

**PENGARUH EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
KOTA YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi**



**Oleh :**

**Sany Maya Rachmatika**

**NIM. 11408141046**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN – JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2015**

**PENGARUH EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
KOTA YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



**Oleh :**

**Sany Maya Rachmatika**

**NIM. 11408141046**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN – JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

**2015**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan Judul

**PENGARUH EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
KOTA YOGYAKARTA**

Oleh:

Sany Maya Rachmatika  
NIM. 11408141046

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diajukan dan dipertahankan di  
depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas  
Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.



Yogyakarta, 20 Oktober 2015

Dosen Pembimbing,

**Dr. Nahiyah Jaidi, M.Pd.**  
NIP. 19520108197803 2 001

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul "PENGARUH EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL KOTA YOGYAKARTA" yang disusun oleh Sany Maya Rachmatika, dengan NIM 11408141046 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 2 November 2015 dan telah dinyatakan lulus.

### DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Farlianto, MBA	Ketua Penguji		1 - 12 - 2015
Prof.Dr.Nahiyah Jaidi F.M.Pd.	Sekretaris		1 - 12 - 2015
M. Lies Endarwati, M.Si	Penguji Utama		1 - 12 - 2015

Yogyakarta, 2 Desember 2015  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
Dekan,



Dr. Sugiharsono, M.Si  
NIP. 19550328 198303 1 002

## HALAMAN PERNYATAAN

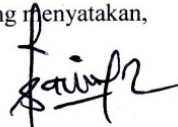
Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sany Maya Rachmatika  
NIM : 11408141046  
Program Studi : Manajemen  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH EVALUASI PELATIHAN DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL KOTA YOGYAKARTA

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri.  
S sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau  
diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata  
tulis karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, 23 Oktober 2015

Yang menyatakan,



Sany Maya Rachmatika  
NIM. 11408141046

## **MOTTO**

“Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu”

(QS. Al Baqarah:45)

“Barang siapa yang menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu, Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga”

(HR. Muslim)

“Memayu Hayuning Bawono, Ambrasto Dhur Angkoro”

(Pepatah Jawa)

“Jika hanya khayalan tanpa tindakan maka hanya menjadi angan-angan.

Kerjakan apa yang bisa dikerjakan hari ini, jangan tunda esok hari”

(Penulis)

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

*Dengan mengucapkan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karya ini  
penulis persembahkan untuk:*

*Bapak Tri Hermanto dan Ibu Tri Handayani, bapak dan ibu yang selalu  
memberikan doa, kasih sayang, bimbingan, dan dukungan sampai saat ini.*

*Woro Sri Kasiati, adik tersayang yang selalu memberikan dukungan dan motivasi.*

*Keluarga, teman-teman dan semua pihak yang telah membantu dalam  
menyelesaikan skripsi ini.*

*Universitas Negeri Yogyakarta.*

# **PENGARUH EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL KOTA YOGYAKARTA**

**Oleh : Sany Maya Rachmatika  
NIM : 11408141046**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh variabel evaluasi pelatihan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. (2) Pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. (3) Pengaruh variabel evaluasi pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian *survey*, di mana instrumen penelitian ini berupa kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta yang berada di Balai Kota Yogyakarta sebanyak 145 orang. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 90 responden menggunakan teknik *Purposive Sampling* mengambil sample secara sengaja/terencana dengan *Nonprobability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Uji validitas instrumen menggunakan *Confirmatory Faktor Analysis* sedangkan uji reliabilitasnya menggunakan *Cronbach Alpha*. Teknik analisis untuk uji hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian pada tahap signifikansi 5% menemukan bahwa: (1) Evaluasi pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta sebesar ( $\beta$ ) 0,139\*\* (\*\* $p < 0.01$ ;  $p = 0,000$ ). Kontribusi evaluasi pelatihan terhadap kinerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,014 atau 1,4%. (2) Kebutuhan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta sebesar ( $\beta$ ) 0,245\*\* (\*\* $p < 0.01$ ;  $p = 0,000$ ). Kontribusi kebutuhan pengembangan karir terhadap kinerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,044 atau 4,4%. (3) Evaluasi pelatihan ( $\beta$ ) 0,137\*\* (\*\* $p < 0.01$ ;  $p = 0,000$ ) dan pengembangan karir ( $\beta$ ) 0,244\*\* (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ) secara simultan berpengaruh positif kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. Kontribusi evaluasi pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,057 atau 5,7%.

**Kata kunci:** Evaluasi Pelatihan, Pengembangan Karir, Kinerja



**EFFECT OF TRAINING EVALUATION AND CAREER  
DEVELOPMENT TO PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS  
YOGYAKARTA CITY**

**Oleh : Sany Maya Rachmatika  
NIM : 11408141046**

***Abstract:***

*This study was aimed to determine of influence: (1) Training evaluation toward civil servants' performance of Yogyakarta City, (2) Career development toward civil servants' performance of Yogyakarta City, (3) Training evaluation and career development toward civil servants' performance of Yogyakarta City.*

*The populations in this study were 145 civil servants in Balai Kota Yogyakarta. The samples in this study were 90 civil servants used Purposive Sampling technique. Confirmatory Faktor Analysis for instrument validity and realibility test used was Cronbach Alpha. The data analysis technique used was multiple regression.*

*The results of this study indicated that: (1) there was a positive and significant relationship between training evaluation toward civil servants' performance of Yogyakarta City, (2) there was a positive and significant relationship between career development toward civil servants' performance of Yogyakarta City, (3) there was a positive and significant relationship between the variable of Training evaluation and career development toward civil servants' performance of Yogyakarta City. The influence of training evaluation toward civil servants' performance of Yogyakarta City ( $\Delta R^2$ ) 0.014 or 1,4%. The influence career development toward civil servants' performance of Yogyakarta City ( $\Delta R^2$ ) 0.044 or 4,4%. The influence of training evaluation and career development toward civil servants' performance of Yogyakarta City ( $\Delta R^2$ ) 0.057 or 5%. Discussion, conclusions and suggestions described in this article.*

**Key word :** *training evaluation, career development and performance*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta”.

Selama menyusun skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

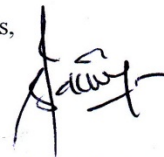
1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., selaku Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Musaroh, M.Si selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan dukungan selama perkuliahan.
5. Prof.Dr. Nahiyah Jaidi Faraz, M.Pd., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Farlianto, MBA dan M.Lies Indarwati, M.Si selaku ketua penguji dan narasumber yang telah memberikan masukan selama penyusunan skripsi ini.

7. Kepala Dinas Perizinan Kota Yogyakarta yang telah memberikan ijin penelitian di Balaikota Yogyakarta.. Ibu Dra. Indah Seiawati dan Ibu Hayu Sukiyoprati, SH yang memberikan bimbingan dan informasi selama saya melakukan penelitian di Balai Kota Yogyakarta.
8. Ketiga orang tua, adik, dan keluarga besar tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi. Ardhita, Firda, Tiffany, Anindyasari, Ain, Uya, Resti, Fatma, Ita, Nofi, Tika, Meitha, Cahyo, Diyan, Anis dan teman-teman seperjuangan jurusan Manajemen angkatan 2011 Universitas Negeri Yogyakarta.
9. Seluruh responden yang telah bersedia berpartisipasi, dan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 25 Oktober 2015

Penulis,



Sany Maya Rachmatika

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	ii
Halam Persetujuan .....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Halaman Pernyataan .....	v
Motto .....	vi
Halaman Persembahan .....	vii
Abstrak .....	viii
<i>Abstract</i> .....	ix
Kata Pengantar .....	x
Daftar Isi.....	xii
Daftar Tabel .....	xv
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Lampiran.....	xvii
 <b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Batasan Masalah.....	8
D. Rumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penelitian .....	8
F. Manfaat Penelitian .....	9
 <b>BAB II. KAJIAN TEORI</b> .....	10
A. Landasan Teori.....	10
1. Kinerja.....	10
2. Pengembangan Karir.....	16
3. Evaluasi Pelatihan .....	22
B. Penelitian yang Relevan.....	28
C. Kerangka Pikir .....	31

D. Paradigma Penelitian.....	33
E. Hipotesis Penelitian.....	34
<b>BAB III.METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
A. Desain Penelitian.....	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	35
C. Definisi Operasional Variabel.....	35
1. Variabel Dependen.....	36
2. Variabel Independen .....	37
D. Populasi dan Sampel .....	40
E. Teknik Pengumpulan Data.....	41
F. Instrumen Penelitian.....	42
G. Uji Coba Instrumen .....	43
1. Uji Validitas .....	43
2. Uji Reliabilitas .....	46
H. Teknik Analisis Data.....	47
1. Analisis Deskriptif .....	47
2. Uji Prasyarat Analisis.....	47
3. Uji Hipotesis .....	49
4. Delta Koefisien Determinasi.....	50
<b>BAB IV.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>51</b>
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	51
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	52
1. Hasil Penelitian	
A. Analisis Deskriptif Kuantitatif .....	52
B. Analisis Deskriptif Kategori .....	56
C. Uji Prasyarat Analisis.....	61
a. Uji Normalitas.....	61
b. Uji Linieritas .....	62
c. Uji Multikolinieritas.....	62
D. Pengujian Hipotesis.....	63
a. Uji Hipotesis I .....	64

b. Uji Hipotesis II.....	65
c. Uji Regresi Berganda .....	65
C. Pembahasan.....	66
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>70</b>
A. Kesimpulan .....	70
B. Keterbatasan penelitian .....	70
C. Saran.....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>73</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>76</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel.1. Hasil evaluasi diklat Pengelolaan Keuangan 2014 .....	4
Tabel.2. Hasil Pra <i>Survey</i> 20 Responden Mengenai Faktor yang Mendukung Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta .....	5
Tabel.3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	42
Tabel.4. <i>Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Cronbach`s value and Correlations</i> .....	45
Tabel.5. <i>Average Variance Extracted, Square Correlation and Discriminant Validity</i> .....	46
Tabel.6. Hasil Uji Reliabilitas .....	47
Tabel.7. Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta Berdasarkan Jenis Kelamin .....	53
Tabel.8. Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta Berdasarkan Usia .....	54
Tabel.9. Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	55
Tabel.10. Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta Berdasarkan Lama Bekerja .....	55
Tabel.11. Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta Berdasarkan Status Pernikahan .....	56
Tabel.12. Kategorisasi Variabel Evaluasi Pelatihan .....	57
Tabel.13. Kategorisasi Variabel Pengembangan Karir .....	59
Tabel.14. Kategorisasi Variabel Kinerja Pegawai .....	60
Tabel.15. Hasil Uji Normalitas .....	61
Tabel.16. Hasil Uji Linieritas .....	62
Tabel.17. Hasil Uji Multikolinieritas .....	63
Tabel.18. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Produktifitas Kerja .....	64
Tabel.19. Ringkasan Hasil Hipotesis .....	66

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar1. Paradigma Penelitian.....	33
------------------------------------	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Surat Ijin Penelitian.....	77
Kuesioner Penelitian .....	78
Data Validitas dan Reliabilitas.....	82
Data Penelitian .....	84
Data Karakteristik Responden.....	88
Data Kategorisasi .....	91
Hasil Uji Validitas CFA tahap 1 .....	94
Hasil Uji Validitas CFA tahap 2 .....	95
Hasil Uji Reliabilitas .....	96
Hasil Uji Korelasi Product Moment.....	97
Perhitungan Diskriminan .....	98
Hasil Uji Karakteristik Responden .....	99
Rumus Perhitungan Kategorisasi .....	100
Hasil Uji Kategorisasi .....	102
Hasil Uji Deskriptif .....	103
Hasil Uji Normalitas .....	104
Hasil Uji Linieritas .....	104
Hasil Uji Multikolinearitas .....	105
Hasil Uji Regresi Berganda .....	106
Hasil Uji Regresi Berganda (2) .....	108
Rangkuman Hasil Analisis Berganda .....	110

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pegawai Negeri Sipil menurut UU No.5 tentang Aparatur Sipil Negara adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai Anggota Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembinaan kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada suatu instansi pemerintah sebagai abdi masyarakat perlu meningkatkan pengabdian dan kesetiaannya kepada bangsa dan negara. Upaya meningkatkan hal tersebut dapat dilihat dari hasil kinerja Pegawai Negeri Sipil. Diperlukan pegawai yang terampil dan sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan dibidangnya, untuk itu perlu diadakan pengembangan dan evaluasi pelatihan bagi pegawai sebagai salah satu usaha meningkatkan kinerja dalam organisasi pemerintahan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal dilaksanakan oleh pegawai untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi atau instasinya. Ketika kinerja naik atau menurun maka akan berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai.

Balai Kota Yogyakarta merupakan komplek pemerintahan dan perkantoran Walikota Yogyakarta. Kompleks Balai Kota Yogyakarta

berada di Jalan Kenari No.56 Yogyakarta. Di kompleks ini terdapat sebanyak 22 instansi/dinas yang biasa disebut SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah)

Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta sendiri dinilai menurut Peraturan Walikota Yogyakarta No.23 th 2007 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Kota Yogyakarta. Kinerja ini dinilai dari aspek kepemimpinan, ketrampilan, prakarsa, capaian kerja, kerjasama, ketaatan, dan hubungan kemasyarakatan. Penurunan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta diindikasikan belum optimalnya evaluasi pelatihan dan pengembangan karir di Balai Kota Yogyakarta.

Menurunnya kinerja Pegawai Negeri Sipil ini diindikasikan karena pegawai bekerja selama 8 jam yaitu dari pukul 7.30–15.30 dan di beberapa SKPD kurang mendapat jam istirahat. Indikasi lainnya adalah target pencapaian kinerja dari laporan yang terselesaikan masih ada yang terlambat, adanya penurunan kegiatan pelatihan dan jumlah peserta yang mengikuti pada tahun 2013 terdapat 16 kegiatan pelatihan sedangkan pada tahun 2014 sebanyak 15 pelatihan. Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti diklat pada tahun 2014 sebanyak 771 orang dari target 1.055 orang, sedangkan pada tahun 2013 sebesar 1.339 orang dari target 1.302 orang.

Indikasi lain menurunnya kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta adalah lingkungan kerja yang tidak kondusif dengan ruangan yang kurang pencahayaan, apalagi di gedung yang sudah lama. Ruangan

yang cukup namun penataan meja kerja kurang rapi dengan berkas dokumen sehingga membuat terlihat kurang rapi. Padahal kerapian merupakan salah satu factor pemicu semangat untuk bekerja lebih giat sehingga akan mempengaruhi kinerja.

Berdasar hasil wawancara yang saya lakukan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD), pelatihan yang diberikan ada 10 macam dan setiap tahunnya berbeda pelatihan yang diberikan. Pelatihan di sini merujuk pada pelatihan yang dilaksanakan secara umum seperti pelatihan pelayanan prima, diklat barang dan jasa, pelatihan komputer, dan pelatihan Bahasa Inggris. Pelatihan akan diberikan sesuai kebutuhan teknis pegawai untuk meningkatkan kompetensinya. Kenaikan jabatan diadakan pelatihan sendiri untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil tersebut.

Permasalahan dari Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta yang telah mengikuti pelatihan dan pendidikan ini adalah kegiatan evaluasi pasca diklat belum dilaksanakan secara optimal. Selain itu, dengan adanya Permenpan-RB Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pedoman Pembatasan Pertemuan atau Rapat di Luar Kantor maka pihak manajemen pelatihan kesulitan mencari ruangan yang hanya bisa dilakukan di kompleks dinas yang terbatas. Ruangan yang seharusnya digunakan untuk rapat digunakan untuk pelatihan dan itu terlihat sangat sempit. Kemudian dua meja untuk 3 orang dan berdesak-desakkan membuat kurang nyaman. Sarana prasarana toilet dan mushola juga kurang memadai.

Permasalahan lainnya adalah adanya Pegawai Negeri Sipil yang setelah mengikuti pelatihan dipindah oleh atasannya ke SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) lain dengan alasan pelatihan tidak sesuai dengan posisi yang ditempati. Padahal perencanaan pengusulan peserta tugas belajar sudah sesuai dengan analisa jabatan dan analisa formasi kebutuhan akan pelatihan tersebut. Produk dari pelatihan adalah output (alumni peserta pelatihan) dan manfaatnya adalah outcome atau pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Oleh karenanya diadakan evaluasi pelatihan untuk mengetahui manfaat atau hasil nyata dari pelatihan yang dilaksanakan untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pelatihan. Efisien dan efektivitas pelatihan juga dapat diketahui dari evaluasi pelatihan yang digunakan untuk memberi masukan apakah program pelatihan masih dapat dilanjutkan atau tidak. Pada umumnya, evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick dilakukan melalui 4 tahap yaitu, *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result*. Berikut adalah hasil evaluasi diklat tahun 2014 yang penulis peroleh dan pada saat itu baru hasil diklat evaluasi pengelolaan keuangan yang sudah ada laporannya.

**Tabel.1. Hasil evaluasi diklat Pengelolaan Keuangan 2014**

<b>No.</b>	<b>Kategori</b>	<b>Hasil</b>
1.	Tingkat relevansi materi diklat	Cukup
2.	Tingkat peningkatan kompetensi alumni	Rendah
3.	Tingkat pendayagunaan alumni	Rendah
4.	Tingkat penerapan	Tinggi

Sumber : Laporan Kegiatan BKD 2014

Pengembangan karir menurut Kadarisman (2013), pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Disusunlah perencanaan karir untuk menaikkan jenjang karirnya, namun sebagai Pegawai Negeri Sipil pengembangan karir bersifat struktural seperti adanya golongan, pangkat, kesetiaan masa kerja, pendidikan, dan lain-lain, menuntut waktu yang 4 tahun untuk naik golongan. Pengembangan karir merupakan hal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai karena mereka merasa mendapatkan penghargaan atas hasil kerja mereka dan itu akan memberikan mereka semangat untuk kinerja yang lebih baik lagi.

Pengembangan karir terjadi ketika pengisian kekosongan jabatan struktural maupun fungsional, agar penempatan jabatan sesuai dengan kompetensi maka diadakan tes kompetensi dan tes psikologi. Indikasi menurunnya pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil Yogyakarta dapat dilihat dari anggaran kegiatan dari tahun 2013 sebanyak 94,41 % kemudian menurun pada tahun 2014 sebanyak 87,3 %.

**Tabel.2. Hasil Pra Survey 20 Responden Mengenai Faktor yang Mendukung Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta**

No	Faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan	Jumlah jawaban	Persentase (%)
1	Beban kerja	4	13%
2	Pengembangan Karir	8	27%
3	Reward	5	17%
4	Evaluasi Pelatihan	10	33%
5	Lingkungan Kerja	3	10%

Sumber : survey tahun 2015

Setiap 15 responden memilih dua jawaban mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. Responden dalam pra *survey* hanya memilih dua jawaban karena penelitian ini ingin memfokuskan dua faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pra *survey* dari 15 responden menunjukkan bahwa faktor tertinggi adalah evaluasi pelatihan, yaitu sebesar 33% atau sebanyak 10 responden. Selanjutnya diikuti oleh faktor pengembangan karir sebesar 27% atau sebanyak 8 responden. Faktor paling kecil yang mendukung kinerja pegawai adalah lingkungan kerja yaitu sebesar 10% atau sebanyak 3 responden.

Menurut Simanungkalit (2011) pelatihan dan pengembangan karir secara simultan bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian Harlie (2012) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja.

Berdasar latar belakang di atas maka penting dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Masalah-masalah yang terdapat dalam latar belakang di atas adalah:

1. Kurangnya sarana dan prasana untuk melakukan evaluasi pelatihan dan pelaksanaan pelatihan di Balaikota Yogyakarta.
2. Belum maksimalnya evaluasi yang dilakukan karena beberapa evaluasi pelaksanaan dan evaluasi pengajar tidak diolah datanya sehingga tidak diketahui apa kekurangannya.
3. Terjadi perpindahan pekerjaan atau jabatan ke beberapa Pegawai Negeri Sipil ke dinas lain yang dilakukan setelah pelatihan sehingga terasa tidak bermanfaat pelatihan yang telah diikuti.
4. Pegawai sudah merasa menguasai tugas yang diberikan, sehingga setelah pelatihan ada yang tidak menerapkan ilmu yang didapat pada saat pelatihan.
5. Pengembangan karir yang membutuhkan waktu lama kurang memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.
6. Beban kerja yang tinggi dan kurangnya profesionalisme pegawai menyebabkan banyak tugas menuntut penyelesaian secara cepat dan tepat namun hasilnya sering terlambat dan tidak memuaskan.
7. Kurangnya penghargaan yang diberikan atasan kepada Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.
8. Tidak kondusifnya kondisi lingkungan kerja beberapa bagian dinas di Balikpapan Yogyakarta.



### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka penulis menyederhanakan permasalahan agar pembahasan mengarah pada tujuan yang akan dicapai digunakan pembatasan yakni, hasil evaluasi pelatihan, pengembangan karir dan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh evaluasi pelatihan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta ?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta ?
3. Bagaimana evaluasi pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta ?

### **E. Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan masalah yang disebutkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh evaluasi pelatihan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

2. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.
3. Untuk mendapatkan informasi mengenai evaluasi pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah wawasan ilmu dan menerapkan teori-teori di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia yang telah peneliti pelajari selama di perkuliahan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis diharapkan penelitian ini juga bermanfaat untuk membantu pihak-pihak yang membutuhkan. Penelitian ini semoga dapat menjadi bahan acuan atau referensi pembandingan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan rotasi pekerjaan, pengembangan karir, dan kinerja karyawan.

3. Bagi organisasi

Penelitian ini semoga juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para pengambil keputusan kebijakan sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta yang dapat dicapai dan dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja terdiri dari SKP dan perilaku kerja. Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa

aspek, yakni kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa aspek- aspek tersebut disusun dengan mengacu pada standar teknis kegiatan masing-masing instansi. Adapun penilaian dilakukan dengan membandingkan aspek-aspek penilaian pada target di awal tahun dengan realisasi yang dicapai pada akhir tahun.

- a) Dari aspek kuantitas dapat dilihat dari bagaimana ketepatan efisien menyelesaikan pekerjaan dalam satuan waktu. Misal tanggapan saat melayani apakah langsung direspon atau tidak.
- b) Dari aspek kualitas dapat dilihat dari ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sesaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
- c) Dari aspek waktu dapat dilihat dari segi waktu bekerja. Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta mempunyai jam kerja sebanyak 8 jam kerja, kurangnya jam istirahat membuat beban kerja pegawai tinggi.

## b. Pengukuran Kinerja Pegawai

Berikut ini merupakan beberapa indikator kinerja pegawai :

1. Di dalam Balaikota sendiri untuk mengukur kinerja pegawai dilakukan sesuai dengan Peraturan Walikota Yogyakarta No. 23 tahun 2007, yaitu :

- a. Kepemimpinan
- b. Keterampilan dan Prakarsa
- c. Capaian kerja
- d. Perilaku
- e. Ketaatan dan hubungan kemasyarakatan.

2. Menurut Mangkunegara (2005) indikator kinerja pegawai terdiri dari :

- a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

- b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

- c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar tanggung jawab pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan.

d. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

3. Menurut Robbins (2008) indikator untuk mengukur kinerja pegawai :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

#### 6. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Berdasarkan indikator kinerja di atas, peneliti menggunakan indikator kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2005). Indikator yang dipilih tersebut sesuai dengan kondisi di Balaikota.

#### c. Efek Kinerja

Menurut Umam (2010), beberapa dampak atau efek dari adanya kinerja adalah sebagai berikut :

1. Pencapaian target. Ketika pegawai dan pimpinan bertindak secara efektif dengan energy positif untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai target, maka saat itu energy positif akan berkolaborasi dan berkontribusi menghasilkan karya dan kinerja terbaik.
2. Loyalitas Pegawai. Loyalitas memiliki unsur antara lain adalah kesetiaan, kesadaran melaksanakan, tanggung jawab, dan berusaha menjaga nama baik perusahaan.
3. Pelatihan dan Pengembangan. Bila kinerja pegawai semakin buruk maka semakin tinggi kebutuhan karyawan tersebut untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.
4. Promosi. Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi pegawai.
5. Kinerja mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja
6. Kinerja memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

## **2. Pengembangan Karir**

### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Saydam (2011) menyebutkan bahwa pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*),



kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Wardana, 2012).

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Kadarisman, 2013).

Terkait dengan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil, model pengembangan karir yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Mencakup : (1) Pendidikan : pendidikan dasar, pendidikan umum dan perguruan tinggi; (2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan : diklatpim; (3) Masa kerja; (4) Pangkat dan golongan; (5) Jabatan, adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang pegawai; (6) DP3 meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan praktek kepemimpinan; (7) Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong. Sedangkan pengembangan karir berdasarkan Analisa Jabatan meliputi: (1) uraian jabatan kondisi

fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan; (2) Spesifikasi jabatan : pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan usaha pribadi pegawai yang ditujukan untuk menuju rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

#### b. Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan karier menurut Riva'i (2003) adalah sebagai berikut :

##### 1. Kebutuhan karier

Membantu para pegawai dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

##### 2. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja pegawai untuk mengisi posisi jabatan / karier yang disediakan oleh perusahaan

##### 3. Dukungan perusahaan dalam bentuk materil

Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya

#### 4. Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai dalam bidang operasional

#### 5. Perlakuan yang adil dalam berkarier

Memberikan kesempatan berkarier kepada pegawainya untuk mengembangkan diri.

#### 6. Informasi karier

Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan kariernya.

#### 7. Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.

#### 8. Mutasi

Memindahkan dan menempatkan pegawai dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.

#### 9. Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

Penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

#### 10. Pengembangan tenaga kerja

Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk pegawai untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

Pengembangan karier tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, perusahaan perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada pegawai dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan pegawai dalam melaksanakan pengembangan karier.

c. Bentuk Pengembangan Karir

Menurut Fahmi (2010) bentuk pengembangan karir adalah :

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilanya.

2. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal.

3. Penangguhan Kenaikan Pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas

dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

#### 4. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

#### 5. Pemberhentian

Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

#### d. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Mangkunegara yang diterjemahkan dari Fubrin (dalam Fahmi,2010), tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah :

##### 1. Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.

##### 2. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Pengembangan karir akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi *Turn Over* dan Biaya Kepegawaian.

Pengembangan karir dapat menjadikan turn over rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.  
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Karyawan  
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

### **3. Evaluasi Pelatihan**

1. Pengertian Evaluasi Pelatihan
  - a. Evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick (1994) adalah untuk menentukan efektifitas dari suatu program pelatihan. Bukan hanya melakukan perbandingan kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan (pre dan pos tes).
  - b. Stufflebeam dan Shinkfield (1985) memberikan pengertian evaluasi sebagai: evaluasi adalah proses menggambarkan, memperoleh, dan memberikan informasi yang bersifat deskriptif dan sepihak tentang nilai dan manfaat tujuan beberapa objek, desain, implementasi, dan dampak dalam rangka untuk memandu pengambilan keputusan, melayani

kebutuhan untuk akuntabilitas dan mempromosikan pemahaman tentang fenomena yang terlibat.

- c. Lembaga Administrasi negara (LAN) dalam Atmodiwirio (2005) mendefinisikan evaluasi sebagai proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dan pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, dan usaha untuk memperoleh informasi (umpan balik) bagi penyempurnaan program pendidikan dan pelatihan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan adalah suatu proses untuk mengetahui seberapa efektif program pelatihan yang dilaksanakan sebagai langkah memberikan ilmu untuk meningkatkan kinerja pegawai mencapai tujuan organisasi. Evaluasi pelatihan di sini merujuk fokus pada pelatihan yang dilakukan disemua dinas hampir tiap tahunnya. Pelatihan yang diberikan semua bersifat pelatihan di kelas, sehingga peserta duduk dan mendengarkan pemaparan. Pelatihan-pelatihan tersebut adalah :

- a. Pelatihan Pelayanan Prima adalah pelatihan dimana Pegawai Negeri Sipil diberikan pengetahuan untuk melayani masyarakat. Instansi harus memberikan pelayanan yang memuaskan sehingga bisa disebut prima.
- b. Diklat pengadaan barang dan jasa dimaksudkan untuk meningkatkan penyediaan fasilitas dan pelayanan pemerintah



dalam penyediaan infrastruktur maupun peningkatan kapasitas masyarakat

- c. Pelatihan Bahasa Inggris diberikan untuk meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil meghadapi dunia global, apalagi akan menghadapi pasar bebas.
- d. Pelatihan Komputer diberikan untuk Pegawai Negeri Sipil yang masih belum lancar menggunakan komputer agar pekerjaan lebih mudah dan efisien.

## 2. Indikator Evaluasi Pelatihan

Menurut Kirkpatrick dalam Mathis & Jackson (2006) ada beberapa hal penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi pelatihan, diantaranya adalah :

### 1. *Reaction* (Reaksi)

Evaluasi pelatihan ditingkat ini mengukur sejauh mana reaksi peserta terhadap pelatihan yang dijalani. Dalam tahap ini, kepuasan peserta pelatihan diukur berdasarkan persepsi dan apa yang dirasakan peserta terkait dengan pelatihan secara keseluruhan, terhadap instruktur pelatihan, meteri, lingkungan pelatihan, fasilitas, dan lain sebagainya. Untuk mengevaluasi reaksi peserta, biasanya diberikan kuesioner setiap berakhirnya pelatihan.

### 2. *Learning* (Pembelajaran)

Yaitu untuk mengukur seberapa jauh peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan dan keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Untuk mengetahui tingkat pembelajaran pada peserta pelatihan, ujian pelatihan diberikan sesaat sebelum dan sesudah dilakukan program pelatihan untuk dibandingkan hasilnya.

### 3. *Behaviour* (Perilaku)

Dalam tahap ini, perilaku peserta dibandingkan dari sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi atau kinerja peserta pelatihan. Hal ini penting karena tujuan dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku peserta pelatihan agar sesuai dengan harapan perusahaan. Untuk mengukur perilaku peserta pelatihan, biasanya diadakan evaluasi yang diberikan kepada supervisor masing-masing peserta pelatihan dengan cara membandingkan perilaku sebelum dan sesudah pelatihan.

### 4. *Result* (Hasil)

Yaitu menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Untuk mengevaluasi hasil pelatihan secara keseluruhan bisa dilakukan dengan cara membandingkan data-data tentang produktivitas,

perputaran karyawan, kualitas, waktu, kepuasan konsumen dan lain sebagainya.

Selain Kirkpatrick, Jack Phillips (2007) mempunyai Five-Level ROI Framework untuk mengevaluasi program pelatihan.

1. *Reaction*
2. *Learning*
3. *Behavior*
4. *Result*
5. ROI (*Return on Investment*)

Phillips menambahkan ROI (Return on Investment) sebagai level ke lima. Memperkenalkan bahwa untuk memindahkan level empat ke level lima, pengukuran level empat harus dikonversi ke nilai moneter (uang), seluruh biaya harus dicatat, keuntungan intangible harus diidentifikasi, dan keuntungan moneter dibandingkan dengan biaya.

Sedangkan indikator-indikator yang dipakai di Balai Kota Yogyakarta untuk evaluasi pelatihan adalah :

- a. Kesesuaian materi dengan kebutuhan (*reaction*)

Tahap ini adalah untuk menyesuaikan relevansi materi pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari pegawai.

- b. Peningkatan kompetensi (*learning*)

Yaitu untuk mengetahui pernyataan pegawai tentang peningkatan kompetensi pegawai setelah mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan.

c. Pendayagunaan alumni (*behaviour*)

Untuk mengetahui tentang pendayagunaan diri Pegawai Negeri Sipil setelah mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan.

d. Penerapan materi (*result*)

Tahap ini adalah untuk mengetahui penerapan materi yang diberikan setelah diklat apakah dipakai atau tidak

Oleh karena kesesuaian indikator evaluasi pelatihan di Balai Kota dengan indikator Kirkpatrick maka penulis menggunakan teori Kirkpatrick sebagai acuan utama.

3. Proses pelaksanaan evaluasi pelatihan

Di Balai Kota Yogyakarta sendiri pelaksanaan evaluasi pasca diklat di Badan Diklat DIY dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut: Pengumpulan data awal, penyusunan kuesioner, pembuatan dan pengiriman undangan responden, pengisian, pengumpulan kuesioner, interview dan olah data, ekpose dan penyusunan hasil evaluasi pascavdiklat, penyempurnaan hasil evaluasi pasca diklat, penyusunan laporan akhir

4. Tujuan dan manfaat evaluasi pelatihan

Tujuan evaluasi pelatihan adalah untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pelatihan. Efisien dan efektivitas pelatihan juga dapat diketahui dari evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan juga digunakan untuk memberi masukan apakah program pelatihan masih dapat dilanjutkan atau tidak. Evaluasi pelatihan kedepannya juga bermanfaat untuk memperbaiki kinerja pegawai, meningkatkan keahlian pegawai sesuai kemajuan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi pegawai baru agar kompeten dalam pekerjaan, membantu memecahkan masalah operasional, mempersiapkan pegawai untuk promosi, mengorientasikan pegawai terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

## **B. Penelitian yang Relevan**

1. Simanungkalit (2011) dengan judul Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan menyatakan bahwa kesimpulan dari penelitian ini adalah: 1) Secara simultan pendidikan dan pelatihan, serta pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh sangat sangat signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan, dan 2) Secara simultan pola karir dan perencanaan karir berpengaruh sangat sangat

signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.

2. Penelitian Awang (2010) yang berjudul "*Training Impact on Employee Job Performance: A Self Evaluation*" yang meneliti dampak pelatihan kerja terhadap kinerja pekerja dengan berbagai macam *background* pekerjaan dengan menggunakan sistem evaluasi pelatihan kerja empat level oleh Kirkpatrick, yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan kebiasaan pekerja menjadi lebih baik.
3. Ugoji, Dr.Chika dan Dr.Chima Mordi. *Journal of Research in International Business and Management*. Vol. 4(1) pp. 13-20. 2014. *Training Evaluation : A case of Employee Training and Development within service industries in Nigeria*. Evaluasi pelatihan berpengaruh positif terhadap pelayanan industri. Evaluasi pelatihan ini terdiri kebutuhan pelatihan, alasan diadakan pelatihan yang berdasarkan pada empat level Kirkpatrick.
4. Menurut Usman (2012) dalam penelitiannya Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD) Kabupaten Bone Bolango terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) terhadap variabel kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Dan Diklat (BKD) Kabupaten Bone Bolango

5. Penelitian Harlie (2012) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja.
6. Kaye (2010) *career development journal*, disini pengembangan karir dilakukan untuk keseimbangan kebutuhan organisasinya. Terdiri dari penilaian kesenggangan/gap, melihat kapabilitas untuk adanya timbal balik, kesempatan untuk karir yang lebih baik, dan pengembangan oleh keadaan sekitar, selfmarketing dan rencana pengembangan karir.
7. Menurut Hesketh (2006) dalam jurnal '*Time-related issues in Training and Career Development*' Menyediakan serangkaian test waktu disconto dalam relasinya dengan pelatihan dan pilihan yang berhubungan dengan karir.
8. Charles (1998) dalam *Jurnal Understanding career development : a convergence of prespective*, untuk membuat konsep sifat pengembangan karir kehidupan individu, tinjauan literatur ini berfokus pada identifikasi tiga penjelasan didefinisikan secara luas: karir sebagai proses kehidupan, karir lembaga sebagai individu dan karir sebagai makna keputusan. Dengan mengintegrasikan kedua didirikan dan muncul teori-teori ke dalam analisis, konvergensi perspektif disajikan untuk mencerminkan beberapa karakteristik psikososial yang penting dari kehidupan kerja masyarakat dan peningkatan kejuruan.

Sementara karir obyektif diakui sebagai komponen utama dalam kehidupan jalur karir rakyat, fungsi signifikan karir subjektif dalam proses tersebut diperbaiki dan disorot.

### C. Kerangka Berpikir

#### 1. Pengaruh Evaluasi Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Bernardin dan Russell (1998), pelatihan didefinisikan sebagai berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan berarti suatu perubahan dari perilaku, sikap, skill, dan pengetahuan dari setiap pegawai yang akan meningkat dari waktu ke waktu agar meningkatkan kinerja mereka. Untuk mengetahui hasil pelatihan terhadap kinerja maka dilakukanlah evaluasi pelatihan. Terdapat beberapa tahap evaluasi yaitu evaluasi pra pelatihan, evaluasi pelaksanaan dan evaluasi pasca pelatihan. Evaluasi ini dilakukan dengan 4 model Kirkpatrick yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result*. Dari hasil evaluasi ini dapat diketahui apakah program pelatihan tersebut berhasil atau tidak.

#### 2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Kaye, Beverly (2010) *Career Development Journal*, disini pengembangan karir dilakukan untuk keseimbangan kebutuhan organisasinya. Terdiri dari penilaian kesengangan/gap, melihat



kapabilitas untuk adanya timbal balik, kesempatan untuk karir yang lebih baik, dan pengembangan oleh keadaan sekitar, *self marketing* dan rencana pengembangan karir. Adanya kebutuhan dan kesempatan pengembangan karir yang regular untuk menaiki jabatan lebih tinggi yang secara professional membutuhkan kompetensi tinggi demi mencapai tujuan organisasi. Pengembangan karir dimaksudkan untuk memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang beban pekerjaannya semakin besar.

### 3. Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan berarti suatu perubahan dari perilaku, sikap, skill, dan pengetahuan dari setiap pegawai yang akan meningkat dari waktu ke waktu agar meningkatkan kinerja mereka. Sehingga perlu dilakukan evaluasi pelatihan untuk mengetahui seberapa efektif program pelatihan yang dilaksanakan sebagai langkah memberikan ilmu untuk meningkatkan kinerja pegawai mencapai tujuan organisasi.

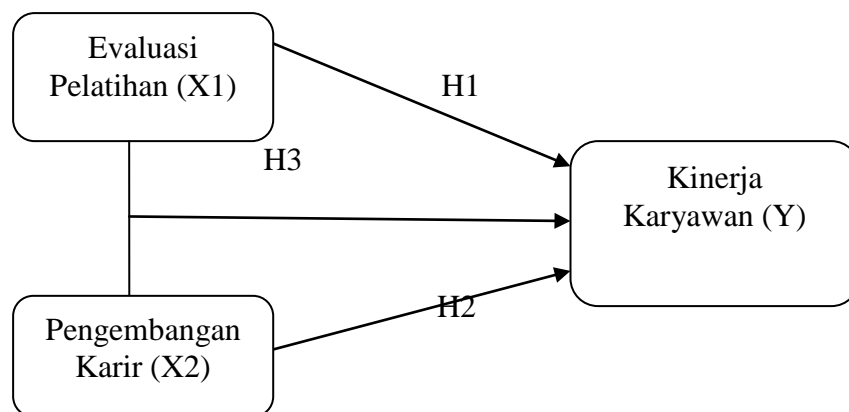
Melalui pengembangan karir yang secara sistematis, pegawai akan semakin bertambah beban pekerjaan yang membutuhkan pelatihan khusus. Pegawai akan terdorong untuk mengikuti pelatihan agar meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan. Pegawai akan bekerja sesuai deadline dan sesuai

tuntutan organisasi. Pegawai lebih disiplin dalam bekerja. Dimana itu akan mempengaruhi lingkungan sekitar dan membuat ia dipercaya kompetensinya. Pegawai mendapat kesempatan pengembangan karir dengan waktu yang sudah ditentukan sesuai kenaikan golongan atau rotasi regular. Contohnya bila kepala bidang di rotasi ke dinas lain maka bawahannya dan staff lain dapat melakukan promosi.

#### D. Paradigma Penelitian

Berdasarkan pada faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka paradigma penelitian ini ditunjukkan oleh gambar di bawah ini :

**Gambar.1**



## **E. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau dugaan dimana masih bersifat teoritis, titik tolak dalam merumuskan hipotesis adalah dari rumusan masalah.

H1 : Evaluasi pelatihan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kota Yogyakarta.

H2 : Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawainegeri sipil di Kota Yogyakarta.

H3 : Evaluasi pelatihan dan Pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kota Yogyakarta.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Berdasarkan hubungan antar variabel terhadap objek yang diteliti maka penelitian ini bersifat sebab dan akibat atau kausal. Penelitian kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih yang mempunyai hubungan sebab akibat terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka. Berdasarkan tingkat penjelasan dari kedudukan variabelnya maka penelitian ini bersifat asosiatif kausal, yaitu bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua variabel atau lebih.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil Balai Kota Yogyakarta beralamat di Jalan Kenari No.56. Waktu penelitian ini dimulai bulan Juni – November 2015.

#### **C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Operasionalisasi variabel merupakan batasan-batasan yang dipakai untuk menghindari interpretasi berbeda dari variabel yang dipakai. Terdapat dua variabel yang peneliti gunakan, yaitu variabel

independen/bebas (X) dan variabel dependen/terikat yang dinyatakan dengan (Y).

#### 1. Variabel Dependen

Dalam penelitian ini penulis menetapkan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat atau dependen. Kinerja pegawai dalam penelitian ini merupakan hasil kerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

Menurut Mangkunegara (2005) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

##### a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, dan ketepatan hasil kerja dari Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

##### b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil Yogyakarta agar terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

##### c. Tanggung jawab

Besarnya tanggung jawab Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan.

##### d. Kerjasama

Partisipasi dan komunikasi yang dilakukan antar Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta secara vertikal dan horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan.

e. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri pegawai negeri Kota Yogyakarta untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

2. Variabel Bebas/Independen

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah:

a. Evaluasi Pelatihan (X1)

Dalam penelitian ini evaluasi pelatihan sebagai proses untuk mengetahui seberapa efektif program pelatihan pelayanan prima, diklat barang dan jasa, pelatihan komputer dan diklat Bahasa Inggris yang dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

Menurut Kirkpatrick (1994) mengungkapkan bahwa ada 4 indikator evaluasi pelatihan :

1. Reaction (Reaksi)

Hal ini mengukur sejauh mana reaksi Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta terhadap pelatihan yang dijalannya, melihat dan merasakan apa saja yang diterima saat pelatihan.

2. Learning (Pembelajaran)

Mengukur seberapa jauh Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta menguasai materi pelatihan yang diberikan.

### 3. Behaviour (Perilaku)

Hal ini mengukur perilaku Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta sebelum dan sesudah melakukan pelatihan.

### 4. Result (Hasil)

Menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja Pegawai Negeri Sipil Yogyakarta atau organisasi secara keseluruhan.

## b. Pengembangan Karir (X2)

Pengembangan karir adalah kegiatan usaha pribadi pegawai yang ditujukan untuk menuju rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja untuk merencanakan jenjang karir Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta agar mendorong kinerja yang lebih baik dan optimal.

Menurut Veitzal Riva'i (2003) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

### 1. Kebutuhan karier

Membantu Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

### 2. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

Pengisian posisi jabatan / karier Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta yang disediakan oleh organisasi.

3. Dukungan perusahaan dalam bentuk materi

Organisasi memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatan Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

4. Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta dalam bidang operasional.

5. Perlakuan yang adil dalam berkarier

Memberikan kesempatan berkarier kepada semua Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta untuk mengembangkan dirinya.

6. Informasi karier

Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

7. Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta yang berprestasi tinggi.

8. Mutasi

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.



9. Penempatan pegawai pada pekerjaan yang tepat

Penempatan Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

10. Pengembangan tenaga kerja

Program pendidikan dan pelatihan untuk Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

#### **D. Populasi dan Sampel Penelitian**

1. Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Kota Yogyakarta yang berjumlah 145 orang

2. Sampel

Sampel penelitian ini berjumlah 90 orang Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. Metode pengambilan sampel teknik *Purposive Sampling* mengambil sample secara sengaja/terencana dengan *Nonprobability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Penentuan jumlah sampel ini yaitu dengan menjadikan populasi sebagai sampel (penelitian populasi), dikarenakan populasi penelitian kurang dari 100, seperti pendapat yang disampaikan Arikunto (2010), jika populasi kurang dari 100 akan lebih basic jika sampel diambil secara keseluruhan.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuesioner. Pertanyaan mencakup variabel evaluasi pelatihan, pengembangan karir dan kinerja karyawan. Selain kuesioner digunakan juga dokumentasi untuk mendapatkan data tentang sarana prasarana, data hasil evaluasi pelatihan sebelumnya, data laporan hasil capaian kinerja Pegawai Negeri Sipil tahun 2013-2014, dan prasurvey.

### **F. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini, skala yang digunakan adalah skala *Likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur pendapat orang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Penulis memilih modifikasi skala likert ini dikarenakan untuk menghindari jawaban yang bias. Berikut ini adalah skor dari empat pilihan jawaban yang digunakan :

1. Skor 4 untuk jawaban sangat setuju (SS)
2. Skor 3 untuk jawaban setuju (S)
3. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju (TS)
4. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS)

Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan 29 pertanyaan yang memiliki unsur dari ketiga variabel, yang terdiri dari 13 pertanyaan tentang variabel pelatihan, 11 pertanyaan untuk variabel pengembangan karir dan 5 pertanyaan berkaitan dengan variabel kinerja.

Penelitian ini mengadopsi instrument pengukuran yang telah dikembangkan dan diuji validitas dan reliabilitasnya oleh para peneliti sebelumnya. Kuesioner variable evaluasi pelatihan menggunakan kuesioner dari Ugoji dengan contoh pernyataan ‘Materi pelatihan yang digunakan mudah untuk dipahami’. Kuesioner variable Pengembangan Karir mengambil dari *WorldatWork*, April 2013. Contoh pernyataannya ‘Saya mempunyai perencanaan pengembangan karir saya sendiri’. Kuesioner variable Kinerja menggunakan kuesioner dari Chishti et al 2010. Contoh pernyataannya ‘Anda dapat diandalkan dan hadir tepat waktu’. Kisi-kisi dari pertanyaannya adalah :

**Tabel.3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Item
1	Kinerja	Kualitas Kerja	1
		Kuantitas kerja	2
		Tanggung jawab	3
		Kerjasama	4
		Inisiatif	5
		(Mangkunegara,2005)	
2	Evaluasi Pelatihan	Reaksi	1, 2, 3, 4
		Learning	5, 6, 7, 8
		Behaviour	8, 9, 10, 11
		Result	12, 13
		(Kirkpatrick, 1994)	
3	Pengembangan Karir	Kebutuhan karier	1
		Dukungan perusahaan dalam bentuk moril	7
		Dukungan perusahaan dalam bentuk materil	11
		Pelatihan	10
		Perlakuan yang adil dalam	4

---

berkarier	
Informasi karier	3, 8
Promosi	9
Mutasi	6
Penempatan karyawan pada	2
pekerjaan yang tepat	5
Pengembangan tenaga kerja	
(Veitzal Rivai, 2003:209)	

---

### G. Uji Coba Instrumen

Agar data yang diperoleh dengan kuesioner dapat valid dan reliable maka perlu dilakukan uji validitas dan reabilitas kuesioner terhadap butir-butir pertanyaan sehingga data itu dapat layak digunakan untuk pengumpulan data atau tidak. Uji coba instrumen dilakukan dengan menguji item-item pernyataan kepada 55 responden.

#### 1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi atau arti sebenarnya yang diukur.

Analisis instrumen dalam penelitian ini menggunakan CFA. CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah analisis faktor untuk menguji unidimensionalitas, validitas, dan reabilitas model pengukuran konstruk yang tidak dapat diobservasi langsung. Tujuan CFA adalah untuk

mengidentifikasi apakah indikator merupakan konstruk dari variabel penelitian yang ada atau dengan kata lain indikator-indikator tersebut merupakan kesatuan atau unidimensionalitas. Uji CFA dilakukan pada masing-masing variabel. Indikator dikatakan merupakan bagian dari variabel apabila mempunyai nilai signifikansi  $< 0,05$ .

Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen kuesioner dapat diukur melalui faktor loading dengan bantuan *SPSS 20.00 for Windows*. Faktor loading adalah korelasi item-item pernyataan dengan konstruk yang diukurnya. Jika nilai faktor loading lebih besar atau sama dengan 0,5 ( $\geq 0,5$ ) maka indikator yang dimaksud valid dan berarti bahwa indikator tersebut signifikan dalam mengukur suatu konstruk.

Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan *Uji Bartlett Test of Sphericity*. Jika hasilnya signifikan  $\geq 0,5$  berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel. Uji validitas penelitian ini meliputi *convergent validity* dan *divergent validity*.

a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* diukur berdasarkan nilai faktor loading dan AVE. *Convergent validity* digunakan untuk mengecek nilai loading item pernyataan untuk masing-masing konstruk. Nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE diatas 0.5. Hasil faktor loading dari ketiga variabel ini dapat ditunjukkan dalam lampiran.

Dalam penelitian ini terdapat 2 item pernyataan yang dinyatakan tidak valid yaitu item evaluasi pelatihan 5 (*learning*) dan pengembangan

karier 8 (informasi karier) dikarenakan nilai faktor loading kurang dari 0,5. Sehingga 27 item pernyataan yang dinyatakan valid yang akan dianalisis lebih lanjut.

**Tabel 4. Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Cronbach`s value and Correlations**

No	Variabel	Mean	SD	AVE	1	2	3
1.	Evaluasi Pelatihan	39,31	3,59	0,746	<b>0,939</b>		
2.	Lingkungan Kerja	33,42	4,99	0,827	0,245**	<b>0,966</b>	
3.	Kinerja Pegawai	16,60	2,43	0,763	0,515**	0,587**	<b>0,839</b>

Sumber: Data diolah tahun 2015

\*Korelasi signifikan pada level 0.05.

\*\*Korelasi signifikan pada level 0.01. Nilai *Cronbach`s Alpha* pada angka bercetak tebal.

#### b. *Divergent validity*

*Divergent validity* diukur berdasarkan *correlation matrix* dan *discriminant validity*. *Correlation matrix* menggunakan teknik *Korelasi Pearson Product Moment* yang digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih. Koefisien korelasi (0,00 - 1,99 = sangat rendah, 0,200 - 0,399 = rendah, 0,400 – 0,599 = sedang, 0,600 – 0,799 = kuat, 0,800 – 1,000 = sangat kuat) merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuat hubungan antar variabel tersebut. Dari tabel 4 dapat disimpulkan kinerja sebagai variabel dependen berpengaruh positif dan signifikan terhadap evaluasi pelatihan (0.515\*\*, \*\*p<0.01, sedang). Begitu pula kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap karakteristik pekerjaan (0.587\*\*, \*\*p<0.01, rendah). *Discriminant validity* meliputi nilai korelasi dan reliabilitas diantara dua konstruk yang digunakan untuk menaksir konstruk mana yang saling tumpah tindih. Nilai

*discriminant validity* harus kurang dari 0.85 (Campell dan Fiske, 1959).

Nilai *discriminant* ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 5. Average Variance Extracted, Square Correlation and Discriminant Validity**

Variabel	1	2	3
1. Kecerdasan Emosional	<b>0,746</b>	0,060	0,266
2. Karakteristik Pekerjaan	0,257	<b>0,827</b>	0,345
3. Kepuasan Kerja	0,581	0,652	<b>0,763</b>

Sumber: Data diolah tahun 2015

Nilai AVE ditunjukkan pada angka bercetak tebal

*Discriminant validity* ditunjukkan pada sisi kiri nilai AVE

2. Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah sejalan atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang sejalan. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang jika dicobakan secara berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden.

Adapun kategorisasi angka skala reliabilitas menurut Cortina (1993) :

1. Antara 0,800-1,000 = Realibilitas Baik
2. Antara 0,600-0,799 = Realibilitas Diterima
3. < 0,600 = Realibilitas Buruk

Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai sejalan yang tinggi dalam mengukur variabelnya.

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$  (Ghozali, 2011). Hasil uji reliabilitas kuesioner disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel.6 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Evaluasi Pelatihan	0,939	Reliabel, Sangat Tinggi
Pengembangan Karir	0,966	Reliabel, Sangat Tinggi
Kinerja Pegawai	0,835	Reliabel, Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dan tiga variabel yang akan diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$  (Ghozali, 2011).

## H. Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Statistik deskripsi memberikan gambaran suatu data yang dilihat dari rata-rata (mean), standar deviasi (Ghozali,2006). Cara pengkategorian data tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Tinggi =  $\text{mean} + 1 \text{ SD} \leq X$
- b. Sedang =  $\text{mean} - 1\text{SD} \leq X < \text{mean} + 1 \text{ SD}$
- c. Rendah =  $X < \text{mean} - 1\text{SD}$

### 2. Pengujian Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas.

- a. Uji Normalitas



Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011).

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan linier atau tidak secara signifikan (Ghozali, 2006). Uji ini biasanya sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linier bila signifikansi kurang dari 0,05.

c. Uji Multikolineraritas

Uji multikolineritas merupakan bentuk pengujian untuk asumsi dalam analisis regresi berganda. Multikolineritas terjadi apabila terdapat hubungan yang kuat antara variabel independen dalam model regresi. Apabila terjadi gejala multikolineritas, salah satu langkah untuk memperbaiki model adalah dengan menghilangkan variabel dari model dengan menghilangkan variabel dari model regresi, sehingga bisa dipilih model yang paling baik (Purbayu Budi Santosa dan Ashari, 2005). Ada tidaknya multikolineritas dapat dideteksi dengan menggunakan Pearson Correlation, dilihat dari besarnya Tolerance Value dan Variance Inflation Factor (VIF) yang dapat dihitung dengan rumus :

$$VIF = \frac{1}{Tolerance\ Value}$$

Tolerance Value dan VIF menunjukkan setiap variable independen manakah yang dijelaskan oleh variable independen lainnya atau dalam pengertian sederhana setiap variable independen menjadi variabel dependen. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang dipilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *cut-off* yang umum dipakai menentukan multikolinearitas adalah nilai  $tolerance \leq 0.10$  atau sama dengan  $VIF \geq 10$ . Bila hasil regresi memiliki nilai VIF tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independennya (Ghozali, 2006).

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan :

Y = Pengembangan karir karyawan

a = konstanta

$\beta_1$  = koefisien regresi dari rotasi pekerjaan  
 $\beta_2$  = koefisien regresi dari motivasi kerja  
 $X_1$  = rotasi pekerjaan karyawan  
 $X_2$  = motivasi kerja  
 $R$  = residu

b. Delta Koefisien Determinasi ( $\Delta R^2$ )

Delta Koefisien Determinasi ( $\Delta R^2$ ) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai ( $\Delta R^2$ ) dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambah ke dalam model.

Delta Koefisien Determinasi ( $\Delta R^2$ ) dinyatakan dalam presentase yang nilainya berkisar antara  $0 < \Delta R^2 < 1$ . Nilai ( $\Delta R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh evaluasi pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. Hasil penelitian yang terkumpul diolah dan dianalisis dalam bab ini.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi gambaran umum obyek penelitian, analisis deskriptif, analisis regresi, dan pengujian hipotesis. Analisis ini digunakan sesuai dengan perumusan model dan permasalahan yang ada. Selain analisis tersebut pada bab ini akan menyajikan karakteristik responden, pengkategorian variabel penelitian, pengujian prasyarat analisis, dan pembahasan.

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Balai Kota Yogyakarta merupakan kompleks pemerintahan dan perkantoran Walikota Yogyakarta. Kompleks Balai Kota Yogyakarta berada di Jalan Kenari No.56 Yogyakarta. Di kompleks ini terdapat sebanyak 22 instansi/dinas yang biasa disebut SKPD. Visi Kota Yogyakarta adalah terwujudnya kota Yogyakarta sebagai kota pendidikan berkualitas, berkarakter dan inklusif, pariwisata berbasis budaya, dan pusat pelayanan jasa, yang berwawasan lingkungan dan ekonomi kerakyatan. Misi Kota Yogyakarta :

1. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih.
2. Mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas.

3. Mewujudkan pemberdayaan masyarakat dengan gerakan segoro amarto.
4. Mewujudkan daya saing daerah yang kuat.

Dalam mencapai visi dan misi tersebut diperlukan evaluasi pelatihan yang diimbangi dengan pengembangan karir pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja para Pegawai Negeri Sipil agar lebih dipercaya dan memuaskan kebutuhan masyarakat.

## **B. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Hasil Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebar kuesioner di Balai Kota Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 90 responden. Adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut.

#### **A. Analisis Deskriptif Kuantitatif**

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi: analisis karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta, analisis statistik deskriptif yang terdiri dari: nilai maksimal, minimal, mean, dan standar deviasi, serta kategorisasi jawaban Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. Adapun pembahasan mengenai masing-masing analisis deskriptif kuantitatif disajikan sebagai berikut :

- 1) Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta

Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, pendidikan, usia, status, dan lama kerja. Deskripsi karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta disajikan sebagai berikut:

a) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 7. Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-Laki	49	54,4
Perempuan	41	45,6
Jumlah	90	100,0

Sumber: Data Primer 2015

Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 49 orang (54,4%) dan Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 41 orang (45,6%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin laki-laki.

b) Usia

Deskripsi karakteristik pegawai Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 8. Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20-25 tahun	1	1,1
25-30 tahun	11	12,2
30-35 tahun	17	18,9
35-40 tahun	25	27,8
>40 tahun	36	40,0
Jumlah	90	100,0

Sumber: Data Primer 2015

Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berusia 20-25 tahun sebanyak 1 orang (1,1%), pegawai Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berusia 25-30 tahun sebanyak 11 orang (12,2%), Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berusia 30-35 tahun sebanyak 17 orang (18,9%), Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berusia 35-40 tahun sebanyak 25 orang (27,8%) dan Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 36 orang (40%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta lebih dari 40 tahun 36 orang (40%), karena pegawai dengan usia lebih dari 40 tahun masih termasuk dalam usia produktif, dan lebih memiliki pengalaman dalam teknik bekerja.

c) Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 9. Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	15	16,7
Diploma	18	20,0
S1	42	46,7
S2	15	16,7
Jumlah	90	100,0

Sumber: Data Primer 2015

Tabel 9 di atas menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berpendidikan rentang SMA sebanyak 15 orang (16,7%) dan Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berpendidikan Diploma sebanyak 18 orang (20%). Pegawai dengan pendidikan S1 sebanyak 42 orang (46,7%), serta pegawai dengan pendidikan S2 sebanyak 15 orang (16,7%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berpendidikan S1 (46,7%), karena pegawai dengan tingkat pendidikan S1 sudah dibekali pengetahuan yang cukup yang dapat menunjang kinerja pegawai dan tugas yang diberikan dari atasan.

d) Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik pegawai Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berdasarkan lama bekerja disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 10. Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
5-10 Tahun	27	30,0
10-20 Tahun	33	36,7
20-30 Tahun	22	24,4
30-40 Tahun	8	8,9
Total	90	100,0

Sumber: Data Primer 2015



Tabel 10 di atas menunjukkan bahwa pegawai Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta yang telah bekerja rentang waktu 5-10 tahun sebanyak 27 orang (30,0%), Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta yang telah bekerja antara 10-20 tahun sebanyak 33 orang (36,7%), Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta yang telah bekerja antara 20-30 tahun sebanyak 22 orang (24,4%), dan Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta yang telah bekerja lebih dari 30-40 tahun sebanyak 8 orang (8,9%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta lama bekerjanya antara 10-20 tahun.

e) Status

Deskripsi karakteristik pegawai Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berdasarkan status disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 11. Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta Berdasarkan Status Pernikahan**

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase (%)
Belum menikah	21	23,3
Menikah	69	76,7
Jumlah	90	100,0

Sumber: Data Primer 2015

Dari data karakteristik responden berdasarkan status, mayoritas Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta berstatus menikah sebanyak 69 orang (76,7%).

## **B. Analisis Deskriptif Kategori Variabel**

Deskripsi kategori variabel menggambarkan tanggapan Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta mengenai pengaruh evaluasi pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota

Yogyakarta. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi tersebut disajikan berikut ini:

#### 1) Evaluasi Pelatihan

Hasil analisis deskriptif pada variabel evaluasi pelatihan diperoleh nilai minimum sebesar 27; nilai maksimum sebesar 48; mean sebesar 39,31; dan standar deviasi sebesar 3,59. Selanjutnya variabel evaluasi pelatihan dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel evaluasi pelatihan terdiri dari 12 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, dan 4. Kategorisasi untuk variabel evaluasi pelatihan disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 12. Kategorisasi Variabel Evaluasi Pelatihan**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 42,90$	18	20,0
Sedang	$35,72 \leq X < 44,73$	61	67,8
Rendah	$X < 35,72$	11	12,2
Jumlah		90	100,0

Sumber: Data Primer 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa pegawai yang memberikan penilaian terhadap evaluasi pelatihan Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta masuk dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 18 orang (20,0%), pegawai yang memberikan penilaian terhadap evaluasi pelatihan Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta masuk dalam kategori sedang yaitu sebanyak 67 orang (67,8%), dan pegawai yang

memberikan penilaian terhadap evaluasi pelatihan Pegawai Negeri Sipil masuk dalam kategori rendah yaitu sebanyak 11 orang (12,2%).

Kategori tinggi, berarti pegawai telah melaksanakan evaluasi pelatihan pada tingkat yang baik setelah pelatihan dilaksanakan. Kategori sedang berarti pegawai telah melaksanakan evaluasi pelatihan pada tingkat yang cukup setelah pelatihan dilaksanakan. Kategori rendah berarti pegawai telah melaksanakan evaluasi pelatihan pada tingkat yang kurang setelah pelatihan dilaksanakan. Penilaian pegawai untuk variabel evaluasi pelatihan dikatakan sedang. Hal ini berarti bahwa sebagian pegawai menganggap bahwa evaluasi pelatihan yang dilakukan dirasa cukup untuk mengevaluasi pelatihan yang telah dilakukan di Balai Kota Yogyakarta.

## 2) Pengembangan Karir

Hasil analisis deskriptif pada variabel pengembangan karir diperoleh nilai minimum sebesar 12; nilai maksimum sebesar 40; mean sebesar 33,42; dan standar deviasi sebesar 4,99. Selanjutnya variabel pengembangan karir dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel pengembangan karir terdiri dari 10 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, dan 4. Kategorisasi untuk variabel pengembangan karir disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 13. Kategorisasi Variabel Pengembangan Karir**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 38,41$	13	14,4
Sedang	$28,43 \leq X < 38,41$	67	74,4
Rendah	$X < 28,43$	10	11,1
Jumlah		90	100,0

Sumber: Data Primer 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa pegawai yang menilai pengembangan karir dari organisasi masuk dalam kategori tinggi sebanyak 13 orang (14,4%), pegawai yang menilai pengembangan karir dari organisasi masuk dalam kategori sedang sebanyak 67 orang (74,4%), dan pegawai yang menilai pengembangan karir dari organisasi masuk dalam kategori rendah sebanyak 10 orang (11,1%).

Kategori tinggi, berarti pegawai memiliki tingkat pengembangan karir yang baik untuk meningkatkan jenjang karir mereka. Kategori sedang berarti pegawai memiliki tingkat pengembangan karir yang cukup untuk meningkatkan jenjang karir mereka. Kategori rendah berarti pegawai memiliki tingkat pengembangan karir yang kurang untuk meningkatkan jenjang karir mereka. Penilaian pegawai untuk variabel evaluasi pelatihan dikatakan sedang. Hal ini berarti bahwa sebagian pegawai menganggap pengembangan karir yang diberikan dirasa cukup untuk memberikan kesempatan berkarir kepada Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

### 3) Kinerja Pegawai

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja pegawai diperoleh nilai minimum sebesar 10; nilai maksimum sebesar 20; mean sebesar 16,60; dan standar deviasi sebesar 2,43. Selanjutnya variabel kinerja pegawai dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kinerja pegawai terdiri dari 5 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, dan 4. Kategorisasi untuk variabel kinerja pegawai disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 14. Kategorisasi Variabel Kinerja Pegawai**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 19,03$	9	10,0
Sedang	$14,17 \leq X < 19,03$	65	72,2
Rendah	$X < 14,17$	16	17,8
Jumlah		90	100,0

Sumber: Data Primer 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa pegawai yang menilai kinerjanya dalam kategori tinggi sebanyak 9 orang (10,0%), pegawai yang menilai kinerjanya dalam kategori sedang sebanyak 65 orang (72,2%), dan pegawai yang menilai kinerjanya dalam kategori rendah sebanyak 16 orang (17,8%).

Kategori tinggi berarti kinerja pegawai dianggap baik. Hal ini dilihat dari pekerjaan yang diselesaikan dengan tepat waktu dan mencapai target. Kategori sedang berarti kinerja pegawai dianggap cukup baik. Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sampai selesai dari awal hingga akhir. Kategori rendah berarti kinerja pegawai dianggap kurang. Dapat dilihat dari pekerjaan yang terbengkalai,

laporan yang diselesaikan tidak tepat waktu dan dekripsi pekerjaan yang tidak sesuai.. Hal ini berarti bahwa sebagian Pegawai Negeri Sipil menganggap kinerja pegawai sudah cukup baik untuk mencapai misi organisasi.

### C. Pengujian Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum melakukan analisis regresi linier berganda. Prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas yang dilakukan menggunakan bantuan komputer program *SPSS 20.00 for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

#### 1) Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogrov-smirnov dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 15. Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Evaluasi Pelatihan	0,501	Normal
Pengembangan Karir	0,309	Normal
Kinerja Pegawai	0,059	Normal

Sumber: Data Primer 2015

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 pada ( $\text{sig} > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

## 2) Uji Linieritas

Tujuan uji linieritas adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linier atau tidak (Ghozali, 2011). Kriteria pengujian linieritas adalah jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier. Hasil rangkuman uji linieritas disajikan berikut ini:

**Tabel 16. Hasil Uji Linieritas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Evaluasi Pelatihan	0,695	Linier
Pengembangan Karir	0,263	Linier

Sumber : Data primer 2015

Hasil uji linieritas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ( $P > 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian adalah linier.

## 3) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkolerasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas (Ghozali, 2011). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 17. Hasil Uji Multikolinieritas**

<b>Variabel</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>	<b>Kesimpulan</b>
Evaluasi Pelatihan	0,940	1,064	Non Multikolinieritas
Pengembangan Karier	0,940	1,064	Non Multikolinieritas

Sumber: Data Primer 2015

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

#### **D. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel evaluasi pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktifitas kerja pegawai. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*:



**Tabel 18. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.**

Independen dan Kontrol Variabel	Kinerja Karyawan			
	Model 1 ( $\beta$ )	Model 2 ( $\beta$ )	Model 3 ( $\beta$ )	Model 4 ( $\beta$ )
Jenis_Kelamin	0,160*	0,157*	0,137*	0,135*
Umur	0,270**	0,268**	0,254**	0,253**
Pendidikan	0,182**	0,144*	0,188**	0,149*
Status	0,276**	0,236**	0,194**	0,155*
Lama_Bekerja	0,350**	0,335**	0,303**	0,288**
Evaluasi_Pelatihan		0,139*		0,137*
Pengembangan_Karir			0,245**	0,244**
$R^2$	0,731	0,744	0,775	0,788
$\Delta R^2$	0,731**	0,014*	0,044**	0,057**

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

\*\*p<0.01; \*p<0.05.

#### 1) Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah evaluasi pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 18. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada Tabel 18, diketahui bahwa evaluasi pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar ( $\beta$ ) 0,139\*\* (\*\*p<0.01; p=0,000). Kontribusi pengaruh evaluasi pelatihan terhadap kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,014. Maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan memiliki pengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima.

## 2) Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 18. Diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar  $(\beta) 0,245^{**}$  ( $**p < 0.01$ ;  $p = 0,000$ ). Kontribusi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sebesar  $(\Delta R^2) 0,044^{**}$ . Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima.

## 3) Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah evaluasi pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Ringkasan hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 19. Diketahui bahwa evaluasi pelatihan  $(\beta) 0,137^{**}$  ( $**p < 0.01$ ;  $p = 0,000$ ) dan pengembangan karir  $(\beta) 0,244^{**}$  ( $*p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kontribusi pengaruh evaluasi pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sebesar  $(\Delta R^2) 0,057^{**}$ . Maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan dan pengembangan

karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima.

**Tabel 19. Ringkasan Hasil Hipotesis**

No	Hipotesis	Hasil
1.	Evaluasi pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Terbukti
2.	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Terbukti
3.	Evaluasi pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Terbukti

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

## 2. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh evaluasi pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

- a) Pengaruh evaluasi pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara evaluasi pelatihan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. Pengaruh evaluasi pelatihan terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Skor tertinggi indikator dari variabel evaluasi pelatihan terdapat pada indikator *behaviour* dengan nilai rata-rata (3,4).

Evaluasi pelatihan dengan indikator perilaku (*behaviour*) yang diimplementasikan adalah hasil dari pelatihan akan didapat kinerja yang

lebih optimal sebelum mendapat pelatihan. Contohnya, setelah dilakukan evaluasi pelatihan pengelolaan keuangan akan terlihat tinggi atau rendahnya hasil pengimplementasian pegawai dalam mengelola data keuangan lebih terampil dan cepat atau sama saja.

Evaluasi pelatihan adalah suatu proses untuk mengetahui seberapa efektif program pelatihan yang dilaksanakan sebagai langkah memberikan ilmu untuk meningkatkan kinerja pegawai mencapai tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki perilaku yang tinggi kemudian menjadi kebiasaan sehingga dapat menyesuaikan diri dengan tugas yang dipikul, rekan kerja, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat Yogyakarta. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Abd Hair Awang (2010) yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan kebiasaan pekerja menjadi lebih baik. Semakin tinggi tingkat perilaku yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta maka semakin tinggi pula tingkat kinerja mereka. Hal ini diperkuat oleh Bernardin dan Russell (1998), Pelatihan didefinisikan sebagai berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan berarti suatu perubahan dari perilaku, sikap, skill, dan pengetahuan dari setiap pegawai yang akan meningkat dari waktu ke waktu agar meningkatkan kinerja mereka.

- b) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Skor tertinggi indikator variabel pengembangan karir terdapat pada indikator kebutuhan karir dengan nilai rata-rata (3,6).

Kebutuhan karir dalam hubungannya dengan pengembangan karir adalah proses untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai agar dapat merencanakan karir dengan sebaik-baiknya. Kegiatan ini berpengaruh meningkatkan kinerja, sehingga atasan perlu memberikan arahan kepada pegawai untuk mengelola kebutuhan karir mereka. Hal ini diperkuat oleh penelitian Harlie (2012) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja. Ketika Pegawai Negeri Sipil sudah tidak memikirkan gaji tapi lebih ke *prestice* yang dimana sebagai Pegawai Negeri Sipil akan menduduki pangkat atau jabatan tertentu dalam dinas maka karir pegawai semakin tinggi, kekuasaan dan pendidikan juga semakin tinggi maka pengetahuannya pun makin bertambah. Hal ini sejalan dengan Saydam (2000) yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

- c) Pengaruh Evaluasi pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara evaluasi pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. Salah satu aspek penting Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu meningkatkan kinerja pegawai. Evaluasi pelatihan dapat berpengaruh pada kinerja organisasi, oleh sebab itu pihak manajemen Kota Yogyakarta harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, skor tertinggi variabel evaluasi pelatihan terdapat pada indikator perilaku (*behavior*). Sedangkan skor tertinggi variabel pengembangan karir terletak pada indikator kebutuhan karir. Karyawan yang memiliki perilaku yang baik dapat mudah menyesuaikan diri dan merubah perilakunya setelah mendapat pelatihan, termasuk dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat yang membutuhkan. Oleh karenanya akan terdapat kebutuhan karir yang tinggi juga karena karir sangat penting bagi Pegawai Negeri Sipil untuk menambah pengetahuannya, kedua hal tersebut dapat mewujudkan kinerja pegawai yang tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Simanungkalit (2011) pelatihan dan pengembangan karir secara simultan bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh pada kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Evaluasi Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan regresi diperoleh nilai sebesar sebesar ( $\beta$ ) 0,139. Kontribusi pengaruh evaluasi pelatihan terhadap kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,014 yang artinya evaluasi pelatihan memiliki kontribusi untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar 1,4% maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Jadi, jika evaluasi pelatihan yang diberikan oleh organisasi dilakukan dengan baik maka kinerja pegawai akan lebih meningkat dan mencapai target dengan memuaskan.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh nilai sebesar sebesar ( $\beta$ ) 0,245. Kontribusi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,044 yang artinya pengembangan karir memiliki kontribusi untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar 4,4% maka hipotesis kedua diterima. Jadi, jika pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi dilakukan dengan baik maka kinerja pegawai akan lebih meningkat dan mencapai target.

3. Evaluasi pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan ringkasan analisis regresi diketahui bahwa evaluasi pelatihan ( $\beta$ ) 0,137 dan pengembangan karir ( $\beta$ ) 0,244 berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kontribusi pengaruh evaluasi pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,057 yang artinya evaluasi pelatihan dan pengembangan karir memiliki kontribusi untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar 5,7%. Jadi, semakin tinggi evaluasi pelatihan dan pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi dilakukan dengan baik maka kinerja pegawai akan lebih meningkat dan mencapai target dengan memuaskan.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, sehingga sangat mungkin datanya bersifat subyektif, akan lebih baik bila ditambahkan metode wawancara sehingga hasil penelitian yang diperoleh lebih lengkap.
2. Penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel independen ( $\Delta R^2=0,057$ ) atau 5,7% untuk memprediksi variabel dependen. Masih ada faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai.



## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

Pengaruh evaluasi pelatihan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta hasilnya masih rendah, maka kegiatan pelatihan perlu ditingkatkan kembali. Antara lain dalam hal metode pelatihan, materi pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan deskripsi jabatan yaitu sebanyak 9 macam eselon dari eselon Va sampai Ia, dan sarana dan prasarana lebih dilengkapi untuk menunjang kegiatan pelatihan. Analisa kebutuhan diklat lebih ditingkatkan agar di tahun berikutnya dapat dilaksanakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil sehingga tercapai visi dan misi organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- A Report by WorlDatWork. (2013). Total Reward Professionals' Career Development Survey. Arizona USA.
- Anggoro, Hari.(2012). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur (Pegawai Negeri Sipil) Berbasis Kompetensi*. Universitas Narotama Sites.
- Arikunto, Suharismi. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Atmodiwirio, Soebagio. (2005). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Ardadizya Jaya.
- Awang, A.H., Ismail, R., dan Noor, Z.M. (2010). Training Impact on Employee Job Performance: A Self Evaluation. *Preliminary Paper Universitas Kebangsaan Malaysia*, 23(4), 78-90.
- Ashari, Purbayu Budi Santoso. (2005). *Analisis Statistic dengan Microsoft Exel dan SPSS*. Yogyakarta. Baridwan, Zaki.
- Bernardin, John H dan Joyce A. Russell. (1998). *Human Resource Management: An. Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- BKD. (2014). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)*. Yogyakarta.
- Chen, Charles P.(1998) 'Understanding career development: a convergence of perspectives', *Journal of Vocational Education & Training*, 50: 3, 437 — 461.
- Chishti, Saeed ul Hassan, Ph.D., Maryam Rafiq, M.B.A., Fazalur Rahman, M.Phil., M.Sc., M.Ed., Nabi Bux Jumani, Ph.D., and Muhammad Ajmal, Ph.D. Impact of Participative Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan and South Asia, 10 : 12 December 2010
- Cortina,J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology* 78, 98-104.
- Fahmi.(2010). *Pengembangan Karir Karyawan*. Bandung. <http://fahmiiamii10.blogspot.com/> diunduh pada 25 November 2014.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hesketh, Beryl. *Australian Journal of Management* ; 2002; 27, ProQuest. Time-related Issues in Training and Career Development.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kaye, Beverly. (2010). *Career Development Journal*.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja. Rosdakarya: Bandung.
- M, Harlie. (2012). *Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.10 No.4*. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan
- Mathis, Robert L., & Jackson, John H. (2006). *Human Resource Management edisi Kesepuluh*. Jakarta : Salemba empat.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Walikota Yogyakarta No.23 th 2007 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai KotaYogyakarta.
- Permenpan – RB No.6 tahun 2015 tentang Pedoman Pembatasan Pertemuan/Rapat di Luar Kantor.
- Phillips, Patricia Pulliam., Jack J. Phillips, Ron D. Stone, dan Holly Burkett. (2007). *The ROI. field Book: Strategies for Implementing ROI in HR and training*, Elsevier : Burlington.
- Rivai, Veithzal. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P dan Juge. (2008). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* (edisi keduabelas). Jakarta : PT. Salemba.

- Saydam, Gouzali. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management: Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Simanungkalit, Enrich C. (1998). *Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Stufflebeam, D. L. dan Shinkfield, A. J. (1985). *Systematic Evaluation: A Self-Instructional Guide to Theory and Practice*. Massachusetts: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Total Rewards Professionals Career Development Survey A Report by WorldatWork, April 2013.
- Ugoji, Dr.Chika dan Dr.Chima Mordi. *Journal of Research in International Business and Management*. Vol. 4(1) pp. 13-20. 2014. Training Evaluation : A case of Employee Training and Development within service industries in Nigeria
- Umam, Khaerul. (2010). *Kinerja (Performance)*. Jakarta : Gramedia.
- Usman, Erik. (2012). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Diklat (Bkd) Kabupaten Bone Bolango*. Skripsi.
- Undang-Undang Nomor 5 tentang Aparatur Sipil Negara.

# LAMPIRAN



PEMERINTAHAN KOTA YOGYAKARTA  
DINAS PERIZINAN

Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 514448, 515865, 515866, 562682  
Fax (0274) 555241  
E-MAIL : perizinan@jogjakota.go.id  
HOTLINE SMS : 081227625000 HOT LINE EMAIL : upik@jogjakota.go.id  
WEBSITE : www.perizinan.jogjakota.go.id

SURAT IZIN

NOMOR : 070/2313

4095/34

Membaca Surat : Dari Wakil Dekan I Fak. Ekonomi - UNY  
Nomor : 1244/UN34.18/LT/2015 Tanggal : 19 Juni 2015

Mengingat : 1. Peraturan Gubernur Daerah istimewa Yogyakarta Nomor : 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta;  
2. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Daerah;  
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;  
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 85 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta;  
5. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 20 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;

Dijijinkan Kepada : Nama : SANY MAYA RACHMATIKA  
No. Mhs/ NIM : 11408141046  
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ekonomi - UNY  
Alamat : Kampus Karangmalang, Yogyakarta  
Penanggungjawab : Prof. Dr. Nahiyah J.F., M.Pd.  
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal : PENGARUH EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL BALAIKOTA YOGYAKARTA

Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta  
Waktu : 19 Juni 2015 s/d 19 September 2015  
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan  
Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberikan Laporan hasil Penelitian berupa CD kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)  
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan menaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat  
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kesetabilan pemerintahan dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah  
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan-ketentuan tersebut diatas

Kemudian diharap para Pejabat Pemerintahan setempat dapat memberikan bantuan seperlunya

Tanda Tangan  
Pemegang Izin

SANY MAYA RACHMATIKA

Dikeluarkan di : Yogyakarta  
Pada Tanggal : 22-6-2015  
An. Kepala Dinas Perizinan  
Sekretaris



Tembusan Kepada :

- Yth 1. Walikota Yogyakarta (sebagai laporan)  
2. Ka. BAPPEDA Kota Yogyakarta  
3. Ka. BKD Kota Yogyakarta  
4. Ka. BPBD Kota Yogyakarta  
5. Ka. Kantor Kesatuan Bangsa Kota Yogyakarta  
6. Ka. KPMP Kota Yogyakarta  
7. Ka. Bag. Tata Pemerintahan Setda Kota Yk  
8. Ka. Bag. Hukum Setda Kota Yk  
9. Ka. Bag. Organisasi Setda Kota Yk

## KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth :

Pegawai Negeri Sipil Balaikota Yogyakarta

Di tempat

Assalamualaikum, Wr.Wb

Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir Skripsi (TAS) program studi Manajemen Fakultas Ekonomi UNY, bersama ini kami mohon kesediaannya untuk menjadi responden penelitian saya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Balaikota Yogyakarta”.

Untuk itu mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi angket ini berdasarkan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari masing-masing saat ini apa adanya. Semua informasi yang didapatkan ini akan menjadi bahan penelitian secara akademis dan semua jawaban akan dirahasiakan. Sebelumnya kami ucapkan banyak terimakasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb

### **Petunjuk Pengisian**

1. Pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyusun TAS (Tugas Akhir Skripsi).

Isilah masing-masing pernyataan berikut sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu/Saudara mengenai “Pengaruh Evaluasi Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Balaikota Yogyakarta” dengan cara memberi tanda centang (✓).

2. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Bapak/Ibu/Saudara miliki.

Data Responden:

Jenis Kelamin : ( ) 1. Laki-laki 2. Perempuan

Kelahiran : Tahun ( ) bulan ( )

Pendidikan Terakhir : ( )

1. SD hingga SLTA
2. Diploma
3. Sarjana (S1)

Penghasilan setiap bulan rata-rata (rupiah) : ( )

1. Dibawah 1 juta
2. 1-2 juta
3. 2-3 juta
4. 3-5 juta
5. Lebih dari 5 juta

Status : ( ) 1. Menikah 2. Lajang 3. Cerai

Lama Bekerja : ( ) tahun ( ) bulan.

3. Atas dukungan dan partisipasinya saya mengucapkan banyak terima kasih.

4. Keterangan:

**STS : Sangat Tidak Setuju**  
**TS : Tidak Setuju**  
**S : Setuju**  
**SS : Sangat Setuju**

No	Pernyataan	ST S	TS	S	SS
1.	Pengorganisasian pelatihan sudah sesuai prosedur organisasi				
2.	Kualitas dari materi pendidikan dan pelatihan dapat digunakan dan sesuai untuk pelatihan				
3.	Kesesuaian penggunaan pelatihan di organisasi sesuai bidangnya sudah tepat				
4.	Terjadi umpan balik yang teratur pada kinerja setelah pelatihan				
5.	Pelatih terlihat siap dan menguasai ilmu yang diberikan				
6.	Pelatih sangat antusias dan menarik untuk memberikan pelatihan				
7.	Materi pelatihan yang digunakan mudah untuk dipahami				
8.	Organisasi memasukkan pelatihan ke dalam pertimbangan kebutuhan pegawai				
9.	Passion dan komitmen organisasi untuk pelatihan sangat baik				
10.	Organisasi mampu mengkondisikan pelatihan sebagai penilaian kebutuhan				
11.	Organisasi mendorong saya sebagai pegawai untuk belajar dan berkreativitas				
12.	Ilmu pelatihan yang diperoleh membantu saya untuk pengembangan pekerjaan ke depan				
13.	Pelatihan yang diperoleh meningkatkan kinerja saya di organisasi				



No.	Pernyataan	ST S	TS	S	SS
1.	Saya mempunyai perencanaan pengembangan karir saya sendiri				
2.	Pekerjaan yang saya lakukan hari ini berdasar kemampuan kerja saya sendiri, walaupun itu tidak berdasar pemipin saya				
3.	Dalam jangka panjang, perpindahan saya sama pentingnya dengan promosi yang mengembangkan karir seseorang				
4.	Saya akan merekomendasikan teman atau keluarga bekerja di tempat kerja saya				
5.	Saya akan merekomendasikan berdasar reward yang diperoleh di sini				
6.	Tingkat kemampuan pegawai dapat diukur dengan lamanya masa kerja				
7.	Atasan saya membantu dalam pengembangan karir saya				
8.	Saya mempunyai akses yang bagus untuk kesempatan pengembangan karir				
9.	Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) adalah metode paling tepat untuk syarat promosi jabatan pegawai (naik jabatan)				
10.	Jabatan yang Bapak/Ibu emban memerlukan peningkatan keterampilan melalui diklat				
11.	Organisasi saya memiliki program mentoring formal untuk pekerjaan saya				
No	Pernyataan Kinerja	ST S	TS	S	SS
19.	Anda dapat diandalkan dan hadir tepat waktu di tempat kerja				

20.	Anda memahami tugas dan tanggung jawab, mempunyai prioritas dan rencana kerja, mematuhi prosedur dan menggunakan peralatan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.				
21.	Anda menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang diberikan, dan menyesuaikan perubahan yang terjadi dengan jadwal yang telah disusun.				
22.	Anda berperilaku positif dalam bekerja, berhubungan secara efektif dengan rekan kerja, pengawas dan pihak lain.				
23.	Anda mengidentifikasi masalah kemudian mencari solusi masalah tersebut berdasarkan informasi yang akurat dan relevan.				

## DATA VALIDITAS DAN RELIABILITAS

No	Evaluasi Pelatihan													Pengembangan Karir											Kinerja Pegawai				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5
1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	4	4	3	2	3
2	1	2	2	2	1	2	1	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
3	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
5	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
6	2	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3
7	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	2	2
8	2	4	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3
9	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	3	3	3	3	3
10	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	2	3
11	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3
12	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	3	4	4	4	4
13	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	3	3	3	4	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3
15	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	4	4	4
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	4	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2
17	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	4	3	2	2	4	4	4	4	4
18	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	2	4	3	3	3	3	3
19	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	2	2	4	2	3	3	2	1	4	4	3	2	3
21	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3
22	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	1	2	2	2	2	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	2	1	1	4	4	4	4	1	1	4	2	3	2	2	4	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3
25	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	1	4	2	3	3	2	1	4	4	4	4	4
26	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2
27	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	1	3	1	1	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
28	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	1	3	3	3	4	3
29	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	2	2	1	1	1	2	4	4	2	3	2	2	2	2
30	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	2	2	2	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3
31	2	2	4	2	2	2	2	2	1	4	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	4	3	1	2	2	2	2	2
32	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	1	3	1	4	2	2	2	3	4	3	3	4
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	4	4	2	2	2	2	2	2
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	3
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	2	2

No	Evaluasi Pelatihan													Pengembangan Karir											Kinerja Pegawai				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5
38	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	3	
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	2	3	
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	
46	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	2	
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4		
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	4	2	4	4	4	
49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4		
50	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3		
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3		
52	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	2		
53	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4		
54	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	4	2	4	4	4	
55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4		

## DATA PENELITIAN

No	Evaluasi Pelatihan													Pengembangan Karir											Kinerja Pegawai					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	1	2	3	4	5	JML
1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	36	3	4	4	4	4	19
2	3	2	2	2	2	3	2	4	4	2	2	4	32	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	27	3	1	3	3	3	13
3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	4	27	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38	2	2	3	3	4	14
4	2	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	41	4	4	4	3	2	2	2	3	4	4	32	3	3	4	3	3	16
5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	43	4	4	4	3	2	2	3	2	3	3	30	4	3	4	3	3	17
6	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
7	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	39	4	4	4	2	2	2	3	2	3	3	29	4	4	3	4	3	18
8	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	2	3	36	4	4	4	2	2	2	3	2	3	3	29	3	4	4	3	4	18
9	3	3	3	4	4	3	2	2	2	4	2	3	35	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	22	2	2	2	3	2	11
10	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	40	4	3	3	2	3	2	4	4	4	4	33	3	2	4	4	3	16
11	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	39	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	26	1	1	3	3	4	12
12	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	44	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	35	4	4	4	4	4	20
13	3	4	2	4	4	3	3	3	2	4	3	2	37	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	33	2	2	2	3	2	11
14	3	3	4	3	4	3	2	2	4	3	4	4	39	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	36	4	3	3	3	3	16
15	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	40	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	29	2	2	2	3	2	11
16	4	3	3	4	4	3	2	2	2	2	2	4	35	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	30	1	3	4	1	4	13
17	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	2	38	4	3	3	2	3	2	2	4	4	3	30	3	4	3	3	4	17
18	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	37	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	34	3	3	3	4	3	16
19	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	42	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	37	4	3	3	3	3	16
20	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	4	34	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	34	4	1	3	3	3	14
21	2	4	4	3	3	3	2	4	4	2	2	3	36	1	2	2	1	2	1	2	2	2	3	18	3	1	1	3	4	12

No	Evaluasi Pelatihan													Pengembangan Karir											Kinerja Pegawai					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	1	2	3	4	5	JML
22	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	42	3	3	4	2	3	2	4	3	3	4	31	4	3	4	4	3	18
23	2	4	2	4	3	4	2	2	4	4	3	2	36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	12	2	2	2	2	2	10
24	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	3	4	4	2	16
25	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	42	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	33	3	3	4	2	3	15
26	3	3	4	2	2	3	2	3	4	3	4	4	37	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	30	4	3	4	3	3	17
27	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	42	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	35	4	4	4	3	4	19
28	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	42	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38	4	4	3	4	4	19
29	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	40	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	36	4	4	3	4	3	18
30	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	41	4	4	1	1	1	1	1	4	4	4	25	1	4	4	4	4	17
31	4	3	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	42	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	31	3	2	4	2	4	15
32	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3	37	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37	2	3	3	4	4	16
33	4	4	2	2	3	4	1	4	4	4	2	2	36	4	2	3	2	2	3	4	4	4	3	31	3	3	2	2	4	14
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	45	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38	4	3	4	4	4	19
35	3	4	4	4	3	1	3	4	3	4	3	2	38	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	36	4	4	4	4	3	19
36	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	4	3	3	4	17
37	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
38	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	40	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	36	3	4	4	3	4	18
39	3	3	4	4	4	2	2	2	3	2	2	3	34	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	35	4	3	4	3	4	18
40	4	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	36	4	4	4	2	4	2	4	2	2	4	32	3	3	3	3	3	15
41	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
42	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
43	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	40	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	37	3	3	3	3	3	15
44	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	40	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2	33	2	4	4	3	2	15

No	Evaluasi Pelatihan													Pengembangan Karir											Kinerja Pegawai					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	1	2	3	4	5	JML
45	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	38	4	4	4	3	2	4	4	3	3	1	32	3	3	4	4	4	18
46	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	41	4	4	1	1	1	1	1	4	4	4	25	3	3	4	4	4	18
47	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	40	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	28	3	3	3	4	3	16
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
49	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	44	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	3	3	3	4	4	17
50	4	4	2	2	3	4	2	4	4	4	2	4	39	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	38	4	4	3	4	4	19
51	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	40	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	25	3	3	2	4	4	16
52	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	43	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	34	3	3	4	4	3	17
53	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	42	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	3	3	18
54	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	43	4	2	3	2	4	4	3	3	3	3	31	3	4	3	4	4	18
55	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	37	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	35	3	3	3	3	2	14
56	3	3	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3	34	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	33	2	2	4	3	3	14
57	3	3	2	4	4	2	3	3	3	4	3	3	37	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	32	2	3	2	3	2	12
58	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	3	4	36	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35	3	4	3	2	4	16
59	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4	3	3	36	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	35	4	4	4	4	4	20
60	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	3	3	40	4	4	3	4	4	4	3	3	3	1	33	4	4	3	3	4	18
61	4	4	4	4	1	3	4	3	4	4	4	3	42	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	33	3	3	4	3	4	17
62	4	3	2	2	3	2	4	3	4	4	3	4	38	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	38	3	2	3	4	3	15
63	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	39	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	33	4	3	4	4	3	18
64	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
65	2	4	4	4	3	2	2	3	3	4	3	4	38	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	36	4	4	4	3	4	19
66	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	41	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	29	3	3	4	3	3	16
67	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	45	3	3	4	2	4	2	4	1	4	3	30	3	3	3	3	3	15

No	Evaluasi Pelatihan													Pengembangan Karir											Kinerja Pegawai					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	1	2	3	4	5	JML
68	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3	38	4	4	4	2	3	2	4	3	4	2	32	4	3	4	2	2	15
69	3	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2	2	2	4	3	13
70	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	43	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	36	4	4	4	4	3	19
71	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	41	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	35	4	4	3	3	4	18
72	2	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	4	35	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	36	4	3	4	3	3	17
73	2	4	2	4	3	4	2	3	3	4	4	2	37	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	4	2	4	4	4	18
74	2	3	2	4	3	4	2	3	4	4	4	3	38	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	34	4	3	4	2	4	17
75	3	3	3	2	4	3	3	2	4	4	4	4	39	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	28	4	3	4	2	4	17
76	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	43	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	35	4	3	4	4	4	19
77	4	3	2	4	4	4	2	4	3	4	3	4	41	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	36	4	3	4	2	3	16
78	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	2	4	41	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	36	4	3	4	4	4	19
79	3	3	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	32	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	31	3	4	4	2	4	17
80	2	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	38	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3	4	3	4	4	18
81	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	4	36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2	2	3	3	2	12
82	2	3	4	4	2	2	3	4	3	4	2	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	3	3	4	4	17
83	2	2	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	32	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	35	3	4	3	4	2	16
84	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	2	2	37	4	3	4	2	2	3	3	4	4	3	32	4	2	2	4	4	16
85	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	43	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	33	4	4	4	3	3	18
86	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	3	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	3	3	2	4	16
87	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	41	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	31	4	3	4	4	3	18
88	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	43	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	20
89	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	43	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	3	4	4	4	19
90	4	4	4	4	3	3	2	4	4	2	3	4	41	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	37	4	4	4	2	4	18



## DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Status	Lama Bekerja
1	Perempuan	>40 tahun	S1	Belum Menikah	20-30 tahun
2	Laki-laki	35-40 tahun	D3	Menikah	5-10 tahun
3	Laki-laki	30-35 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	5-10 tahun
4	Laki-laki	35-40 tahun	D3	Menikah	10-20 tahun
5	Laki-laki	35-40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
6	Perempuan	>40 tahun	S1	Belum Menikah	10-20 tahun
7	Laki-laki	>40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
8	Perempuan	>40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
9	Laki-laki	25-30 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	5-10 tahun
10	Perempuan	25-30 tahun	S1	Menikah	5-10 tahun
11	Laki-laki	20-25 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	5-10 tahun
12	Perempuan	>40 tahun	S1	Belum Menikah	5-10 tahun
13	Perempuan	25-30 tahun	S1	Menikah	5-10 tahun
14	Perempuan	>40 tahun	D3	Menikah	10-20 tahun
15	Laki-laki	35-40 tahun	S1	Menikah	5-10 tahun
16	Laki-laki	30-35 tahun	D3	Menikah	5-10 tahun
17	Laki-laki	35-40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
18	Perempuan	>40 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	5-10 tahun
19	Laki-laki	30-35 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
20	Laki-laki	35-40 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	5-10 tahun
21	Laki-laki	25-30 tahun	D3	Menikah	5-10 tahun
22	Perempuan	>40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
23	Laki-laki	25-30 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	5-10 tahun
24	Laki-laki	25-30 tahun	S1	Menikah	5-10 tahun
25	Laki-laki	30-35 tahun	S1	Menikah	5-10 tahun
26	Perempuan	35-40 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	10-20 tahun
27	Laki-laki	>40 tahun	S2	Belum Menikah	20-30 tahun
28	Laki-laki	35-40 tahun	S2	Belum Menikah	20-30 tahun
29	Perempuan	>40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
30	Perempuan	>40 tahun	D3	Menikah	20-30 tahun
31	Laki-laki	35-40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
32	Laki-laki	25-30 tahun	S1	Menikah	5-10 tahun
33	Laki-laki	30-35 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	5-10 tahun
34	Perempuan	35-40 tahun	S1	Belum Menikah	20-30 tahun
35	Perempuan	>40 tahun	S1	Belum Menikah	20-30 tahun
36	Laki-laki	25-30 tahun	D3	Menikah	20-30 tahun
37	Perempuan	>40 tahun	S1	Belum Menikah	5-10 tahun
38	Perempuan	>40 tahun	S1	Menikah	5-10 tahun

No	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Status	Lama Bekerja
39	Perempuan	>40 tahun	D3	Menikah	20-30 tahun
40	Laki-laki	>40 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	10-20 tahun
41	Laki-laki	30-35 tahun	S1	Belum Menikah	30-40 tahun
42	Laki-laki	>40 tahun	S1	Belum Menikah	30-40 tahun
43	Laki-laki	30-35 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	10-20 tahun
44	Laki-laki	35-40 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	10-20 tahun
45	Perempuan	>40 tahun	S2	Menikah	10-20 tahun
46	Perempuan	>40 tahun	S2	Menikah	20-30 tahun
47	Laki-laki	35-40 tahun	S2	Menikah	5-10 tahun
48	Perempuan	>40 tahun	S2	Belum Menikah	30-40 tahun
49	Laki-laki	30-35 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	20-30 tahun
50	Perempuan	>40 tahun	S2	Belum Menikah	10-20 tahun
51	Laki-laki	>40 tahun	S1	Menikah	5-10 tahun
52	Perempuan	25-30 tahun	S2	Menikah	20-30 tahun
53	Laki-laki	>40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
54	Perempuan	>40 tahun	S1	Menikah	20-30 tahun
55	Laki-laki	35-40 tahun	D3	Menikah	10-20 tahun
56	Laki-laki	30-35 tahun	S2	Menikah	5-10 tahun
57	Laki-laki	25-30 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	5-10 tahun
58	Laki-laki	35-40 tahun	S1	Menikah	5-10 tahun
59	Perempuan	35-40 tahun	S2	Belum Menikah	30-40 tahun
60	Laki-laki	>40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
61	Laki-laki	30-35 tahun	D3	Menikah	20-30 tahun
62	Laki-laki	30-35 tahun	D3	Menikah	5-10 tahun
63	Perempuan	30-35 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
64	Perempuan	>40 tahun	S2	Belum Menikah	30-40 tahun
65	Perempuan	>40 tahun	S1	Belum Menikah	10-20 tahun
66	Laki-laki	35-40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
67	Perempuan	>40 tahun	S2	Menikah	10-20 tahun
68	Laki-laki	35-40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
69	Laki-laki	35-40 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	5-10 tahun
70	Perempuan	35-40 tahun	S1	Belum Menikah	10-20 tahun
71	Perempuan	35-40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
72	Perempuan	30-35 tahun	S1	Menikah	20-30 tahun
73	Perempuan	30-35 tahun	D3	Menikah	20-30 tahun
74	Laki-laki	30-35 tahun	D3	Menikah	20-30 tahun
75	Laki-laki	30-35 tahun	D3	Menikah	20-30 tahun
76	Perempuan	>40 tahun	S2	Belum Menikah	10-20 tahun
77	Perempuan	25-30 tahun	S1	Menikah	20-30 tahun
78	Perempuan	35-40 tahun	S1	Belum Menikah	10-20 tahun

No	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Status	Lama Bekerja
79	Laki-laki	35-40 tahun	D3	Menikah	30-40 tahun
80	Perempuan	>40 tahun	SD, SMP, SMA	Menikah	10-20 tahun
81	Laki-laki	30-35 tahun	D3	Menikah	5-10 tahun
82	Perempuan	>40 tahun	D3	Menikah	30-40 tahun
83	Perempuan	35-40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
84	Laki-laki	>40 tahun	S1	Menikah	10-20 tahun
85	Perempuan	35-40 tahun	S1	Menikah	20-30 tahun
86	Laki-laki	>40 tahun	D3	Menikah	20-30 tahun
87	Laki-laki	>40 tahun	S2	Menikah	20-30 tahun
88	Perempuan	>40 tahun	S1	Belum Menikah	30-40 tahun
89	Laki-laki	>40 tahun	S2	Belum Menikah	10-20 tahun
90	Perempuan	35-40 tahun	S1	Belum Menikah	20-30 tahun

## DATA KATEGORISASI

No	Evaluasi_Pelatihan	KTG	Pengembangan_Karir	KTG	Kinerja_Pegawai	KTG
1	46	Tinggi	36	Sedang	19	Sedang
2	32	Rendah	27	Rendah	13	Rendah
3	27	Rendah	38	Sedang	14	Rendah
4	41	Sedang	32	Sedang	16	Sedang
5	43	Tinggi	30	Sedang	17	Sedang
6	45	Tinggi	40	Tinggi	20	Tinggi
7	39	Sedang	29	Sedang	18	Sedang
8	36	Sedang	29	Sedang	18	Sedang
9	35	Rendah	22	Rendah	11	Rendah
10	40	Sedang	33	Sedang	16	Sedang
11	39	Sedang	26	Rendah	12	Rendah
12	44	Tinggi	35	Sedang	20	Tinggi
13	37	Sedang	33	Sedang	11	Rendah
14	39	Sedang	36	Sedang	16	Sedang
15	40	Sedang	29	Sedang	11	Rendah
16	35	Rendah	30	Sedang	13	Rendah
17	38	Sedang	30	Sedang	17	Sedang
18	37	Sedang	34	Sedang	16	Sedang
19	42	Sedang	37	Sedang	16	Sedang
20	34	Rendah	34	Sedang	14	Rendah
21	36	Sedang	18	Rendah	12	Rendah
22	42	Sedang	31	Sedang	18	Sedang
23	36	Sedang	12	Rendah	10	Rendah
24	40	Sedang	40	Tinggi	16	Sedang
25	42	Sedang	33	Sedang	15	Sedang
26	37	Sedang	30	Sedang	17	Sedang
27	42	Sedang	35	Sedang	19	Sedang
28	42	Sedang	38	Sedang	19	Sedang
29	40	Sedang	36	Sedang	18	Sedang
30	41	Sedang	25	Rendah	17	Sedang
31	42	Sedang	31	Sedang	15	Sedang
32	37	Sedang	37	Sedang	16	Sedang
33	36	Sedang	31	Sedang	14	Rendah
34	45	Tinggi	38	Sedang	19	Sedang
35	38	Sedang	36	Sedang	19	Sedang
36	39	Sedang	30	Sedang	17	Sedang
37	44	Tinggi	40	Tinggi	20	Tinggi
38	40	Sedang	36	Sedang	18	Sedang

No	Evaluasi_Pelatihan	KTG	Pengembangan_Karir	KTG	Kinerja_Pegawai	KTG
39	34	Rendah	35	Sedang	18	Sedang
40	36	Sedang	32	Sedang	15	Sedang
41	44	Tinggi	40	Tinggi	20	Tinggi
42	43	Tinggi	40	Tinggi	20	Tinggi
43	40	Sedang	37	Sedang	15	Sedang
44	40	Sedang	33	Sedang	15	Sedang
45	38	Sedang	32	Sedang	18	Sedang
46	41	Sedang	25	Rendah	18	Sedang
47	40	Sedang	28	Rendah	16	Sedang
48	48	Tinggi	40	Tinggi	20	Tinggi
49	44	Tinggi	39	Tinggi	17	Sedang
50	39	Sedang	38	Sedang	19	Sedang
51	40	Sedang	25	Rendah	16	Sedang
52	43	Tinggi	34	Sedang	17	Sedang
53	42	Sedang	39	Tinggi	18	Sedang
54	43	Tinggi	31	Sedang	18	Sedang
55	37	Sedang	35	Sedang	14	Rendah
56	34	Rendah	33	Sedang	14	Rendah
57	37	Sedang	32	Sedang	12	Rendah
58	36	Sedang	35	Sedang	16	Sedang
59	36	Sedang	35	Sedang	20	Tinggi
60	40	Sedang	33	Sedang	18	Sedang
61	42	Sedang	33	Sedang	17	Sedang
62	38	Sedang	38	Sedang	15	Sedang
63	39	Sedang	33	Sedang	18	Sedang
64	40	Sedang	40	Tinggi	20	Tinggi
65	38	Sedang	36	Sedang	19	Sedang
66	41	Sedang	29	Sedang	16	Sedang
67	45	Tinggi	30	Sedang	15	Sedang
68	38	Sedang	32	Sedang	15	Sedang
69	39	Sedang	30	Sedang	13	Rendah
70	43	Tinggi	36	Sedang	19	Sedang
71	41	Sedang	35	Sedang	18	Sedang
72	35	Rendah	36	Sedang	17	Sedang
73	37	Sedang	39	Tinggi	18	Sedang
74	38	Sedang	34	Sedang	17	Sedang
75	39	Sedang	28	Rendah	17	Sedang
76	43	Tinggi	35	Sedang	19	Sedang
77	41	Sedang	36	Sedang	16	Sedang
78	41	Sedang	36	Sedang	19	Sedang

No	Evaluasi_Pelatihan	KTG	Pengembangan_Karir	KTG	Kinerja_Pegawai	KTG
79	32	Rendah	31	Sedang	17	Sedang
80	38	Sedang	39	Tinggi	18	Sedang
81	36	Sedang	30	Sedang	12	Rendah
82	37	Sedang	40	Tinggi	17	Sedang
83	32	Rendah	35	Sedang	16	Sedang
84	37	Sedang	32	Sedang	16	Sedang
85	43	Tinggi	33	Sedang	18	Sedang
86	34	Rendah	40	Tinggi	16	Sedang
87	41	Sedang	31	Sedang	18	Sedang
88	43	Tinggi	38	Sedang	20	Tinggi
89	43	Tinggi	38	Sedang	19	Sedang
90	41	Sedang	37	Sedang	18	Sedang

## HASIL UJI VALIDITAS CFA (TAHAP 1)

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,705
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2064,083
	df	406
	Sig.	,000

#### Rotated Component Matrix <sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
EP_1		,923	
EP_2		,559	
EP_3		,761	
EP_4		,897	
EP_5		,457	
EP_6		,729	
EP_7		,816	
EP_8		,776	
EP_9		,843	
EP_10		,694	
EP_11		,875	
EP_12		,713	
EP_13		,655	
PK_1	,834		
PK_2	,942		
PK_3	,931		
PK_4	,939		
PK_5	,910		
PK_6	,847		
PK_7	,891		
PK_8	,417		
PK_9	,865		
PK_10	,843		
PK_11	,681		
KP_1			,839
KP_2			,580
KP_3			,694
KP_4			,791
KP_5			,911

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

## HASIL UJI VALIDITAS CFA (TAHAP 2)

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1985,352
	df	351
	Sig.	,000

#### Rotated Component Matrix <sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
EP_1		,917	
EP_2		,543	
EP_3		,760	
EP_4		,895	
EP_6		,738	
EP_7		,825	
EP_8		,775	
EP_9		,837	
EP_10		,696	
EP_11		,870	
EP_12		,724	
EP_13		,667	
PK_1	,836		
PK_2	,948		
PK_3	,928		
PK_4	,942		
PK_5	,915		
PK_6	,847		
PK_7	,892		
PK_9	,865		
PK_10	,842		
PK_11	,675		
KP_1			,849
KP_2			,574
KP_3			,717
KP_4			,792
KP_5			,925

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.



## HASIL UJI RELIABILITAS

### Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

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

#### 1. EVALUASI PELATIHAN TAHAP 1

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	13

#### 2. EVALUASI PELATIHAN TAHAP 2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	12

#### 3. PENGEMBANGAN KARIR TAHAP 1

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	11

#### 4. PENGEMBANGAN KARIR TAHAP 2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	10

#### 5. KINERJA PEGAWAI

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	5

### HASIL UJI KORELASI PRODUCT MOMENT

#### Correlations

		Evaluasi_ Pelatihan	Pengemba ngan_Karir	Kinerja_ Pegawai
Evaluasi_Pelatihan	Pearson Correlation	1	,245*	,515**
	Sig. (2-tailed)		,020	,000
	N	90	90	90
Pengembangan_Karir	Pearson Correlation	,245*	1	,587**
	Sig. (2-tailed)	,020		,000
	N	90	90	90
Kinerja_Pegawai	Pearson Correlation	,515**	,587**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	90	90	90

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

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

### PERHITUNGAN DISKRIMINAN

Komponen	RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (X2)
Reliabel (X1)	0,939
Reliabel (X2)	0,966
Reliabel (X1) x Reliabel (X2)	0,907
SQRT	0,952
r hitung X1 dengan X2	0,245
a =	0,257

Komponen	RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (Y)
Reliabel (X1)	0,939
Reliabel (Y)	0,839
Reliabel (X1) x Reliabel (Y)	0,788
SQRT	0,888
r hitung X1 dengan Y	0,515
b =	0,581

Komponen	RELIABEL 2 (X2) x reliabel 1 (Y)
Reliabel (X2)	0,966
Reliabel (Y)	0,839
Reliabel (X2) x Reliabel (Y)	0,810
SQRT	0,900
r hitung X2 dengan Y	0,587
c =	0,652

Variabel	AVE	Evaluasi_Pelatihan	Pengembangan_Karir	Kinerja_Karyawan
Evaluasi_Pelatihan	0,746	0,746	0,060	0,266
Lingkungan_Kerja	0,827	0,257	0,827	0,345
Kinerja_Karyawan	0,763	0,581	0,652	0,763

Variabel	Mean	SD	AVE	1	2	3
Evaluasi_Pelatihan	39,31	3,59	0,746	0,939		
Pengembangan_Karir	33,42	4,99	0,827	0,245**	0,966	
Kinerja_Karyawan	16,60	2,43	0,763	0,515**	0,587**	0,839

## HASIL UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN

### Jenis\_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	49	54,4	54,4	54,4
	Perempuan	41	45,6	45,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

### Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25 tahun	1	1,1	1,1	1,1
	25-30 tahun	11	12,2	12,2	13,3
	30-35 tahun	17	18,9	18,9	32,2
	35-40 tahun	25	27,8	27,8	60,0
	>40 tahun	36	40,0	40,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD, SMP, SMA	15	16,7	16,7	16,7
	D3	18	20,0	20,0	36,7
	S1	42	46,7	46,7	83,3
	S2	15	16,7	16,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

### Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	69	76,7	76,7	76,7
	Belum Menikah	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

### Lama\_Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5-10 tahun	27	30,0	30,0	30,0
	10-20 tahun	33	36,7	36,7	66,7
	20-30 tahun	22	24,4	24,4	91,1
	30-40 tahun	8	8,9	8,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

## RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

Evaluasi_Pelatihan			
Mi		=	39,31
Sdi		=	3,59
Tinggi	: $X \geq M + SD$		
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	: $X < M - SD$		
Kategori		Skor	
Tinggi	:	$X \geq 42,90$	
Sedang	:	$35,72 \leq X < 42,90$	
Rendah	:	$X < 35,72$	

Pengembangan_Karir			
Mi		=	33,42
Sdi		=	4,99
Tinggi	: $X \geq M + SD$		
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	: $X < M - SD$		
Kategori		Skor	
Tinggi	:	$X \geq 38,41$	
Sedang	:	$28,43 \leq X < 38,41$	
Rendah	:	$X < 28,43$	

Kinerja_Pegawai			
Mi		=	16,60
Sdi		=	2,43
Tinggi	: $X \geq M + SD$		
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	: $X < M - SD$		
Kategori		Skor	
Tinggi	:	$X \geq 19,03$	
Sedang	:	$14,17 \leq X < 19,03$	
Rendah	:	$X < 14,17$	

## HASIL UJI KATEGORISASI

### Evaluasi\_Pelatihan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	18	20,0	20,0	20,0
	Sedang	61	67,8	67,8	87,8
	Rendah	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

### Pengembangan\_Karir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	13	14,4	14,4	14,4
	Sedang	67	74,4	74,4	88,9
	Rendah	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

### Kinerja\_Pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	9	10,0	10,0	10,0
	Sedang	65	72,2	72,2	82,2
	Rendah	16	17,8	17,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

## HASIL UJI DESKRIPTIF

### Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Evaluasi_Pelatihan	90	27,00	48,00	39,3111	3,59039
Pengembangan_Karir	90	12,00	40,00	33,4222	4,99208
Kinerja_Pegawai	90	10,00	20,00	16,6000	2,43015
Valid N (listwise)	90				

## HASIL UJI DESKRIPTIF SKALA 1-5

### Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Evaluasi_Pelatihan	90	27,00	48,00	39,3111	3,59039
Pengembangan_Karir	90	12,00	40,00	33,4222	4,99208
Kinerja_Pegawai	90	10,00	20,00	16,6000	2,43015
Valid N (listwise)	90				



## HASIL UJI NORMALITAS

### NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Evaluasi_ Pelatihan	Pengemba ngan_Karir	Kinerja_ Pegawai
N		90	90	90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	39,3111	33,4222	16,6000
	Std. Deviation	3,59039	4,99208	2,43015
Most Extreme Differences	Absolute	,087	,102	,140
	Positive	,052	,094	,081
	Negative	-,087	-,102	-,140
Kolmogorov-Smirnov Z		,827	,966	1,328
Asymp. Sig. (2-tailed)		,501	,309	,059

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## HASIL UJI LINIERITAS

### Means

#### Kinerja\_Pegawai \* Evaluasi\_Pelatihan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Pegawai * Evaluasi_Pelatihan	Between	(Combined)	188,807	15	12,587	2,766	,002
	Groups	Linearity	139,599	1	139,599	30,673	,000
		Deviation from Linearity	49,208	14	3,515	,772	,695
	Within Groups		336,793	74	4,551		
	Total		525,600	89			

#### Kinerja\_Pegawai \* Pengembangan\_Karir

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Pegawai * Pengembangan_Karir	Between Groups	(Combined)	259,785	18	14,432	3,855	,000
		Linearity	181,343	1	181,343	48,437	,000
		Deviation from Linearity	78,442	17	4,614	1,232	,263
	Within Groups		265,815	71	3,744		
Total			525,600	89			

## HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

### Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pengembangan_Karir, Evaluasi_Pelatihan	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701 <sup>a</sup>	,492	,480	1,75234

- a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_Karir,  
Evaluasi\_Pelatihan  
b. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	258,449	2	129,225	42,083	,000 <sup>a</sup>
	Residual	267,151	87	3,071		
	Total	525,600	89			

- a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_Karir, Evaluasi\_Pelatihan  
b. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,893	2,182		-,867	,388		
	Evaluasi_Pelatihan	,267	,053	,395	5,011	,000	,940	1,064
	Pengembangan_Karir	,239	,038	,491	6,221	,000	,940	1,064

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

## HASIL UJI REGRESI BERGANDA (1)

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja, Pendidikan, Jenis_Kelamin, Umur, Status <sup>a</sup>	.	Enter
2	Evaluasi_Pelatihan <sup>a</sup>	.	Enter
3	Pengembangan_Karir <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,855 <sup>a</sup>	,731	,715	1,29832	,731	45,563	5	84	,000
2	,863 <sup>b</sup>	,744	,726	1,27284	,014	4,396	1	83	,039
3	,888 <sup>c</sup>	,788	,770	1,16492	,044	17,092	1	82	,000

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status, Evaluasi\_Pelatihan

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status, Evaluasi\_Pelatihan, Pengembangan\_Karir

**ANOVA<sup>d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	384,008	5	76,802	45,563	,000 <sup>a</sup>
	Residual	141,592	84	1,686		
	Total	525,600	89			
2	Regression	391,129	6	65,188	40,236	,000 <sup>b</sup>
	Residual	134,471	83	1,620		
	Total	525,600	89			
3	Regression	414,323	7	59,189	43,616	,000 <sup>c</sup>
	Residual	111,277	82	1,357		
	Total	525,600	89			

- a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status
- b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status, Evaluasi\_Pelatihan
- c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status, Evaluasi\_Pelatihan, Pengembangan\_Karir
- d. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,027	,616		13,023	,000
	Jenis_Kelamin	,778	,308	,160	2,527	,013
	Umur	,602	,143	,270	4,212	,000
	Pendidikan	,465	,166	,182	2,794	,006
	Status	1,575	,387	,276	4,066	,000
	Lama_Bekerja	,899	,162	,350	5,555	,000
2	(Constant)	4,992	1,569		3,182	,002
	Jenis_Kelamin	,764	,302	,157	2,530	,013
	Umur	,598	,140	,268	4,270	,000
	Pendidikan	,366	,170	,144	2,156	,034
	Status	1,349	,395	,236	3,415	,001
	Lama_Bekerja	,860	,160	,335	5,383	,000
3	Evaluasi_Pelatihan	,094	,045	,139	2,097	,039
	(Constant)	2,156	1,591		1,355	,179
	Jenis_Kelamin	,653	,278	,135	2,352	,021
	Umur	,564	,129	,253	4,387	,000
	Pendidikan	,381	,155	,149	2,449	,016
	Status	,887	,378	,155	2,346	,021
	Lama_Bekerja	,739	,149	,288	4,959	,000
	Evaluasi_Pelatihan	,093	,041	,137	2,262	,026
	Pengembangan_Karir	,119	,029	,244	4,134	,000

- a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

## HASIL UJI REGRESI BERGANDA (2)

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja, Pendidikan, Jenis_Kelamin, Umur, Status <sup>a</sup>	.	Enter
2	Pengembangan_Karir <sup>a</sup>	.	Enter
3	Evaluasi_Pelatihan <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,855 <sup>a</sup>	,731	,715	1,29832	,731	45,563	5	84	,000
2	,880 <sup>b</sup>	,775	,759	1,19345	,044	16,411	1	83	,000
3	,888 <sup>c</sup>	,788	,770	1,16492	,013	5,115	1	82	,026

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status, Pengembangan\_Karir

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status, Pengembangan\_Karir, Evaluasi\_Pelatihan

**ANOVA<sup>d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	384,008	5	76,802	45,563	,000 <sup>a</sup>
	Residual	141,592	84	1,686		
	Total	525,600	89			
2	Regression	407,382	6	67,897	47,670	,000 <sup>b</sup>
	Residual	118,218	83	1,424		
	Total	525,600	89			
3	Regression	414,323	7	59,189	43,616	,000 <sup>c</sup>
	Residual	111,277	82	1,357		
	Total	525,600	89			

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status, Pengembangan\_Karir

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan, Jenis\_Kelamin, Umur, Status, Pengembangan\_Karir, Evaluasi\_Pelatihan

d. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,027	,616		13,023	,000
	Jenis_Kelamin	,778	,308	,160	2,527	,013
	Umur	,602	,143	,270	4,212	,000
	Pendidikan	,465	,166	,182	2,794	,006
	Status	1,575	,387	,276	4,066	,000
	Lama_Bekerja	,899	,162	,350	5,555	,000
2	(Constant)	5,142	,910		5,650	,000
	Jenis_Kelamin	,666	,284	,137	2,344	,021
	Umur	,567	,132	,254	4,309	,000
	Pendidikan	,478	,153	,188	3,127	,002
	Status	1,109	,374	,194	2,964	,004
	Lama_Bekerja	,777	,152	,303	5,123	,000
	Pengembangan_Karir	,119	,029	,245	4,051	,000
3	(Constant)	2,156	1,591		1,355	,179
	Jenis_Kelamin	,653	,278	,135	2,352	,021
	Umur	,564	,129	,253	4,387	,000
	Pendidikan	,381	,155	,149	2,449	,016
	Status	,887	,378	,155	2,346	,021
	Lama_Bekerja	,739	,149	,288	4,959	,000
	Pengembangan_Karir	,119	,029	,244	4,134	,000
	Evaluasi_Pelatihan	,093	,041	,137	2,262	,026

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

## RANGKUMAN HASIL ANALISIS REGRESI

Independen dan Kontrol Variabel	Kinerja Karyawan			
	Model 1 ( $\beta$ )	Model 2 ( $\beta$ )	Model 3 ( $\beta$ )	Model 4 ( $\beta$ )
Jenis_Kelamin	0,160*	0,157*	0,137*	0,135*
Umur	0,270**	0,268**	0,254**	0,253**
Pendidikan	0,182**	0,144*	0,188**	0,149*
Status	0,276**	0,236**	0,194**	0,155*
Lama_Bekerja	0,350**	0,335**	0,303**	0,288**
Evaluasi_Pelatihan		0,139*		0,137*
Pengembangan_Karir			0,245**	0,244**
$R^2$	0,731	0,744	0,775	0,788
$\Delta R^2$	0,731**	0,014*	0,044**	0,057**

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ .