PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SERTA PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN DI KABUPATEN MAROS

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Oleh:

SIMUNG
2017.MM.2.0654

STIE NOBEL INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
MAKASSAR
2020

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SERTA PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN DI KABUPATEN MAROS

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Oleh:

SIMUNG
2017.MM.2.0654

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

STIE NOBEL INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
MAKASSAR
2020

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SERTA PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN DI KABUPATEN MAROS

Oleh :

S I M U N G

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 13 Februari 2020
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Ketua,	Anggota,
Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si.	**Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.**

Mengetahui :

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia,	Ketua Prodi Magister Manajemen,
Dr. Maryadi, S.E., M.M.	**Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.**

PROGRAM PASCASARJANA STIE NOBEL INDONESIA

HALAMAN IDENTITAS

MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

JUDUL TESIS :

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SERTA PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN DI KABUPATEN MAROS

Nama Mahasiswa	: SIMUNG
NIM	: 2017MM20654
Program Studi	: Magister Manajemen
Peminatan	: Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua	: Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si.
Anggota	: Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1	: Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.
Dosen Penguji 2	: Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.A.P.
Tanggal Ujian	: 13 Februari 2020
SK Penguji Nomor	: 253/SK/PPS/STIE-NI/IX/2019

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

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

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Februari 2020
Mahasiswa Ybs,

SIMUNG
NIM: 2017MM20654

KATA PENGANTAR

Bismillahirahmanirahim,

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas karunia dan hidayah-Nya sehingga penyusunan Tesis yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Permasyarakatan di Kabupaten Maros". ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan tesis ini banyak mengalami kendala, namun berkat motivasi, bantuan, bimbingan, kerja sama dari berbagai pihak sehingga kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi.

Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menghaturkan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada mereka yang telah banyak membantu penulis selama perkuliahan dan penyusunan tesis, antara lain :

1. Bapak Dr. H. Mashur Razak, SE., M.M selaku Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar.
2. Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M, selaku Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Bapak Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si, selaku Asisten Direktur I PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. Bapak Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
5. Bapak Prof. Dr H. Saban Echdar, S.E., M.Si selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Asri, S.Pd., M.Pd selaku Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran memberikan masukan, dukungan, saran dan kritik yang membangun untuk kelancaran penulisan tesis ini.
6. Bapak Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si dan Ibu Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.A.P. selaku Tim Penguji yang telah memberikan banyak masukan untuk kesempurnaan tesis ini.

7. Bapak/Ibu Dosen beserta Staf PPS STIE Nobel yang telah membantu selama proses perkuliahan sampai pada tahap penyelesaikan penyusunan Tesis ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
9. Bapak Kepala Lembaga Pemasyarakatan Kelas XII A Maros beserta jajarannya atas bantuannya selama mengikuti proses kuliah hingga akhir penulisan tesis ini yang menjadi obyek penelitian penulis.
10. Istri, anak-anak dan keluarga tecinta yang selama ini memberikan dukungan moral, semangat serta dukungan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
11. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, sehingga penulis mengharapkan adanya saran dan kritikan yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Makassar, Februari 2020

Penulis

S I M U N G

ABSTRAK

Simung. 2020. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Permasyarakatan di Kabupaten Maros. Dibimbing oleh Saban Ehdar dan Asri.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif korelasional, insturmen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Penleitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan di Kabupaten Maros.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu semua pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kabupaten Maros yang berjumlah 53 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *boring sampling* (sampel jenuh), jadi semua elemen populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik analisis data penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian ini adalah pelatihan dan pengembagan serta promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan di Kabupaten Maros. Variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai adalah pelatihan dan pengembangan, sedangkan nilai *R Square* yang dihasilkan dalam model regresi linear berganda sebesar 0,624 atau 62,4%, sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci: pelatihan, pengembangan, promosi jabatan, kinerja

ABSTRACT

Simung 2020. The Effect of Training and Development and Promotion of Position on Employee Performance in Penitentiary in Maros Regency. *Supervised by Saban Echdar and Asri.*

This research is a correlational quantitative study, the research instrument used was a questionnaire. This research aims to determine and analyze the effect of training and development variables and job promotions on employee performance at the Penitentiary in Maros Regency.

The population used in this study were all employees of the Maros Regency Penitentiary, totaling 53 people. The sampling technique used is boring sampling, so all elements of the population are used as research samples. The research data analysis technique used multiple linear regression analysis.

The results of this study are training and development and promotion of positions have a positive and significant effect partially and simultaneously on the performance of employees at the Penitentiary in Maros Regency. The most dominant variable affecting employee performance is training and development, while the R Square value generated in multiple linear regression models is 0.624 or 62.4%, the rest is influenced by other variables not examined in this study.

Keywords: *training and development, promotion of position, performance*

DAFTAR ISI

Halaman

SAMPUL DALAM ..... **ii**

HALAMAN PENGESAHAN ..... **iii**

HALAMAN IDENTITAS ..... **iv**

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS ..... **v**

ABSTRAK ..... **vi**

ABSTRACT ..... **vii**

KATA PENGANTAR ..... **viii**

DAFTAR ISI ..... **ix**

DAFTAR GAMBAR ..... **xi**

DAFTAR TABEL ..... **xii**

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 6
1.3. Tujuan Penelitian 6
1.4. Manfaat Penelitian 7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu 8
2.2. Pelatihan dan Pengembangan SDM 10
2.2.1. Definisi Pelatihan 10
2.2.2. Definisi Pengembangan SDM 12
2.2.3. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM 14
2.2.4. Ruang Lingkup Pelatihan dan Pengembangan SDM 20
2.2.5. Prinsip Pelatihan dan Pengembangan SDM 22
2.2.6. Indikator Pelatihan dan Pengembangan SDM 25
2.3. Promosi Jabatan 27
2.3.1. Definisi Promosi Jabatan 27
2.3.2. Dasar Promosi Jabatan 29
2.3.3. Tujuan Promosi Jabatan 31
2.3.4. Syarat-Syarat Promosi Jabatan 32
2.3.5. Indikator Promosi Jabatan 34
2.4. Kinerja Pegawai 35
2.4.1. Definisi Kinerja Pegawai 35
2.4.2. Membangun Kinerja Pegawai 36
2.4.3. Dimensi Kinerja Pegawai 37
2.4.4. Metode Pengukuran Kinerja Pegawai 38
2.4.5. Indikator Kinerja Pegawai 41

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS
3.1. Kerangka Konseptual 44
3.2. Hipotesis Penelitian 46
3.3. Definisi Operasional Variabel 46

BAB IV METODE PENELITIAN
4.1. Pendekatan Penelitian 48
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian 48
4.3. Populasi dan Sampel 48
4.4. Jenis dan Sumber Data 49
4.5. Teknik Pengumpulan Data 50
4.6. Instrumen Penelitian 50
4.6.1. Uji Validitas 51
4.6.2. Uji Reliabilitas 51
4.6.3. Uji Asumsi Klasik 52
4.7. Skala Pengukuran Variabel 53
4.8. Teknik Analisis Data 52
4.8.1. Analisis Regresi Linear Berganda 52
4.8.2. Uji Parsial (Uji T) 53
4.8.3. Uji Simultan (Uji F) 54
4.8.4. Koefisien Determinasi (R^2) 56

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian 58
5.2. Hasil Penelitian 63
5.2.1. Deskripsi Responden Penelitian 66
5.2.2. Deskriptif Tanggapan Responden 64
5.2.3. Uji Instrumen Penelitian 70
5.2.4. Deskriptif Statistik 72
5.2.5. Uji Asumsi Klasik 73
5.2.6. Analisis Regresi Linear Berganda 76
5.2.7. Uji Parsial (Uji T) 77
5.2.8. Uji Simultan (Uji F) 79
5.2.9. Koefisien Determinasi (R^2) 80
5.3. Pembahasan Hasil Penelitian 81
5.3.1. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai 82
5.3.2. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai 82
5.3.3. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Serta Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai 84

BAB VI PENUTUP
6.1. Kesimpulan 86
6.2. Saran 87

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Halaman

No. **Keterangan**

Gambar 2.1. Dimensi Kinerja Pegawai 38
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual 45
Gambar 5.1. Hasil Uji Normalitas 74
Gambar 5.2. Hasil Uji Heterokedastisitas 74

DAFTAR TABEL

Halaman

No. **Keterangan**

Tabel 4.1. Interpretasi Nilai *R Square* (R2) 57
Tabel 5.1. Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Usia 64
Tabel 5.2. Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jenis Kelamin 65
Tabel 5.3. Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Masa Kerja 66
Tabel 5.4. Tanggapan Variabel Pelatihan dan Pengembangan 67
Tabel 5.5. Tanggapan Variabel Promosi Jabatan 68
Tabel 5.6. Tanggapan Variabel Kinerja Pegawai 69
Tabel 5.7. Uji Validitas 71
Tabel 5.8. Uji Reliabilitas 72
Tabel 5.9. Hasil Deskriptif Statistik 73
Tabel 5.10. Hasil Uji Multikolinieritas 75
Tabel 5.11. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda 76
Tabel 5.12. Hasil Uji Parsial (Uji T) 78
Tabel 5.13. Hasil Uji Simultan (Uji F) 79
Tabel 5.14. Hasil Koefisien Determinasi (R^2) 80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi baik bisnis maupun non bisnis, berorientasi pada kemajuan kinerja organisasinya. Kinerja organisasi merupakan suatu hasil kerja akumulatif yang didasarkan pada pencapaian-pencapaian target kerja dalam waktu atau periode tertentu. Untuk mencapai kinerja organisasi yang secara berkesinambungan, diperlukan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Pemanfaatan sumber daya manusia tersebut didasarkan pada target-target jangka panjang maupun jangka pendek yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam pengelolaannya, sumber daya manusia harus kelola melalui pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga hasil-hasil capaian dapat terukur dan dapat dikontrol oleh pihak yang berwenang di dalam organisasi tersebut.

Manajemen sumber daya manusia merupkan suatu cabang ilmu dalam ilmu manajemen yang memiliki fungsi dalam mengatur dan mengorganisir setiap aktivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Secara ilmiah, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bentuk pendekatan atau metode dalam mengatur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang senantiasa dianggap penting baik untuk kaum akademisi maupun praktisi, hal tersebut disebabkan perubahan dinamis untuk setiap kebutuhan organisasi. Agar pengelolaan SDM dapat dilaksanakan dengan baik, harus ditetapkan program

pengembangan SDM. Program pengembangan SDM perlu disusun cermat, dan didasarkan metode ilmiah serta berpedoman keterampilan yang dibutuhkan organisasi/perusahaan saat ini dan untuk masa yang akan datang. Pengembangan SDM membutuhkan biaya besar, biaya tersebut merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi bidang SDM. Karena SDM yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien dan efektif (Priansa; 2018).

Amstrong (Priansa, 2018) menjelaskan bahwa praktik sumber daya manusia erat kaitannya dengan segala aspek mengenai bagaimana pekerja dalam menjalankan pekerjaannya di dalam organisasi. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yaitu, perencanaan SDM, analisis dan deksripsi jabatan, rekrutmen dan seleksi pegawai, orientasi, penempatan, dan PHK, pengembangan SDM, pelatihan SDM, motivasi dan pemberdayaan pegawai, komitmen organisasional pegawai, kompetensi dan kinerja SDM, etos dan kepuasan kerja pegawai, dan kompensasi.

Kinerja sumber daya manusia erat kaitannya dengan kompetensi sumber daya manusia itu sendiri. Kompetensi sumber daya manusia merupakan ukuran kapasitas, keterampilan, pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia dalam rangka menyelesaikan setiap beban kerja yang dia miliki. Kompetensi dipandang sebagai *soft skill,* yang dalam penerapannya berperan penting dalam pencapaian kinerja sumber daya manusia. Di dalam organisasi, untuk bisa survive dan terus berkembang diperlukan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mampu memahami secara jelas masalah-masalah dinamis, serta pemakaian teknologi baru yang diadakan dalam organisasi. Priansa (2018)

menjelaskan bahwa pelatihan merupakan pebmelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan, ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Selain itu, program pengembangan juga diperlukan dalam rangka meningkatkan kompetensi sehingga kinerja sumber daya maksimal dan berkesinambungan. Menurut Rivai dan Sagala (Sinambela, 2016), pengembangan SDM jangka panjang sebagai pembeda dari kegiatan pelatihan untuk pekerjaan tertentu telah menjadi perhatian dari pengembangan SDM. Dengan melalui kegiatan pengembangan pegawai yang ada, pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan orga ni sasi terhadap pengangkatan pegawai baru. Apabila organisasi dikembangkan secara tepat sehingga lowongan formasi melalui perencanaan SDM, dapat diisi secara internal. Promosi dan transfer juga memperlihatkan kepada pegawai bahwa mereka mempunyai karier, tidak sekedar kerja. Pengembangan SDM menjadi keharusan yang akan dilakukan organisasi agar SDM dapat terampil dan ber komitmen yang tinggi untuk mengembangkan organisasi di masa depan. Untuk mencapai harapan seperti itu, pengembangan SDM merupakan cara yang paling efektif, termasuk upaya yang dapat mengantisipasi keusangan atau keterbelakangan kompetensi pegawai, serta dalam rangka diversifikasi tenaga kerja domestik untuk menghadapi persaingan SDM di

tingkat global (Sinambela, 2012). Pengembangan SDM yang dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan tentu saja akan dapat mengatasai tantangan yang bersifat *affirmative action* dan tingkat pegawai yang keluar meninggalkan organisasi (*turn over*). Dengan demikian, terdapat lima hal yang perlu diperhatikan untuk pengembangan SDM, yakni (1) keusangan pegawai, (2) diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional, (3) perubahan teknologi, (4) pengem bangan aturan dan tindakan tegas, dan (5) *turnover*-nya pekerja.

Priansa (2018) menyatakan bahwa prinsip pelatihan dan pengembangan SDM pada dasarnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai untuk mengemban tugasnya di masa yang akan datang. Upaya tersebut akan berhasil jika sudah deprogram terlebih dahulu. Agar kegiatan pengembangan SDM yang sudah deprogram dapat dilaksanakan secara efektif, maka pimpinan organisasi perlu memberikan harapan sekaligus rangsangan kepada pegawai, agar mampu terlibat dengan baik dalam pengembangan SDM yang dilaksanakan oleh organisasi. Rangsangan yang biasa dilakukan antara lain kenaikan gaji, jabatan, dan ebrbagai program lainnya.

Untuk memaksimalkan setiap potensi sumber daya manusia yang dimilikinya, organisasi harus mampu melihat setiap hal yang memungkinkan sumber daya manusia dapat optimal. Salah satu cara terbaik dalam memaksimalkan kinerja sumber daya manusia yaitu dengan menyelenggarakan program promosi jabatan. Program tersebut merupakan salah satu cara dalam memaksimalkan kinerja sumber daya manusia. Menurut Simamora (2016) menyatakan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan karyawan/pegawai ke

posisi baru dengan tingkat bayaran, hak istimewa, atau status yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lama. Ini adalah langkah vertikal dalam peringkat dan tanggung jawab. Program promosi jabatan yang dilaksanakan suatu organisasi memastikan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif.

Pemanfaatan sumber daya manusia dalam rangka mencapai kinerja yang maksimal tentunya dinginkan setiap organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi pemerintah. Seperti pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros, kinerja sumber daya manusia di Lembaga tersebut masih terbilang belum stabil. Pemanfaatan program pelatihan dan pengembangan belum maksimal dalam memenuhi kinerja sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi, masih terdapat berbagai kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan tersebut.

Di lain sisi, program promosi jabatan yang diadakan didasarkan pada pengalaman serta tingkat pendidikan seseorang. Sebenarnya pada hakikatnya, dalam penilaian promosi jabatan, terdapat beberapa faktor yang harus terpenuhi sehingga dapat dipromosikan untuk bertanggung jawab pada jabatan yang lebih besar lagi. Seperti contohnya kualitas kerja, kuantitas kerja, prestasi kerja, kerja sama tim, hingga hubungan antara sesama pegawai dalam Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian berjudul : “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Promosi Jabatan kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka pokok-pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros ?
2. Apakah pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros ?
3. Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.
2. Pengaruh pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.
3. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberi masukan kepada pemerintah (penentu kebijakan) sebagai dasar pertimbangan yang tepat dalam merumuskan strategi yang efektif untuk mengembangkan kinerja Pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.
2. Memberi sumbangan pemikiran pemerintah Kabupaten Parepare dalam mengambil kebijakan bagi pengembangan sumber daya manusia khususnya pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.
3. Mengembangkan konsep teoritis untuk memperkaya khasanah Ilmu Manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkenan dengan pengembangan kinerja sumber daya manusia.
4. Memberi manfaat bagi penulis selaku seorang aparat dan dari aspek akademis sehingga dapat berbagi pengalaman kepada seluruh *stake holders* yang terlibat dalam pengembangan SDM dan kinerja.
5. Hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi salah satu pedoman dalam peningkatan kinerja pegawai dalam rangka mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang *survive*.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan tinjauan empiris yang mendukung teori-teori serta hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Penelitian terdahulu yang baik dilihat dari relevansinya dengan masalah yang diidentifikasikan dalam penelitian yang dilakukan. Untuk lebih jelasnya, berikut penelitian terdahulu yang penulis gunakan.

1. Cholifah (2019) "Pengaruh Promosi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur". Temuan pertama menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan promosi terhadap kinerja pegawai. Dapat dijelaskan bahwa promosi memiliki pengaruh cukup besar dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan kedua menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Dapat dijelaskan bahwa variabel pelatihan tidak memiliki pengaruh yang besar dalam peningkatan kinerja pegawai. Temuan ketiga ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan promosi dan pelatihan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Dapat dijelaskan bahwa promosi memiliki pengaruh cukup besar dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Tindi, Lengkong, dan Dotulong (2017) yang berjudul Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Prmosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai PT Angkasa Pura 1 (Persero) Sam Ratulangi International Airport Manado.

Hasil analisis menunjukkan bahwa korelasi antara Pelatihan, Pengembangan Karir, Promosi jabatan terhadap kinerja pegawai mempunyai hubungan yang sedang. Uji hipotesis secara simultan menyatakan bahwa Pelatihan, Pengembangan Karir, Promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji Hipotesis secara parsial menunjukkan Pelatihan dan Pengembangan Karir tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan sebaliknya Promosi Jabatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Yulistiyono dan Solahuddin (2018) yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Hasil pengujian hipotesis (H2) secara parsial telah membuktikan terdapat pengaruh antara promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan didapat nilai t hitung sebesar 2,247, nilai tersebut lebih besar dari t tabel 2,002 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha, Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan outsourcing di PT Garuda Indonesia.
4. Susanti (2018) dengan judul "Pendidikan, Pelatihan, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Tinjauan Ekonomi Islam". Hasil penelitian menunjukkan Jenjang Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan

Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk cabang Makassar; Program Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk cabang Makassar; dan Promosi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk. cabang Makassar.

2.2. Pelatihan dan Pengembangan SDM

2.2.1. Definisi Pelatihan

Setelah selesai proses rekrutmen dan seleksi dilaksanakan, umumnya organisasi membutuhkan pelatihan terlebih dahulu, agar pegawai baru tersebut dapat dan mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dibebankan kepadanya. Salah satu benefit yang dapat diperoleh dari pelaksanaan penilaian kinerja adalah informasi yang penting untuk merancang dan memprogramkan pelatihan yang dibutuh kan oleh pegawai. Pelatihan membantu para pegawai dalam mengembangkan berbagai keterampilan tertentu yang memungkinkannya untuk berhasil pada pekerjaannya saat ini dan mengembangkan pekerjaannya di masa men datang. Para ahli manajemen mengakui bahwa pelatihan strategis yang signi fikan me num buhkan keberhasilan dalam pencapaian tujuan orga nisasi. Mengapa penekanannya pada pelatihan strategis? Organisasi berada dalam bisnis untuk mendapatkan uang dan setiap fungsi organisasi berada di bawah tekanan dalam memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Sinambela, 2016).

Sinambela (2016) menyebutkan dalam pandangan manajemen modern sekarang ini, manusia tidak lagi hanya diposisikan sekedar sebagai sumber daya

utama dalam organisasi, tetapi sudah lebih dari itu, yakni bahwa manusia itu sudah menjadi aset organisasi di masa depan atau yang lebih populer dikenal dengan konsep human capital. Apabila organisasi memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional, berkualitas, berko mit men, dan berintegritas yang baik dipastikan organisasi tersebut dapat berkembang dengan pesat.

Priansa (2018) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan pebmelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan, ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Caple (Priansa, 2018) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya sistematis dan terencanan untuk menubah atau mengembangkan pengetahuan/ketermapilan/sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Tujuan pelatihan, dalam situasi kerja adalah untuk memungkinkan seorang pegawai memperoleh kemampuan agar ia dapat melakukan tugas atau pekerjaan secara memadai, dan menyadari potensi yang mereka miliki.

Pendapat yang sejalan dikemukakan Tyson (Priansa, 2018) menyatakan bahwa pelatihan bertujuan untuk mencapai tujuan jangka penden organisasi sedangkan pendidikan diarahkan pada pembangunana pegawai jangka Panjang. Pelatihan adalah tentang perubahan, tentang transformasi, tentang pembelajaran.

Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk membantu pegawai mempelajari keterampilan, pengetahuan, atau sikap baru. Akibatnya, pegawai tersebut akan membuat perubahan atau transformasi yang akan meningkatkan kinerjanya. Perbaikan ini memastikan bahwa pegawai dan organisasi mampu melakukan hal-hal yang lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualtiasa yang lebih tinggi dan labat atas investasi yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan sebelumnya tentang pelatihan, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan memungkinkan pegawai memperoleh kemampuan tambahan sehingga ia dapat mengemban tugas atau pekerjaan actual yang dihadapi secara lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualtias pekerjaan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja dan produktivitas yang lebih baik.

2.2.2. Definisi Pengembangan SDM

Menurut Rivai dan Sagala (Sinambela, 2016), pengembangan SDM jangka panjang sebagai pembeda dari kegiatan pelatihan untuk pekerjaan tertentu telah menjadi perhatian dari pengembangan SDM. Dengan melalui kegiatan pengembangan pegawai yang ada, pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan orga ni sasi terhadap pengangkatan pegawai baru. Apabila organisasi dikembangkan secara tepat sehingga lowongan formasi melalui perencanaan SDM, dapat diisi secara internal. Promosi dan transfer juga

memperlihatkan kepada pegawai bahwa mereka mempunyai karier, tidak sekedar kerja. Pengembangan SDM menjadi keharusan yang akan dilakukan organisasi agar SDM dapat terampil dan ber komitmen yang tinggi untuk mengembangkan organisasi di masa depan. Untuk mencapai harapan seperti itu, pengembangan SDM merupakan cara yang paling efektif, termasuk upaya yang dapat mengantisipasi keusangan atau keterbelakangan kompetensi pegawai, serta dalam rangka diversifikasi tenaga kerja domestik untuk menghadapi persaingan SDM di tingkat global (Sinambela, 2012). Pengembangan SDM yang dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan tentu saja akan dapat mengatasai tantangan yang bersifat *affirmative action* dan tingkat pegawai yang keluar meninggalkan organisasi (*turn over*). Dengan demikian, terdapat lima hal yang perlu diperhatikan untuk pengembangan SDM, yakni (1) keusangan pegawai, (2) diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional, (3) perubahan teknologi, (4) pengem bangan aturan dan tindakan tegas, dan (5) *turnover*-nya pekerja.

Priansa (2018) menyatakan bahwa pengembangan SDM dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan SDM berpijak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya ia mampu bekerja dengan baik. Pengembangan SDM dapat diwujudkan melalui pengembangan karir,

pendidikan, maupun pelatihan. Melalui pengembangan SDM yang tepat, maka ketergantungan organisasi terhadap rekrutmen SDM baru akan berkurang.

Sedangkan menurut Sikula (Priansa, 2018) menyatakan bahwa pengembagnan SDM mengacu pada kepentingan staf dan personil yang ada di dalam organisasi. Pengembangan SDM merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, dimana manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis, yang kemudian diimplementasikan dalam pengembangan SDM. Pengembangan SDM juga merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi SDM guna mencapai efektivitas organisasi.

2.2.3. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM organisasi memiliki banyak tujuan, baik secara internal maupun eksternal. Tujuan pengembangan SDM secara internal yaitu sebagai berikut (Priansa, 2018):

1. Meningkatkan Produktivitas Kerja

   Produktivitas kerja pegawai dalam organisasi terkait dengan kualitas maupun kuantitas kerja yang dihasilkannya. Peningkatan produktivitas kerja pegawai dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan dan pengembangan SDM dalam organisasi akan meningkatkan kemampuan manajerial, kemampuan berpikir, maupun kemampuan teknis pegawai.

2. Melakukan Efisiensi

Pelatihan dan pengembangan SDM, baik di level manajerial maupun operasioanl dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi organisasi sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing organisasi di tengah persaingan dengan organisasi lain. Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, dan bahan baku, serta berkurangnya kerusakan dari mesin-mesin sehingga efisiensi dapat dikatakan suatu tindakan yang sangat penting dan sangat berguna bagi organisasi untuk dapat meningkatkan laba yang diinginkan organisasi tersebut.

3. Meningkatkan Efektivitas

   Pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat akan mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu merancang program pelatihan dan pengembangan organisasi dan berhasil melaksanakan program-program tersebut melebihi harapan-harapan yang ada di dalamnya.

4. Pencegahan Kerusakan

   Banyak pegawai yang tidak mampu memfungsikan atau memanfaatkan peralatan dan perlengkapan kantor dengan semestinya sehingga menyebabkan risiko kerusakan peralatan dan perlengkapan kantor menjadi lebih tinggi. Melalui pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat, diharapkan kerusakan peralatan dan perlengkapan kantor dapat dikurangi karena pegawai dapat memanfaatkan dengan baik peralatan dan perlengkapan yang ada di kantor.

5. Mengurangi Kecelakaan Kerja

Pelatihan dan pengembangan SDM juga bermanfaat bagi pengurangan kecelakaan kerja. Dengan demikian, jika pegawai yang bekerja tidak menagalami kecelakaan, maka sudah dapat dipastikan bahwa pegawai tersebut sudah terampil dan professional dalam mengemban pekerjaannya. Organisasi yang tidak mampu melakukan pengembangan SDM dengan tepat cenderung akan sering menempatkan pegawai yang tidak tepat pada pekerjaan yang diembannya sehingga risiko terjadinya kecelakaan kerja menjadi semakin tinggi.

6. Peningkatan Pelayanan Internal

   Pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat akan mampu meningkatkan pelayanan internal yang lebih optimal, terutama bagi pelanggan internal yaitu seluruh pegawai yang ada di dalam organisasi. Peningkatan pelayanan internal tersebut, dimana setiap pegawai menyadari dan memahami pentingnya keterlibatan untuk mensukseskan seluruh pekerjaan yang ada di organisasi bukan hanya pekerjaan yang ada di unit kerja, akan menggerakkkan roda organisasi mencapai visi organisasi dengan lebih optimal.

7. Moral Pegawai

   Moral pegawai sangat penting bagi organisasi, karena dengan morla pegawai yang baik maka setiap hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan pegawai, maka moral pegawai diharapkan akan lebih baik, dimana keahlian dan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki pegawai sesuai

dengan pekerjaannya, sehingga pegawai bekerja bersemangant dan antusias dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan hasil yang memuaskan bagi organisasi.

8. Karir

   Persyaratan suatu jabatan menintikberatkan pada syarat-syarat individual yang dibutuhkan untuk mengemban jabatan dan bekerja dengan lebih optimal. Jabatan dalam organisasi menuntut adanya dukungan pendidikan dan pengalaman pelatihan yang saling menunjang. Melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat bagi pegawai diharapkan akan memberikan kesempatan karir yang lebih luas, bahkan pegawai diberi kesempatan untuk duduk di level strategis yang ada di dalam organisasi, karena organisasi memberikan kesempatan kepada siapa saja yang mau terlibat untuk mengembangkan organisasi.

9. Kepemimpinan

   Suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang cakap, dimana dia harus mampu mengelola segala kegiatan dan aktivitas yang ada dalam organisasi. Pelatihan dan pengembagnan perlu dilakukan pula kepada pemimpin meningat jabatan pimpinan memegang peranan yang sangat vital. Tugas seorang pimpinan tidak hanya berhubungan dengan orang yang berda di atas tapi ia juga harus mampu berhubungan dengan orang-orang yang ada di bawahnya. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan tersebut, diharapkan seorang pemimpin dapat melakukan tugasnya secara baik, sehingga keberhasilan ataupun kegagalan yang diperoleh organisasi,

begantung pada bagaimana pemimpin dalam mengatur, menjaga, dan mejalankan setiap rencana yang telah ditetapkan dengan adanya komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan.

10. Suksesi Kepemimpinan

    Pelatihan dan pengembangan SDM yang terpat juga akan menggerakan siklus kepemimpinan yang ada di dalam organisasi. Organisasi akan mendorong calon pemimpin yang berasal dari internal organisasi untuk berkembang, sehingga suksesi kepemimpinan yang ada di dalam organisasi akan berjalan dengan baik.

11. Kompensasi

    Pelatihan dan pengembangan SDM dapat meningkatkan komptensi dan keterampilan SDM sehingga pekerjaan yang diembannya akan lebih efektif dan efisien serta pegawai mampu mengamban pekerjaan dengan lebih banyak. Dengan demikian akan meningkatkan kompensasi yang diterima oleh pegawai dari organisasi. Konsep ini saat ini dilakukan melalui insentif berbasis kinerja (IBK) dimana pegawai yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang lebih efektif, efisien, serta dalam beban kerja yang lebih tinggi akan memproleh penghasilan tambahan berupa insentif yang besarannya ditentukan atas kinerja pegawai itu sendiri.

Selain tujuan pelatihan dan pengembangan SDM secara internal, pelatihan dan pengembangan SDM pun memiliki tujaun internal. Beberapa tujuan tersebut secara eksternal sebagai berikut (Priansa, 2018).

1. Tuntutan Pelanggan

Keterbukaan data dan informasi menyebabkan pegawai semakin tinggi pengetahuannya sehingga Ketika mereka menggunakan produk akan cenderung lebih kritis dibandingkan dengan sebelumnya. Untuk itu, organisasi perlu mempersiapkan pegawai-pegawai yang tepat melalui pengembangan SDM yang tepat pula. Pegawai tersebut kelak akan berhadapan langsung dengan pelanggan. Pegawai yang mampu mengemban pekerjaannya dengan professional akan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan akan lebih puas.

2. Globalisasi

   Globalisasi mendorong setiap organisasi untuk mampu menjadi perusahaan multinasional atau perusahaan berskala global untuk meraih keberhasilan di tingkat global. Hal tersebut mendorong setiap organisasi untuk mempersiapkan pegawainya yang mampu mengemban tugas di tingkat global. Pegawai berorientasi global menjadi kebutuhan strategis.

3. Persaingan Bisnis

   Persaingan bisnis antar organisasi semakin meningkat. Untuk itu dibutuhkan pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat, yang mampu menghasilkan SDM yang berkompetensi yang dapat bersaing dengan SDM organisasi yang lain.

4. Semakin Tingginya Biaya Pegawai

   Biaya pegawai dewasa ini semakin tinggi karena semakin tingginya tuntutan kebutuhan pegawai, baik secara personal maupun keluarganya. Untuk itu, pelatihan dan pengembangan SDM diperlukan agar organisasi

mampu mempekerjakan pegawai dalam jumlah yang ramping namun mampu mengemban pekerjaan yang lebih banyak dan efektif. Dengan demikian, profit orgnaisasi akan meningkatkan yang selanjutnya akan didistirbusikan bagi kesejahteraan pegawai.

5. Semakin Langkanya Sumberdaya Energi

   Sumberdaya energi semakin langka dan semakin mahal, untuk itu organsiasi dituntut agar mampu melakukan efisiensi dan melaksanakan kegiatan operasional dengan lebih efektif. Pelatihan dan pengembangan SDM berperan dalam menghasilkan pegawai yang memiliki kesadaran bahwa sumberdaya energi semakin mahal dan ia harus menjadi pionir untu menemukan sumberdaya energi yang terbarukan.

2.2.4. Ruang Lingkup Pelatihan dan Pengembangan SDM

Menurut Sedarmayanti (2017) sebelum rekrutmen, ada tahap penyusunan formasi dengan dasar pemetaan jabatan yang menekankan dua aspek:

1. Beberapa pegawai dan tugasnya apa.
2. Pelaksanaan formasi didasarkan pada kegiatan unit.
   a. pengembangan secara informal, yaitu pegawai atas keinginannya dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan/jabatannya. pengembangan secara informal menunjukkan bahwa pegawai berkeinginan keras untuk manju dengan meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi organisasi karena

prestasi kerja pegawai semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.

b. Pengembangan secara formal, yaitu pegawai ditugaskan organisasi dan mengikut pendidikan/pelatihan yang dilakukan organsiasi dan dilakukan organisasi karena tuntutan organisasi saat ini/ yang akan datang , sifatnya non karier/peningkatan karier pegawai.

Ditinjau dari masa pelaksanaanya, pelatihan SDM sebagai bagian dari tugas pengembangan, dibedakan menjadi (Sedarmayanti, 2017):

1. *Pre Service Training* (Pelatihan pra tugas): pelatihan diberikan kepada calon pegawai yang akan mulai bekerja, atau pegawai baru yang bersifat pembekalan agar mereka dapat melasanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
2. *In Service Training* (Pelatihan dalam tugas): pelatihan yang dilakukan untuk pegawai yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan melaksanakan pekerjaan.
3. *Post Service training* (Pelatihan purna/pasca tugas): pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu mempersiapkan pegawai dalam menghadapi pensiun, missal: diklat wirausaha.

Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa agar semua perubahan dapat berjalan dengan baik dalam organsiasi tanpa menimbulkan gejolak, maka SDM yang terlibat dalam melaksanakan perubahan perlu diubah/ditingkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilannya sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan program penyesuaian itu sendiri. Salah satu cara dalam

mengembangkan pengetahuan SDM dalam lingkup peningkatan kemampuan bertujuan untul lebih mengenal dan memahami. Pengembangan dan pelatihan perlu dilaksanakan, agar:

1. Seluk beluk pelaksanaan pekerjaan dapat lebih mendalam,
2. Perkembangan organisasi lebih baik,
3. Sasaran organisasi dapat segera dicapai,
4. Ada kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan,
5. Informasi yang disampaikan organisasi lebih mudah,
6. Kesulitan yang dihadapi orgnaisai dapat diminimalisasi,
7. Hubungan organisasi dengan lingkungan dapat lebih baik,
8. Kebijakan yang berlaku dalam organisasi dapat diimplementasikan dengan baik,
9. Sistem dan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas lebih baik,
10. Perilaku pegawai dapat lebih mendukung tuntutan organisasi.

2.2.5. Prinsip Pelatihan dan Pengembangan SDM

Priansa (2018) menyatakan bahwa prinsip pelatihan dan pengembangan SDM pada dasarnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai untuk mengemban tugasnya di masa yang akan datang. Upaya tersebut akan berhasil jika sudah deprogram terlebih dahulu. Agar kegiatan pengembangan SDM yang sudah deprogram dapat dilaksanakan secara efektif, maka pimpinan organisasi perlu memberikan harapan sekaligus rangsangan kepada pegawai, agar mampu terlibat dengan baik dalam pengembangan SDM

yang dilaksanakan oleh organisasi. Rangsangan yang biasa dilakukan antara lain kenaikan gaji, jabatan, dan ebrbagai program lainnya.

Busro (2018) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM memuat sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaan, Tujuan akhir dari proses pengembangan adalah peningkatan efisiensi kerja pegawai dalam mengemban jabatannya. Jenis pengembagnan SDM yang diberikan perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai itu sendiri, sehingga program pengembangan SDM yang dilaksanakan akan lebih optimal. Selain itu, program pengembangan SDM hendaknya diinformasikan secara transparan dan terbuka kepada semua pegawai terlebih dahulu, sehingga pegawai akan mempersiapkan dirinya dengan baik ketika ia terpilih untuk mengikuti program pengembangan SDM.

Menurut Priansa (2018) terdapat beberapa prinsip lainnya yang penting untuk diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan SDM yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi

   Tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari perilaku, pengetahuan, keterampilan, maupun beradaptasi dengan organisasi. Motivasi tersebut timbul dari dorongan diri sendiri (internal) maupun dorongan dari luar dirinya (eksternal). Motivasi eksternal muncul dari adanaya program kesejahteraan pegawai, gaji akan meningkat, dan berbagai insentif lainya. Pengembangan SDM harus berhubungan dengan

motivasi pegawai, sehingga pegawai akan terlibat dengan baik dalam proses pengembangan SDM.

2. Laporan Kemajuan

   Hasil pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana perbandingan antara pegawai pada saat sebelum mendapat pengembangan, dan pegawai pada saat setelah memperoleh program pengembangan. Perbandingan tersebut dapat bersifat positif dan negatif, artinya pengembangan pegawai tersebut apakah dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas. dan efisiensi kerja pegawai, atau sebaliknya.

3. Latihan

   Pegawai pada dasarnya dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang baru. Untuk itu, diperlukan program pengembangan SDM yang diatur secara cermat dan tepat sehingga program pengembagnan SDM yang diberikan mampu dipraktikkan dalam pekerjaan. Pengembangan SDM yang lebih efektif adalah Latihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian praktik yang dimiliki pegawai. Pengembangan SDM ini membutuhkan pengorbanan waktu dan biaya yang tidak sedikit namun hasil yang diperolhe akan lebih efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai.

4. Perbedaan Individu

   Perbedaan individu perlu dijadikan pijakan dalam melaksanakan program pengembangan SDM. Perbedaan tersebut buka perbedaan jenis kelamin,

status sosial, ekonomi tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai, maka dari itu pengembangan SDM yang paling efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan SDM yang diberikan.

2.2.6. Indikator Pelatihan dan Pengembangan SDM

Indikator utama dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menurut Priansa (2018) ada dua, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Internal

   Faktor internal merupakan faktro yang berasal dari dalam organisasi, yaitu menyangkut:

   a. Visi Organisasi

      Visi organisasi sangat memengaruhi pelatihan dan pengembangan SDM yang ada di dalam organisasi. Organisasi yang memiliki visi yang kuat, luas, dan ambisius cenderung akan melakukan pengembagnan SDM yang agresif dsertai dengan ketersediaan dana yang memadai.

   b. Misi

      Setiap organisasi mempunyai visi yang ingin dicapai, untuk itu dibutuhkan misi yang tepat. Misi merupakan visi dalam tahap yang lebih operasional. Misi memberikan arahan penting yang perlu dilakukan sehingga visi bisa terwujud.

   c. Strategi Pencapaian Tujuan

Strategi menggambarkan bagaimana secara operasional misi yang telah dibuat dapat dilaksanakan. Strategi yang baik perlu didukung oleh taktik yang tepat, dimana hal tersebut akan membutuhkan dukungan pengembangan SDM yang baik pula.

d. Sifat dan Jenis Kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya bagi pengembangan SDM. Organisasi yang Sebagian ebsar pekerjaan teknisnya tentu akan berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada pekerjaan yang ilmiah.

e. Teknologi yang Digunakan

Teknologi sangant memengaruhi organsiasi. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi dengan unggul akan menjadi organisasi yang superior dan mampu bersaing dalam berbagai level bisnis.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang ebrasal dari luar organisasi namun memberikan pengaruh terhadap pelatihan dan pengembagnan SDM yang dilakukan oleh organsiasi.

a. Kebijaksanaan Pemerintah

Kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah surat-surat keputusan Menteri atau Pejabat pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijaksanaan-kebijaksanaan tersebut sudah barang tentu akan

memengaruhi program-program pelatihan dan pengembangan SDM dalam organisasi yang bersangkutan.

b. Sosio budaya Masyarakat

Faktor sosio masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hla ini dapat dipahami karena suatu organisasi apa pun di dirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan SDM dalam suatu organisasi faktor ini perlu dipertimbangkan.

c. Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Perkembangan ilmu pengethauan sangat dinamis dan organisasi harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi. Pegawai harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan sehingga mampu untuk terus berkembang.

d. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi berbeda dengan kebutuhan teknologi secara intenal. Perkembangan teknologi lebih kepada aspek eksternal yang muncul di luar organisasi, dimana saat ini perkembangan teknologi sangat cepat dan perlu didukung oleh adanya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan.

2.3. Promosi Jabatan

2.3.1. Definisi Promosi Jabatan

Menurut Simamora (2016) menyatakan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan karyawan/pegawai ke posisi baru dengan tingkat bayaran, hak

istimewa, atau status yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lama. Ini adalah langkah vertikal dalam peringkat dan tanggung jawab. Program promosi jabatan yang dilaksanakan suatu organisasi memastikan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif.

Filippo (Sedarmayanti, 2017) menjelaskan bahwa promoosi merupakan kegiatan perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status serta tanggung jawab yang lebih tinggi. Pada umumnya, promosi ini diikuti dengan peningkatan kompensasi (gaji dan lain-lain) walau tidak selalu demikian. Dengan promosi berarti menunjukkan bukti pengakuan atas prestasi di atas rata-rata pegawai lainnya, pengetahuan yang lebih baik, dan pertimbangan dari pimpinan terhadap pegawai yang dipromosikan. Untuk calon yang akan dipromosikan, dicari di antara pegawai yang ada, yang berbakat, berkemampuan dengan menjalai tes tertulis, wawancara, dan lain-lain.

Strauss dan Sayles (Busro, 2018) mendefinisikan promosi sebagai gerakan ke posisi di mana tanggung jawab dan prestise meningkat. Ini adalah pekerjaan dengan lebih gengsi dan penghasilan. Sistem promosi terbuka dan tertutup. Suatu perusahaan dikatakan memiliki kebijakan promosi terbuka jika menganggap semua karyawan dalam organisasi sebagai kandidat potensial dan juga mengumumkan secara internal lowongan tersebut.

Berdasarkan pada pengertian yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan merupakan suatu bentuk kegiatan yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan/pegawai yang memiliki kualitas yang baik untuk menempati posisi yang lebih tinggi dengan

tanggung jawab yang lebih besar lagi. Promosi jabatan diikuti dengan peningkatan gaji, tunjangan, dan lain-lain.

2.3.2 Dasar Promosi Jabatan

Sedarmayanti (2017) mengemukakan bahwa promosi bagi pegawai dalam organisasi harus berdasarkan pertimbangan objektif karena objektivitas promosi akan membawa dampak positif bagi tumbuhnya motivasi/semangat kerja pegawai lain dalam organisasi. Bagi penentu kebijakan dalam organisasi, lebih cenderung menggunakan kecakapan kerja/merit sebagai dasar promosi. Kompensasi yang baik adalah dasar untuk kemajuan seseorang. Umumnya, anggota organsasi/pegawai cenderung atas dasar senioritas karena mereka berpendapat, makin lama masa kerja seseorang, kecakapan kerja akan lebih baik. Mereka menganggap dasar kecakapan kerja masih mengandung judgement, sehingga masih dianggap belum objektif. Dasar senioritas dianggap lebih objektif, pada kenyataannya mengukur objektivitas promosi tidak mudah. Umumnya terdapat dua dasar untuk promosi, yaitu kecakapan kerja (merit) dan senioritas. Kebanyakan organisasi menggunakan dasar senioritas pegawai untuk promosi karena:

1. Mempunyai masa kerja lama,
2. Mempunyai pengalaman kerja banyak,
3. Mempunyai tingkat loyalitas tinggi terhadap organisasi,
4. Memiliki kejujuran tinggi dibanding pegawai junior.

Selanjutnya, kelemahan dasar senioritas dalam promosi yaitu sebagai berikut (Sedarmayanti, 2017):

1. Pegawai senior kadang-kadang sudah statis dan loyo,
2. Pengalaman banyak belum tentu mempunyai prestasi tinggi,
3. Sulit menerima perubahan dan perkembangan baru,
4. Sukar menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi baru

Sedarmayanti (2017) menambahkan bahwa umumnya terdapat dua dasar untuk mempromosikan seseorang:

1. Kecakapan kerja (merit)
2. Senioritas.

Para penentu kebijakan dalam organisasi, cenderung menggunakan kecakapan kerja/merit sebagai dasar promosi. Sebab kompensasi yang baik adalah kemajuan seseorang. Namun, umumnya anggota organisasi lebih cenderung pada senioritas. Sebab, umumnya mereka berpendapat dengan makin lama masa kerja pegawai, kecakapan mereka menjadi lebih baik. Program promosi hendaknya memberi informasi jelas, apa yang dijadikan pertimbangan mempromosikan pegawai dalam organisasi. Hal ini penting supaya pegawai mengetahui dan memperjuangkan nasibnya.

2.3.3. Tujuan Promosi Jabatan

Menurut Rivai dan Sagala (2015) ada sejumlah tujuan yang organisasi mempromosikan karyawan mereka:

1. Untuk pemanfaatan keterampilan karyawan secara optimal, pengetahuan pada tingkat yang sesuai dalam hierarki organisasi menghasilkan efektivitas organisasi dan kepuasan karyawan.

2. Untuk pengembangan semangat kompetitif dan menanamkan antusiasme pada karyawan untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, dll. yang dibutuhkan untuk pekerjaan tingkat yang lebih tinggi.
3. Untuk mengembangkan sumber internal karyawan yang kompeten yang siap untuk mengambil pekerjaan di tingkat yang lebih tinggi di lingkungan yang berubah.
4. Untuk mempromosikan perasaan puas dengan kondisi perusahaan yang ada dan rasa memiliki terhadap perusahaan.
5. Untuk mempromosikan pengembangan diri karyawan dan siap untuk promosi sebagaimana dan ketika giliran promosi mereka terjadi.
6. Untuk mempromosikan minat dalam pelatihan, program pengembangan dan dalam bidang pengembangan tim.
7. Untuk menghilangkan masalah yang diciptakan oleh para pemimpin serikat pekerja dengan mempromosikannya di tingkat petugas di mana mereka kurang efektif dalam menciptakan masalah.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sinambela (2016) menjelaskan bahwa tujuan promosi jabatan yaitu sebagai berikut:

1. Untuk memanfaatkan keterampilan karyawan, pengetahuan pada tingkat yang sesuai dalam hierarki organisasi yang menghasilkan efektivitas organisasi dan kepuasan karyawan.
2. Untuk mengembangkan semangat kompeten dan menanamkan semangat dalam diri karyawan untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, dll. Yang dibutuhkan oleh pekerjaan tingkat yang lebih tinggi.

3. Untuk mengembangkan sumber internal karyawan yang kompeten yang siap untuk mengambil pekerjaan di tingkat yang lebih tinggi dalam lingkungan yang berubah.
4. Untuk mempromosikan pengembangan diri karyawan dan membuat mereka menunggu giliran promosi mereka. Ini mengurangi pergantian tenaga kerja.
5. Untuk mempromosikan perasaan puas dengan kondisi perusahaan saat ini dan rasa memiliki.
6. Untuk mempromosikan minat dalam pelatihan, programmer pengembangan dan dalam bidang pengembangan tim.
7. Untuk membangun kesetiaan dan untuk meningkatkan moral.
8. Untuk menghargai karyawan yang berkomitmen dan loyal.
9. Untuk menghilangkan masalah yang diciptakan oleh pemimpin serikat pekerja dengan mempromosikannya ke tingkat petugas di mana mereka kurang efektif dalam menciptakan masalah.

2.3.4. Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Menurut Siagaian (2015), syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran: Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya.
2. Disiplin: Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

3. Prestasi kerja: Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja sama secara efektif dan efisien.
4. Kerjasama: Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.
5. Kecakapan: Karyawan harus cakap, kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas- tugas pada jabatannya tersebut dengan baik.
6. Loyalitas: Karyawan harus loyal membela perusahaan dari tindakan yang merugikan.
7. Kepemimpinan: Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.
8. Komunikatif: Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi komunikasi yang tidak lancar.

2.3.5. Indikator Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2015), indikator promosi jabatan dibagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Pengalaman (senioritas) dimana promosi jabatan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang

memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.

2. Kecakapan dalam hal ini karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus disiplin ilmu pengetahaun, kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan elemen-elemen yang terkait dalam penyusunan kabijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.
3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

Menurut Siagaian (2015), indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.
2. Tingkat pendidikan, ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa denga pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.
3. Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggungjawab yang lebih besar.

4. Kejujuran, untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran syarat utama yang harus diperhatikan
5. Tanggungjawab, seringkali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggungjawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggungjawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.
6. Kepandaian bergaul, misalnya jabatan untuk selesman sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.
7. Prestasi kerja, pada umunya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.
8. Inisiatif dan kreatif, untuk syarat promosi jabatan terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

2.4. Kinerja Pegawai

2.4.1. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja menyangkut kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu atau periode tertentu. Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam kurun waktu tertentu (Rivai, 2015).

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Emron, Yohny, dan Imas (2018) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja pegawai yang optimal dan stabil bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakkan sesungguhnya semu, sehingga keberhasilan merupakan suatu kebutulan yang bukan didasarkan pada fondasi yang kuat.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja baik dari kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai per satuan periode waktu pada pelaksanaan tugas kerjanya seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.5.2. Membangun Kinerja Pegawai

Sinambela (2016) menjelaskan bahwa kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut.

1. Penentuan gaji

   Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.

2. Seleksi pegawai

   Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kua lifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

3. Orientasi

   Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

4. Penilaian kinerja

   Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

5. Pelatihan dan pengembangan

   Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.

6. Uraian dan Perencanaan Organisasi

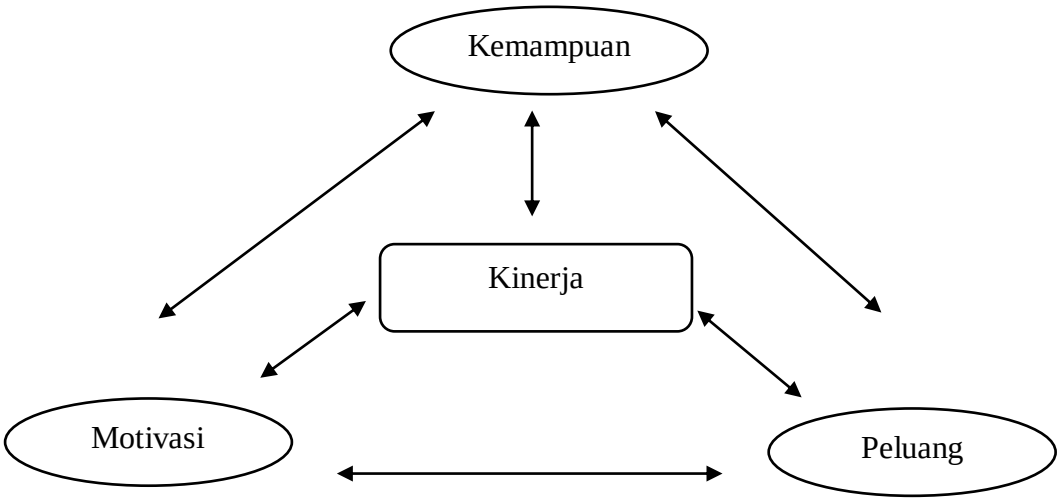
Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan di mana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

7. Uraian tanggung jawab

   Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.5.3. Dimensi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab peningkatan kinerja pegawai bukan merupakan peristiwa seketika, tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu. Rivai (Sinambela, 2016) mengemukakan bahwa dimensi kinerja dibagi menjadi tiga, yaitu kemampuan, motivasi, dan peluang yang dapat digambarkan seperti berikut ini:



Gambar 2.1

Dimensi Kinerja Pegawai

Sumber: Rivai (Sinambela, 2016)

2.5.3. Metode Pengukuran Kinerja Pegawai

Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Rivai (2015) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Adapun penjelasan lengkap dari kedua metode yang dimaksud tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi sebagai berikut :

1) Skala Peringkat (*Rating Scale*)

   Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2) Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

Di dalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3) Metode Dengan Penilaian Terarah (*Forced Choice Methode*)

   Di dalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

4) Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

   Di dalam metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas prilaku pegawai, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.

5) Metode Catatan Prestasi

   Di dalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.

6) Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale= BARS*)

   Di dalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7) Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*)

   Di dalam metode ini, penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

8) Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Comparative Evaluation Approach*)

Di dalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi pegawai dilibatkan dalam proses penilaian. Pegawai mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan organisasi. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut:

1) Penilaian Diri Sendiri (*Self Appaisal*)

   Organisasi mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari pegawai, tujuan organisasi, dan tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi pada pegawai.

2) Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajement By Objective*)

   Suatu bentuk penilaian dimana pegawai dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

3) Penilaian Secara Psikologis

   Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi pegawai.

4) Pusat Penilaian (*Assessment Center*)

   Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2.5.4. Indikator Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Rivai (2015) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

1) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

   Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

2) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

   Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

3) Kreatifitas (*Creativity*)

   Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

4) Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

5) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

6) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

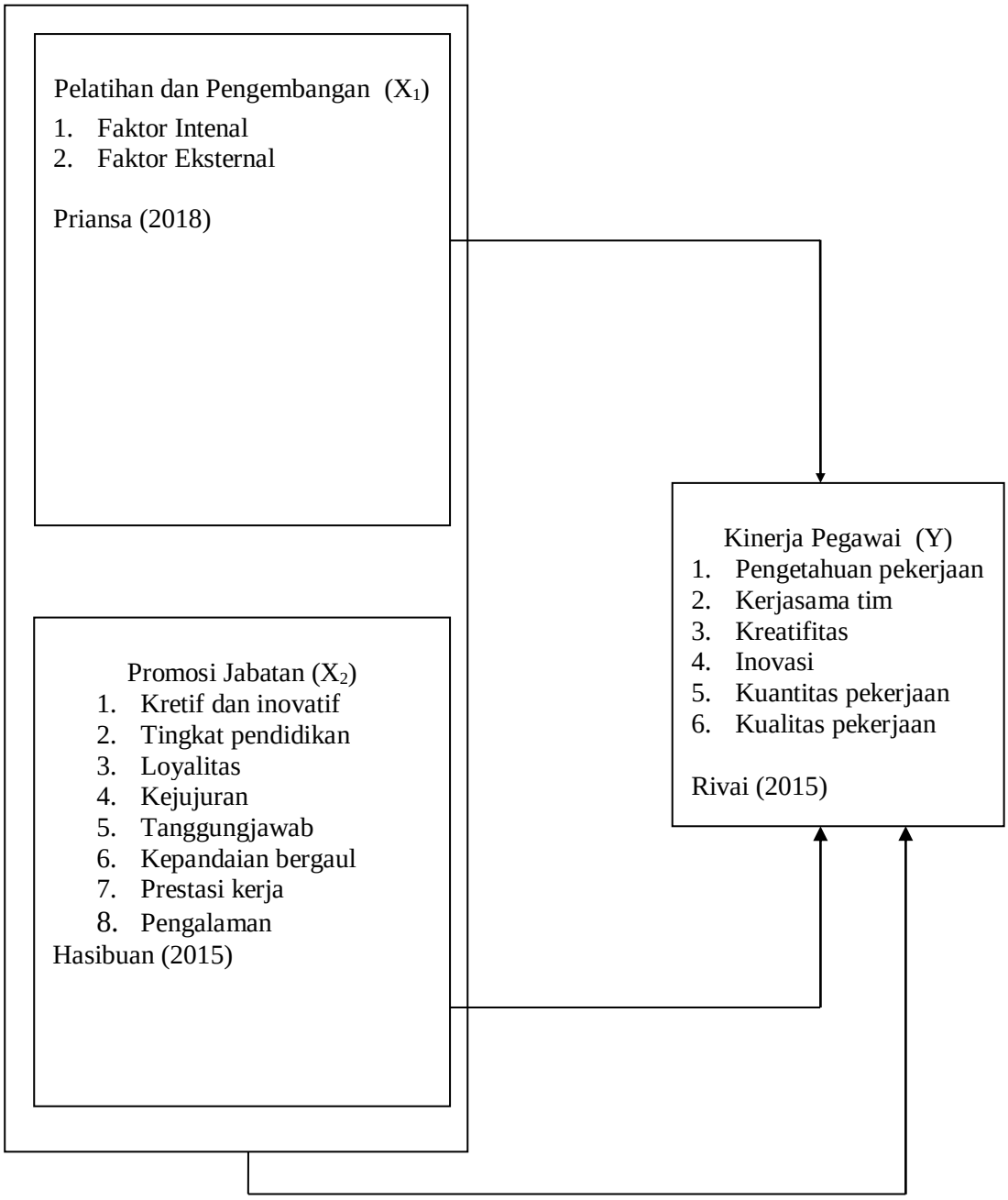
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan alur berpikir yang menjadi pondasi dasar dalam penelitian. Kerangka konseptual menjelaskan bagaimana suatu variabel berhubungan dengan variabel lain yang diteliti. Variabel penelitian merujuk pada karakteristik atau atribut yang dapat diukur atau diobservasi. Secara jenis, penelitian ini menggunakan dua jenis variabel penelitian yaitu variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). Variabel independen merupakan variabel yang menyebabkan, memengaruhi, atau berefek pada *outcome*. Adapun variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan. Sedangkan, variabel dependen adalah kinerja pegawai. Variabel dependen merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel dependen merupakan *outcome* atau hasil dari pengaruh variabel-variabel independen.

Penelitian ini menganalisis dan mengkaji pengaruh pelatihan dan pengembangan dalam memprediksi kinerja pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Di Kabupaten Maros. Kerangka konseptual yang disajikan dalam penelitian ini, secara simbolik menjelaskan hubungan antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan. Untuk lebih jelasnya, berikut penulis sajikan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1.Kerangka Konsep Penelitian

Sumber: Penulis, 2020.

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan di Kabupaten Maros.
2. Pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan di Kabupaten Maros.
3. Pelatihan dan pengembangan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan di Kabupaten Maros.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Untuk menjelaskan variabel yang dimaksud dalam penelitian ini maka diperlukan definisi operasional variabel sebagai berikut :

a. Variabel bebas /independen (X)
    1. Pelatihan dan Pengembangan (X_1) Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu bentuk program di dalam organisasi yang bertujuan meningkatkan kompetensi, pengetahuan, moral, serta tanggung jawab pegawai.
    2. Promosi Jabatan (X_2) promosi jabatan adalah perpindahan karyawan/pegawai ke posisi baru dengan tingkat bayaran, hak istimewa, atau status yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lama. Ini adalah

langkah vertikal dalam peringkat dan tanggung jawab. Program promosi jabatan yang dilaksanakan suatu organisasi memastikan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif.

b. Variabel terikat / dependen (Y)

Kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja pegawai yang optimal dan stabil bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakkan sesungguhnya semu, sehingga keberhasilan merupakan suatu kebutulan yang bukan didasarkan pada fondasi yang kuat.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan kuantitatif korelasional dengan menggunakan metode survei. Kuantitatif korelasional merupakan suatu desain penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh/hubungan antara variabel independen terhadap variabel independen (Sugiyono, 2019). Survey dalam penelitian ini adalah suatu desain yang digunakan untuk penyelidikan mengenai pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros, sehingga dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

4.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan pada pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Oktober 2019 sampai dengan November 2019.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros yang berjumlah 53 orang meliputi 42 orang PNS dan 10 orang PTT. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pemilihan sampel dalam penelitian ini

dilakukan dengan menggunakan metode *sampling jenuh* (sensus) yakni dengan menentukan semua populasi sebagai sampel total sebanyak 53 orang pegawai.

4.4. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Jenis Data

   Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan suatu bentuk data numerik yang didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner penelitian. Kuesioner penelitian tersebut menggunakan skala *likert*, dimana untuk opsi jawabannya menggunakan data kuantitatif (numerik).

2. Sumber Data

   Sumber data penelitian didapatkan dari sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer didapatkan dari hasil penyebaran instrumen penelitian yang telah memuat jawaban-jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang disajikan dalam bentuk kuesioer. Sedangkan, sumber sekunder didapatan dari pengambilan data penelitian yang berupa data yang telah ada sebelumnya (diolah sebelumnya) dari pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros yang digunakan sebagai pelengkap penelitian ini.

4.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Wawancara

   Wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terlibat langsung didalam penelitian ini untuk memperoleh informasi tentang berbagai hal yang berkaitan dengan penelitian.

b. Daftar pertanyaan (Kuisioner)

   Teknik yang digunakan angket atau kuisioner dalam suatu cara pengumpulan data dengan memberikan dan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka dapat memberi respon atas daftar pertanyaan tersebut. Jawaban tersebut selanjutnya diberi skor dengan skala *Likert*.

c. Studi dokumentasi

   Teknik pengumpulan data dengan cara meninjau, membaca dan mempelajari berbagai macam buku, jurnal, dan informasi dari internet yang berhubungan dengan penelitian.

4.6. Instrumen Penelitian

Kesimpulan penelitian yang berupa jawaban permasalahan penelitian, dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi : pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Oleh karena itu, kesimpulan tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan

data penelitian. Dua alat untuk mengukur kualitas data yaitu uji validitas dan uji realibilitas.

4.6.1. Uji Validitas

Noor (2017) menerangkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) itu mengukur apa yang ingin diukur. Kuesioner penelitian ini terbentuk dari empat konsep teoritis. Keempat konsep tersebut adalah sarana, kreativitas belajar, motivasi belajar dan prestasi belajar. Instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat dikatakan valid atau shahih apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tetap. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 5%, maka ítem tersebut di nyatakan valida tau sahih.

4.6.2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila alat ukur tersebut mengarah pada keajegan atau konsisten, dimana tingkat reliabilitasnya memperlihatkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya sehingga hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan pengukuran berulang-ulang terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama pula. Suatu instrumen dikatakan andal, bila memiliki koefisien keandalan atau reliabilitas sebesar 0,60 atau lebih (Noor, 2017).

4.6.3. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

   Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi.

2. Uji Mulitikolinearitas

   Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi.

3. Uji Normalitas Regresi

   Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak.

4.7. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala *Likert* sebagai alat untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2019). Peneliti memberikan lima alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 untuk keperluan analisis kuantitatif penelitian, dengan alternatif jawaban Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Ragu-ragu (R) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1.

4.8. Teknik Analisis Data

4.8.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja serta kinerja pegawai. Dalam analisis ini digunakan bentuk tabel dan nilai rata-rata untuk memperjelas deskripsi variabel. Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai. Sebelum melakukan pengujian regresi berganda syarat uji regresi yang harus dipenuhi.

Bentuk umum dari model yang akan digunakan adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja pegawai

α = Konstanta

X_1 = Pelatihan dan Pengembangan

X_2 = Promosi Jabatan

β_1, β_2 = Koefisien regresi

e = *Error Standard*

4.8.2 Uji Parsial (Uji T)

Uji parsial merupakan suatu bentuk pengujian statistik yang berguna untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini pengujian parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: Pelatihan dan Pengembangan (X_1), Promosi Jabatan (X_2), dan variabel terkait yaitu kinerja pegawai (Y) secara sendiri-sendiri (parsial).

a. Pengujian hipotesis pertama sampai ketiga

Hipotesis parsial tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

a) Ho berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
b) Ha berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
c) Dengan tingkat signifikansi a = 5 % dan dengan *degree of freedom* (n- k-1) dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah jumlah variabel independen. Sedangkan t tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan df = (n-1), sehingga (Ghozali,2017).

4.8.3 Uji Simultan (Uji F)

Untuk mengetahui pengaruh bersama-sama antara pelatihan dan pengembangan serta pomosi jabatan terhadap kinerja pegawai maka digunakan uji simultan (uji F). Pengujian hipotesis simultan ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

a) Ho : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
b) Ha : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan a = 5 % dan dengan *degree of freedom* (k) dan (n-k-1) dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah variabel independen. Maka nilai F hitung dirumuskan sebagai berikut.

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

Dimana:

R^2 = *R Square*

n = Banyaknya Data

k = Banyaknya variabel independen

Sedangkan F tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan a sebesar 5% dan df = (n-1), sehingga (Ghozali, 2017)

a) Jika F hitung > F tabel atau Sig. F < 5 % maka H0 ditolak dan H1 diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
b) Jika F hitung < atau Sig.F > 5% maka H_o diterima dan H_1 ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

4.8.4 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel independen (pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan) dalam memengaruhi kinerja pegawai. Koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh dalam bentuk angka/persentase. Jika korelasi (R^2) yang dihasilkan mendekati angka 1 maka semakin besar pengaruhnya. Untuk mengukur besarnya pengaruh variabel-variabel independent (X) terhadap variabel dependen (Y), yaitu dengan cara :

$$r_{xy} = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n\sum {X_i}^2 - (\sum X_i)^2\}\{n\sum {Y_i}^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

$R^2 = (r)^2 \times 100\%$

Dimana:

R= Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel yang diteliti

X = Variabel independen

Y = Variabel terikat

Interpretasi nilai r^2 dari Sugiyono (2019), dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1.

Interprestasi nilai R Square (R^2)

Interval Koefisien Determinasi	Tingkat Pengaruh
0,000 – 0,199	Sangat Lemah
0,200 – 0,339	Lemah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2019)

Dalam analisis korelasi terdapat suatu angka yang disebut dengan koefisien determinasi yang besarnya adalah kuadrat dari koefisien korelasi (r^2). Koefisien ini disebut koefisien penentu karena varians yang terjadi pada variabel dependen dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel independen.

BAB V
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Menengok ke belakang perjalanan Lembaga Pemasyarakatan di Indonesia, adalah sebuah jejak-jejak panjang nan penuh liku. Hal ini terkait dengan sejarah berdirinya negara tercinta ini, yang memiliki masa-masa pahit tatkala Belanda dan Jepang menancapkan cakar tajamnya di masa penjajahan. Masa demi masa terlewati, mengukir catatan demi catatan. Masing-masing masa memiliki sejarahnya tersendiri. Tentu saja ini bukan hanya sekadar catatan, namun makna didalamnya dapat dijadikan acuan menuju gerbang profesionalisme Lembaga Pemasyarakatan untuk menjawab tantangan di masa datang Penjara, Rumah Tahanan (Rutan) atau Lembaga Pemasyarakatan (LP) adalah sebuah jejak-jejak panjang nan penuh liku. Hal ini terkait dengan sejarah berdirinya negara tercinta ini, yang memiliki masa-masa pahit tatkala Belanda dan Jepang menancapkan cakar tajamnya di masa penjajahan. Masa demi masa terlewati, mengukir catatan demi catatan. Masing-masing masa memiliki sejarahnya tersendiri.

Rentetan kejadian ini menjadi kendala besar bagi sistem kepenjaraan yang sesungguhnya tengah dirintis. Benang merah dari segala kejadian ini adalah menyiratkan betapa sulitnya posisi atau peran urusan kepenjaraan, yang dihadapkan pada dua kepentingan, seolah kepenjaraan akan selalu dihadapkan pada momentum yang sifatnya antagonistic antara harus berperikemanusiaan atau sebaliknya. Menjelang masuknya pendudukan Jepang ke Indonesia, penjagaan di

penjara penjara, yang semula dipegang oleh militer diganti oleh tenaga pegawai kepenjaraan sipil. Pada periode ini tercatat beberapa peristiwa penting, antara lain:

1. Tahun 1921, penjara Madiun menyediakan tempat untuk anak-anak di bawah usia 19 tahun
2. Tahun 1925, didirikan penjara untuk anak-anak di bawah umur 20 tahun di Tanah Tinggi, dekat Tangerang. Serta didirikannya penjara untuk terpidana seumur hidup di Muntok dan Sragen.
3. Tahun 1927, di Pamekasan dan Ambarawa didirikan penjara anak-anak.

Pada masa ini penjara-penjara memiliki kedudukan khusus :

1. Penjara Sukamiskin untuk orang Eropa dan kalangan inetelktual.
2. Penjara Cipinang untuk terpidana kelas satu.
3. Penjara Glodok untuk pidana psychopalen.
4. Penjara Sragen untuk pidana kelas satu (pidana seumur hidup).
5. Penjara anak-anak di Tangerang.
6. Penjara anak-anak di Banyu Biru dan Ambarawa.
7. Penjara khas wanita di Bulu Tangerang.

Lapas Kelas II Maros yang terletak di Kabupaten Maros pada tanggal 10 Mei 1982. Perpindahan Lembaga ini disebabkan oleh situasi yang tidak memungkinkan dan pemerintah pada waktu itu tidak membenarkan Lembaga Pemasyarakatan berdiri ditengah kota. Pada tahun 1984 berdasarkan Surat Menteri Kehakiman yaitu tentang Perubahan Kantor Direktorat Bina Tuna Warga (BTW) menjadi Lembaga Pemasyarakatan maka Lembaga Pemasyarakatan

tersebut menjadi Lembaga Pemasyarakatan yang alam perkembangannya Lembaga Pemasyarakatan tersebut dikenal dengan II Maros. Dalam melaksanakan tugasnya tentu lembaga tersebut memiliki struktur organisasi. Menurut Pasal 5 Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor 01 PR.07.03 tahun 1983 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemasyarakatan ditentukan bahwa Lembaga Pemasyarakatan Klas II mempunyai susunan organisasi sebagai berikut :

1) Kalapas.
2) Bidang Tata Usaha.
3) Bidang Pembinaan Narapidana.
4) Bidang Kegiatan kerja.
5) Bidang Administrasi Keamanan dan Ketertiban.
6) Bidang Kesatuan Pengaman Lapas.

1. Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas untuk melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Lapas, untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi :

a. Melakukan urusan kepegawaian
b. Melakukan urusan keuangan
c. Melakukan surat menyurat, perlengkapan rumah tangga

2. Bidang Pembinaan Narapidana

Bidang Pembinaan Narapidana mempunyai tugas melaksanakan pembinaan terhadap narapidana, untuk melaksanakan tugas tersebut mempunyai fungsi :

a. Melakukan regestrasi dan membuat statistik serta dokumen sidik jari narapidana
b. Memberikan bimbingan Pemasyarakatan
c. Mengurus kesehatan dan memberikan perawatan bagi narapidana.

3. Bidang Kegiatan Kerja

Bidang Kegiatan Kerja mempunyai tugas memberikan bimbingan kerja, mempersiapkan sarana kerja dan mengelola hasil kerja, untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bidang Kegiatan Kerja mempunyai fungsi :

a. Memberikan bimbingan latihan kerja bagi narapidana
b. Mempersiapkan fasilitas sarana kerja

4. Bidang Administrasi dan Tata Tertib

Bidang Administrasi Keamanan dan Tata Tertib, bidang Administrasi Keamanan dan Tata Tertib mempunyai tugas mengatur jadwal tugas pengamanan, penggunaan perlengkapan dan pembagian tugas pengaman, menerima laporan harian dan berita acara dari satuan pengaman yang bertugas serta menyusun laporan berkala keamanan dan menegakkan tata tertib, untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bidang Administrasi Keamanan dan Tata Tertib mempunyai fungsi :

a. Mengatur jadwal tugas pengaman, penggunaan perlengkapan dan pembagian tugas pengaman
b. Menerima laporan harian dan berita acara dari satuan pengaman yang bertugasserta mempersiapkan laporan berkala dibidang keamanan dan menegakkan tata tertib.

5. Kesatuan Pengaman Lembaga Pemasyarakatan (KPLP)

Kesatuan Pengaman Lembaga Pemasyarakatan (KPLP) mempunyai tugas menjaga keamanan dan ketertiban Lemabaga Pemasyarakatan, untuk melaksanakan tugas tersebut Kesatuan Pengaman Lembaga Pemasyarakatan (KPLP) mempunyai fungsi :

a. Melakukan penjagaan dan pengawasan terhadap narapidana
b. Melakukan pemeliharaan keamanan dan ketertiban
c. Melakukan pengawalan, penerimaan, penempatan, dan pengeluaran narapidana
d. Melakukan pemeriksaan terhadap pelanggaran keamanan
e. Membuat laporan harian dan berita acara pelaksanaan pengamanan

Menurut hasil penelitian masing-masing bagian dalam struktur organisasi Lembaga Pemasyarakatan Klas II Maros tersebut memiliki tugas dan fungsi masingmasing akan tetapi pada intinya sistem kerja antara bagian-bagian struktur organisasi Lembaga Pemasyarakatan tersebut harus bekerja sama secara terpadu sama halnya seperti sistem peradilan pidana yang membutuhkan adanya kerjasama secara terpadu (integrated). Dengan adanya keterpaduan antara bagian struktur organisasi Lembaga Pemasyarakatan tersebut diharapkan tujuan sistem

pemasyarakatan akan terwujud. Keterpaduan diantara komponen struktur organisasi Lembaga Pemasyarakatan Klas II Maros terlihat dalam upaya melakukan pembinaan terhadap narapidana, misalnya pihak pengamanan bertugas menjaga keamanan dan ketertiban Lembaga Pemasyarakatan lalu pihak yang melakukan penertiban administrasi narapidana yang masuk dan keluar dilakukan oleh seksi registrasi. Selanjutnya bidang yang melakukan pembinaan terhadap narapidana dan melakukan penyelidikan terhadap latarbelakang narapidana dan kondisi kekeluargaan narapidana semuanya diserahkan oleh pihak bimbingan pemasyarakatan (seksi bimbingan pemasyarakatan), akan tetapi selanjutnya dalam upaya untuk melakukan pembinaan misalnya mengenai ketrampilan untuk narapidana, program kerja dan penyediaan bahan baku untuk pelaksanaan kegiatan ketrampilan dibantu oleh seksi lain seperti seksi bidang kegiatan kerja, seksi sarana kerja dan seksi pengolahan hasil kerja.

Misi pemasyarakatan yaitu melaksanakan pembinaan Warga Binaan Pemasyarakatan dalam rangka penegakan hukum, pencegahan dan penanggulangan kejahatan serta pemajuan dan perlindungan HAM. Sedangkan visi, memulihkan kesatuan hubungan hidup, kehidupan dan penghidupan WBP sebagai individu, anggota masyarakat dan makhluk Tuhan Yang Maha Esa (Membangun Manusia Mandiri).

5.2. Hasil Penelitian

5.2.1. Deskripsi Responden Penelitian

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik pegawai yang menjadi subyek dalam penelitian ini menurut kelompok usia dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 5.1.

Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Persentase
< 20 tahun	5	9,4 %
21 – 30 tahun	10	18,9 %
31 – 40 tahun	19	35,8 %
41 – 50 tahun	12	22,6 %
> 51 tahun	7	13,2 %
Total	53	100,0%

Sumber : Data Primer , 2019

Berdasarkan tabel 5.2 di atas, dapat dilihat bahwa kelompok umur yang paling banyak menjadi pegawai adalah pada kelompok umur 31 sampai 40 tahun yaitu ada 19 orang (35,8%). Sedangkan jumlah responden yang ada pada kelompok umur lebih kecil dari 20 tahun adalah 5 orang (9,4%) dan jumlah responden yang ada pada kelompok usia 21 sampai 30 tahun ada 10 orang (18,9%) serta kelompok usia 41 – 50 tahun sebanyak 12 orang (22,6%). Dari hasil tersebut memperlihatkan bahwa kelompok usia muda lebih kecil untuk

menduduki jabatan fungsional, hal ini disebabkan masih besarnya ekspektasi kelompok usia muda untuk menduduki jabatan struktural, di lain pihak kelompok usia muda ebih tertarik pada jabatan fungsional karena makin terbatasnya/tertutupnya mereka untuk menduduki jabatan struktural yang jumlahnya sangat terbatas menurut pangkat, golongan, dan lain-lain.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik pegawai yang menjadi subyek dalam penelitian ini menurut jenis kelamin ditunjukkan dalam tabel 5.2 dibawah ini :

Tabel 5.2.

Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki Perempuan	34 19	64,2 % 35,8 %
Total	53	100,0%

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 5.1. di atas, dapat dilihat bahwa jenis kelamin yang paling banyak menjadi responden adalah laki-laki yaitu 34 orang dari 53 orang responden seluruhnya (64,2 %). Sedangkan jumlah responden perempuan ada 19 orang (35,8%).

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik pegawai yang menjadi subyek dalam penelitian ini berdasarkan masa kerjanya ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.3.

Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 1 tahun	2	3,8 %
1 – 4 tahun	10	19,9 %
4 – 7 tahun	17	32,1 %
> 7 tahun	24	45,3 %
Total	53	100,0

Sumber : Data Primer , 2019

Berdasarkan tabel 5.3. di atas, dapat dilihat bahwa pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini terbanyak mempunyai masa kerja di atas 7 tahun yaitu ada 24 orang (45,3%) dan masa kerja 4 – 7 tahun ada 17 orang (32,1`%). Sedangkan pegawai yang mempunyai masa kerja antara 1 – 4 tahun ada 10 orang (19,9%) dan 2 orang pegawai (3,8%) yang lain baru bekerja < 1 tahun.

5.2.2. Deskripsi Tanggapan Responden

1. Variabel Pelatihan dan Pengembangan

Deskripsi tanggapan responden untuk variabel pelatihan dan pengembangan merupakan suatu bentuk tanggapan yang bersifat obyektif. Kuesioner yang ditanggapi responden tersebut terdiri dari 8 butir pernyataan yang

diisi oleh 53 orang responden (pegawai) Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros. Adapun hasil tanggapan responden dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 5.4.

Tanggapan Variabel Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan Pengembangan (X1)									
No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase
1	Item 1	95	92	33	0	0	220	265	83%
2	Item 2	100	112	15	0	0	227	265	86%
3	Item 3	60	112	39	0	0	211	265	80%
4	Item 4	85	116	21	0	0	222	265	84%
5	Item 5	55	140	21	0	0	216	265	82%
6	Item 6	90	120	15	0	0	225	265	85%
7	Item 7	65	152	6	0	0	223	265	84%
8	Item 8	110	120	3	0	0	233	265	88%
Jumlah		660	964	153	0	0	1777	2120	84%

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan hasil tanggapan responden yang disajikan tabel 5.4. di atas di ketahui bahwa item nomor 8 merupakan item dengan persentase tertinggi dibandingkan dengan item pernyataan yang lain. Hal tersebut disebabkan perkembangan teknologi merupakan alasan utama dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros. Secara kompreshensif tanggapan responden untuk variabel pelatihan pengembangan memiliki persentase sebesar 84% atau berkategori baik.

2. Variabel Promosi Jabatan

Deskripsi tanggapan responden untuk variabel promosi jabatan merupakan suatu bentuk tanggapan yang bersifat obyektif. Kuesioner yang ditanggapi responden tersebut terdiri dari 8 butir pernyataan yang diisi oleh 53 orang responden (pegawai) Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros. Adapun hasil tanggapan responden dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 5.5.

Tanggapan Variabel Promosi Jabatan

Promosi Jabatan (X2)									
No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase
1	Item 1	80	92	42	0	0	214	265	81%
2	Item 2	45	156	15	0	0	216	265	82%
3	Item 3	30	148	30	0	0	208	265	78%
4	Item 4	65	136	18	0	0	219	265	83%
5	Item 5	30	168	15	0	0	213	265	80%
6	Item 6	60	140	18	0	0	218	265	82%
7	Item 7	80	132	12	0	0	224	265	85%
8	Item 8	105	124	3	0	0	232	265	88%
Jumlah		495	1096	153	0	0	1744	2120	82%

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan hasil tanggapan responden yang disajikan tabel 5.5. di atas di ketahui bahwa item nomor 8 merupakan item dengan persentase tertinggi dibandingkan dengan item pernyataan yang lain. Hal tersebut disebabkan

pengalaman merupakan elemen utama atau faktor kunci dari program promosi jabatan pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros. Tanpa pengalaman yang baik mengenai kegiatan kerja, dan pengetahuan yang memadai sulit bagi para pegawai untuk mendapatkan atau mengikuti program promosi jabatan yang dilaksanakan oleh organisasi tersebut. Secara kompreshensif tanggapan responden untuk variabel promosi memiliki persentase sebesar 82% atau berkategori baik.

3. Variabel Kinerja Pegawai

Deskripsi tanggapan responden untuk variabel kinerja pegawai merupakan suatu bentuk tanggapan yang bersifat obyektif. Kuesioner yang ditanggapi responden tersebut terdiri dari 6 butir pernyataan yang diisi oleh 53 orang responden (pegawai) Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros. Adapun hasil tanggapan responden dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 5.6.

Tanggapan Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai (Y)									
No	Pernyataan	5	4	3	2	1	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase
1	Item 1	65	152	6	0	0	223	265	84%
2	Item 2	65	152	6	0	0	223	265	84%
3	Item 3	40	176	3	0	0	219	265	83%
4	Item 4	25	188	3	0	0	216	265	82%
5	Item 5	80	140	6	0	0	226	265	85%
6	Item 6	110	120	3	0	0	233	265	88%
Jumlah		385	928	27	0	0	1340	1590	84%

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan hasil tanggapan responden yang disajikan tabel 5.5. di atas di ketahui bahwa item nomor 6 merupakan item dengan persentase tertinggi dibandingkan dengan item pernyataan yang lain. Hal tersebut disebabkan kualitas pekerjaan menunjukkan seberapa baik kinerja seorang pegawai dalam bekerja, bukan hanya bergantung pada kuantitas pekerjaan atau kerja sama tim yang dilakukan Ketika bekerja. Kualitas pekerjaan merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan. Secara kompreshensif tanggapan responden untuk variabel kinerja pegawai memiliki persentase sebesar 84% atau berkategori baik.

5.2.3. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Pengujian validitas data dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui layak tidaknya data penelitian yang digunakan. Data yang digunakan merupakan data kuesioner yang terdiri dari lima opsi jawaban yaitu Sangat Setuju, Setuju, Kurang Setuju, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju, yang kemudian dianalisi dengan menggunakan program SPSS 26 untuk mengetahui validitas kuesioner tersebut, Adapun hasil dari pengujian validitas seperti tabel di bawah ini:

Tabel 5.7.

Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Item Pernyataan	R Tabel	R Hitung	Sig	Standard Sig	Keterangan
Pelatihan dan Pengembangan (X1)	Item 1	.531**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 2	.641**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 3	.599**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 4	.362**	0,27	0,008	0,05	Valid
	Item 5	.605**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 6	.621**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 7	.455**	0,27	0,001	0,05	Valid
	Item 8	.474**	0,27	0,000	0,05	Valid
Promosi Jabatan (X2)	Item 1	.482**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 2	.504**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 3	.601**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 4	.508**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 5	.693**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 6	.504**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 7	.566**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 8	.557**	0,27	0,000	0,05	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Item 1	.753**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 2	.775**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 3	.651**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 4	.608**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 5	.571**	0,27	0,000	0,05	Valid
	Item 6	.544**	0,27	0,000	0,05	Valid

Sumber : Data Primer, 2019

Data validitas di atas dapat dijelaskan bahwa nilai R tabel semua item pernyataan dalam kuesioner penelitian lebih besar daripada nilai R Hitung, dan nilai Signifikansi yang dihasilkan < 0,05 (*Standard Sig*) yang berarti kuesioner penelitian memenuhi kriteria uji validitas atau dengan kata lain data penelitian ini validi/layak digunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian yang dilakukan.

2. Uji Reliabilitas

Salah satu persyaratan dalam uji instumen penelitian adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas melihat sejauh mana kehandalan suatu variabel yang diukur dalam penelitian. Adapun hasil pengujian reliabilitas variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 5.8.

Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Nilai Batas	Keterangan
Pelatihan dan Pengembangan	0,643	0,6	Reliabel
Promosi Jabatan	0,653	0,6	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,715	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer, 2019

Hasil pengujian reliabilitas dari kuesioner penelitian menunjukkan hasil yaitu pelatihan dan pengembangan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,643 > 0,6, nilai *Cronbach's Alpha* promosi jabatan 0,653 > 0,6, nilai *Cronbach's Alpha* kinerja pegawai 0,715 > 0,6. Hasil tersebut berarti semua variabel penelitian reliabel/handal sebagai alat pengumpul data penelitian.

5.2.4. Deskriptif Statistik

Deskriptif statistik merupakan suatu bentuk analisis data kuantitatif yang berfungsi menjelaskan distribusi nilai minimum, nilai maksimum, nilai tengah dan nilai total dari variabel yang diukur dalam penelitian tanpa menjadikannya suatu kesimpulan. Adapun hasil deskriptif statistic penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.9.

Hasil Deskriptif Statistik

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Pelatihan dan Pengembangan	53	28	40	1777	33.53	2.665
Promosi Jabatan	53	28	40	1744	32.91	2.483
Kinerja Pegawai	53	22	30	1340	25.28	1.801
Valid N (listwise)	53					

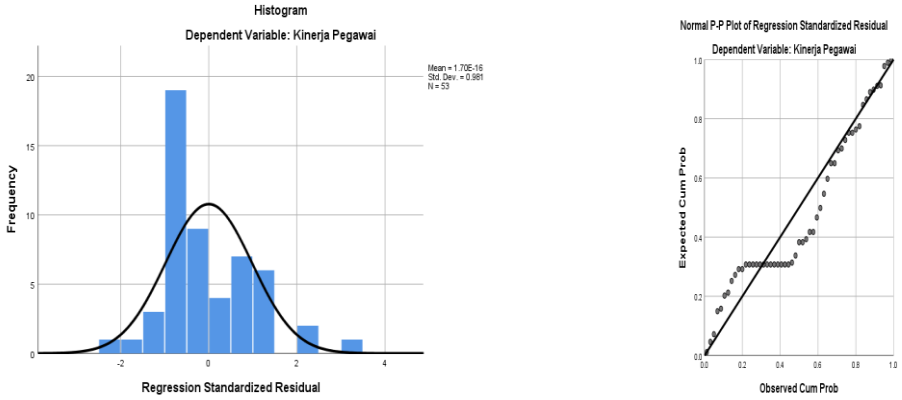
Sumber : Data Primer, 2019

Hasil deskriptif statistik di atas menujukkan bahwa nilai minimum variabel pelatihan dan pengembangan adalah 28, nilai mean 33,53, dan nilai maksimum adalah 40. Untuk variabel promosi jabatan nilai minimumnya adalah 28, nilai tengah 32,91, dan nilai maksimum adalah 40. Untuk variabel kinerja pegawai, nilai minimum adalah 22, nilai tengah adalah 25,28, dan nilai maksimum adalah 30.

5.2.5. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data merupakan suatu bentuk pengujian dalam analisis regresi yang bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diuji memenuhi normalitas data asumsi klasik. Model regresi yang baik merupakan model regresi yang memiliki normalitas data yang sesuai dengan kriteria asumsi klasik. Adapun hasil pengujian normalitas data penelitian ini seperti pada gambar di bawah ini:



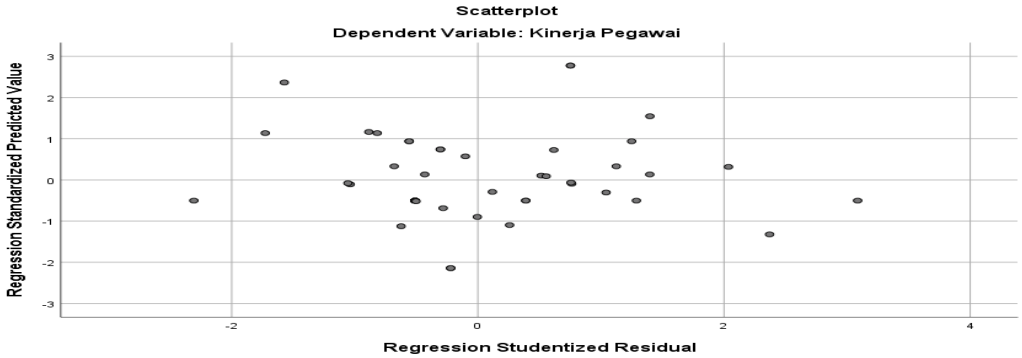
Gambar 5.1. Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2019

Hasil pengujian di atas menujukkan bahwa distribusi data membentuk lonceng dan mengikuti garis diagonal pada P P Plot yang berarti data yang diuji normal dan memenuhi kriteria pengujian asumsi klasik.

2. Uji Heterokedastisitas

Dalam pengujian regresi sebaiknya data yang diolah hetero, yang berarti data satu dengan yang lainnya tidak memiliki kesamaan (disengaja). Adapun hasil pengujian heterokedastisitas seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.2. Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2019

3. Uji Multikolinieritas

Uji muiltikolinieritas merupakan salah satu dari beberapa jenis pengujian asumsi klasik dalam pemodelan regresi linear berganda. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam variabel terikat mengalami gejala korelasi atau tidak, model regresi yang baik sebaiknya tidak mengalami gejala multikolinieritas. Adapun hasil dalam pengujian multikolinieritas dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.10.

Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients[a]

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Pelatihan dan Pengembangan	0,753	0,405	0,272	0,372	2,689
	Promosi Jabatan	0,741	0,360	0,236	0,372	2,689

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2019

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai Tolerance yang dihasilkan variabel pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan adalah 0,372 > 0,10, dan nilai VIF yang dihasilkan 2,689 < 10,00. Hal tersebut berarti tidak terjadi multikolinieritas pada variabel-variabel bebas yang diukur dalam model regresi linear berganda atau dengan kata lain penelitian ini memenuhi kriteria pengujian asumsi klasik.

5.2.6. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui ketergantungan variabel terikat terhadap variabel bebas maka dilakukanlah analisis regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda menjabarkan nilai koefisien regresi yang diinterpretasikan apakah pengaruh variabel bebas negatif atau positif terhadap variabel terikatnya. Adapun hasil analisis regresi linear berganda sebagai berikut:

Tabel 5.11.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel Bebas	Variabel Terikat	B	Beta	Sig	Keterangan
Pelatihan dan Pengembangan	Kinerja Pegawai	0,302	0,446	0,003	Signifikan
Promosi Jabatan	Kinerja Pegawai	0,281	0,388	0,009	Signifikan
Constanta = 5,192 R = 0,790 R Square = 0,624 F = 41,422, Sig = .000					

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2019

Hasil analisis regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Y = 5,192 + 0,302 X1 + 0, 281 X2 + 0,05

Nilai dari persamaan regresi linear berganda di atas dapat dijelaskan seperti pada uraian di bawah ini:

1. Nilai konstata sebesar 5,192 berarti; apabila nilai variabel pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan tetap/konstan maka nilai tetapnya (konstata) sebesar 5,192.
2. Nilai koefisien regresi pelatihan dan pengembangan sebesar 0,302 berarti memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros. Apabila terjadi kenaikan 1 poin atau penurunan 1 poin maka akan berdampak sebesar 0,302 pada kinerja pegawai Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.
3. Nilai koefisien regresi promosi jabatan sebesar 0,281 berarti memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros. Apabila terjadi kenaikan 1 poin atau penurunan 1 poin maka akan berdampak sebesar 0,281 pada kinerja pegawai Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.
4. Variabel yang paling dominan berpengaruh adalah variabel yang memiliki nilai koefisien regresi paling besar. Adapun variabel tersebut adalah pelatihan dan pengembangan yaitu sebesar 0,302.

5.2.7. Uji Parsial (Uji T)

Pengujian parsial merupakan bagian dari analisis regresi linear berganda yang memiliki fungsi memprediksi pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil dari pengujian parsial dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.12.

Hasil Uji Parsial (Uji T)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5,912	2,145		2,757	0,008
	Pelatihan dan Pengembangan	0,302	0,096	0,446	3,136	0,003
	Promosi Jabatan	0,281	0,103	0,388	2,725	0,009

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2019

Berdasarkan hasil pengujian parsial (uji t) di atas, diketahui bahwa nilai t yang dihasilkan variabel pelatihan dan pengembangan sebesar 3,136, dengan signifikansi sebesar 0,003, untuk variabel promosi jabatan sebesar 2,725, dengan signifikansi sebesar 0,009. Selanjutnya membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, untuk mengetahui nilai t tabel maka digunakan rumus (n-k) jumlah sampel dikurang jumlah sampel penelitian, kemudian dihasilkan nilai 50. Nilai 50 tersebut dimasukkan dalam distribusi t tabel dengan menggunakan formulasi excel (=tinv(0,05;50) maka dihasilkan nilai t tabel sebesar 2,008.

Jadi berdasarkan hasil pengujian parsial dan nilai t tabel, maka di ketahui bahwa nilai t hitung variabel-variabel independen > 2,008, dan nilai signifikansi < 0,05 yang berarti secara parsial pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan positif dan signifikan memengaruhi kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.

5.2.8. Uji Simultan (Uji F)

Untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros maka digunakan uji simultan. Uji simultan menilai pengaruh variabel-variabel independen dalam memprediksi variabel dependen dengan ukuran pengaruh signifikansi dan positif. Dikatakan signifikan jika nilai signifikansi yang dihasilkan < 0,05, dan dikatakan positif jika F hitung > F tabel. Berikut hasil pengujian simultan dalam penelitian ini:

Tabel 5.13.

Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	105,239	2	52,619	41,422	.000[b]
	Residual	63,516	50	1,270		
	Total	168,755	52			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Pelatihan dan Pengembangan

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2019

Hasil pengujian tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi yang dihasilkan dalam pengujian tersebut adalah 0,000 < 0,05, dan nilai F hitung adalah 41,442. Untuk membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel maka digunakan rumus sebagai berikut:

DF 1= K – 1 (3-1 = 2)

DF 2= N – K (53-3=50)

Setelah ditemukan hasil dari rumus distribusi F tabel tersebut, kemudian dimasukkan di formulasi excel dengan perintah = FINV(0,05;2;50) maka dihasilkan nilai F tabel 3,182. Jadi nilai F hitung > F tabel (41,442 > 3,182). Berdasarkan hasil pengujian simultan tersebut maka dapat disimpulakn bahwa secara bersama-sama pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan memengaruhi kinerja pegawai dengan positif dan signifikan.

5.2.9. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi menunjukkan nilai ketergantungan variabel dependen. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan oleh R Square maka semakin besar pula tingkat ketergantungan variabel dependen oleh variabel-variabel independen. Berikut hasil koefisien detemrinasi penelitian ini:

Tabel 5.14.

Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.790[a]	0,624	0,609	1,127	0,624	41,422

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Pelatihan dan Pengembangan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2019

Berdasarkan hasil koefisien determinasi yang ditunjukkan tabel 5.14, diketahui bahwa nilai R Square yang dihasilkan sebesar 0,624 atau 62,4, yang

berarti variabel pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan memiliki pengaruh sebesar 62,4% terhadap kinerja pegawai di Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros dengan kategori pengaruh kuat. Sisanya sebesar 37,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5.3. Pembahasan

5.3.1. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai

Temuan pertama dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi pelatihan dan pengembangan yang diberikan atau dilaksanakan dalam organisasi tersebut maka berdampak pada kenaikan kinerja pegawai di Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.

Penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukkan oleh Priansa (2018) menyatakan bahwa pelatihan pengembangan SDM dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pelatihan dan pengembangan SDM berpijak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya ia mampu bekerja dengan baik. Pengembangan SDM dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, pendidikan, maupun pelatihan. Melalui pengembangan

SDM yang tepat, maka ketergantungan organisasi terhadap rekrutmen SDM baru akan berkurang.

Selain dari dukungan teori dari ahli, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Tindi, Lengkong, dan Dotulong (2017) yang berjudul Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Prmosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai PT Angkasa Pura 1 (Persero) Sam Ratulangi International Airport Manado. Hasil analisis menunjukkan bahwa korelasi antara Pelatihan, Pengembangan Karir, Promosi jabatan terhadap kinerja pegawai mempunyai hubungan yang sedang. Uji hipotesis secara simultan menyatakan bahwa Pelatihan, Pengembangan Karir, Promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji Hipotesis secara parsial menunjukkan Pelatihan dan Pengembangan Karir tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan sebaliknya Promosi Jabatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.3.2. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Temuan kedua dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros. Hasil tersebut menjelaskan bahwa promosi jabatan memberikan kesempatan pegawai untuk lebih mengembangkan kemampuannya dengan tanggung jawab yang lebih besar, berdasarkan hal tersebut pegawai terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Filippo (Sedarmayanti, 2017) menjelaskan bahwa promoosi merupakan kegiatan perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status serta tanggung jawab yang lebih tinggi. Pada umumnya, promosi ini diikuti dengan peningkatan kompensasi (gaji dan lain-lain) walau tidak selalu demikian. Dengan promosi berarti menunjukkan bukti pengakuan atas prestasi di atas rata-rata pegawai lainnya, pengetahuan yang lebih baik, dan pertimbangan dari pimpinan terhadap pegawai yang dipromosikan. Untuk calon yang akan dipromosikan, dicari di antara pegawai yang ada, yang berbakat, berkemampuan dengan menjalai tes tertulis, wawancara, dan lain-lain.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulistiyono dan Solahuddin (2018) yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Hasil pengujian hipotesis (H2) secara parsial telah membuktikan terdapat pengaruh antara promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan didapat nilai t hitung sebesar 2,247, nilai tersebut lebih besar dari t tabel 2,002 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha, Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT Garuda Indonesia.

5.3.3. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil temuan ketiga diketahui bahwa secara bersama-sama variabel pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam memengaruhi kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakat Kabupaten Maros. Secara model regresi, tingkat koefisien regresi bertanda positif serta nilai *R Square* yang dihasilkan dihasilkan sebesar 0,624 atau 62,4, yang berarti variabel pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan memiliki pengaruh sebesar 62,4% terhadap kinerja pegawai di Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros dengan kategori pengaruh kuat. Sisanya sebesar 37,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Burso (2018) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan merupakan program-program dalam manajemen kinerja yang bertujuan untuk perbaikan kinerja pegawai dan organisasi. Semakin baik program yang dilaksakan, maka secara otomatis berdampak pada kemajuan organisasi secara keseluruhan. Pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan dalam penelitian memberikan hasil yang positif dan signifikan dalam memprediksi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lain Susanti (2018) dengan judul "Pendidikan, Pelatihan, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Tinjauan Ekonomi Islam". Hasil penelitian menunjukkan Jenjang Pendidikan berpengaruh

positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk cabang Makassar; Program Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk cabang Makassar; dan Promosi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk. cabang Makassar.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.
2. Pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.
3. Pelatihan dan pengembangan merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kienerja pegawai pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros dengan tingkat koefiesien regresi paling besar.

6.2. Saran

Setelah dilakukan penelitian ini, penulis memandang terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan saran dalam penelitian yang dilakukan. Saran tersebut dapat digunakan sebagai masukan untuk organisasi bersangkutan dan kaum akademisi yang sedang melakukan penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan serta promosi jabatan terhadap kinerja pegawai. Adapun saran dari penulis yaitu sebagai berikut:

1. Untuk pimpinan organisasi agar memerhatikan Kembali program promosi jabatan yang menjadi salah satu program dalam manajemen kinerja. Dalam hal ini pimpinan sebaiknya tidak hanya memberikan promosi jabatan pada pegawai yang memiliki pengalaman lebih banyak atau dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi, namun melihat dari aspek prestasi kerja para pegawai.
2. Untuk pimpinan organisasi agar kiranya mampu meningkatkan program pelatihan dan pengembangan agar para pegawai dapat mengembangkan kompetensi, pengetahuan, serta komunikasinya dalam organisasi sehingga dikemudian hari tercipta kontinuitas kinerja yang baik bagi Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.
3. Untuk peneliti selanjutnya, agar kiranya dapat meneliti variabel lain yang kemungkinan memiliki pengaruh langsung atau tidak langsung terhadap kinerja pegawai sehingga didapatkan hasil penelitian yang berbeda dari penelitian lain yang sudah ada.

DAFTAR PUSTAKA

Burso, M. 2018. Teori-Teori *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamendia Group.

Cholifah. 2019. *Pengaruh Promosi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur*. Jurnal Simplex Volume 2, No 2. umm.metro.ac.id. [Diakses 11 Mei 2020].

Handoko, T. Hani. 2015. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Hasibuan, S,P. 2015. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta PT. Bumi Aksara.

Mangkunegara, A, P. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Remaja Rosdakarya: Bandung.

Priansa, D, J. 2018. *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Riduwan. 2015. *Rumus dan Data Dalam Analisis Statistika: Untuk Penelitian Bisnis, Pemerintahan, Sosial, Kebijakan Ekonomi, Hukum, Manajemen, dan Kesehatan*. Bandung. Alfabeta.

Rivai,V, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* . Edisi ke-7. Depok: PT Rajagrafindo.

Rivai, V, S., dan Sagala, E, J. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Rivai, V, S., Ramly, M., Mutis, T., Arafah, W. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.

Sinambela, L, P. 201. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.

Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta. Bandung.

Sunyoto, D. 2011. *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Cetakan Pertama. CAPS. Yogyakarta.

Susanti. 2018. *Pendidikan, Pelatihan, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Tinjauan Ekonomi Islam*. Jurnal Ekonomi Manajemen. Volume 10, Nomor 1. journal.uin.alauddin.ac.id. [Diakses 11 Mei 2020].

Tindi, Lengkong, dan Dotulong. 2017. *Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Prmosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai PT Angkasa Pura 1 (Persero) Sam Ratulangi International Airport Manado.* Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Volume 5, No3. ejournal.unsrat.ac.id. [Diakses 11 Mei 2020].

Yulistiyono dan Solahuddin. 2018. *Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.* Jurnal Manajemen dan Bisnis. Volume 8, No 1. jurnal.umt.ac.id. [Diakses 11 Mei 2020].

L A M P I R A N

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR WILAYAH SULAWESI SELATAN
LEMBAGA PEMASYARAKATAN KLAS IIA MAROS
Alamat : Jln. Raya Kariango Mandai Maros
Tlp . Fax : 0411-4814550 e-mail : *lp_maros@yahoo.co.id*

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : W23.E8.UM.01.01- 960

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a	: INDRA SETIABUDI MOKOAGOW, Bc.IP., S.Sos
N I P	: 19670829 199112 1 001
Pangkat / gol	: Pembina Tingkat I (IV/b)
Jabatan	: Kepala Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Maros

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa Mahasisiwa tersebut dibawah ini :

N a m a	: SIMUNG
N I M	: 2017.MM.2.0654
Program Studi	: Magister Manajemen (S2)
Mahasiswa	: Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nobel Indonesia Makassar.

Benar telah mengadakan Penelitian / Pengumpulan Data pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Maros, pada tanggal 28 Oktober 2019 sampai dengan 28 November 2019 dalam rangka penyusunan dan penulisan Tesis yang berjudul :

"PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SERTA PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN DI KABUPATEN MAROS "

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk di pergunakan seperlunya.

Maros, 30 November 2019

K e p a l a,

INDRA SETIABUDI MOKOAGOW. S.Sos
NIP. 19670829 199112 1 001

LAMPIRAN 2. KUESIONER PENELITIAN

NO. KUESIONER : _____

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SERTA PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN DI KABUPATEN MAROS

A. Identitas Responden

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Usia : ☐ <20 Tahun ☐ 21-30 Tahun

: ☐ 31-40 Tahun ☐ >41 Tahun

Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/Sederajat ☐

Diploma

: ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3

Masa kerja : ☐ < 5 Tahun ☐ 6-10 Tahun

: ☐ >11 Tahun

Jabatan :

Hormat Kami,

SIMUNG
2017.MM.20654

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pernyataan-pernyataan dibawah ini bertujuan untuk mengetahui tentang Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi(Studi Pada Kantor Syahbandar Otoritas Pelabuhan Ksop Kelas Iii Parepare). Pada setiap pernyataan telah disediakan lima poin skala likert dengan keterangan sebagai berikut:

- ✓ Sangat Tidak Setuju (STS)
- ✓ Tidak Setuju (TS)
- ✓ Cukup Setuju (KS)
- ✓ Setuju (S)
- ✓ Sangat Setuju (SS)

Anda diminta untuk memberikan jawaban yang tersedia di samping pertanyaan sesuai dengan jawaban/keadaan anda dengan cara memberi tanda silang (X).

C. Kuesioner

1. Pelatihan dan Pengembangan

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Program pelatihan dan pengembangan SDM yang dilaksanakan sesuai dengan visi Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.					
2.	Program pelatihan dan pengembangan SDM yang dilaksanakan sesuai dengan misi Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.					
3.	Program pelatihan dan pengembangan SDM yang dilaksanakan sesuai dengan strategi pencapaian tujuan kerja di Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.					
4.	Metode pelatihan dan pengembangan mudah dimengerti sehingga para peserta dapat mengusasai setiap materi pelatihan yang diberikan oleh instruktur.					
5	Penting penggunaan teknologi seperti *computer* untuk menunjang aktivtias pelatihan dan pengembangan SDM.					
6.	Program pelatihan dan pengembangan sesuai dengan arahan dari Kementrian Hukum dan Ham.					

7.	Progran pelatihan dan pengembangan yang diikuti selalu dapat dipahami oleh setiap peserta latih. Karena materi yang dibawakan mudah dimengerti dan penting untuk pengembangan kompetensi.					
8.	Program pelatihan dan pengembangan yang telah anda ikuti disesuiakan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, seperti menggunakan piranti-piranti (perangkat lunak) dalam melakukan kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM.					

2. Disiplin

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Anda selalu bekerjan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.					
2.	Pimpinan organisasi memberikan contoh dalam hal disiplin kerja.					
3.	Gaji yang anda dapatkan mendorong anda bersikap professional dan lebih disiplin dalam bekerja.					
4.	Kedisiplinan diberlakukan secara adil dan menyeluruh di tempat anda bekerja					
5	Pengawasan pimpinan membuat para pegawai lebih disiplin dalam mematuhi semua tata terbib dan aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi.					
6.	Adanya sanksi hukuman untuk setiap pelanggaran ketidakdisiplinan membuat para pegawai lebih sadar akan pentingnya disiplin kerja.					
7.	Ketegasan dari pimpinan dapat memberikan kesan disiplin untuk para pegawai.					
8.	Hubungan kemanusian dalam organisasi dapat memicu munumbuhkan sikap kedisiplinan pegawai, seperti hubungan kerja sama tim.					

3. Kompetensi

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pegawai yang mendapatkan promosi jabatan dilihat dari tingkat pengalamannya.					
2.	Pegawai yang mendapatkan promosi jabatan adalah mereka yang memiliki tingkat pendidikan tinggi.					
3.	Pegawai yang mendapatkan promosi jabatan adalah mereka yang memiliki loyalitas tinggi pada Lembaga Permasyarakatan Kabupaten Maros.					
4.	Pegawai yang mendapatkan promosi jabatan adalah mereka memiliki integritas dan kejujuran dalam bekerja.					
5	Pegawai yang mendapatkan promosi jabatan adalah mereka yang bertanggung jawab penuh dalam setiap tugas yang mereka kerjakan.					
6.	Pegawai yang mendapatkan promosi jabatan adalah mereka yang pandai bergaul					
7.	Pegawai yang mendapatkan promosi jabatan adalah mereka yang memiliki prestasi kerja paling bagus diantara pegawai lainnya.					
8	Pegawai yang mendapatkan promosi jabatan dilihat dari tingkat pengalamannya.					

4. Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Anda selalu mengejakan pekerjaan dengan teliti sehingga tidak terdapat kesalahan kerja.					
2.	Pekerjaan yang anda lakukan selalu mencapai target kerja yang telah ditentukan.					
3.	Anda memiliki pengetahuan yang baik dalam menyelesaikan setiap tuntutan kerja.					
4.	Kerja sama tim dalam menyelesaikan beban kerja, dapat membuat kinerja pegawai meningkat.					
5	Kreatifitas kerja sangat diperlukan dalam memaksimalkan kinerja pegawai					
6.	Inovasi kerja merupakan suatu keharusan untuk pemecahan masalah kerja.					

Lampiran 3. Tabulasi Data

No	Pelatihan dan Pengembangan								X1	Promosi Jabatan								X2	Kinerja Pegawai						Y
1	4	3	5	3	5	4	4	5	33	3	4	4	5	5	4	5	4	34	5	4	4	4	4	5	26
2	4	4	5	5	5	4	4	4	35	4	5	4	4	4	4	3	4	32	4	4	5	4	5	5	27
3	5	5	4	5	4	4	4	4	35	5	4	4	5	4	4	5	4	35	4	5	5	4	5	4	27
4	5	5	5	4	4	4	4	4	35	5	4	4	3	4	5	4	4	33	5	5	5	4	4	4	27
5	4	4	4	4	5	3	4	4	32	3	4	4	3	4	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
7	5	4	4	3	4	4	3	5	32	5	4	4	3	4	4	3	5	32	5	5	4	4	5	5	28
8	4	4	3	4	3	4	4	4	30	4	4	3	4	3	4	4	4	30	4	4	5	5	4	4	26
9	5	4	4	3	4	4	5	5	34	5	4	4	3	4	4	5	5	34	5	5	4	4	5	5	28
10	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	30
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	4	4	4	22
12	5	3	3	5	3	3	5	5	32	5	3	3	5	3	3	5	5	32	4	4	4	4	5	5	26
13	5	4	4	5	4	4	5	5	36	5	4	4	5	4	4	5	5	36	4	4	4	4	5	5	26
14	5	3	3	5	4	3	5	5	33	5	3	3	5	4	3	5	5	33	4	4	4	4	5	5	26
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
16	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	30
17	4	3	3	4	3	3	4	4	28	4	3	3	4	3	3	4	4	28	3	3	4	4	4	4	22
18	5	4	4	5	5	4	5	5	37	5	4	4	5	5	4	5	5	37	5	5	5	5	4	5	29
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
20	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
23	5	5	5	4	4	5	4	4	36	5	5	5	4	4	4	4	5	36	4	4	4	4	5	4	25
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
26	5	5	5	4	4	4	4	5	36	5	5	4	4	4	4	5	4	35	5	5	5	5	4	4	28
27	3	4	4	4	4	4	4	5	32	3	4	4	4	4	4	4	5	32	4	4	4	4	4	5	25
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
29	3	4	3	4	4	4	3	3	28	3	4	3	4	4	4	3	3	28	4	4	4	4	3	3	22
30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
31	3	5	3	5	3	5	4	4	32	3	5	3	5	3	5	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
33	3	5	3	5	3	5	4	4	32	3	5	3	5	4	5	4	4	33	5	5	4	4	4	4	26
34	5	5	5	5	5	5	4	5	39	5	5	5	5	5	5	4	5	39	5	5	4	4	4	5	27
35	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	4	3	3	3	3	4	4	29	4	4	4	4	4	4	24
36	4	5	3	5	3	5	4	4	33	3	3	4	3	4	5	4	4	30	4	4	4	4	4	4	24
37	3	4	3	4	4	4	5	5	32	3	4	4	4	5	5	5	5	35	4	4	4	4	5	5	26
38	3	5	3	5	3	5	4	5	33	3	4	4	4	4	4	4	5	32	4	4	4	4	4	5	25

39	5	5	5	5	5	5	4	4	38	4	4	4	4	4	3	4	4	31	5	5	4	4	4	4	26
40	3	5	4	5	4	5	4	5	35	3	4	4	4	4	4	4	5	32	4	4	4	4	4	5	25
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
42	5	5	5	5	5	5	4	4	38	5	4	4	4	4	5	4	4	34	5	5	4	4	4	4	26
43	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	24
44	3	5	4	4	4	5	4	5	34	3	5	3	5	4	4	3	5	32	4	4	4	4	3	5	24
45	4	4	3	4	4	4	4	4	31	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	24
46	4	3	4	3	4	3	4	5	30	3	3	4	4	4	4	4	5	31	4	4	3	3	4	5	23
47	3	4	4	4	4	4	5	4	32	3	4	4	4	4	4	5	4	32	4	4	4	4	5	4	25
48	3	5	3	5	5	5	5	5	36	5	4	4	4	4	4	5	5	35	4	4	4	4	5	5	26
49	3	5	5	3	5	5	4	5	35	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4	4	4	4	4	5	25
50	5	5	3	4	4	5	5	5	36	4	4	4	4	4	5	5	5	35	4	4	4	4	5	5	26
51	5	5	4	3	4	5	5	5	36	4	4	3	4	4	5	5	5	34	4	4	4	4	5	5	26
52	5	5	4	3	4	5	5	5	36	3	4	4	4	4	5	5	5	34	4	4	4	4	5	5	26
53	5	4	5	4	4	5	4	4	35	4	4	4	4	4	3	4	4	31	5	5	4	4	4	4	26

Lampiran 4. Hasil Analisis Data

1. Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Pelatihan dan Pengembangan
X1.1	Pearson Correlation	1	0,030	.416**	0,019	0,239	-0,040	.279*	0,186	.531**
	Sig. (2-tailed)		0,831	0,002	0,890	0,085	0,775	0,043	0,182	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.2	Pearson Correlation	0,030	1	0,232	.288*	0,150	.854**	0,055	0,118	.641**
	Sig. (2-tailed)	0,831		0,095	0,037	0,285	0,000	0,698	0,401	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.3	Pearson Correlation	.416**	0,232	1	-0,120	.669**	0,236	-0,101	0,073	.599**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,095		0,394	0,000	0,089	0,474	0,604	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.4	Pearson Correlation	0,019	.288*	-0,120	1	0,012	0,217	0,174	-0,053	.362**
	Sig. (2-tailed)	0,890	0,037	0,394		0,930	0,118	0,212	0,704	0,008
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.5	Pearson Correlation	0,239	0,150	.669**	0,012	1	0,161	0,145	0,212	.605**
	Sig. (2-tailed)	0,085	0,285	0,000	0,930		0,249	0,301	0,128	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.6	Pearson Correlation	-0,040	.854**	0,236	0,217	0,161	1	0,082	0,167	.621**
	Sig. (2-tailed)	0,775	0,000	0,089	0,118	0,249		0,559	0,232	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.7	Pearson Correlation	.279*	0,055	-0,101	0,174	0,145	0,082	1	.559**	.455**
	Sig. (2-tailed)	0,043	0,698	0,474	0,212	0,301	0,559		0,000	0,001
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.8	Pearson Correlation	0,186	0,118	0,073	-0,053	0,212	0,167	.559**	1	.474**
	Sig. (2-tailed)	0,182	0,401	0,604	0,704	0,128	0,232	0,000		0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Pelatihan dan Pengembangan	Pearson Correlation	.531**	.641**	.599**	.362**	.605**	.621**	.455**	.474**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,001	0,000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	Promosi Jabatan
X2.1	Pearson Correlation	1	0,091	0,238	0,075	0,053	-0,142	.288*	0,204	.482**
	Sig. (2-tailed)		0,515	0,087	0,595	0,706	0,311	0,037	0,143	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.2	Pearson Correlation	0,091	1	.293*	.284*	.320*	.425**	-0,124	0,035	.504**
	Sig. (2-tailed)	0,515		0,033	0,039	0,020	0,002	0,377	0,804	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.3	Pearson Correlation	0,238	.293*	1	0,031	.615**	0,270	0,116	0,167	.601**
	Sig. (2-tailed)	0,087	0,033		0,824	0,000	0,051	0,409	0,233	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.4	Pearson Correlation	0,075	.284*	0,031	1	.275*	0,068	.306*	0,208	.508**
	Sig. (2-tailed)	0,595	0,039	0,824		0,047	0,627	0,026	0,135	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.5	Pearson Correlation	0,053	.320*	.615**	.275*	1	.427**	.274*	.288*	.693**
	Sig. (2-tailed)	0,706	0,020	0,000	0,047		0,001	0,047	0,037	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.6	Pearson Correlation	-0,142	.425**	0,270	0,068	.427**	1	0,153	0,173	.504**
	Sig. (2-tailed)	0,311	0,002	0,051	0,627	0,001		0,275	0,216	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.7	Pearson Correlation	.288*	-0,124	0,116	.306*	.274*	0,153	1	.409**	.566**
	Sig. (2-tailed)	0,037	0,377	0,409	0,026	0,047	0,275		0,002	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.8	Pearson Correlation	0,204	0,035	0,167	0,208	.288*	0,173	.409**	1	.557**
	Sig. (2-tailed)	0,143	0,804	0,233	0,135	0,037	0,216	0,002		0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Promosi Jabatan	Pearson Correlation	.482**	.504**	.601**	.508**	.693**	.504**	.566**	.557**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Kinerja Pegawai
Y.1	Pearson Correlation	1	.921**	.350*	.372**	0,081	0,193	.753**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,010	0,006	0,564	0,165	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53
Y.2	Pearson Correlation	.921**	1	.449**	.372**	0,155	0,120	.775**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,001	0,006	0,267	0,391	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53
Y.3	Pearson Correlation	.350*	.449**	1	.807**	0,200	0,021	.651**
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,001		0,000	0,151	0,883	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53
Y.4	Pearson Correlation	.372**	.372**	.807**	1	0,105	0,045	.608**
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,006	0,000		0,456	0,747	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53
Y.5	Pearson Correlation	0,081	0,155	0,200	0,105	1	.514**	.571**
	Sig. (2-tailed)	0,564	0,267	0,151	0,456		0,000	0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53
Y.6	Pearson Correlation	0,193	0,120	0,021	0,045	.514**	1	.544**
	Sig. (2-tailed)	0,165	0,391	0,883	0,747	0,000		0,000
	N	53	53	53	53	53	53	53
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.753**	.775**	.651**	.608**	.571**	.544**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	53	53	53	53	53	53	53

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,643	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,653	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,715	6

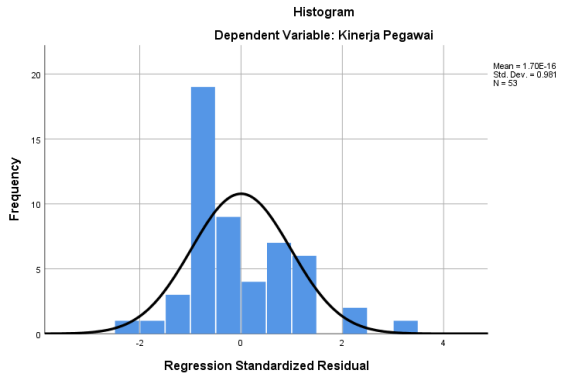
3. Analisis Deskriptif

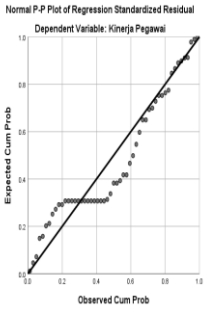
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Pelatihan dan Pengembanga	53	28	40	1777	33,53	2,665
Promosi Jabatan	53	28	40	1744	32,91	2,483
Kinerja Pegawai	53	22	30	1340	25,28	1,801
Valid N (listwise)	53					

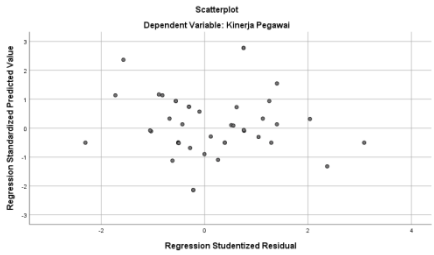
4. Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas





2) Uji Heterokedastisitas



3. Uji Multikolinieritas

Coefficients[a]

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Pelatihan dan Pengembangan	0,753	0,405	0,272	0,372	2,689
	Promosi Jabatan	0,741	0,360	0,236	0,372	2,689

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

5. Analisis Regresi Linear Berganda

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.790[a]	0,624	0,609	1,127	0,624	41,422

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Pelatihan dan Pengembangan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	105,239	2	52,619	41,422	.000[b]
	Residual	63,516	50	1,270		
	Total	168,755	52			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Pelatihan dan Pengembangan

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,912	2,145		2,757	0,008
	Pelatihan dan Pengembangan	0,302	0,096	0,446	3,136	0,003
	Promosi Jabatan	0,281	0,103	0,388	2,725	0,009

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai