahun	26	36.1	36.1	94.4
>15 tahun	4	5.6	5.6	100.0
Total	72	100.0	100.0	

Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sekolah Menengah Atas (SMA)	10	13.9	13.9	13.9
Diploma (D3)	14	19.4	19.4	33.3
Valid Sarjana (S1)	42	58.3	58.3	91.7
Magister (S2)	6	8.3	8.3	100.0
Total	72	100.0	100.0	

4. Lampiran Uji Validitas

a. Pendidikan dan Pelatihan (X1)

Correlations

	X1.1.1	X1.1.2	X1.2.1	X1.3.1	X1.3.2	X1.4.1	X1.5.1	X1.5.2	X1
Pearson Correlation	1	.275	.360	.322	.421*	.100	.521**	.524**	.539**
X1.1.1 Sig. (2-tailed)		.142	.050	.083	.020	.600	.003	.003	.002
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.275	1	.475**	.611**	.508**	.732**	.525**	.447*	.782**
X1.1.2 Sig. (2-tailed)	.142		.008	.000	.004	.000	.003	.013	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.360	.475**	1	.596**	.574**	.579**	.507**	.694**	.779**
X1.2.1 Sig. (2-tailed)	.050	.008		.001	.001	.001	.004	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.322	.611**	.596**	1	.666**	.659**	.565**	.616**	.821**
X1.3.1 Sig. (2-tailed)	.083	.000	.001		.000	.000	.001	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.3.2 Pearson Correlation	.421*	.508**	.574**	.666**	1	.549**	.601**	.578**	.787**

	Sig. (2-tailed)	.020	.004	.001	.000	.002	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.100	.732**	.579**	.659**	.549**	1	.449*	.490**
X1.4.1	Sig. (2-tailed)	.600	.000	.001	.000	.002	.013	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.521**	.525**	.507**	.565**	.601**	.449*	1	.847**
X1.5.1	Sig. (2-tailed)	.003	.003	.004	.001	.000	.013	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.524**	.447*	.694**	.616**	.578**	.490**	.847**	1
X1.5.2	Sig. (2-tailed)	.003	.013	.000	.000	.001	.006	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.539**	.782**	.779**	.821**	.787**	.784**	.798**	.825**
X1	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

b. Promosi Jabatan (X2)

Correlations

	X2.1. 1	X2.1. 2	X2.2. 1	X2.2. 2	X2.3. 1	X2.3. 2	X2.4. 1	X2.4. 2	X2.5. 1	X2.5. 2	X2
Pearson Correlatio n	1	.558**	.525**	.508**	.511**	.158	.525**	.527**	.373*	.355	.681**
Sig. (2- tailed)		.001	.003	.004	.004	.405	.003	.003	.043	.054	.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.558**	1	.449*	.406*	.579**	.498**	.164	.474**	.358	.488**	.687**
X2.1.2	Sig. (2-tailed)	.001		.013	.026	.001	.005	.387	.008	.052	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.525**	.449*	1	.777**	.731**	.433*	.752**	.754**	.682**	.661**	.848**
X2.2.1	Sig. (2-tailed)	.003	.013		.000	.000	.017	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.508**	.406*	.777**	1	.786**	.595**	.697**	.676**	.614**	.646**	.845**
X2.2.2	Sig. (2-tailed)	.004	.026	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.3.1	Pearson Correlation	.511**	.579**	.731**	.786**	1	.535**	.680**	.815**	.683**	.680**	.887**

			.004	.001	.000	.000		.002	.000	.000	.000	.000	.000
		Sig. (2-tailed)											
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
		Pearson Correlation	.158	.498**	.433*	.595**	.535**	1	.394*	.479**	.374*	.716**	.665**
X2.3.2		Sig. (2-tailed)	.405	.005	.017	.001	.002		.031	.007	.042	.000	.000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
		Pearson Correlation	.525**	.164	.752**	.697**	.680**	.394*	1	.776**	.664**	.639**	.769**
X2.4.1		Sig. (2-tailed)	.003	.387	.000	.000	.000	.031		.000	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
		Pearson Correlation	.527**	.474**	.754**	.676**	.815**	.479**	.776**	1	.795**	.704**	.872**
X2.4.2		Sig. (2-tailed)	.003	.008	.000	.000	.000	.007	.000		.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
		Pearson Correlation	.373*	.358	.682**	.614**	.683**	.374*	.664**	.795**	1	.629**	.755**
X2.5.1		Sig. (2-tailed)	.043	.052	.000	.000	.000	.042	.000	.000		.000	.000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

X2.5.2	Pearson Correlation	.355	.488**	.661**	.646**	.680**	.716**	.639**	.704**	.629**	1	.814**
	Sig. (2-tailed)	.054	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2	Pearson Correlation	.681**	.687**	.848**	.845**	.887**	.665**	.769**	.872**	.755**	.814**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Kinerja (Y)

Correlations

		Y.1.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.2.4	Y.3.1	Y.3.2	Y.4.1	Y.4.2	Y.5.1	Y.5.2	Y
Y.1.1	Pearson Correlation	1	.547*	.594*	.606*	.635*	.813*	.688*	.688*	.472*	.398*	.864*
	Sig. (2-tailed)		.002	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.029	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.2.2	Pearson Correlation	.547*	1	.171	.384*	.461*	.668*	.575*	.790*	.140	-.030	.632*
	Sig. (2-tailed)	.002		.367	.036	.010	.000	.001	.000	.460	.877	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson	.594*	.171	1	.597*	.714*	.568*	.347	.231	.748*	.681*	.742*
	Correlatio	*			*	*	*			*	*	*
Y.2.	n											
3	Sig. (2-	.001	.367		.000	.000	.001	.061	.219	.000	.000	.000
	tailed)											
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson	.606*	.384*	.597*	1	.822*	.701*	.434*	.315	.634*	.443*	.776*
	Correlatio	*	*	*		*	*	*		*	*	*
Y.2.	n											
4	Sig. (2-	.000	.036	.000		.000	.000	.017	.090	.000	.014	.000
	tailed)											
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson	.635*	.461*	.714*	.822*	1	.716*	.468*	.349	.684*	.508*	.830*
	Correlatio	*	*	*	*		*	*		*	*	*
Y.3.	n											
1	Sig. (2-	.000	.010	.000	.000		.000	.009	.059	.000	.004	.000
	tailed)											
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson	.813*	.668*	.568*	.701*	.716*	1	.627*	.696*	.528*	.282	.876*
	Correlatio	*	*	*	*	*		*	*	*		*
Y.3.	n											
2	Sig. (2-	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.003	.132	.000
	tailed)											
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson	.688*	.575*	.347	.434*	.468*	.627*	1	.785*	.295	.291	.769*
	Correlatio	*	*		*	*	*		*			*
Y.4.	n											
1	Sig. (2-	.000	.001	.061	.017	.009	.000		.000	.114	.119	.000
	tailed)											
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Y.4.2	Pearson Correlation	.688*	.790*	.231	.315	.349	.696*	.785*	1	.201	.065	.709*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.219	.090	.059	.000	.000		.287	.731	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.5.1	Pearson Correlation	.472*	.140	.748*	.634*	.684*	.528*	.295	.201	1	.634*	.698*
	Sig. (2-tailed)	.008	.460	.000	.000	.000	.003	.114	.287		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.5.2	Pearson Correlation	.398*	-.030	.681*	.443*	.508*	.282	.291	.065	.634*	1	.572*
	Sig. (2-tailed)	.029	.877	.000	.014	.004	.132	.119	.731	.000		.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y	Pearson Correlation	.864*	.632*	.742*	.776*	.830*	.876*	.769*	.709*	.698*	.572*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5. Lampiran Uji Reliabilitas

a. Pendidikan dan Pelatihan (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	8

b. Promosi Jabatan (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	10

c. Kinerja (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	10

6. Lampiran Uji Regresi Linier

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.918 ^a	.842	.838	2.07456

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan (X2), Pendidikan dan Pelatihan (X1)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1583.690	2	791.845	183.987	.000 ^b
	Residual	296.963	69	4.304		
	Total	1880.653	71			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan (X2), Pendidikan dan Pelatihan (X1)

Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.099	2.090		1.483	.143
	Pendidikan dan Pelatihan (X1)	.184	.065	.171	2.839	.006
	Promosi Jabatan (X2)	.771	.058	.804	13.340	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

7. Lampiran Uji Asumsi Klasik

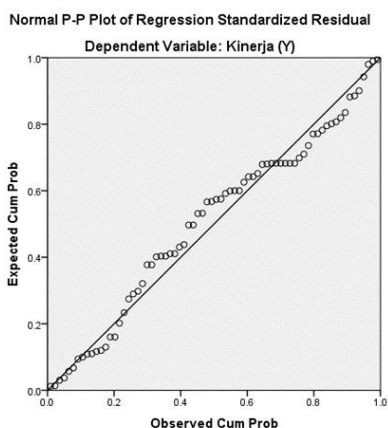
a. Uji Normalitas Residual

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

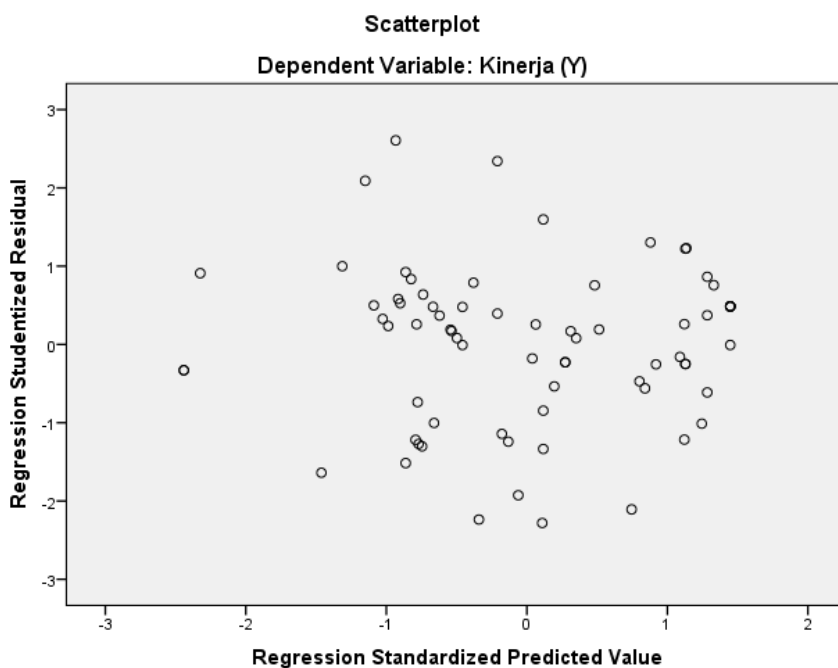
		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.04513477
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.066
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		.808
Asymp. Sig. (2-tailed)		.531

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



b. Uji Heteroskedastisitas



Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.513	1.262		2.783	.007
1 Pendidikan dan Pelatihan (X1)	-.067	.039	-.254	-1.721	.090
Promosi Jabatan (X2)	.008	.035	.035	.238	.812

a. Dependent Variable: Absolute Residual

c. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 Pendidikan dan Pelatihan (X1)	.631	1.586
Promosi Jabatan (X2)	.631	1.586

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

