

## **Efektivitas Diklat Di Tempat Kerja (DDTK) Analisis Jabatan di Kantor Kementerian Agama Kota Magelang**

**Suyadi**

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang  
e-mail; [suyadi\\_baldiks@gmail.com](mailto:suyadi_baldiks@gmail.com)

### **Abstract**

*Training in the workplace (DDTK) on job Analysis is a policy that must be undertaken by government apparatus; either they are positioned in central or regional level. DDTK on Job Analysis is increasingly required especially after the performance benefits were being paid to the employees within the Ministry of Religious Affairs. The benefit necessitates employees to describe their work targets which will be used as the determinant for their position/level. DDTK on Job Analysis in the Ministry of Religious Affairs at Magelang Regency has given positive values for the employees towards the understanding of the Job Analysis considering that, before the training, there were lots of employees who did not comprehend the concept. This was evidenced by the result of the pre-test conducted in advance to the training. Organizing DDTK on Job Analysis has provided real contribution among the employees of the Ministry of Religious Affairs at Magelang Regency in terms of their understanding on Job Analysis as well as their improved competence in arranging the Job Analysis.*

**Keywords:** *Analysis Of Position, Employees Working Objectives, DDTK*

### **Abstrak**

*Diklat Di Tempat Kerja (DDTK) dengan substansi Analisis Jabatan merupakan kebijakan yang wajib dipahami dan dilaksanakan oleh setiap aparatur, baik pusat maupun daerah. DDTK dengan substansi Analisis Jabatan semakin diperlukan terlebih setelah dibayarkan tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama. Tunjangan tersebut mewajibkan kepada setiap pegawai untuk menjelaskan tentang sasaran kerja pegawai yang akan digunakan sebagai penentu kelas jabatan bagi yang bersangkutan. DDTK Analisis Jabatan di Kantor Kementerian Agama Kota Magelang telah memberikan nilai positif terhadap pemahaman para pegawai khususnya yang diikut sertakan dalam kegiatan tersebut. Sebab ternyata sebelum dilaksanakan pembelajaran masih sangat banyak para pegawai yang belum memahami tentang analisis jabatan. Hal ini dibuktikan ketika dilakukan pre-test pengetahuan mereka tentang analisis jabatan masih sangat minim, meskipun masalah analisis jabatan merupakan kewajiban yang harus dipahami oleh setiap pegawai. Penyelenggaraan*

*DDTK Analisis Jabatan telah memberikan kontribusi nyata kepada para pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Magelang dalam memahami dan menyusun Analisis Jabatan.*

**Kata Kunci:** *Analisis Jabatan, DDTK, Sasaran Kerja Pegawai*

## **Pendahuluan**

Salah satu persoalan krusial di Indonesia adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Masalah ini disebut sebagai salah satu persoalan mengingat persoalan-persoalan yang berkaitan dengan hal diatas belum pernah tuntas. Sorotan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia aparatur pemerintah, baik di pusat maupun daerah-daerah yang rendah, hampir tidak pernah berhenti.

Banyak hal yang menyebabkan kondisi tersebut terjadi. Salah satu hal mendasar dan perlu mendapat perhatian adalah kemampuan pemerintah dalam memprediksi kebutuhan pegawai. Kebutuhan pegawai dalam konteks ini tentu tidak hanya berkaitan dengan kuantitas, akan tetapi justeru yang terpenting dari segi kualitas Sumber Daya Manusia yang diperlukan. Dalam hal ini, analisis jabatan memainkan peranan yang penting. Pengadaan pegawai yang tidak didasari oleh analisis yang tepat, akan selalu menimbulkan persoalan yang sama. Oleh karena itu, penulis akan melakukan pengkajian tentang esensi analisis jabatan terhadap pemahaman tugas dan tanggung jawab pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Magelang.

Dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) sesuai dengan arah dan kebijakan reformasi secara nasional, Kementerian Agama dapat melaksanakan program reformasi birokrasi dengan titik berat pada perbaikan di bidang organisasi, ketatalaksanaan, dan kepegawaian secara simultan. Salah satu prioritas kegiatan reformasi birokrasi di bidang ketatalaksanaan adalah dengan melakukan analisis jabatan yang berupa uraian jabatan.

Dengan diselenggarakannya Diklat substansi Analisis Jabatan, setiap Aparatur Sipil Negara baik pejabat struktural, pejabat fungsional tertentu maupun pejabat fungsional umum dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang keagamaan akan semakin jelas, sehingga akan diketahui prestasi yang dicapai

dalam kurun waktu tertentu, dan dapat diukur baik secara kuantitas maupun kualitas.

Perbaikan di bidang kelembagaan yang dilaksanakan adalah dengan melakukan penataan organisasi agar dapat lebih efisien, efektif, berhasil guna dan berdaya guna mentransformasikan dan merefleksikan setiap tugas dan fungsi yang diemban. Salah satu prioritas kegiatan reformasi birokrasi di bidang ketatalaksanaan adalah dengan melakukan analisis jabatan yang hasilnya berupa uraian jabatan.

Uraian jabatan (*job description*) kemudian dijadikan dasar untuk melakukan berbagai kegiatan manajemen di bidang kepegawaian di antaranya untuk menyusun spesifikasi atau persyaratan jabatan (*job specification*), peta jabatan (*job map*) serta peringkat jabatan (*job grading*), dan selanjutnya dengan hasil analisis jabatan dapat disusun jumlah kebutuhan pegawai per unit kerja. Agar dalam melaksanakan analisis jabatan lebih efektif dan efisien, kesamaan pengertian, bahasa dan penafsiran, maka perlu disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku seperti yang digariskan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB).

Pelaksanaan analisis jabatan juga sejalan dengan arah kebijakan pelaksanaan Program Reformasi Kementerian PAN-RB, dimana untuk meningkatkan daya guna, hasil guna, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan, dapat dicapai antara lain melalui berbagai kegiatan, dan salah satu di antaranya adalah penataan Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam penataan aparatur tersebut diperlukan informasi dasar tentang jabatan secara komprehensif yang diperoleh dari analisis jabatan dalam unit organisasi.

Diklat Di Tempat Kerja di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Magelang diikuti oleh 30 orang yang merupakan perwakilan dari 3 (tiga) unsur yaitu;

1. 10 orang dari unsur pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Magelang
2. 10 orang dari para guru MAN Magelang
3. 10 orang dari unsur pegawai tata usaha MTsN.

Dengan dilakukan pembagian 3 unsur diatas permasalahan yang dikaji adalah:

1. Apakah untuk memahami analisis jabatan ketiga unsur tersebut memperoleh nilai sama atau ada perbedaan?
2. Apakah yang berasal dari unsur Kantor Kementerian Agama Kota Magelang lebih mampu dibandingkan dengan unsur lainnya?
3. Apakah peserta yang berprofesi sebagai pendidik lebih menonjol dibandingkan dengan mereka yang bekerja di bidang administrasi/perkantoran?

Selanjutnya untuk menganalisis permasalahan tersebut akan dilakukan dengan metode statistik, SPSS versi 16,0. Dengan penerapan metode statistik diharapkan hasilnya lebih dapat dipercaya dan akuntabel.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pemahaman segenap aparatur di lingkungan Kementerian Agama Kota Magelang, dalam melaksanakan analisis jabatan dengan format-format serta langkah-langkah yang dilakukan dalam rangka perumusan hasil analisis jabatan.

Selain itu, agar masing-masing satuan unit kerja di lingkungan Kementerian Agama Kota Magelang yang meliputi satuan unit kerja di Kantor Kementerian Agama, seluruh Madrasah baik Aliyah, Al-Iman memperoleh kesamaan pengertian, bahasa, dan penafsiran sehingga dalam melaksanakan analisis jabatan dapat lebih efektif dan efisien, serta sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta pelaksanaannya seperti yang digariskan oleh Kementerian Agama dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

## **Analisis Jabatan**

Analisis Jabatan diartikan sebagai kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang pegawai dalam suatu instansi/organisasi. Jabatan berkaitan dengan serangkaian pekerjaan yang akan dilakukan dan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas dimana pekerjaan itu dilakukan. Secara lebih rinci jabatan meliputi tugas-tugas, tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*), dan standar unjuk kerja (*performance standard*). Demi tercapainya tujuan organisasi/instansi/ lembaga, diperlukan sumber daya manusia yang tepat,

yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Menurut Hariandja, analisis jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut.<sup>1</sup> Sedang menurut Irawan, analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu instansi agar tujuan tercapai.<sup>2</sup> Menurut Sofyandi, analisis jabatan merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik.<sup>3</sup>

Dari beberapa pengertian analisis jabatan diatas, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan upaya untuk mendapatkan informasi mengenai suatu jabatan dan syarat-syarat yang diperlukan agar supaya dapat memegang jabatan tersebut dengan baik. Dengan demikian analisis jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi dan tata laksana.

Beberapa pengertian yang berkaitan dengan jabatan berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor : 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan antara lain di jelaskan:<sup>4</sup>

1. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu organisasi negara.

---

<sup>1</sup> M.T.E. Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo, 2007) hlm. 48

<sup>2</sup> P. Irawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: STIA – LAN Press, 1997), hlm. 46

<sup>3</sup> H. Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), hlm. 90

<sup>4</sup> Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 158 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Agama

2. Uraian jabatan adalah pemaparan secara terperinci dan lengkap tentang informasi jabatan.
3. Spesifikasi Jabatan adalah keseluruhan syarat kriteria/kondisi yang melekat pada suatu jabatan struktural yang harus dipenuhi oleh seorang PNS yang menduduki jabatan dimaksud, guna dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan secara efektif dan efisien.
4. Peta Jabatan adalah susunan jabatan yang digambarkan secara vertikal maupun horizontal menurut struktur kewenangan, tugas, dan tanggung jawab jabatan serta persyaratan jabatan. Peta jabatan menggambarkan seluruh jabatan yang ada dan kedudukannya dalam unit kerja.
5. Klasifikasi atau peringkat jabatan adalah penentuan dan pengelompokan tingkat jabatan berdasarkan nilai bobot suatu jabatan.
6. Formasi Jabatan adalah jumlah dan susunan jabatan dalam suatu unit kerja menurut jenis dan peringkat yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja yang bersangkutan secara efektif dan efisien. Formasi Jabatan disebut juga sebagai jumlah dan susunan jabatan karier yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.

Bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Melalui analisis jabatan, akan diketahui berapa posisi/jabatan yang seharusnya ada dalam suatu instansi dan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan. Analisis jabatan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Hasibuan, Manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan instansi, karyawan, dan masyarakat.<sup>5</sup> Sedangkan Sofyandi, mengemukakan Manajemen SDM adalah sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading & controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM, mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi

---

<sup>5</sup> M.S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 10

promosi, demosi, dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja.<sup>6</sup>

Berdasar pendapat tersebut dapat dipahami bahwa Manajemen SDM merupakan seluruh kegiatan mengelola sumber daya manusia, yang diawali dari upaya mendapatkan SDM yang kompeten sampai dengan pemberhentian. Adapun tujuannya agar SDM tersebut dapat memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai tujuan instansi/organisasi. Adapun prosedur yang lazim dipergunakan untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang diperlukan dengan menganalisis pengalaman.

### **Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil**

Dalam perencanaan kepegawaian, di lingkungan pemerintah perlu dilaksanakan analisis jabatan. Melalui analisis jabatan akan diperoleh data/informasi tentang jabatan sebagai dasar penyusunan formasi, penerimaan, seleksi, penempatan, pengembangan dan penilaian. Hal penting yang harus diperhatikan dalam penyusunan kebutuhan PNS adalah formasi dan analisis jabatan.

#### **1. Formasi**

Formasi PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003.<sup>7</sup> Berdasarkan PP diatas formasi adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Penetapan formasi bertujuan agar satuan-satuan organisasi Pemerintah/Negara mempunyai jumlah dan mutu PNS yang memadai sesuai beban kerja dan tanggung jawab pada masing-masing satuan organisasi.

Dalam penyusunan formasi, yang menjadi dasar pertimbangan adalah: (1) jenis pekerjaan; (2) sifat pekerjaan; (3) perkiraan beban kerja; (4) perkiraan kapasitas pegawai; (5) kebijakan pelaksanaan pekerjaan; (6) jenjang dan jumlah jabatan serta pangkat; (7) peralatan yang tersedia.

Penyusunan formasi dilaksanakan melalui dua sistem, yaitu:

---

<sup>6</sup> H. Sofyandi, *Manajemen Sumber...*, hlm. 6

<sup>7</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.

- a. Sistem sama, yaitu suatu sistem yang menentukan jumlah dan kualitas yang sama bagi semua unit organisasi yang sama dengan tidak memperhatikan besar kecilnya beban kerja.
- b. Sistem ruang lingkup, yaitu suatu sistem yang menentukan jumlah dan kualitas PNS berdasarkan jenis, sifat dan beban kerja yang dipikulkan pada unit organisasi. Untuk mengetahui kebutuhan pegawai, analisis jabatan dilakukan sebagai dasar penyusunan formasi.

Melalui analisis jabatan dapat digambarkan secara konkrit jumlah dan kualitas PNS yang diperlukan oleh suatu unit organisasi guna melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna. Penetapan formasi PNS bagi suatu organisasi pada akhirnya sangat ditentukan oleh tersedianya anggaran. Oleh karena itu walaupun suatu formasi telah disusun secara rasional berdasarkan hasil analisis jabatan yang ditetapkan, akan tetapi pertimbangan yang paling mendasar adalah kemampuan anggaran yang tersedia.

## 2. Analisis Jabatan

Dalam penempatan PNS pada jabatan yang tepat dalam instansi terlebih dahulu harus diketahui mengenai informasi tentang tugas fungsi dan beban kerja organisasi tersebut. Informasi tersebut hanya dapat diketahui melalui hasil analisis jabatan. Analisis jabatan adalah proses untuk menguraikan data dan informasi tentang jabatan yang kesemuanya itu diperlukan sebagai bahan penyusunan formasi pegawai, meliputi jumlah dan kualitas yang dibutuhkan.

Analisis jabatan bertujuan untuk mengetahui data/informasi guna menetapkan : 1) kuantitas dan kualitas PNS yang diperlukan dalam suatu organisasi; 2) pengembangan kompetensi PNS melalui pendidikan dan pelatihan; 3) evaluasi jabatan; 4) penilaian pelaksanaan pekerjaan; 5) promosi dan/atau pemindahan; serta 6) pengembangan kinerja organisasi.

Dengan diperolehnya data dan informasi hasil analisis jabatan diharapkan perencanaan kepegawaian dapat dilaksanakan secara efektif.



a. Aspek yang dianalisis

Sesuai dengan hakekatnya, maka aspek pokok yang dianalisis dalam analisis jabatan adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan tugas, fungsi, dan susunan organisasi yang ada di setiap unit organisasi.

Penjabaran fungsi terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Selain itu, aspek lain yang dianalisis antara lain adalah identitas jabatan, kedudukan jabatan dalam struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi jabatan, tujuan jabatan, uraian tugas dan kegiatan, bahan-bahan, peralatan kerja, hasil kerja, wewenang, tanggung jawab, dimensi jabatan, hubungan kerja, masalah dan tantangan jabatan, resiko bahaya, dan persyaratan jabatan.

Dalam menganalisis jabatan diperlukan berbagai macam data. Data yang utama adalah tugas dan fungsi yang terkandung dalam Peraturan Menteri Agama mengenai Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama baik untuk tingkat pusat maupun daerah, serta pemangku jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional.

b. Hasil analisis jabatan

- 1) Uraian jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional;
- 2) Spesifikasi jabatan atau persyaratan jabatan struktural adalah keseluruhan syarat/kriteria/kondisi yang melekat pada suatu jabatan struktural yang harus dipenuhi oleh seorang PNS yang menduduki jabatan dimaksud, guna dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan secara efektif dan efisien;
- 3) Peta Jabatan yang berupa bentangan seluruh jabatan baik struktural maupun fungsional, sebagai gambaran menyeluruh bagi jabatan yang ada dalam unit organisasi atau dalam instansi;
- 4) Klasifikasi jabatan/peringkat jabatan, sebagai pedoman/petunjuk untuk melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan tertentu;
- 5) Sebagai bahan penyempurnaan dan penataan organisasi, tata laksana, dan manajemen sumber daya manusia;
- 6) Sebagai alat untuk menghindari duplikasi tugas pelaksanaan pekerjaan dan kekaburan wewenang serta tanggung jawab antara satu jabatan dengan jabatan lainnya;

Pelaksanaan analisis jabatan dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu persiapan, pelaksanaan di lapangan, dan penetapan hasil akhir. Persiapan berupa pembentukan Tim Analisis dan pemberitahuan kepada pimpinan unit kerja. Pelaksanaan lapangan yaitu pengumpulan data, pengolahan data, verifikasi dan penyempurnaan hasil olahan.

Sedangkan kegiatan penetapan hasil akhir berupa penyajian hasil dan pengesahan. Tahapan tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing unit organisasi misalnya bagi unit organisasi yang telah memiliki Tim Analisis, maka dapat langsung dilakukan kegiatan lapangan.

Dalam pelaksanaan analisis jabatan perlu dibentuk sebuah tim yang akan menjadi pelaksana. Anggota tim adalah para pegawai yang ditunjuk yang mewakili unit kerja yang akan dianalisis. Sebelum melaksanakan kegiatan analisis jabatan, para pegawai yang akan ditunjuk menjadi tim hendaknya dibekali dengan pelatihan analisis jabatan. Pelatihan dimaksudkan agar para pegawai yang ditunjuk menjadi tim yang memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menganalisis jabatan.

## **Uraian Jabatan**

Setiap jabatan berisi berbagai aspek dan karakteristik. Uraian jabatan adalah uraian setiap aspek dan karakteristik yang terkandung dalam jabatan.

Uraian jabatan tersebut berisi antara lain:

1. Identitas jabatan merupakan identifikasi dari pemangku jabatan. Jabatan Struktural setiap nama jabatan sudah dicantumkan dalam Keputusan Menteri Agama tentang Organisasi dan Tata Kerja. Jabatan fungsional, penamaannya ditetapkan oleh Tim Penetapan Jabatan Fungsional yang dikoordinasikan oleh Biro Organisasi dan Tata Laksana, dengan memperhatikan atau meneliti tugas-tugas yang dilaksanakan sebagaimana tercantum dalam butir 3 (tiga) mengenai tugas dan kegiatan. Secara garis besar identitas jabatan memuat; 1) kode jabatan, 2) nama jabatan, 3) nama unit kerja di mana jabatan itu berada, 4) instansi kementerian tempat unit kerja, 5) nama jabatan atasan langsung, 6) lokasi (geografis) kota, kabupaten, provinsi.

2. Kedudukan jabatan dalam struktur organisasi. Bagan/peta jabatan yang menggambarkan posisi jabatan, yaitu jabatan atasan dan jabatan yang berada di bawahnya. Letak jabatan menggambarkan posisi setinggi tingginya satu tingkat ke atas dan satu tingkat ke bawah di mana posisi jabatan tersebut berada.
3. Tugas pokok dan fungsi jabatan adalah ringkasan tugas-tugas yang dilakukan oleh pemegang jabatan sehingga mudah diketahui tugas-tugas pemegang jabatan tersebut.
4. Tujuan jabatan. Uraian yang menjelaskan tujuan diciptakannya suatu jabatan, apa kontribusi, spesifik jabatan tersebut, tujuan (bagian tujuan) mana dari organisasi yang ingin dicapai dengan jabatan tersebut, mengapa diperlukan jabatan tersebut dan apa akibatnya jika jabatan itu ditiadakan.
5. Uraian tugas dan kegiatan. Uraian tugas adalah gambaran mengenai sekumpulan kegiatan yang harus dilakukan oleh pemangku jabatan untuk mencapai tujuan tertentu dalam menyelesaikan suatu jabatan. Uraian kegiatan adalah gambaran mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan oleh pemangku jabatan dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu. Dengan adanya uraian kegiatan yang jelas maka akan mempermudah setiap pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.
6. Bahan kerja merupakan masukan atau sesuatu yang diolah atau yang diproses dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan untuk memperoleh hasil kerja. Sesuatu yang diolah atau diproses tersebut dapat berupa data atau benda. Misalnya: Konsep surat merupakan bahan kerja bagi jabatan pengetik; Data kepegawaian sebagai bahan jabatan pengadministrasi kepegawaian; Data keuangan merupakan bahan bagi jabatan pengadministrasi keuangan.
7. Peralatan kerja adalah alat yang digunakan dalam melaksanakan tugas seperti alat tulis, komputer, dan alat-alat lain yang spesifik sesuai dengan jabatannya. Misalnya:
  - a. Alat tulis dan kalkulator merupakan alat kerja bagi jabatan bendaharawan.
  - b. Teodolit merupakan alat kerja bagi jabatan juru ukur.

- c. Sistem aplikasi komputer merupakan alat kerja bagi petugas akuntansi yang antara lain aplikasi SPM, aplikasi SAK, aplikasi SIMAK BMN, dsb.
8. Hasil kerja merupakan produk atau keluaran (output) jabatan. Setiap jabatan harus mempunyai produk atau keluaran (output).
9. Wewenang. Hak yang dimiliki oleh pemangku jabatan untuk mengambil suatu keputusan atau tindakan yang diperlukan untuk mengajukan pendapat mengenai suatu hal agar tugas yang dilaksanakan dapat berhasil dengan baik. Dengan adanya perumusan wewenang yang jelas, maka dapat dihindarkan terjadinya penyalahgunaan ataupun duplikasi wewenang.
10. Tanggung jawab. Kesanggupan pemangku jabatan untuk menjelaskan tugasnya dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya, dan bersedia memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.
11. Hubungan kerja. Kedudukan hubungan kerja antara atasan dengan bawahan, rekan kerja yang kedudukannya sarna dengan pasangan kerja baik yang kedudukannya sama maupun yang berlainan. Hubungan kerja harus menjelaskan dalam hal apa hubungan kerja dilakukan mencakup di dalam dan di luar Kementerian Agama.
12. Masalah dan tantangan jabatan. Uraian mengenai masalah dan tantangan kerja yang dihadapi oleh pemangku jabatan dalam menjalankan tugas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang dianggap kritis dalam organisasi, tidak bersifat pribadi seperti hubungan dengan atasan, ketidak puasan, dan lain-lain.
13. Risiko bahaya jabatan adalah risiko atas bahaya yang mungkin timbul dan menimpa pegawai sewaktu melakukan tugas jabatannya. Risiko bahaya dapat berupa risiko bahaya terhadap fisik atau mental. Risiko bahaya fisik dapat berupa kecelakaan yang menimbulkan cacat atau meninggal dunia. Sedangkan risiko bahaya mental dapat berupa terganggunya mental seorang pegawai.

Contoh:

- a. Penyuluh agama di daerah konflik, dapat terkena risiko berupa kecelakaan fisik pada saat melakukan tugas oleh kelompok yang berseberangan.
- b. Guru agama di daerah pedalaman dapat terkena resiko bahaya berupa penyakit malaria dan bisa berpengaruh secara fisik dan mental.

Guna menjawab pertanyaan apakah Diklat Di Tempat Kerja (DDTK) dengan substansi Analisis Jabatan sebagai upaya untuk memahami tugas dan tanggung jawab selaku aparatur sipil negara di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Magelang, mempunyai hubungan yang signifikan atau sebaliknya? Untuk memperoleh jawaban yang dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah, dilakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan questioner/ pertanyaan tertulis kepada seluruh peserta. Dengan demikian dalam pengkajian ini menerapkan populasi secara utuh, sebab responden kurang dari 100 orang.

Adapun materi pertanyaan yang disampaikan mengenai substansi Diklat Analisis Jabatan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 158 Tahun 2010 tanggal 8 Desember 2010 tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan di lingkungan Kementerian Agama. Questioner atau daftar pertanyaan diedarkan sebanyak 2 (dua) kali, yakni sebelum dilaksanakan kegiatan pembelajaran dan sesudah mereka mengikuti kegiatan pembelajaran selama 4 (empat) hari. Adapun bentuk pertanyaan dengan menggunakan pilihan Benar Salah dengan jumlah pertanyaan sebanyak 42 butir.

Pretest dan Postest DDTK Analisis Jabatan  
pada Kantor Kementerian Agama Kota Magelang  
Tanggal 4-7 April 2017

Petunjuk:

1. Jawablah pernyataan dibawah ini dengan memberi tanda **Silang (X)** pada huruf **B** bila **Benar** dan berilah tanda **Silang (X)** pada huruf **S** bila **Salah**, pada lembar jawaban yang telah disediakan.
2. Naskah tidak boleh dicoret/diberi tanda/dilipat
3. Naskah dikembalikan kepada panitia dalam keadaan bersih.

1	B - S	Pedoman Analisis Jabatan (Anjab) di lingkungan Kementerian Agama pusat dan daerah diatur dengan KMA Nomor 158 Tahun 2011
2	B - S	Analisis Jabatan dimaksudkan agar terlaksananya penilaian kinerja individu pegawai yang obyektif dan transparan berbasis kinerja dan kompetensi, merupakan kondisi yang diharapkan
3	B - S	Terciptanya sistem remunerasi dan kesejahteraan pegawai di lingkungan Kementerian Agama yang menjamin keadilan internal, merupakan kondisi yang diharapkan
4	B - S	Uraian Jabatan adalah pemaparan secara global dan lengkap tentang informasi jabatan
5	B - S	Tujuan Jabatan antara lain menjelaskan diciptakannya suatu jabatan; kontribusi spesifik jabatan; tujuan yang ingin dicapai; dan apa akibatnya jika jabatan ditiadakan
6	B - S	Analisis Jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi dan tata laksana
7	B - S	Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan kewajiban seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi / instansi Negara
8	B - S	Prinsip analisis jabatan mencakup memilah, memilih dan mengelola informasi ke dalam format uraian jabatan yang telah ditentukan
9	B - S	Penyusunan standar kompetensi jabatan diharapkan dapat mewujudkan profil kompetensi untuk masing-masing jabatan di dalam organisasi dan tersedianya informasi secara komprehensif dan akurat profil kompetensi individu
10	B - S	Tupoksi jabatan adalah memuat tugas jabatan dalam bentuk kalimat sehingga dapat menggambarkan diselenggarakannya peranan jabatan
11	B - S	Formasi jabatan adalah keseluruhan syarat kriteria yang melekat pada suatu jabatan struktural yang harus dipenuhi oleh seorang PNS yang menduduki jabatan dimaksud, guna dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan secara efektif dan efisien
12	B - S	Spesifikasi jabatan adalah jumlah dan susunan jabatan dalam suatu unit kerja menurut jenis dan peringkat yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja secara efektif dan efisien
13	B - S	Permasalahan kepegawaian antara lain <i>mismatch</i> antara kompetensi PNS dengan prasyarat jabatan; <i>disparitas</i> antara kebutuhan PNS dengan ketersediaan tenaga kerja di lapangan; distribusi PNS tidak proporsional dengan tugas fungsi organisasi pemerintah
14	B - S	Masalah dalam pembuatan peta jabatan antara lain banyak pegawai yang sebenarnya jabatannya tidak dibutuhkan oleh struktur (sesuai tupoksi) serta penempatan jabatan ke dalam peta jabatan yang tidak sesuai (tidak menunjang tupoksi)

15	B - S	Output dalam pengembangan pendidikan yaitu berjalannya sistem Diklat yang dapat mengurangi kesenjangan antara kompetensi yg dimiliki oleh seorang pegawai dan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan
16	B - S	Identitas jabatan adalah merupakan identifikasi dari pemangku jabatan yang secara garis besarnya identitas jabatan hanya memuat; kode jabatan, nama jabatan, nama unit kerja di mana jabatan itu berada, dan instansi kementerian tempat unit kerja
17	B - S	Letak jabatan menggambarkan posisi setinggi tingginya satu tingkat ke atas dan satu tingkat ke bawah di mana posisi jabatan tersebut berada. Hal ini merupakan kedudukan jabatan dalam struktur organisasi
18	B - S	Tugas pokok dan fungsi jabatan adalah ringkasan tugas-tugas yang dilakukan oleh pemegang jabatan sehingga mudah diketahui tugas-tugas pemegang jabatan tersebut
19	B - S	Gambaran mengenai sekumpulan kegiatan yang harus dilakukan oleh pemangku jabatan untuk mencapai tujuan tertentu dalam menyelesaikan suatu jabatan disebut uraian tugas dan kegiatan
20	B - S	Informasi Jabatan dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia
21	B - S	Masukan atau sesuatu yang diolah atau yang diproses dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan untuk memperoleh hasil kerja, serta sesuatu yang diolah atau diproses tersebut dapat berupa data atau benda adalah merupakan bahan kerja
22	B - S	Jam kerja efektif adalah jam kerja yang harus dipergunakan untuk berproduksi menjalankan tugas, yaitu jam kerja kantor dikurangi waktu luang
23	B - S	Waktu luang adalah jam kerja yang diperkenankan untuk dipergunakan secara tidak produktif.
24	B - S	Perhitungan jam kerja efektif per minggu dengan <i>allowance</i> (waktu luang) 25% : $75/100 \times 2.250$ menit = 1.687 menit 30 detik = 28 jam 7 menit 30 detik
25	B - S	Rumus untuk menghitung volume kerja seorang pegawai adalah volume kerja X waktu yang digunakan (norma waktu)
26	B - S	Bobot/beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul pada suatu jabatan/unit organisasi, dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.
27	B - S	Efektivitas dan efisiensi kerja adalah persamaan antara bobot/beban kerja dan jam kerja efektif dalam rangka penyelesaian tugas dan fungsi organisasi.
28	B - S	Komposisi keahlian pegawai yang belum proporsional merupakan penyebab utama ketidak sesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diduduki merupakan kondisi saat ini.
29	B - S	Diklat bagi pemangku jabatan struktural disesuaikan dengan kebutuhan unit eselon. Untuk diklat penjenjangan disyaratkan bagi pemangku jabatan struktural sesuai dengan jabatannya
30	B - S	Contoh dari bahan kerja adalah data kepegawaian yang merupakan bahan kerja bagi jabatan pengadministrasi kepegawaian.

31	B - S	Hak yang dimiliki oleh pemangku jabatan untuk mengambil suatu keputusan untuk mengajukan pendapat mengenai suatu hal agar tugas yang dilaksanakan dapat berhasil dengan baik, agar dapat dihindarkan terjadinya penyalahgunaan, maka hak itu disebut wewenang.
32	B - S	Sistem aplikasi komputer bagi petugas akuntansi yang berhubungan dengan tugasnya, misalnya untuk aplikasi SPM, aplikasi SAK, aplikasi SIMAK BMN merupakan peralatan kerja.
33	B - S	Hasil kerja merupakan produk atau keluaran (output) jabatan. Setiap jabatan harus mempunyai produk atau keluaran (output).
34	B - S	Tanggung jawab adalah kesanggupan pemangku jabatan untuk menjelaskan tugasnya, tepat pada waktunya, dan bersedia memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.
35	B - S	Hubungan kerja mencakup kedudukan antara atasan dengan bawahan, hubungan kerja harus menjelaskan dalam hal apa dan mencakup apa hubungan kerja itu dilakukan.
36	B - S	Masalah dan tantangan jabatan adalah uraian mengenai tantangan kerja yang dihadapi oleh pemangku jabatan dalam menjalankan tugas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
37	B - S	Rekomendasi dimaksudkan sebagai pemberian informasi tentang adanya hal-hal yang menyimpang yang memerlukan pembenahan dengan analisis jabatan atau memerlukan kebijakan untuk pemecahan
38	B - S	Peringkat jabatan dari peta jabatan adalah mengelompokkan dan menentukan dan tingkat jabatan berdasarkan nilai bobot suatu jabatan
39	B - S	Untuk menghasilkan kesejahteraan pegawai atau unit organisasi dalam melaksanakan tugas, diperlukan norma waktu penyelesaian kerja, tingkat efisiensi kerja, standar beban dan prestasi kerja, penyusunan formasi pegawai, serta penyempurnaan prosedur kerja
40	B - S	Diklat bagi pemangku jabatan fungsional disesuaikan dengan kebutuhan unit eselon. Untuk diklat penjenjangan disyaratkan bagi pemangku jabatan fungsional sesuai dengan jabatannya
41	B - S	Spesifikasi jabatan menyangkut kondisi secara keseluruhan seorang pegawai agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya, antara lain meliputi keterampilan teknis, pengalaman kerja dsb.
42	B - S	Peta jabatan merupakan bentangan seluruh jabatan di seluruh unit kerja. Peta jabatan menggambarkan jabatan structural serta jabatan fungsional umum dibawahnya



LEMBAR JAWABAN	
Nama Lengkap	:
NIP	:
Pangkat/Gol	:
Jabatan	:
Masa Kerja	:
	Tahun :
	Bulan :
Unit Kerja	:

Berilah tanda **Silang** (X) pada huruf **B** bila **Benar**, dan  
Berilah tanda **Silang** (X) pada huruf **S** bila **Salah**

No	Alternatif	No	Alternatif	No	Alternatif
1	B S	15	B S	29	B S
2	B S	16	B S	30	B S
3	B S	17	B S	31	B S
4	B S	18	B S	32	B S
5	B S	19	B S	33	B S
6	B S	20	B S	34	B S
7	B S	21	B S	35	B S
8	B S	22	B S	36	B S
9	B S	23	B S	37	B S
10	B S	24	B S	38	B S
11	B S	25	B S	39	B S
12	B S	26	B S	40	B S
13	B S	27	B S	41	B S
14	B S	28	B S	42	B S

## Analisis Jabatan pada Kantor Kementerian Agama Kota Magelang

### Nilai Pretest dan Postest

Nilai Pretest Dan Postest Peserta DDTK Analisis jabatan pada Kantor Kementerian Agama Kota Magelang, tanggal: 4-7 April 2017

No	Nama Lengkap	Gol	Pre-Test	Postest	Keterangan
1	Moh. Wardoyo, S.Ag	III/d	60	73	+
2	Siti Dwi Arfiah, SE	III/c	55	68	+
3	Siti Lestari, SE	III/a	53	75	+
4	Arif Widodo, S.Ag	III/a	48	78	+
5	Fajar Widayat Novianto, SE	III/a	73	80	+

6	Ratna Fatmawati, SE	III/a	55	78	+
7	Arif Warsito, A.Md	II/d	60	68	+
8	Puji Asputro, S.Sy	II/b	70	75	+
9	Sigit Sugiyanto, S.Sy	II/b	68	73	+
10	Tri Maryani	II/b	58	63	+
11	Drs. Subhan	IV/a	65	83	+
12	Hartono, S.Pd.I	IV/a	58	68	+
13	Jumanto, S.Ag	IV/a	65	78	+
14	Muh Rudiyanto, S.Ag	III/d	65	75	+
15	Tri Pujiyanto, S.Pd.	III/d	58	75	+
16	Zuhrul Chusniyah, S.Ag	III/d	53	80	+
17	Ikhsan, S.Pd.I	III/b	70	88	+
18	Karsono, M.Pd	III/b	68	73	+
19	Marjoko Susilo, S.Pd.I	III/b	73	78	+
20	Setyawati, S.Pd.I	III/b	65	80	+
21	Zubair Usman, SH	III/c	65	73	+
22	Siti Harini Nurul Barokah	III/b	65	70	+
23	Siswahyo	III/b	53	68	+
24	Nining Sri Murni, SE	III/a	55	78	+
25	Triyatmi Wahyuningsih	II/c	70	75	+
26	Indra Kusuma Adi	II/c	65	70	+
27	Widodo	II/b	65	73	+
28	Budiyo Santoso	II/b	60	78	+
29	Winarti	II/b	58	78	+
30	Darmuji	II/b	65	80	+

### Hasil Pembelajaran 10 Peserta dari Pegawai Kantor Kemenag Kota Magelang

Nilai Rata-rata Pretest dan Postest 10 Peserta Pegawai Kemenag

Nilai (X)	Pre-Tetst		Nilai (Y)	Postest	
	f	fX		f	fY
78	0	0	85	0	0
75	0	0	83	0	0
73	1	73	80	1	80
70	1	70	78	2	156
68	1	68	75	2	150
60	2	120	73	2	146
58	1	58	70	0	0
55	2	110	68	2	136
53	1	53	65	0	0
48	1	48	63	1	63

Hasil analisis korelasi dengan SPSS 16,0

**t test**

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Sebelum / pre test	63,800	10	10,32580	3,26531
Sesudah / post test	74,000	10	7,52773	2,38048

**Paired-Samples t test** adalah analisis dengan melibatkan dua pengukuran pada subjek yang sama terhadap suatu pengaruh atau perlakuan tertentu. Apabila suatu perlakuan tidak memberi pengaruh, maka perbedaan rata-rata adalah nol. Adapun dasar penggunaan uji t sampel berpasangan ialah obeservasi atau penelitian untuk masing-masing pasangan harus dalam kondisi yang sama. Perbedaan rata-rata harus berdistribusi normal. Varian untuk masing-masing variabel dapat sama atau tidak sama.

Untuk melakukan uji t diperlukan data berskala interval atau rasio yang dalam SPSS disebut scale. Sampel berpasangan atau paired sample adalah kita menggunakan sampel yang sama, tetapi pengujian terhadap sampel tersebut dilakukan dua kali (seperti: sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan) dalam waktu yang berbeda atau dengan interval waktu tertentu.

Pada Paired Samples Statistics, dapat dilihat rata-rata nilai secara umum sebelum dan sesudah DDTK Substansi Analisis Jabatan naik dari 63,80 menjadi 74,00.

N menunjukkan data sebelum dan sesudah DDTK sebanyak 10 peserta. Standar deviasi yang menunjukkan heterogenitas yang terjadi dalam data sebelum dan sesudah DDTK adalah 10,32580 dan 7,52773. Sedang *standard error of mean* sebelum dan sesudah DDTK adalah 3,26531 dan 2,38048. *Standard error of mean* menggambarkan sebaran rata-rata terhadap keseluruhan peserta.

**Paired Samples Correlation**

	N	Correlation	Sig
Pair 1    pree & post test	10	0,989	0,000

Pada Paired Samples Correlation menunjukkan hubungan antara rata-rata nilai sebelum dan sesudah dilakukannya DDTK Analisis Jabatan kepada peserta. Dapat dilihat bahwa nilai Sig (0,000) <  $\alpha$  (0.0500) maka dapat disimpulkan adanya hubungan yang signifikan sebelum dan sesudah diadakannya DDTK.

Dapat juga dilihat kekuatan korelasinya yakni menunjukkan korelasi yang sangat tinggi atau mendekati sempurna (0.989).

### Paired Samples Test

	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper
Pair1 Sebelum+ Sesudah DDTK	-1.0201	3.08401	0.97525	-12.40617	-7.99383	-10.459	9	0.000

Pada Paired Samples Test dapat diinterpretasikan seperti berikut:

Tingkat Signifikansi:  $\alpha = 5\%$

Jika t hitung  $\geq$  t tabel maka  $H_0$  ditolak.

Jika t hitung < t table, maka  $H_0$  diterima

Jika Sig.  $\leq \alpha$ : maka  $H_0$  diterima

Bagaimana jajaran pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Magelang dalam rangka memahami tugas dan tanggung jawab terhadap esensi Analisis Jabatan? Terlihat bahwa korelasi antara pre test dan post test adalah 0,00 atau (0,00 < 0,05) artinya terdapat hubungan yang sangat significant.

Dari hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS diketahui bahwa:

Pretest memperoleh angka = 63,80 dan Posttest memperoleh angka = 74,00. Artinya sebelum diadakan DDTK peserta diklat telah memiliki kemampuan memahami bahan pelatihan mencapai nilai 63,80. Setelah di latih dan di didik melalui proses yang telah dijalankan maka terjadi peningkatan pemahaman terhadap materi pelatihan, hal ini dibuktikan dengan adanya

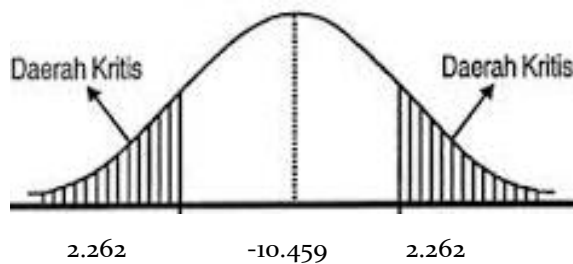
perolehan nilai post test rata-rata sebesar 74.00 sehingga terjadi peningkatan pemahaman.

Hipotesis:

HO:  $\mu_1 = \mu_2$ , rata-rata nilai sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan adalah sama / tidak berbeda secara nyata.

H1:  $\mu_1 \neq \mu_2$ , rata-rata nilai sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan adalah tidak sama / berbeda secara nyata.

$t$  hitung dari output adalah H1 10.459. Sedang statistik table uji  $t$  dalam tingkat signifikansi 5% dari  $df 10 - 1 = 9$  menunjukkan angka 2.262



Pengambilan keputusan:

Oleh karena  $t$  hitung = 10.459 lebih besar dari  $t$  table = 2.262 ( $10.459 > 2.262$ ), atau  $t$  hitung berada di daerah  $H_0$  ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa Diklat Di Tempat Kerja sangat efektif untuk meningkatkan pemahaman peserta mengenai substansi Analisis Jabatan.

Berdasarkan kaidah nilai probabilitas:

Jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima. Jika probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

Terlihat dalam analisis bahwa:

$t$  hitung adalah 10.459 dengan probabilitas 0,000 ( $0,000 < 0,050$ ) maka  $H_0$  ditolak, atau dapat dikatakan bahwa DDTK dapat memberikan sumbangan yang nyata terhadap tingkat pemahaman peserta dari pada sebelum di diklat.

Dalam kasus ini terdapat perbedaan mean sebesar 10.20 (lihat pada output SPSS). Angka ini berasal dari nilai pre test dan post test ( $74.00 - 63.80 = 10.20$ ). Perbedaan tersebut mempunyai range antara *lower limit*/batas bawah sebesar -12.40617 sampai *upper limit*/batas atas -7.99383

**Hasil Pembelajaran 10 Peserta dari Unsur Guru MTs N dan MA Al-Iman**

Nilai rata-rata pretest dan posttest 10 peserta dari guru

Nilai (X)	Pre-Test		Nilai (Y)	Posttest	
	f	fX		f	fY
83	0	0	88	1	88
80	0	0	83	1	83
78	0	0	80	2	160
75	0	0	78	2	156
73	1	73	75	2	150
70	1	70	73	1	73
68	1	68	68	1	68
65	4	260	65	0	0
58	2	116	63	0	0
53	1	53	60	0	0

Hasil analisis korelasi dengan SPSS 16  
**t-test Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Sebelum / pre test	70.3000	10	9.59224	3.03333
Sesudah / post test	73.3000	10	9.18997	2.90612

Pada Paired Samples Statistics, dapat dilihat rata-rata nilai secara umum sebelum dan sesudah DDTK Analisis Jabatan naik dari 70,30 menjadi 73,30.

N menunjukkan data sebelum dan sesudah DDTK sebanyak 10 peserta. Standar deviasi yang menunjukkan heterogenitas yang terjadi dalam data sebelum dan sesudah DDTK adalah 9.59224 dan 9.18997. Sedang standard error of mean sebelum dan sesudah DDTK adalah 3.03333 dan 2.90612. Standard error of mean menggambarkan sebaran rata-rata terhadap keseluruhan peserta.

**Paired Samples Correlation**

	N	Correlation	Sig
Pair 1 Pre & post test	10	0.973	0.000

Pada Paired Samples Correlation menunjukkan hubungan antara rata-rata nilai sebelum dan sesudah dilakukannya DDTK Analisis Jabatan kepada peserta.

Terlihat bahwa nilai Sig (0,000) <  $\alpha$  (0,0500) maka dapat disimpulkan ada hubungan yang signifikan sebelum dan sesudah diadakannya DDTK. Dapat juga dilihat kekuatan korelasinya yakni menunjukkan korelasi yang sangat tinggi atau mendekati sempurna (0,973).

### Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Standart Deviation	Std.Err or Mean	95% Confidence Interval of the Diference				
				Lower	Upper			
Pair1 Sebelum + Sesudah DDTK	-3.000	2.21108	0.6992	-4.58171	-1.41829	-4.291	9	0.002

Pada Paired Samples Test dapat diinterpretasikan seperti berikut:

Tingkat Signifikansi:  $\alpha = 5\%$

Jika t hitung  $\geq$  t tabel maka HO ditolak.

Jika t hitung < t table, maka HO diterima

Bagaimana jajaran guru pada Kantor Kementerian Agama Kota Magelang dalam rangka memahami tugas dan tanggung jawab terhadap esensi Analisis Jabatan? Terlihat bahwa korelasi antara pre-test dan post-test adalah 0,97 atau (0,97 < 0,95) artinya terdapat hubungan yang sangat significant.

Dari hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS diketahui bahwa:

Pre-test memperoleh angka = 70,30. Post-test memperoleh angka = 73,30

Artinya sebelum diadakan DDTK peserta diklat telah memiliki kemampuan memahami bahan pelatihan mencapai nilai 70,30. Setelah di latih dan di didik melalui proses yang telah dijalankan maka terjadi peningkatan pemahaman terhadap materi pelatihan, hal ini dibuktikan dengan adanya perolehan nilai posttest rata-rata sebesar 73,30 sehingga terjadi peningkatan pemahaman.

**Hipotesis:**

HO:  $\mu_1 = \mu_2$ , rata-rata nilai sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan adalah sama / tidak berbeda secara nyata.

H<sub>1</sub>:  $\mu_1 \neq \mu_2$ , rata-rata nilai sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan adalah tidak sama / berbeda secara nyata.

**Fakta atau peristiwa di lapangan**

1. Terlihat bahwa korelasi antara pre test dan post test adalah 0,000 atau  $0,002 < 0,050$  artinya terdapat hubungan yang sangat significant.
2. Peserta DDTK dari jajaran guru Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Al-Iman dalam memahami tugas dan tanggung jawab terhadap esensi Analisis Jabatan pada Uji *t* dengan bantuan SPSS versi 16,0 sebagai berikut;

Dari hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS diketahui bahwa Pre test memperoleh angka = 70.3 dan Post test memperoleh angka = 73.3 Artinya sebelum diadakan pelatihan peserta diklat telah memiliki kemampuan memahami bahan pelatihan mencapai nilai 70.3, setelah di latih dan di didik melalui proses yang telah dijalankan maka terjadi peningkatan pemahaman terhadap materi pelatihan, dibuktikan dengan adanya perolehan nilai sebesar 73.3 atau terjadi peningkatan pemahaman.

3. Hipotesis:

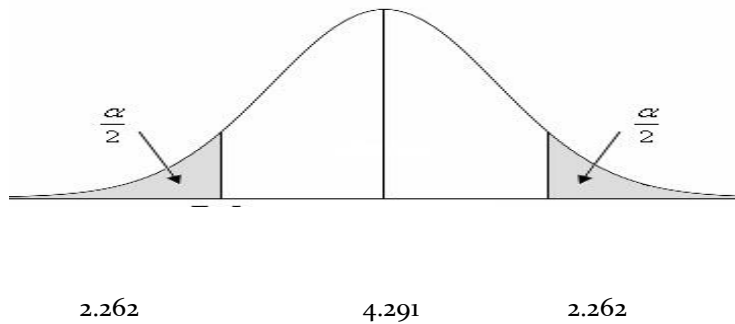
Ho = kedua rata-rata populasi adalah identik (rata-rata populasi sebelum di diklat dan sesudah di diklat adalah sama/tidak berbeda secara nyata).

H<sub>1</sub> = kedua rata-rata populasi adalah tidak identik (rata-rata populasi sebelum di diklat dan sesudah di diklat adalah tidak sama/berbeda secara nyata).

4. Kaidah:

Jika statistik hitung (angka t output) > statistik table t, maka Ho ditolak,  
 Jika statistik hitung (angka t output) < statistik table t, maka Ho diterima.  
 t hitung dari output adalah -4.291. Sedangkan statistik table uji t dalam tingkat signifikansi 5% dari  $df_{10-1} = 9$  menunjukkan angka 2.262





5. Pengambilan keputusan:

Berdasarkan perbandingan  $t$  hitung dengan  $t$  table (dasar pengambilan keputusan sama dengan uji  $t$ ). Oleh karena  $t$  hitung = 4.291 lebih besar dari  $t$  table = 2.262 ( $4.291 > 2.262$ ), atau  $t$  hitung berada di daerah  $H_0$  diterima, maka dapat disimpulkan bahwa diklat sangat efektif untuk meningkatkan pengetahuan peserta yang bekerja sebagai guru.

Berdasarkan nilai probabilitas:

Jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima

Jika probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak

Terlihat dalam analisis bahwa:

$t$  hitung adalah -4.291 dengan probabilitas 0,000 ( $0,000 > 0,050$ ) maka  $H_0$  diterima, atau dapat dikatakan bahwa diklat kurang memberikan sumbangan yang nyata terhadap tingkat pemahaman peserta.

Dalam kasus ini terdapat perbedaan Mean sebesar 3,00 (lihat pada output SPSS). Angka ini berasal dari nilai pretest dan posttest ( $73,30 - 70,30 = 3,00$ ).

Perbedaan tersebut mempunyai range antara lower/batas bawah sebesar -4.58171 sampai upper/ batas atas -1.41829, yang menunjukkan bahwa range tersebut tidak memberikan nilai yang positif terhadap penyelenggaraan diklat.

### Hasil Pembelajaran 10 Pegawai Madrasah

Hasil Pembelajaran Peserta DDTK dari jajaran pegawai Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah dalam memahami tugas dan tanggung jawab terhadap esensi Analisis Jabatan adalah sebagai berikut:

Pre-Test			Posttest		
Nilai (X)	F	fX	Nilai (Y)	f	fY
75	0	0	80	1	80
73	0	0	78	3	234
70	1	70	75	1	75
68	0	0	73	2	146
65	5	325	70	2	140
63	1	63	68	1	68
60	1	60	65	0	0
58	1	58	63	0	0
55	1	55	60	0	0
53	1	53	58	0	0

### Hasil analisis korelasi dengan SPSS 16.0 t test Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Sebelum / pre test	64.0000	10	7.52773	2.38048
Sesudah / post test	69.2000	10	7.71434	2.43949

Pada Paired Samples Statistics, dapat dilihat rata-rata nilai secara umum sebelum dan sesudah DDTK Analisis Jabatan naik dari 63,80 menjadi 74,00.

N menunjukkan data sebelum dan sesudah DDTK sebanyak 10 peserta. Standar deviasi yang menunjukkan heterogenitas yang terjadi dalam data sebelum dan sesudah DDTK adalah 10.32580 dan 7.52773. Sedang standard error of mean sebelum dan sesudah DDTK adalah 3.26531 dan 2.38048. Standard error of mean menggambarkan sebaran rata-rata terhadap keseluruhan peserta.

### Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig
Pair 1 sebelum dan sesudah DDTK	10	0.999	0.000

Pada Paired Samples Correlation menunjukkan hubungan antara rata-rata nilai sebelum dan sesudah dilakukannya DDTK Analisis Jabatan kepada peserta. Terlihat bahwa nilai Sig (0,000) <  $\alpha$  (0,0500) maka dapat disimpulkan ada hubungan yang signifikan sebelum dan sesudah diadakannya DDTK. Dapat juga dilihat kekuatan korelasinya yakni menunjukkan korelasi yang sangat tinggi atau mendekati sempurna (0,989).

### Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Standart Deviation	Std.Error Mean	95% Confidence Interval of the Diference				
				Lower	Upper			
Pair1 Sebelum + Sesudah DDTK	-5.200	0.42164	0.13333	-5.5016	-4.89838	-3.900	9	0.000

Pada Paired Samples Test dapat diinterpretasikan seperti berikut:

Tingkat Signifikansi:  $\alpha = 5\%$

Jika  $t$  hitung  $\geq t$  table, maka  $H_0$  ditolak.

Jika  $t$  hitung <  $t$  table, maka  $H_0$  diterima

Bagaimana jajaran pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Magelang dalam rangka memahami tugas dan tanggung jawab terhadap esensi Analisis Jabatan? Terlihat bahwa korelasi antara pre test dan post test adalah 0,00 atau (0,00 < 0,05) artinya terdapat hubungan yang sangat significant.

Dari hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS diketahui bahwa:

Pretest memperoleh angka = 63,80

Postest memperoleh angka = 74,00

Artinya sebelum diadakan DDTK peserta diklat telah memiliki kemampuan memahami bahan pelatihan mencapai nilai 63,80. Setelah di latih dan di didik melalui proses yang telah dijalankan maka terjadi peningkatan pemahaman terhadap materi pelatihan, hal ini dibuktikan dengan adanya perolehan nilai posttest rata-rata sebesar 74,00 sehingga terjadi peningkatan pemahaman.

### Hipotesis:

HO:  $\mu_1 = \mu_2$ , rata-rata nilai sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan adalah sama / tidak berbeda secara nyata.

H1:  $\mu_1 \neq \mu_2$ , rata-rata nilai sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan adalah tidak sama / berbeda secara nyata.

Terlihat bahwa korelasi antara pre test dan post test adalah 0,000 atau  $0,000 < 0,05$  artinya terdapat hubungan yang sangat significant.

1. Peserta DDTK dari jajaran pegawai Madrasah Tsanawiyah dalam memahami tugas dan tanggung jawab terhadap esensi Analisis Jabatan Uji *t* dengan bantuan SPSS versi 16,0

Analisis: Dari hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS diketahui bahwa Pretest memperoleh angka = 64.00 Posttest memperoleh angka = 69.20. Artinya sebelum diadakan pelatihan peserta diklat telah memiliki kemampuan memahami bahan pelatihan mencapai nilai 64.00, setelah di latih dan di didik melalui proses yang telah dijalankan maka terjadi peningkatan pemahaman terhadap materi pelatihan, dibuktikan dengan adanya perolehan nilai sebesar 69.20, atau terjadi peningkatan pemahaman.

2. Hipotesis :

Ho = kedua rata-rata populasi adalah identik (rata-rata populasi sebelum di diklat dan sesudah di diklat adalah sama/tidak berbeda secara nyata).

H1 = kedua rata-rata populasi adalah tidak identik (rata-rata populasi sebelum di diklat dan sesudah di diklat adalah tidak sama/berbeda secara nyata).

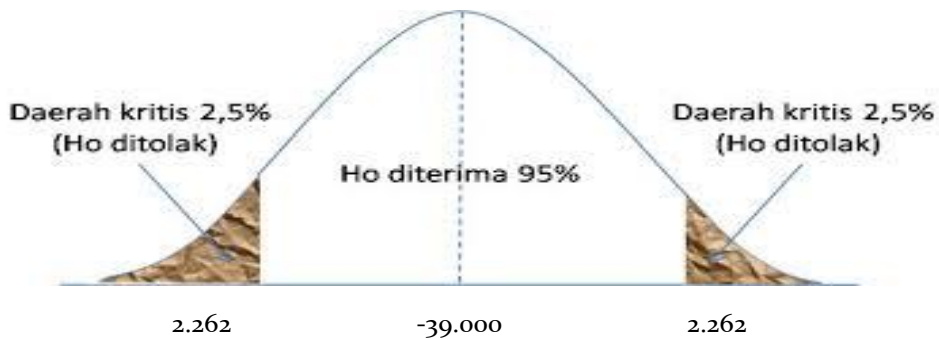
Pengambilan keputusan:

Berdasar perbandingan *t* hitung dengan *t* table (dasar pengambilan keputusan = uji *t*)

3. Kaidah:

Jika statistik hitung (angka *t* output) > statistik table *t*, maka Ho ditolak,

Jika statistik hitung (angka *t* output) < statistik table *t*, maka Ho diterima. *t* hitung dari output adalah -3.900. Sedang statistik table uji *t* dalam tingkat signifikansi 5% dari  $df_{10-1} = 9$  menunjukkan angka 2.262



Oleh karena  $t$  hitung =  $-3.900$  lebih kecil dari  $t$  table =  $2.262$  ( $-39.000 > 2.262$ ), atau  $t$  hitung berada di daerah  $H_0$  ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa diklat sangat efektif untuk meningkatkan pengetahuan peserta diklat.

Kaidah:

Jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima. Jika probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

Terlihat dalam analisis bahwa:

$t$  hitung adalah  $-39.000$  dengan probabilitas  $0,000$  ( $0,000 < 0,050$ ) maka  $H_0$  ditolak, atau dapat dikatakan bahwa diklat dapat memberikan sumbangan yang nyata terhadap tingkat pemahaman peserta diklat dari pada sebelum di diklat.

Dalam kasus ini terdapat perbedaan Mean sebesar  $6.40$  (lihat pada output SPSS).

Angka ini berasal dari nilai pretest dan posttest ( $69.20 - 64.00 = 5.20$ ).

Perbedaan tersebut mempunyai range antara lower/batas bawah sebesar  $-5.50162$  sampai upper/batas atas  $-4.89838$

### Hasil Pembelajaran dari 30 Peserta DDTK

Hasil Pembelajaran Seluruh peserta DDTK dalam memahami tugas dan tanggung jawab terhadap esensi Analisis Jabatan adalah sebagai berikut:

Pre-Tetst			Posttest		
Nilai (X)	F	fX	Nilai (Y)	f	fY
73	2	146	88	1	88
70	3	210	83	1	83

68	2	136	80	4	320
65	9	585	78	7	546
63	0	0	75	5	375
60	3	180	73	5	365
58	4	232	70	2	140
55	3	165	68	4	272
53	3	159	65	0	0
48	1	48	63	1	63

### Hasil analisis korelasi dengan SPSS 16.0

#### t-test: Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Sebelum / pre test	61.3000	30	7.97287	2.52124
Sesudah / post test	74.3000	30	8.05605	2.54755

Pada Paired Samples Statistics, dapat dilihat rata-rata nilai secara umum sebelum dan sesudah DDTK Analisis Jabatan naik dari 63,80 menjadi 74,00.

N menunjukkan data sebelum dan sesudah DDTK sebanyak 10 peserta. Standar deviasi yang menunjukkan heterogenitas yang terjadi dalam data sebelum dan sesudah DDTK adalah 10.32580 dan 7.52773. Sedang standard error of mean sebelum dan sesudah DDTK adalah 3.26531 dan 2.38048. Standard error of mean menggambarkan sebaran rata-rata terhadap keseluruhan peserta.

#### Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig
Pair 1 sebelum dan sesudah DDTK	30	0.999	0.000

Pada Paired Samples Correlation menunjukkan hubungan antara rata-rata nilai sebelum dan sesudah dilakukannya DDTK Analisis Jabatan kepada peserta.

Terlihat bahwa nilai Sig (0,000) <  $\alpha$  (0,0500) maka dapat disimpulkan ada hubungan yang signifikan sebelum dan sesudah diadakannya DDTK.

Dapat juga dilihat kekuatan korelasinya yakni menunjukkan korelasi yang sangat tinggi atau mendekati sempurna (0.989).

### Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Standart Deviation	Std.Error Mean	95% Confidence Interval of the Diference				
				Lower	Upper			
Pair1 Sebelum + Sesudah DDTK	-1.300	1.15470	.36515	-13.8260	-12.17398	-35.602	29	0.000

Pada Paired Samples Test dapat diinterpretasikan seperti berikut:

Tingkat Signifikansi:  $\alpha = 5\%$

Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.

Jika  $t_{hitung} < t_{table}$  maka  $H_0$  diterima

Jika  $Sig. \leq \alpha$  : maka  $H_0$  diterima

Bagaimana jajaran pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Magelang dalam rangka memahami tugas dan tanggung jawab terhadap esensi Analisis Jabatan? Terlihat bahwa korelasi antara pre test dan pos test adalah 0,00 atau ( $0,00 < 0,05$ ) artinya terdapat hubungan yang sangat significant.

Dari hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS 16.0 diketahui bahwa:

Pretest memperoleh angka = 63.80

Postest memperoleh angka = 74.00

Artinya sebelum diadakan DDTK peserta diklat telah memiliki kemampuan memahami bahan pelatihan mencapai nilai 63.80.

Setelah dilatih dan dididik melalui proses yang telah dijalankan maka terjadi peningkatan pemahaman terhadap materi pelatihan, hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai posttest mean sebesar 74.00 sehingga terjadi peningkatan pemahaman.

Hipotesis:

$H_0$ :  $\mu_1 = \mu_2$ , rata-rata nilai sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan adalah sama / tidak berbeda secara nyata.

$H_1$ :  $\mu_1 \neq \mu_2$ , rata-rata nilai sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan adalah tidak sama / berbeda secara nyata.

Terlihat bahwa korelasi antara pre test dan post test adalah 0,000 atau  $0,000 < 0,05$  artinya terdapat hubungan yang sangat significant.

1. Terlihat bahwa korelasi antara pre test dan post test adalah 0,000 atau  $0,000 < 0,05$  artinya terdapat hubungan yang sangat significant.
2. Seluruh peserta DDTK dalam memahami tugas dan tanggung jawab terhadap esensi Analisis Jabatan

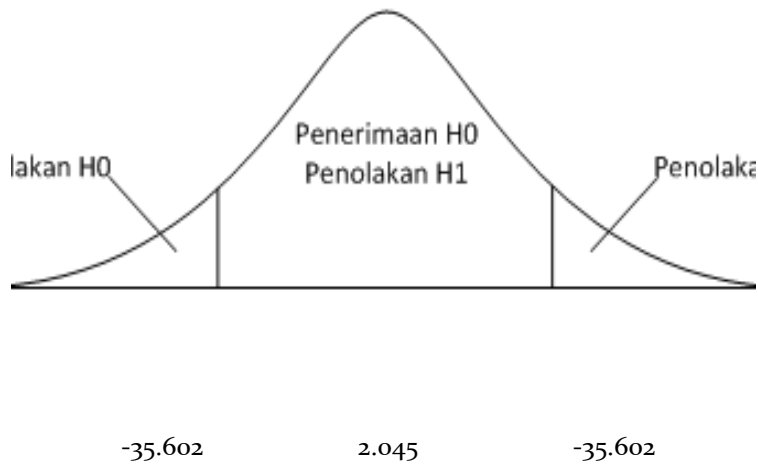
Hasil analisis korelasi dengan SPSS 16,0

Analisis: Dari hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS diketahui bahwa Pretest memperoleh angka = 62.0333 Posttest memperoleh angka = 75.0667

Artinya sebelum diadakan pelatihan peserta diklat telah memiliki kemampuan memahami bahan pelatihan mencapai nilai 62.0333 setelah di latih dan di didik melalui proses yang telah dijalankan maka terjadi peningkatan pemahaman terhadap materi pelatihan, dibuktikan dengan adanya perolehan nilai sebesar 75.0667, atau terjadi peningkatan pemahaman.

3. Hipotesis :  
 Ho = kedua rata-rata populasi adalah identik (rata-rata populasi sebelum di diklat dan sesudah di diklat adalah sama/tidak berbeda secara nyata).  
 H<sub>1</sub> = kedua rata-rata populasi adalah tidak identik (rata-rata populasi sebelum di diklat dan sesudah di diklat adalah tidak sama/berbeda secara nyata).
4. Kaidah:  
 Jika statistik hitung (angka  $t$  output) > statistik table  $t$ , maka Ho ditolak,  
 Jika statistik hitung (angka  $t$  output) < statistic table  $t$ , maka Ho diterima.
5.  $t$  hitung dari output adalah -9.736, sedang statistik table uji  $t$  dalam tingkat signifikansi 5% dari  $df\ 30 - 1 = 29$  menunjukkan angka 2.045





Pengambilan keputusan:

Berdasarkan perbandingan  $t$  hitung dengan  $t$  table (dasar pengambilan keputusan sama dengan uji  $t$ )

Oleh karena  $t$  hitung =  $-35.602$  lebih besar dari  $t$  table =  $2.045$  ( $-35.602 > 2.045$ ), atau  $t$  hitung berada di daerah  $H_0$  ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa secara nyata diklat sangat efektif untuk meningkatkan pengetahuan peserta diklat.

Kaidah: Jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima. Jika probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

Terlihat dalam analisis bahwa:

$t$  hitung adalah  $-9.736$  dengan probabilitas  $0,000$  ( $0,000 < 0,050$ ) maka  $H_0$  ditolak, atau dapat dikatakan bahwa diklat dapat memberikan sumbangan yang nyata terhadap tingkat pemahaman peserta diklat dari pada sebelum di diklat.

Dalam kasus ini terdapat perbedaan Mean sebesar  $13.0334$  (lihat pada output SPSS). Angka ini berasal dari nilai pretest dan posttest ( $75.0667 - 62.0333 = 13.0334$ ).

Perbedaan tersebut mempunyai range antara lower/batas bawah sebesar  $-15.77113$  sampai upper/ batas atas  $-10.29554$

Kesimpulan yang dapat ditarik bahwa penyelenggaraan DDTK di Kota Magelang dengan peserta meliputi unsur pegawai kantor, dan pegawai pada madrasah mempunyai dampak yang sangat berarti atau signifikan. Oleh karena itu untuk memberikan pemahaman yang merata kepada seluruh jajaran

pada kantor Kementerian Agama Kota Magelang, maka DDTK merupakan salah satu alternative yang dapat diterapkan.

## **Simpulan**

Penyelenggaraan Diklat Di Tempat Kerja (DDTK) di Kantor Kementerian Agama Kota Magelang yang berlangsung dari tanggal 4 – 7 April 2017 yang diikuti oleh 30 peserta dari unsure pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Magelang sebanyak 10 orang, unsur guru Madrasah Tsanawiyah sebanyak 10 orang, dan pegawai pada Madrasah sebanyak 10 orang, setelah diadakan pengolahan data dengan menerapkan SPSS 16.0 dapat disimpulkan sebagai berikut:

Hasil analisis secara parsial yang meliputi ketiga kelompok terbukti bahwa DDTK dengan Substansi Analisis Jabatan berpengaruh secara signifikan dalam upaya memahami tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka. Berdasarkan nilai yang diperoleh pada waktu pre test dibandingkan dengan nilai post test, nilai yang diperoleh pegawai paling tinggi (11,0) dibandingkan dengan hasil posttest dari para guru dan pegawai dilingkungan Madrasah.

Hasil analisis secara keseluruhan terhadap 30 peserta Diklat Analisis Jabatan terbukti adanya hubungan yang sangat significant. Dari nilai rata-rata terdapat peningkatan dari pretest 61.300 meningkat 74.300 saat dilaksanakan post test.

Demikian pula dalam uji statistic t hitung diperoleh nilai -35.602 sedang t table dengan  $N-1 = 29$  sebesar 2.045. Karena t hitung lebih besar dengan t table maka hipotesa nihil di tolak. Kesimpulannya adalah bahwa DDTK substansi Analisis Jabatan berpengaruh positif terhadap pemahaman peserta.

Dengan nilai korelasi sebesar 0.999 menunjukkan nilai yang sangat tinggi atau sempurna, dalam arti peningkatan pengetahuan para peserta sebelum dengan setelah mengikuti Diklat sangat tinggi sekali perubahannya.

## Daftar Referensi

- Hariandja, M.T.E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M.S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, P, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA – LAN Press.
- Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 158 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Agama
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 Tanggal 17 September 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama
- Sofyandi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.