



**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, KOMPETENSI  
JABATAN DAN PENEMPATAN JABATAN  
TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DIREKTORAT JENDERAL STRATEGI PERTAHANAN  
KEMENTERIAN PERTAHANAN**

**TESIS**

**NAWANG INDRIASTUTI**

**1210921011**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
MAGISTER MANAJEMEN**

**2017**



**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, KOMPETENSI  
JABATAN DAN PENEMPATAN JABATAN  
TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DIREKTORAT JENDERAL STRATEGI PERTAHANAN  
KEMENTERIAN PERTAHANAN**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen  
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

**NAWANG INDRIASTUTI**

**1210921011**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
MAGISTER MANAJEMEN**

**2017**

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Nawang Indriastuti

NRP : 1210921011

Tanggal : 23 Januari 2017

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 23 Januari 2017

Yang menyatakan,



Nawang Indriastuti

## **PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai civitas akademik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nawang Indriastuti

NRP : 1210921011

Program Studi : Magister Manajemen

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta Hak Bebas Royalti Non Ekklusif (*Non-Exclusive Royalti Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

### **Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Kompetensi Jabatan dan Penempatan Jabatan Terhadap Produktivitas PNS Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan “Veteran” Jakarta berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesisnya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 23 Januari 2017

Yang menyatakan



Nawang Indriastuti

## PENGESAHAN

Tesis diajukan oleh :

Nama : Nawang Indriastuti

NRP : 1210921011

Program Studi: Magister Manajemen

Judul Tesis : **Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Kompetensi  
Jabatan dan Penempatan Jabatan Terhadap Produktivitas  
PNS Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian  
Pertahanan**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Penguji dan Pembimbing serta telah diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.

Dr. Jubaedah, SE, MM,  
Ketua Penguji

Dr. H.M. Aris Munandar, MPA,  
Penguji I

Dr. Rusdi Musa Ishaq, SE, MM,  
Penguji II



Dr. Prasetyo Hadi, SE, MM, CFMP  
Dean Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Jubaedah, SE, MM  
Kajur Manajemen

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal Ujian : 23 Januari 2017

# **PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, KOMPETENSI JABATAN DAN PENEMPATAN JABATAN TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL DIREKTORAT JENDERAL STRATEGI PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN**

**Nawang Indriastuti**

## **Abstrak**

Penelitian ini terinspirasi oleh fakta bahwa sumber daya manusia merupakan katalisator utama dalam mencapai produktivitas yang optimal dalam organisasi. Pengelolaan yang efisien pendidikan dan pelatihan, kompetensi kerja dan penempatan kerja akan disoroti melalui penelitian ini sebagai pengaruh yang positif terhadap produktivitas pegawai.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh relatif dari tiga faktor yang diuraikan di atas; terhadap produktivitas pegawai negeri sipil Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan Indonesia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner yang kemudian diolah menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), Lisrel Versi 8.8 *for Student* dan SPSS 20 *for Windows*. Meskipun ada 257 PNS di lingkungan Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan, probabilitas pengambilan sampel menggunakan teknik sampling, dengan menghitung menggunakan rumus *Slovin*, sehingga 156 responden sebagai sampel penelitian dengan tidak memasukkan unsur pimpinan eselon I, II dan Kepala Sub Direktorat, yang hanya melibatkan eselon IV dan staf, sehingga hanya 156 yang diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas sebesar 10,89%, kompetensi jabatan berpengaruh langsung terhadap produktivitas sebesar 6,40%, pendidikan dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap penempatan jabatan sebesar 9,80%, kompetensi jabatan yang paling dominan mempengaruhi langsung terhadap penempatan jabatan sebesar 28,84% dan penempatan jabatan mempengaruhi langsung terhadap produktivitas sebesar 9,80%.

Oleh karena itu, saran untuk meningkatkan produktivitas adalah melalui uji kompetensi bagi pegawai baru dan yang pegawai lama, termasuk dengan mengoptimalkan pemanfaatan *Assessment center*. Dengan demikian dapat dihimpun data hasil uji kompetensi sebagai dasar untuk menyusun rencana peningkatan dan pengembangan kompetensi pegawai. Pada akhirnya, hal ini akan membuat PNS dengan kualifikasi yang diperlukan dan kompetensi untuk mengoptimalkan produktivitas.

**Kata kunci : Pendidikan Dan Pelatihan, Kompetensi Jabatan, Penempatan Jabatan, Produktivitas**

**THE AFFECT OF EDUCATION AND TRAINING,  
JOB COMPETENCY AND JOB PLACEMENT ON PRODUCTIVITY  
OF THE CIVIL SERVANTS OF  
THE DIRECTORATE GENERAL OF THE DEFENCE STRATEGY  
OF THE DEFENCE MINISTRY**

**Nawang Indriastuti**

***Abstract***

*This research was inspired by the fact that human resource are the key catalyst in achieving optimal productivity within organizations. The efficient management of education and training, job competency and job placement will be highlighted through this research as positively influencing the productivity of employees.*

*The purpose of this study is to determine the relative influence of the three factors outlined above; on the productivity of civil servants of the Directorate General of Defence Strategy at the Defence Ministry.*

*This study uses a quantitative approach through the use of questionnaires which were subsequently processed using Path Analysis Lisrel Version 8.8 for Students and SPSS 20 for Windows. While there are 257 civil servants within the Directorate General of Defense Strategy, probability sampling used sampling techniques, with calculate used the formula set Slovin, so 156 respondents as the study sample did not include elements of leadership echelon I, II and Head of Sub Directorate, which only involves echelon IV and staff, so that only 156 were canvassed.*

*The results of this study demonstrate that education and training directly affected productivity by 10.89%, job competency directly affected productivity by 6.40%, education and training directly affected job placement by 7,56%, job competency most dominant directly affects on job placement amounted to 28,84% and job placement directly affects the productivity of 9.80%.*

*Therefore, proposals to increase productivity include optimizing the competency test for new and existing employees. Therefore, proposals for improving productivity is through competency test for new and existing employees, including optimizing the use of assessment center. Therefore, data can be collected as a result of the competency test as a basis to develop and improve employee competencies. Ultimately, this will create civil servants with the requisite qualifications and competence to optimize productivity*

**Key words :** *Education and Training, Job Competency, Job Placement, Productivity.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia serta ridho-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Judul yang dipilih dalam penelitian ini adalah **Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi Jabatan dan Penempatan Jabatan terhadap Produktivitas Pegawai Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan.**

Tesis ini merupakan tugas yang harus disusun oleh penulis sebagai salah satu syarat dalam mencapai Sarjana Strata Dua (S2) bagi mahasiswa program Pasca Sarjana Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat Bapak Prof. Dr. Ir. Eddy Sumarno Siradj, M.Sc.Eng, Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, dan Bapak Dr. Prasetyo Hadi, SE, MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, juga kepada Ibu Dr. Jubaedah, SE, MM, Ketua Jurusan Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, Bapak Dr. M. H. Aris Munandar, MPA, sebagai dosen pembimbing pertama, serta Bapak Dr. Rusdi Musa Ishaq, SE, MM sebagai dosen pembimbing kedua yang telah banyak memberikan bimbingan, dorongan dan semangat serta arahan yang sangat bermanfaat kepada penulis, serta Ibu Dr. Alfatih S. Manggabarani, SE, MSi selaku Dosen Penguji yang telah memberikan arahan bagi penyempurnaan penelitian.

Disamping itu, ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Para Dosen Pengajar Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta yang telah mendukung dalam penyusunan penelitian ini, orang tua dan keluarga tercinta yang tidak henti-hentinya memberikan kepada penulis dorongan, semangat dan doa. Penulis juga sampaikan terima kasih kepada Staf Sekretariat yang telah berbaik hati membantu penulis selama dalam



proses perkuliahan sampai pembuatan penelitian ini selesai serta teman-teman yang telah membantu dalam penulisan tesis ini.

Penulis sangat menyadari bahwa walau telah berusaha mencurahkan segala hasil pemikiran penulis, namun karena keterbatasan pengetahuan penulis, tesis ini masih perlu saran dan masukan demi kesempurnaan penulisan di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap bahwa tesis ini bermanfaat bagi pengembangan dunia ilmu pengetahuan terutama bidang pengembangan Sumber Daya Manusia.

Jakarta, 23 Januari 2017

Nawang Indriastuti

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORIGINAL .....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	iii
PENGESAHAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
I.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
I.2 Pembatasan Masalah.....	6
I.3 Perumusan Masalah .....	6
I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
II.1 Hasil Penelitian Yang Relevan.....	9
II.2 Kajian Teori.....	14
II.3 Model Penelitian.....	30
II.4 Rumusan Hipotesis.....	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
III.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	36
III.2 Desain Penelitian.....	36
III.3 Populasi dan Sampel .....	37
III.4 Instrumen Penelitian.....	39
III.5 Teknik Pengumpulan Data.....	50
III.6. Teknik Analisis Data.....	51
III.7. Hipotesis Statistik .....	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	57
IV.1 Deskripsi Data .....	57
IV.2 Pengujian Persyaratan Analisis .....	70
IV.3 Pengujian Hipotesis .....	85
IV.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....	89
BAB V. SIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL DAN SARAN .....	101
V. 1 Simpulan .....	101
V. 2 Implikasi Manajerial .....	101
V. 3 Saran .....	103

DAFTAR PUSTAKA .....	105
RIWAYAT HIDUP .....	108
PERMOHONAN RISET .....	109
LAMPIRAN .....	110

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Kekuatan Pegawai Negeri Sipil Ditjen Strahan Kemhan .....	36
Tabel 2	Proporsi Sampel .....	37
Tabel 3	Kisi-Kisi Instrumen Produktivitas Pegawai .....	39
Tabel 4	Pengujian Validitas Variabel Produktivitas Putaran 1.....	40
Tabel 5	Pengujian Validitas Variabel Produktivitas Putaran 2 .....	40
Tabel 6	Uji Reliabilitas Produktivitas .....	41
Tabel 7	Kisi-Kisi Instrumen Pendidikan dan Pelatihan .....	42
Tabel 8	Pengujian Validitas Variabel Pendidikan dan pelatihan Putaran 1...	43
Tabel 9	Pengujian Validitas Variabel Pendidikan dan pelatihan Putaran 2 ...	44
Tabel 10	Uji Reliabilitas Pendidikan dan pelatihan .....	44
Tabel 11	Kisi-Kisi Instrumen Kompetensi .....	45
Tabel 12	Pengujian Validitas Variabel Kompetensi Putaran 1 .....	46
Tabel 13	Uji Reliabilitas Kompetensi .....	47
Tabel 14	Kisi-Kisi Instrumen Penempatan Jabatan .....	47
Tabel 15	Pengujian Validitas Variabel Penempatan Jabatan .....	48
Tabel 16	Uji Reliabilitas Penempatan Jabatan .....	49
Tabel 17	Nilai Jawaban dari Pembobotan Skala <i>Likert</i> .....	50
Tabel 18	Jalur Hubungan dan Persamaan .....	54
Tabel 19	Analisis Deskriptif Jawaban Responden terhadap Variabel Produktivitas .....	58
Tabel 20	Analisis Deskriptif Jawaban Responden terhadap Variabel Diklat .....	59
Tabel 21	Analisis Deskriptif Jawaban Responden terhadap Variabel Kompetensi Jabatan .....	60
Tabel 22	Analisis Deskriptif Jawaban Responden terhadap Variabel Penempatan Jabatan .....	61
Tabel 23	Rata –Rata Jawaban Responden per Butir Pernyataan per Variabel..	62
Tabel 24	Rekapitulasi Data Hasil Penelitian .....	63
Tabel 25	Deskripsi Data Produktivitas pegawai (Y) .....	64
Tabel 26	Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas pegawai .....	64
Tabel 27	Deskripsi Data Pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ) .....	66
Tabel 28	Distribusi Frekuensi Variabel Pendidikan dan pelatihan .....	66
Tabel 29	Deskripsi Data Kompetensi ( $X_2$ ) .....	67

Tabel 30	Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi .....	68
Tabel 31	Deskripsi Data Penempatan jabatan ( $X_3$ ) .....	69
Tabel 32	Distribusi Frekuensi Variabel Penempatan jabatan .....	70
Tabel 33	Uji Kolmogorov-Smirnov .....	74
Tabel 34	Uji Homogenitas Pendidikan dan pelatihan terhadap Produktivitas pegawai .....	75
Tabel 35	Uji Homogenitas Kompetensi terhadap Produktivitas pegawai .....	75
Tabel 36	Uji Homogenitas Pendidikan dan pelatihan terhadap Penempatan Jabatan .....	76
Tabel 37	Uji Homogenitas Kompetensi terhadap Penempatan jabatan .....	76
Tabel 38	Uji Homogenitas Penempatan jabatan terhadap Produktivitas Pegawai .....	77
Tabel 39	Hasil Uji Linieritas .....	77
Tabel 40	Nilai DW Variabel Pendidikan dan pelatihan Terhadap Variabel Produktivitas pegawai .....	81
Tabel 41	Nilai DW Antara Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Produktivitas pegawai .....	81
Tabel 42	Nilai DW Variabel Pendidikan dan pelatihan Terhadap Variabel Penempatan jabatan .....	81
Tabel 43	Nilai DW Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Penempatan Jabatan .....	81
Tabel 44	Nilai DW Antara Variabel Penempatan jabatan Terhadap Variabel Produktivitas pegawai .....	82
Tabel 45	<i>Collinearity Statistics</i> Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat ...	86
Tabel 46	Evaluasi <i>Goodness of Fit</i> .....	84
Tabel 47	Persamaan Struktural .....	84
Tabel 48	Pengaruh Total dan Tidak Langsung .....	84
Tabel 49	Rangkuman Persamaan Struktural .....	89
Tabel 50	Rangkuman Hasil Path Analisis .....	90
Tabel 51	Persentase Pengaruh Variabel Eksogen ( $X_1$ dan $X_2$ ) terhadap Variabel Endogen ( $X_3$ dan $Y$ ) .....	99
Tabel 52	Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis .....	100

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Grafik Pencapaian Program Kerja .....	2
Gambar 2	Konstelasi Hubungan variabel pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ), kompetensi jabatan ( $X_2$ ) dan penempatan jabatan ( $X_3$ ), terhadap produktivitas PNS (Y).....	33
Gambar 3	Paradigma Hubungan Antar Variabel .....	54
Gambar 4	Pie Chart Variabel Produktivitas pegawai .....	65
Gambar 5	Pie Chart Variabel Pendidikan dan pelatihan .....	67
Gambar 6	Pie Chart Variabel Kompetensi .....	68
Gambar 7	Pie Chart Variabel Penempatan jabatan .....	70
Gambar 8	Grafik P-P Plot Pendidikan dan pelatihan Berpengaruh Langsung Terhadap Variabel Produktivitas pegawai .....	71
Gambar 9	Grafik P-P Plot Variabel Kompetensi Berpengaruh Langsung Terhadap Variabel Produktivitas pegawai .....	72
Gambar 10	Grafik P-P Plot Pendidikan dan pelatihan Berpengaruh Langsung Terhadap Penempatan jabatan .....	72
Gambar 11	Grafik P-P Plot Kompetensi Berpengaruh Langsung Terhadap Penempatan jabatan .....	73
Gambar 12	Grafik P-P Plot Variabel Penempatan jabatan Berpengaruh Langsung Terhadap Variabel Produktivitas pegawai .....	73
Gambar 13	Grafik <i>Scatter Plot</i> Variabel Pendidikan dan pelatihan Terhadap Variabel Produktivitas pegawai .....	78
Gambar 14	Grafik <i>Scatter Plot</i> Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Produktivitas pegawai .....	79
Gambar 15	Grafik <i>Scatter Plot</i> Antara Variabel Pendidikan dan pelatihan Terhadap Penempatan jabatan .....	79
Gambar 16	Grafik <i>Scatter Plot</i> Antara Variabel Kompetensi Terhadap Penempatan jabatan .....	80
Gambar 17	Grafik <i>Scatter Plot</i> Variabel Penempatan jabatan Terhadap Variabel Produktivitas pegawai .....	80
Gambar 18	Diagram Durbin Watson .....	82
Gambar 19	Diagram Jalur Hubungan ( <i>Unstandardized</i> ) .....	85
Gambar 20	Diagram Jalur Hubungan ( <i>Standardized</i> ) .....	85
Gambar 21	Uji t Model Struktural .....	85

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian .....	110
Lampiran 2	Data Uji Validitas dan Reliabilitas .....	117
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	121
Lampiran 4	Skor Jawaban Responden .....	131
Lampiran 5	Data Analisis Jalur .....	148
Lampiran 6	Statistik dan Distribusi Frekuensi .....	153
Lampiran 7	Hasil Path Analisis .....	158
Lampiran 8	Tabel Statistik .....	161
Lampiran 9	Tabel Rata-Rata Jawaban Responden .....	163