

**PENGARUH PELATIHAN, PROMOSI JABATAN,  
PENGEMBANGAN KARIR DAN PENGHARGAAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS PENATAAN  
RUANG KABUPATEN PANGKEP**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**INCE WARDAH TALIANG**

**2019.MM.1.2597**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGARUH PELATIHAN, PROMOSI JABATAN,  
PENGEMBANGAN KARIR DAN PENGHARGAAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS PENATAAN  
RUANG KABUPATEN PANGKEP**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**INCE WARDAH TALIANG**

**2019.MM.1.2597**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH PELATIHAN, PROMOSI JABATAN,  
PENGEMBANGAN KARIR DAN PENGHARGAAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS  
PENATAAN RUANG KABUPATEN PANGKEP**

Oleh :

**INCE WARDAH TALIANG  
2019.MM.1.2597**

Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 27 Mei 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

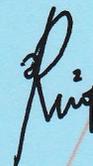
Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,



Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si

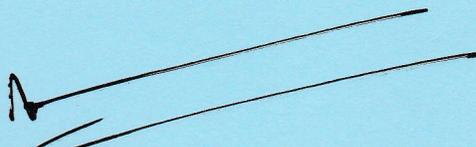


Dr. Andi Ririn Oktaviani, S.E., M.M

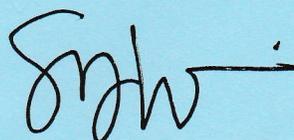
*School Of Business*  
Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,

Mengetahui :

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,



Dr. Maryadi, S.E., M.M.



Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

*PENGARUH PELATIHAN, PROMOSI JABATAN, PENGEMBANGAN KARIR  
DAN PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI  
DINAS PENATAAN RUANG KABUPATEN PANGKEP*

Nama Mahasiswa : Ince Wardah Taliang  
NIM : 2019.MM.1.2597  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr. Ahmad Firman, SE., M. Si  
Anggota : Dr. Andi Ririn Oktaviani, S.E., M.M

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Dr. Fitriany, SE., M.M  
Dosen Penguji 2 : Dr. Abdul Khalik, SE., M. Si  
  
Tanggal Ujian : 27 Mei 2021  
SK Penguji Nomor : 023 /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, 27 Mei 2021

**Mahasiswa Ybs,**



**INCE WARDAH TALIANG**  
**NIM: 2019.MIM.1.2597**

## KATA PENGANTAR

### *Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Tiada kalimat yang pantas penulis ucapkan selain Puji dan Syukur tak terhingga kepada Allah SWT, karena hanya atas ijin-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu persyaratan dalam menamatkan pendidikan Program Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia. Dalam penyelesaian dan penyempurnaan tesis ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih terdapat berbagai kekurangan dan kesalahan, karena itu dengan senang hati penulis mengharapkan saran dan masukan dari berbagai pihak. Penulisan dan penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga tesis dapat diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.

Sebagai tanda penghargaan, penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak **Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M** selaku Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar
2. Bapak **Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku Direktur Pascasarjana STIE Nobel Indonesia.
3. Ibu **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si, Ak., CA** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia.
4. Bapak **Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si**, dan Ibu **Dr. Andi Ririn Oktaviani, S.E., M.M** selaku pembimbing saya, terima kasih atas ilmu, waktu, dan dedikasi yang diberikan tanpa pamrih selama menguji penulis mulai proposal penelitian hingga selesainya tesis ini.

5. Orang tua kami tercinta Bapak **H. Taliang Adam** dan Ibunda **Hj. ST. Raunah Taliang** atas cinta kasih yang diberikan selama ini.
6. Suamiku tercinta **Hamyudi** atas cinta kasih sayang yang diberikan selama ini.
7. Seluruh dosen dan staff Pascasarjana STIE Nobel Indonesia yang telah mendidik, mengarahkan, dan membantu penulis selama ini.
8. Pimpinan dan seluruh pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep, yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi dan data yang dibutuhkan dalam penyusunan tesis ini.
9. Semua pihak yang telah membantu penulis hingga penelitian ini bisa terselesaikan. Di manapun kalian berada, semoga Tuhan mengganjar kebaikan kalian.

Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna dan menjadi inspirasi bagi pembaca sekalian.

Makassar, 24 Mei 2021

Penulis

## ABSTRAK

**Ince Wardah Taliang. 2021.** Pengaruh Pelatihan, Promosi Jabatan, Pengembangan Karir dan Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep, dibimbing oleh Ahmad Firman dan Andi Rinir Oktaviani.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis pengaruh pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan secara parsial terhadap kinerja pegawai negeri sipil di dinas penataan ruang kabupaten pangkep (2) menganalisis pengaruh pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan secara simultan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di dinas penataan ruang kabupaten pangkep (3) menganalisis variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil di dinas penataan ruang kabupaten pangkep.

Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian dilakukan di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep. Waktu penelitian telah dilakukan mulai bulan Mei-Juni 2021. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep yang berjumlah 38 orang. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *sampling jenuh* (sensus) yakni dengan menentukan semua populasi sebagai sampel total sebanyak 38 orang pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai negeri sipil di dinas penataan ruang kabupaten pangkep (2) pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di dinas penataan ruang kabupaten pangkep; dan (3) pengembangan karir merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil di dinas penataan ruang kabupaten pangkep.

**Kata kunci:** *pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir, penghargaan, kinerja pegawai*



## **ABSTRACT**

***Ince Wardah Taliang. 2021. The Effect of Training, Position Promotion, Career Development and Appreciation toward the Performance of Civil Servants at the Pangkep Regency Spatial Planning Service, supervised by Ahmad Firman and Andi Ririn Oktaviani.***

*This study aims to (1) analyze the effect of training, promotion, career development and rewards partially on the performance of civil servants in the Pangkep district spatial planning office (2) analyze the effect of training, promotion, career development and awards simultaneously on employee performance. civil servants in the spatial planning service of Pangkep district (3) analyzes the most dominant variables affecting the performance of civil servants in the spatial planning service of Pangkep district.*

*This study approach uses quantitative research. The research was conducted at the Pangkep Regency Spatial Planning Office. The time of the research was carried out from May-June 2021. The research population was all 38 employees of the Pangkep Regency Spatial Planning Service. The sample selection in this study was carried out using the saturated sampling method (census), namely by determining all the population as a total sample of 38 employees.*

*The results of this study indicate that (1) training, promotion, career development and awards have a partial effect on the performance of civil servants in the Pangkep Regency spatial planning service (2) training, promotion, career development and awards simultaneously affect the performance of civil servants in the Pangkep Regency spatial planning office and (3) career development is the most dominant variable influencing the performance of civil servants in the Pangkep district spatial planning office.*

***Keywords:*** *training, promotion, career development, awards, employee performance*



## DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL .....	i
SAMPUL DALAM .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN IDENTITAS .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	13
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	13
1.4.2 Manfaat Praktis .....	13
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....	14
2.1 Peneliti Terdahulu .....	14
2.2 Pelatihan .....	16
2.2.1 Pengertian Pelatihan .....	16
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan .....	17
2.2.3 Sasaran pelatihan .....	19
2.2.4 Metode Pelatihan .....	20
2.2.5 Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan .....	24
2.2.6 Proses Pelatihan .....	25
2.2.7 Indikator Pelatihan .....	29
2.3 Promosi Jabatan .....	31
2.3.1 Pengertian Promosi Jabatan .....	31
2.3.2 Tujuan Promosi Jabatan .....	32
2.3.3 Syarat Promosi Jabatan .....	34
2.3.4 Jenis Promosi Jabatan .....	34
2.3.5 Asas Promosi Jabatan .....	35
2.3.6 Indiaktor Promosi Jabatan .....	36

2.4 Pengembangan karir Kerja .....	37
2.4.1 Pengertian Karir.....	37
2.4.2 Pengertian Pengembangan karir .....	38
2.4.3 Kegiatan Pengembangan karir Kerja .....	39
2.4.4 Tujuan dan Manfaat Pengembangan karir Kerja .....	41
2.4.5 Bentuk Pengembangan karir .....	42
2.4.6 Indikator Pengembangan karir Kerja .....	44
2.5 Penghargaan .....	46
2.5.1 Pengertian Penghargaan.....	46
2.5.2 Tujuan Penghargaan .....	48
2.5.3 Syarat Pemberian Penghargaan .....	48
2.5.4 Jenis-Jenis Penghargaan.....	48
2.5.5 Indikator Penghargaan .....	50
2.6 Kinerja Pegawai .....	52
2.6.1 Definisi Kinerja .....	52
2.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	54
2.6.3 Pentingnya Pengukuran Kinerja .....	57
2.6.4 Indikator Kinerja Pegawai.....	59
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....	62
3.1 Kerangka Konseptual .....	62
3.2 Hipotesis Penelitian .....	64
3.3 Definisi Operasional Variabel .....	66
BAB IV. METODE PENELITIAN .....	68
4.1 Pendekatan Penelitian.....	68
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	68
4.3 Teknik Pengumpulan Data .....	68
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	70
4.5 Populasi dan Sampel.....	70
4.6 Skala dan Pengukuran Data .....	72
4.7 Metode Analisis.....	72
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....	79
5.1 Hasil Penelitian .....	79
5.2 Pembahasan .....	20
BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....	130
6.1 Kesimpulan .....	130
6.2 Implikasi .....	130
6.3 Saran .....	132

DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Hal.</b>
1.1	Data Pelaksanaan Pelatihan .....	8
2.2	.. Penelitian Terdahulu .....	14
3.1	.. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	66
4.1	Tabel Jumlah Sampel .....	73
5.1	.. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	82
5.2	.. Identitas Responden Berdasarkan Usia Responden .....	83
5.3	.. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	85
5.4	.. Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	86
5.5	.. Tanggapan Responden terhadap Pelatihan .....	87
5.6	.. Tanggapan Responden terhadap Promosi Jabatan .....	90
5.7	.. Tanggapan Responden terhadap Pengembangan Karir .....	93
5.8	.. Tanggapan Responden terhadap Penghargaan .....	96
5.9	.. Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai .....	99
5.10	Statistik Deskriptif Variabel .....	102
5.11	Uji Validitas Pelatihan .....	105
5.12	Uji Validitas Promosi Jabatan .....	106
5.13	Uji Validitas Pengembangan Karir .....	107
5.14	Uji Validitas Penghargaan .....	107
5.15	Uji Validitas Kinerja Pegawai .....	108
5.16	Uji Reliabilitas .....	109
5.17	Uji Normalitas .....	110
5.18	Uji Multikolinieritas .....	111
5.19	Hasil Regresi Berganda .....	113
5.20	Hasil Uji T .....	116
5.21	Hasil Uji F .....	118
5.22	Koefisien Determinasi .....	119

**DAFTAR GAMBAR**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Hal.</b>
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian.....	65
5.1	Struktur Organisasi .....	83

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Lampiran 2: Tabulasi Data

Lampiran 3: Hasil Pengolahan data

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 pemerintah telah mengatur aparatur atau pegawai dimana dalam Undang-Undang tersebut Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh sebab itu PNS sebagai unsur utama Sumber Daya Aparatur Negara mempunyai peranan yang penting dalam mengembangkan tugas pemerintahan, diantaranya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Keberhasilan suatu penyelenggaraan pemerintahan sangat tergantung oleh kinerja PNS.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, diperlukan Pengembangan sumber daya manusia karena pada dasarnya peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan oleh organisasi atau instansi. Kinerja merupakan aktivitas penting yang dilakukan oleh setiap organisasi yang ingin mencapai sasaran bisnis atau tujuan dengan efektif. Kinerja dari setiap pegawai organisasi menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan, apabila pegawai dapat memberikan kinerja yang baik maka kinerja organisasi akan meningkat. Kinerja yang baik, sangat menentukan apakah

organisasi akan berkembang dengan baik, atau akan tergerus arus zaman (Marfiansyah, 2021).

Kinerja seorang pegawai tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan. Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2013), Pelatihan adalah Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi karena dengan adanya program tersebut dapat membantu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai. Pengembangan pegawai juga dirancang untuk memperoleh pegawai yang mampu.

Selain itu, promosi jabatan juga turut mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam bekerja. Promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi jabatan akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai.

Menurut Edwin B. Flipo yang dikutip oleh Hasibuan (2017) menyatakan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian. Sedangkan menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa promosi adalah perpindahan yang memperbesar author dan responsibility ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan yang lebih besar.

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah pengembangan karir. Menurut Siagian (2015) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Widodo (2015) pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang. Rivai dan Sagala (2016), mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Pengembangan karir memiliki manfaat bagi pegawai dan organisasi. Untuk pegawai, pengembangan karir yang didapatnya membuka kesempatan bagi

dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk organisasi, manfaat yang diperolehnya adalah peningkatan kinerja pegawainya dan banyak manfaat lain yang didapat organisasi dalam meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari organisasi tersebut.

Tidak hanya pelatihan, promosi jabatan dan pengembangan karir, faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah penghargaan. Penghargaan meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk pegawai sebagai bagian dari kontrak psikologis. Penghargaan juga memuaskan sejumlah kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhi oleh pegawai melalui pilihan mereka atas perilaku terkait pekerjaan (Griffin, 2013). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para pegawai guna mencapai keunggulan yang kompetif (Simamora dalam Hidayat, 2018).

Menurut Handoko dalam Ramadhan (2017) penghargaan merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pergorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian penghargaan pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Menurut Nawawi dalam Romadhon (2017), penghargaan adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) dilingkungan kerja, yang menyentuh

aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Manajer atau pimpinan mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal. Dengan kata lain, penghargaan adalah segala sesuatu yang berupa menyenangkan perasaan yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan agar pegawai tersebut senantiasa melakukan pekerjaan dengan baik dan terpuji. Dalam konsep manajemen, penghargaan merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang.

Penghargaan juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Manusia selalu mempunyai cita-cita, harapan dan keinginan. Inilah yang dimanfaatkan oleh metode penghargaan. Dengan metode ini, seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu akan diberikan penghargaan yang menarik sebagai imbalan. Dengan demikian, pegawai akan melakukan perbuatan atau mencapai suatu prestasi agar memperoleh penghargaan tersebut.

Berdasarkan teori tersebut menyebabkan penelitian terkait kinerja pegawai masih layak dan menarik untuk diteliti kembali agar dapat diketahui faktor apa saja yang mempengaruhinya. Sehingga penelitian ini dilakukan pada Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep. Penelitian ini dilakukan karena ingin

mengetahui seberapa jauh pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan pada Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep.

Dimana berdasarkan fakta empiris yang terjadi di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep terkait kinerja pegawai adalah kinerja pegawai tidak berjalan sesuai peran dan fungsinya. Banyak pegawai yang bekerja semauanya sendiri, tidak memperhatikan hasil dari pekerjaan mereka. Kemudian beberapa pegawai masih kurang tepat waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas dikarenakan pegawai masih memiliki kemampuan yang minim, dimana mereka masih harus didikte atau disuruh untuk melakukan suatu pekerjaan. Selain itu, pegawai juga belum mampu berkreasi, berinovasi dan berimprovisasi dalam melaksanakan tugas. Apalagi sikap pegawai yang kurang mau membaca dan mengikuti peraturan yang ada. Kurang membaca akhirnya hanya akan menunggu perintah, sehingga secara tidak langsung akan berpengaruh dalam penyelesaian tugas. Berikut disajikan tabel penilaian kinerja ASN pada Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep tahun 2017-2020.

Tabel 1.1  
Data Penilaian Kinerja ASN pada Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep  
Tahun 2018-2020

No.	Penilaian Perilaku/Sikap Mental	Jumlah Pegawai ASN	Jumlah Penilaian Hasil Kinerja Pegawai dari Banyaknya Pegawai		
			2018	2019	2020
1	Kejujuran		36	35	32

2	Loyalitas	38	38	38	38
3	Keaktifan		37	37	34
4	Kedisiplinan		35	33	30
5	Kerjasama		34	33	32
6	Ketepatan		36	32	29

Sumber: Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa selama tiga tahun terakhir kinerja ASN di Penataan Ruang Kabupaten Pangkep tiap tahunnya mengalami penurunan. Dimulai dari kejujuran pegawai yang tiap tahunnya terdapat pegawai yang tidak jujur dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai juga mulai banyak yang tidak terlalu aktif dalam bekerja pada tahun 2020. Kemudian tingkat kedisiplinan pegawai tiga tahun terakhir juga mengalami penurunan. Banyak ASN yang tidak disiplin dalam bekerja. Kerja sama antar ASN juga mengalami penurunan. Banyak ASN yang lebih suka bekerja sendiri daripada bekerja sama dengan tim. Dan yang terakhir ketepatan dalam bekerja juga ikut menurun dari tahun 2018-2020. Banyak pegawai yang tidak bekerja secara tepat sehingga biasa terjadi kesalahan dan memakan banyak waktu untuk menyelesaikannya.

Kinerja pegawai yang tidak maksimal tersebut disebabkan oleh kurangnya pemberian pelatihan terhadap pegawai untuk mengasah kemampuannya dalam bekerja. Berikut disajikan tabel pelaksanaan pelatihan yang telah dilaksanakan selama tiga tahun terakhir yaitu:

Tabel 1.2  
Data Pelaksanaan Pelatihan Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep  
Tahun 2018-2020

Tahun	Materi Pelatihan	Jumlah Peserta Yang Diajukan	Actual Peserta yang Hadir	Durasi	Evaluasi Pelatihan
2018	Fungsi Penataan Ruang	20	15	14 jam	70%

	dan Pengendalian				
2019	Sistem Informasi Tata Ruang	15	10	18 jam	50%
2020	Tidak ada pelatihan dikarenakan pandemi covid-19	0	0	0	0

Sumber: Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep

Berdasarkan tabel 1.3 diperoleh bahwa selama tiga tahun terakhir Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep hanya dua kali melaksanakan pelatihan untuk pegawainya. Durasi pelatihan juga kurang dari 20 jam pertahun. Pelatihan tersebut juga tidak dihadiri oleh pegawai. Ada beberapa peserta yang berhalangan hadir dengan alasan yang tidak jelas/tanpa keterangan. Sehingga berdasarkan hasil evaluasi pemberian pelatihan hasilnya tidak cukup memuaskan.

Pelatihan yang dilakukan dikeluhkan oleh pegawai seperti pelatih tidak menggunakan bahasa yang mudah dimengerti sehingga materi sulit untuk dipahami oleh pegawai. Kemudian materi pelatihan juga sebelumnya sudah pernah diikuti oleh beberapa pegawai sehingga terjadi kebosanan bagi pegawai untuk mengikuti kembali pelatihan tersebut. Maka diharapkan agar pelatihan yang diberikan sebaiknya minimal 20 jam pertahun serta materi yang diikuti sebaiknya bukan materi yang berulang dengan instruktur pelatih yang memiliki metode penyampaian materi yang mudah untuk dipahami oleh pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Edi Saputra Pakpahan pada tahun 2014 memperoleh hasil bahwa pelatihan tidak mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Blasius pada tahun 2017 memperoleh hasil bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin sering

seorang pegawai diberikan pelatihan, maka semakin meningkat pula kinerjanya dalam bekerja.

Selain faktor pelatihan yang menyebabkan kinerja pegawai tidak maksimal, promosi jabatan juga turut menjadi penyebab kinerja pegawai menjadi tidak bagus. Hal tersebut ditunjukkan dengan masih adanya beberapa jabatan struktural (kepala bidang dan kepala seksi) yang belum memenuhi persyaratan untuk promosi. Hal ini tentunya diharapkan agar Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep agar dapat lebih memperhatikan pegawainya belum memiliki kesempatan untuk dipromosikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Dwi Widyani pada tahun 2020 tahun lalu memperoleh hasil bahwa promosi jabatan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja seorang pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Jumiyati pada tahun yang sama yaitu tahun 2020 memperoleh hasil bahwa promosi jabatan mampu mempengaruhi kinerja pegawai secara maksimal.

Karena sulitnya seorang untuk dipromosikan maka hal inilah menjadi keluhan para pegawai terkait pengembangan karir yaitu tidak ada peraturan yang jelas mengenai mutasi kerja. Jika memang diperlukan, maka mutasi dilaksanakan tanpa ada pedoman yang jelas bagi pegawai, sehingga menyulitkan bagi pegawai untuk menyusun rencana karirnya ke depan. Ada beberapa pegawai yang golongan IV yang masih menduduki jabatan staf biasa dan masih banyak pula golongan III yang sudah cakap tetapi karena tidak ada akses dengan pejabat maka jabatan dilompati oleh pegawai yang golongan dan masa kerjanya berada dibawahnya padahal dari segi kepangkatan dan pengalaman sudah mencukupi

untuk diangkat menduduki jabatan struktural. Maka sangat diharapkan agar Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep dapat lebih menyoroti para pegawai yang sebenarnya berkompeten untuk dapat mengembangkan karirnya.

Pada tahun 2017 juga Gian F. Kaseger memperoleh hasil bahwa pengembangan karir tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Namun penelitian yang dilakukan oleh Ammar Balbed pada tahun 2019 menunjukkan bahwa pengembangan karir mampu mempengaruhi tingkat kinerja seorang pegawai. Semakin pegawai mengembangkan karirnya maka semakin meningkat pula kinerjanya.

Kemudian penyebab kurangnya kinerja pegawai adalah kurangnya pemberian penghargaan terhadap pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga pegawai merasa kecewa sehingga tidak bersemangat lagi untuk bekerja dan akhirnya berakibat pada kinerjanya dalam menyelesaikan tugas. Maka diharapkan agar Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep sebaiknya sering-sering memberikan reward atau penghargaan terhadap pegawai yang memiliki kinerja yang baik agar mereka dapat lebih bersemangat dalam bekerja. Andhika Risda Lestari pada tahun 2021 baru-baru ini memperoleh hasil bahwa kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh faktor pemberian penghargaan.

Berdasarkan ketidak konsistenan hasil peneliti terdahulu dan fenomena yang terjadi di lapangan, maka peneliti tertarik untuk meneliti kembali dalam bentuk penyusunan tugas akhir atau tesis yang berjudul: **“PENGARUH PELATIHAN, PROMOSI JABATAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN**

## **PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS PENATAAN RUANG KABUPATEN PANGKEP”.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan masalah yaitu :

1. Apakah pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep?
2. Apakah pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep?
3. Variabel apakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep.

2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan secara simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep
3. Untuk menganalisis variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

- a. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam memberikan pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir serta penghargaan kepada pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

- b. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori – teori yang didapat di bangku kuliah dan sebagai awal informasi penelitian lanjutan, sebagai awal penelitian lanjutan, serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan pertimbangan Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep untuk menentukan strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penulis. Penelitian mengenai pengaruh pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir, penghargaan terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Blasius M. Nabu (2017)	Pengaruh Pelatihan, Pengembangan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kelurahan Kayu Putih Kecamatan Oebobo Kupang	Independen: Pelatihan, Pengembangan dan Kompensasi Dependen: Kinerja Pegawai	Pelatihan, Pengembangan dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kelurahan Kayu Putih Kecamatan Oebobo Kupang
2	Wahyuni (2018)	Pengaruh Pemberian Penghargaan (Reward) dan Sanksi (Punishment) terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau	Independen: penghargaan dan sanksi Dependen: Kinerja Pegawai	Pemberian Penghargaan (Reward) dan Sanksi (Punishment) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau
3	Rosita Mawarni (2019)	Pengaruh Reward terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kutai Timur	Independen: penghargaan Dependen: Kinerja Pegawai	Reward berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kutai Timur
4	Jumiyati (2020)	Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai pada Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik	Independen: Promosi Jabatan Dependen: Kinerja Pegawai	Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik

		Indonesia		Indonesia
5	Neneg Zirly Hariana (2020)	Perspektif Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan	Independen: Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja serta Pengembangan Karir  Dependen: Kinerja Pegawai	Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja serta Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan
6	Sri Rini Dahliani (2020)	Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kecamatan Ganeas Kabupaten Sumedang	Independen: Promosi Jabatan  Dependen: Kinerja pegawai	Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kecamatan Ganeas Kabupaten Sumedang
7	Rizatul Fuad (2021)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan	Independen: Pengembangan karir dan motivasi  Dependen: Kinerja pegawai	Pengembangan Karir dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan
8	Syarifuddin (2021)	Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Mallusetasi Kabupaten Barru	Independen: Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Lingkungan Kerja  Dependen: Kinerja pegawai	Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Mallusetasi Kabupaten Barru
9	Abdul Fattah (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Selatan	Independen: Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir  Dependen: Kinerja pegawai	Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Selatan

10	Dyah Ayu Firkah Islamiah (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward (Penghargaan), Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja ASN Kantor Camat Woha	Independen: Gaya Kepemimpinan, Reward (Penghargaan), Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi	Gaya Kepemimpinan, Reward (Penghargaan), Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja ASN Kantor Camat Woha
----	---------------------------------	---	---	--

			Dependen: Kinerja pegawai	
--	--	--	---------------------------	--

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama ingin melihat bagaimana kinerja pegawai. Selain itu, tempat meneliti juga sama-sama dilakukan pada instansi pemerintahan. Sementara untuk perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya ada yang menggunakan satu dan dua variabel independen. Sedangkan penelitian ini menggunakan empat variabel independen. Jumlah sampel yang digunakan juga berbeda serta indikator penyusun tiap variabel juga berbeda.

## **2.2 Pelatihan**

### **2.2.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2013), Pelatihan adalah Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Menurut Ivancevich dalam Sutrisno (2016), Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Menurut Gary Dessler (2015),

mengemukakan bahwa Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa pelatihan adalah suatu alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh keahlian, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.

### **2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Menurut wexley dan Latham dalam Marwansyah (2016) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kesadaran diri individu
2. Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih
3. Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara secara memuaskan.

Sedangkan Menurut Marwansyah (2016) Tujuan pelatihan adalah agar individu, dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi. Manfaat pelatihan menurut Veithzal Rivai (2014), dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Manfaat untuk pegawai

- a. Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d. Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.

2. Manfaat untuk organisasi

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi
- c. Memperbaiki moral SDM
- d. Membantu pegawai untuk mengetahui tujuan organisasi .
- e. Menciptakan image organisasi yang lebih baik.

3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan
  - a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual
  - b. Membantu dalam orientasi bagi pegawai baru dan pegawai transfer atau promosi.
  - c. Memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
  - d. Meningkatkan keterampilan interpersonal
  - e. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi

### **2.2.3 Sasaran Pelatihan**

Menurut Veithzal Rivai (2014), pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah, tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang diinginkan dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan, hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Oleh karena itu sasaran pelatihan dikategorikan kedalam beberapa antara lain yaitu:

1. Kategori psikomotrik, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat, sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
2. Kategori efektif, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.

3. Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

#### **2.2.4 Metode Pelatihan**

Menurut Sedarmayanti (2016) terdapat beberapa metode pelatihan, yaitu sebagai berikut:

1. *On The Job Training* yaitu Metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *On The Job Training* terdiri dari 2 jenis yaitu *Informal On The Job* (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan *Formal On The Job* (Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya). *On The Job Training* meliputi:

- a. *Rotation Of Assignment/Job Rotation/Planned Progression* (pertukaran atau rotasi pekerjaan), Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Pegawai berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun.

- b. *Coaching and Counselling* (bimbingan dan penyuluhan), pelatihan Dilaksanakan dengan cara peserta harus melaksanakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.
  - c. *Apprenticeship Training* (magang), Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mengetahui bagaimana cara melakukan suatu kegiatan.
  - d. *Demonstration and Example* (demonstarasi dan pemberian contoh), Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin
2. *Off The Job Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/diluar tempat kerja, dan diluar waktu kerja reguler. *Off The Job Training* terdiri dari :
- a. *Simulation* (simulasi), Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih. Metode simulasi meliputi :
    - 1) *Case Study* (studi kasus), Studi kasus adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus ini digunakan untuk

merangsang topik diskusi, dan dari semua jenis topik, sebagaimana halnya simulasi kasus dapat sederhana atau rumit.

- 2) *Role Playing* (bermain peran), Peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Diharapkan peserta memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi atau kondisi yang tertentu pula, melalui pengalihan pengetahuan/pengalaman.
- 3) *Business Game* (permainan peran dalam bisnis), Bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta kedalam beberapa tim yang bertugas untuk secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan.
- 4) *Vestibule* (pelatihan beranda), Metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan semi ahli. Penekanan metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi, pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih teller bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis.
- 5) *Laboratory Training* (pelatihan dengan laboratorium), Metode pelatihan dengan peralatan laboratorium dilaksanakan dengan cara peserta dibawa kedalam situasi yang dapat menyaksikan, merasakan, dan mencoba sendiri tentang suatu kejadian/peran sehingga pelatihan dapat lebih mantap dan lebih terkesan.

- 6) *Sensitivity Training* (pelatihan sensitivitas), Metode pelatihan sensitivitas adalah Metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta pelatihan.
- 7) *Outbond/Widerness* (pelatihan alam terbuka), Metode pelatihan alam terbuka adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung dialam terbuka yang meliputi pendakian gunung, pelayaran, arung jeram, sepeda gunung dll.

b. *Presentation Information* (presentasi informasi), meliputi:

- 1) *Lecture* (kuliah), Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan paling umum.
- 2) *Conference* (konferensi/seminar), Koferensi dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.
- 3) *Programmed Instruction* (instruksi terprogram), instruksi terprogram adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram/tertentu.

### **2.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan**

Menurut Veithzal Rivai (2014) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. *Cost-Efectiveness* atau Efektivitas biaya
2. Materi progam yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Sedangkan Menurut Marwansyah (2016), Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia:

1. Dukungan dari manajemen puncak
2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia
3. Perkembangan teknologi
4. Kompleksitas organisasi
5. Gaya belajar
6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

### **2.2.6 Proses Pelatihan**

Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Menurut Gary Dessler (2015), model proses pelatihan lima langkah ADDIE, (*Analysis-Design-Develop-Implement-Evaluate*) atau analisis-desainpembangunan-implementasi-evaluasi yaitu sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihan saat ini. Analisis kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan pegawai untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan. Hasil dari analisis ini akan mendukung perencanaan suksesi pemberi kerja. Sedangkan analisis kebutuhan pelatihan saat ini kebanyakan upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih pegawai baru, dan mereka yang kinerjanya kurang. Melakukan analisis kebutuhan saat ini lebih kompleks karena anda juga harus memastikan apakah pelatihan merupakan solusinya. Dalam tahapan ini terdapat beberapa analisis yang di lakukan antaranya :

- a. Analisis tugas, studi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan untuk menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Bagi analisis tugas deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah esensial. Keduanya menyebutkan tugas dan keterampilan spesifik dari pekerjaan

tersebut, yang menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan.

- b. Manajemen bakat, mengonsolidasikan, biasanya dalam dalam satu diagram, tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.
  - c. Analisis kinerja, proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus mengoreksi defisiensi tersebut melalui pelatihan atau cara lainnya.
2. Desain program pelatihan keseluruhan, merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan, metode penyampaian, materi yang diberikan, evaluasi program.
  3. Mengembangkan program, pengembangan program berarti benar-benar merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut.
  4. Implementasikan pelatihan, benar-benar melaksanakan program pelatihan, dengan menggunakan salah satu atau lebih metode pelatihan.
  5. Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut, suatu kegiatan untuk memastikan keberhasilan program pelatihan yang diukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang dipelajari oleh peserta pelatihan dari program tersebut dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

Selain itu pendapat lain tentang proses pelatihan yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*), Pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut yaitu :
  - a. *Performance problem*, berkaitan dengan kinerja dimana pegawai organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
  - b. *New system and technology*, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional organisasi .
  - c. *Habitual training*, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja.
2. Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat menyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah :
  - a. mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan
  - b. menetapkan metode yang paling tepat
  - c. menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya
  - d. memilih dari beraneka ragam media

- e. menetapkan isi
  - f. mengidentifikasi alat-alat evaluasi
  - g. menyusun urutan pelatihan.
3. Penerapan Pelatihan Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*
  4. Evaluasi Pelatihan Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk memastikan apakah pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

### **2.2.7 Indikator Pelatihan**

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Gary Dessler (2015), pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut:

#### **1. Instruktur**

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten.

- a. Kualifikasi/kompetensi yang memadai

- b. Memotivasi peserta
- c. Kebutuhan umpan balik

## 2. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

- a. Semangat mengikuti pelatihan
- b. Keinginan untuk memperhatikan

## 3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

- a. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan
- b. Kesesuaian metode dengan materi pelatihan

## 4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi .

- a. Menambah kemampuan
- b. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan

## 5. Tujuan Pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

- a. Keterampilan peserta pelatihan
- b. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan

## **2.3 Promosi Jabatan**

### **2.3.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi jabatan akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai.

Menurut Edwin B. Flipo yang dikutip oleh Hasibuan (2017) menyatakan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian. Sedangkan menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa promosi adalah perpindahan yang memperbesar *author* dan *responsibility* ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan yang lebih besar.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa promosi adalah berpindahannya seorang pegawai pada jabatan yang lebih tinggi, dengan wewenang, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih tinggi dan biasanya diikuti dengan

penambahan gaji dan fasilitas lain sesuai dengan tugas baru tersebut. Kenaikan memang tidak harus atau selalu diikuti dengan kenaikan penghasilan, misalnya hal perubahan situasi dari pegawai harian menjadi pegawai tetap yang penghasilannya tetap sama.

### **2.3.2 Tujuan Promosi Jabatan**

Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan organisasi dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada organisasi sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi sebagaimana yang dikemukakan Hasibuan (2017) yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja lebih tinggi
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status social yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar
3. Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam organisasi karena timbul lowongan berantai

6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal organisasi
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya
9. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya semakin meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar untuk memasukan lamarannya
11. Promosi akan memperbaiki sttaus pegawai dari pegawai sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dari masa percobaannya.

### **2.3.3 Syarat Promosi Jabatan**

Undang-undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 72 Angka 1 bahwa promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada instansi pemerintah tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan golongan.

#### **2.3.4 Jenis Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2017) terdapat empat jenis promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Promosi sementara

Seorang pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan kosong yang harus diisi.

2. Promosi tetap

Seorang pegawai dipromosikan dari suatu jabatan yang lebih tinggi karena pegawai telah memiliki syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

### 3. Promosi kecil

Menaikkan jabatan seseorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggungjawab dan gaji

### 4. Promosi kering

Seorang pegawai dinaikkan jabatannya yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggungjawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji dan upah.

## **2.3.5 Asas Promosi Jabatan**

Asas-asas promosi jabatan harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga pegawai mengetahui, sedangkan bagi perusahaan mempunyai pegangan sebagai dasar untuk mempromosikan pegawai perusahaannya. Menurut Hasibuan (2017) mengemukakan bahwa asas-asas promosi jabatan meliputi:

#### 1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan pegawai bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Pegawai baru akan dipromosikan, jika pegawai itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

#### 2. Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua pegawai. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih. Pegawai yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan prestasinya.

### 3. Formasi

Promosi harus berasaskan pada formasi yang ada, karena promosi pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan pegawai. Jadi promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

#### **2.3.6 Indikator Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2017) indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut:

##### 1. Kejujuran

Pegawai harus jujur terutama pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadinya.

##### 2. Prestasi Kerja

Pegawai itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

### 3. Kerja Sama

Pegawai dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua pegawai.

### 4. Loyalitas

Pegawai harus loyal dalam membela organisasi dari tindakan yang merugikan. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap organisasinya.

### 5. Pendidikan

Pegawai harus telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi.

## **2.4 Pengembangan Karir**

### **2.4.1 Pengertian Karir**

Karir merupakan sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja, karir merupakan suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang. Menurut Marwansyah (2015) terdapat dua perspektif tentang karir. Dari satu perspektif, karir adalah serangkaian pekerjaan yang

dijalani seseorang selama hidupnya yang disebut dengan karir obyektif. Sedangkan dari perspektif lain, karir meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia yang disebut dengan karir subyektif. Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka. Menurut Rivai dan Sagala (2016), karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa karir adalah rangkaian urutan posisi pekerjaan yang dipegang seseorang dalam riwayat hidup pekerjaannya. Pengembangan karir sangat dibutuhkan dan setiap pegawai dalam perjalanan kehidupan kerjanya.

#### **2.4.2 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2015) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Widodo (2015) pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang. Menurut Rivai dan Sagala (2016), mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Hani Handoko (2015) pengertian pengembangan karier ada tiga, yakni:

1. Sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas kariernya.
3. Sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karir mereka di organisasi agar pegawai dan organisasi dapat mengembangkan diri secara maksimum. Untuk pengembangan karirnya, pegawai dituntut untuk memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk peningkatan karir seperti berprestasi dalam pekerjaan, keefektifan dan keefisienan dalam bekerja dan sebagainya.

### **2.4.3 Kegiatan Pengembangan Karir**

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Menurut Bianca, dkk (2016) pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang

direncanakan. Ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Tentunya akan berbeda *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. Untuk pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada usaha individu saja, organisasi harus juga berperan aktif misalnya mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan pegawai. Dengan demikian usaha pengembangan karir akan menguntungkan pegawai dan organisasinya.

#### **2.4.4 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir**

Tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi dimana tempat ia bekerja. Menurut Mangkunegara (2015) tujuan pengembangan karir adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi
5. Membuktikan tanggung jawab social
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program organisasi
7. Mengurangi turn over dan biaya kepegawaian
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai
10. Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang

Manfaat pengembangan karir adalah untuk pegawai dan organisasi. Untuk pegawai, pengembangan karir yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk organisasi, manfaat yang diperolehnya adalah peningkatan kinerja pegawainya dan banyak manfaat lain yang didapat organisasidalam meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari organisasi tersebut. Menurut Widodo (2015) ada lima manfaat dalam pengembangan karir yaitu:

1. Pengembangan karier memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai. dalam diri setiap manusia masih terdapat *reservoir* kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
3. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga profesional.
4. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.
5. Pengembangan karir bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi pegawai dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

#### **2.4.5 Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk pengembangan karir pada dasarnya bergantung pada jalur karir menurut tiap-tiap organisasi yang ada, dan sesuai dengan kebutuhan. “Jalur karir adalah serangkaian posisi yang digunakan oleh organisasi untuk memindahkan seorang pegawai”. Bentuk pengembangan karir yang dapat dilaksanakan menurut Nitisemito (2016) yaitu:

1. Pembinaan dari pimpinan

Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan organisasi .

## 2. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

## 3. Promosi

Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

## 4. Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

#### **2.4.6 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2015) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Keperdulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah

beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

## **2.5 Penghargaan**

### **2.5.1 Pengertian Penghargaan**

Penghargaan meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk pegawai sebagai bagian dari kontrak psikologis. Penghargaan juga memuaskan sejumlah kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhi oleh pegawai melalui pilihan mereka atas perilaku terkait pekerjaan (Griffin, 2013). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para pegawai guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora dalam Hidayat, 2018).

Menurut Handoko dalam Ramadhan (2017) penghargaan merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pergorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian penghargaan pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Menurut Nawawi dalam Romadhon (2017), penghargaan adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) dilingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Manajer atau pimpinan mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal. Dengan kata lain, penghargaan adalah segala sesuatu

yang berupa menyenangkan perasaan yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan agar pegawai tersebut senantiasa melakukan pekerjaan dengan baik dan terpuji. Dalam konsep manajemen, penghargaan merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai. Metode ini bias mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang. Penghargaan juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Manusia selalu mempunyai cita-cita, harapan dan keinginan. Inilah yang dimanfaatkan oleh metode penghargaan. Dengan metode ini, seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu akan diberikan penghargaan yang menarik sebagai imbalan. Dengan demikian, pegawai akan melakukan perbuatan atau mencapai suatu prestasi agar memperoleh penghargaan tersebut.

Menurut Ivancevich dalam Hidayat (2018) terdapat beberapa pertimbangan penting yang dapat digunakan manajer untuk mengembangkan dan mendistribusikan penghargaan, yaitu:

1. Penghargaan yang tersedia harus cukup untuk memuaskan kebutuhan dasar manusia.
2. Individu akan cenderung membandingkan penghargaan yang diterimanya dengan penghargaan yang diterima oleh orang lain.
3. Proses dimana penghargaan didistribusikan deharusnya dipersepsikan sebagai proses yang adil

4. Manajer yang mendistribusikan penghargaan harus memahami perbedaan setiap individu yang dibawahinya.

### **2.5.2 Tujuan Peghargaan**

Ivancevich dalam Hidayat (2018) membagi tujuan dari program penghargaan menjadi tiga tujuan utama, antara lain:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
2. Mempertahankan pegawai agar terus datang untuk bekerja
3. Memotivasi pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi

### **2.5.3 Syarat Pemberian Penghargaan**

Undang-undang No. 5 tahun 2014, Pasal 82 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yakni menyebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan suatu penghargaan.

### **2.5.4 Jenis-jenis Penghargaan**

Menurut Ivancevich dalam Hidayat (2018) penghargaan dapat diklarifikasikan ke dalam dua kategori luas, yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Baik penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik, keduanya memiliki tujuan yang sama bagi organisasi atau suatu instansi.

## 1. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik didefinisikan sebagai penghargaan yang diatur sendiri atau penghargaan yang berasal dari dalam diri sendiri. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas atau terima kasih, dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Bentuk penghargaan intrinsik antara lain:

### a. Penyelesaian

Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas, dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

### b. Pencapaian

Pencapaian merupakan penghargaan yang dari dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan menantang. Sebagian orang mencari sasaran yang sulit sementara yang lainnya cenderung untuk mencari sasaran yang lebih mudah atau umum. Akan tetapi, perbedaan individual seperti itu tetap harus dipertimbangkan sebelum mencapai kesimpulan mengenai pentingnya penghargaan pencapaian.

### c. Otonomi

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat

### d. Pertumbuhan Pribadi

Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

2. Penghargaan Ekstrinsik
  - a. Gaji dan Upah
  - b. Tunjangan Pegawai
  - c. Penghargaan Intrapersonal
  - d. Promosi

### **2.5.5 Indikator Penghargaan**

Menurut Mahmudi dalam Hidayat (2018) komponen utama dalam system penghargaan terdiri dari beberapa indikator antara lain:

1. Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen penghargaan yang sangat penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (stok option atau stock grant). Penghargaan terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai penghargaan meliputi komponen sebagai berikut:

- a. Kenaikan gaji pokok
- b. Tambahan honorarium

c. Insentif jangka pendek dan panjang

## 2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas prestasi kerja, misalnya:

a. Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan structural, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua.

b. Fasilitas kerja, misalnya: kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas.

c. Kesejahteraan rohani, misalnya: rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

a. Penugasan untuk magang atau studi banding

## 3. Penghargaan psikologis dan social

Penghargaan psikologis dan social lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Contoh penghargaan psikologis dan social antara lain:

a. Promosi jabatan

b. Pemberian kepercayaan

c. Peningkatan tanggung jawab

d. Pemberian otonomi yang lebih luas

## **2.6 Kinerja Pegawai**

### **2.6.1 Definisi Kinerja**

Menurut Prawirosentono (2019) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Afandi (2018) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Afandi (2018) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2016) istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sutrisno (2013) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok

orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Sedangkan menurut Handoko (2013) kinerja dalam suatu organisasi atau instansi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi atau instansi, baik itu pemerintah maupun swasta. Kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Pada dasarnya kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Menurut Handoko dalam Wahab (2012) kinerja adalah ukuran terakhir keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan pegawai dalam mencapai kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan.

Untuk mengukur tingkat kinerja pegawai biasanya menggunakan performance system yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan dari masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan cara wawancara langsung dengan pegawai yang bersangkutan.

### **2.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016) yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian, Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan, Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya
3. Rancangan kerja, Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu

pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian, Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.
5. Motivasi Kerja, Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.
6. Kepemimpinan, Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya Kepemimpinan, Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya Organisasi, Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau organisasi atau instansi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau instansi.
9. Kepuasan Kerja, Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika

pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik

10. Lingkungan kerja di sekitar, Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.
11. Loyalitas, Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi atau instansi dimana tempatnya bekerja.
12. Komitmen, Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi atau instansi dalam bekerja.
13. Disiplin Kerja, Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

### **2.6.3 Pentingnya Pengukuran Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2016), pentingnya pengukuran kinerja ada 2 yaitu adalah:

1. Bagi pimpinan atau manajer
  - a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.
  - b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk keputusan yang benar.
  - c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalah pahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.
  - d. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.
  - e. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan
2. Adapun bagi para pegawai
  - a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
  - b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.

- c. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
- d. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab mereka.

#### **2.6.4 Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja pegawai yaitu:

1. Kuantitas hasil kerja

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

2. Kualitas hasil kerja

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

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

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

4. Inisiatif

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

5. Ketelitian

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

6. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

7. Kreativitas

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

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Konseptual**

Menurut Noor (2017) kerangka berpikir atau kerangka pikir adalah merupakan konseptual mengenai bagaimana satu teori berhubungan di antara berbagai faktor yang telah diidentifikasi penting terhadap masalah penelitian. Dalam penelitian ini identifikasi variabel adalah pelatihan (X1), promosi jabatan (X2), pengembangan karir (X3), penghargaan (X4), dan kinerja pegawai (Y).

##### **3.1.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2013), Pelatihan adalah Suatu proses pendidikan jangka pendek yang

mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Pelatihan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi karena dengan adanya program tersebut dapat membantu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai. Pengembangan pegawai juga dirancang untuk memperoleh pegawai yang mampu. Penelitian yang dilakukan oleh Blasius M. Nabu pada tahun 2017 memperoleh hasil bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **3.1.2 Hubungan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai**

Promosi jabatan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai. Promosi jabatan juga dapat diartikan sebagai pengembangan karir seseorang yang bekerja di sebuah organisasi. Promosi mempunyai peranan penting bagi pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan adanya promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai.

Promosi jabatan mempunyai arti penting bagi para pegawai secara keseluruhan, dengan adanya pemberian kesempatan promosi jabatan, pegawai akan termotivasi untuk bekerja sama dan berprestasi maka akhirnya tugas-tugas yang diberikan oleh kantor akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan berpengaruh terhadap kinerjanya. Penelitian terkait pengaruh promosi terhadap

kinerja pegawai telah dilakukan sebelumnya oleh Jumiyati pada tahun 2020 dan memperoleh hasil bahwa promosi dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai.

### **3.1.3 Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai**

Pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karir mereka di organisasi agar pegawai dan organisasi dapat mengembangkan diri secara maksimum. Untuk pengembangan karirnya, pegawai dituntut untuk memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk peningkatan karir seperti berprestasi dalam pekerjaan, keefektifan dan keefisienan dalam bekerja dan sebagainya. Dengan begitu, pegawai akan merasa senang karena tahu bahwa karirnya tidak hanya berhenti pada jabatan itu akan tetapi terdapat pengembangan karir yang akan mengembangkan dirinya untuk posisi yang lebih baik lagi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizanatul Fuad pada tahun 2021 membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

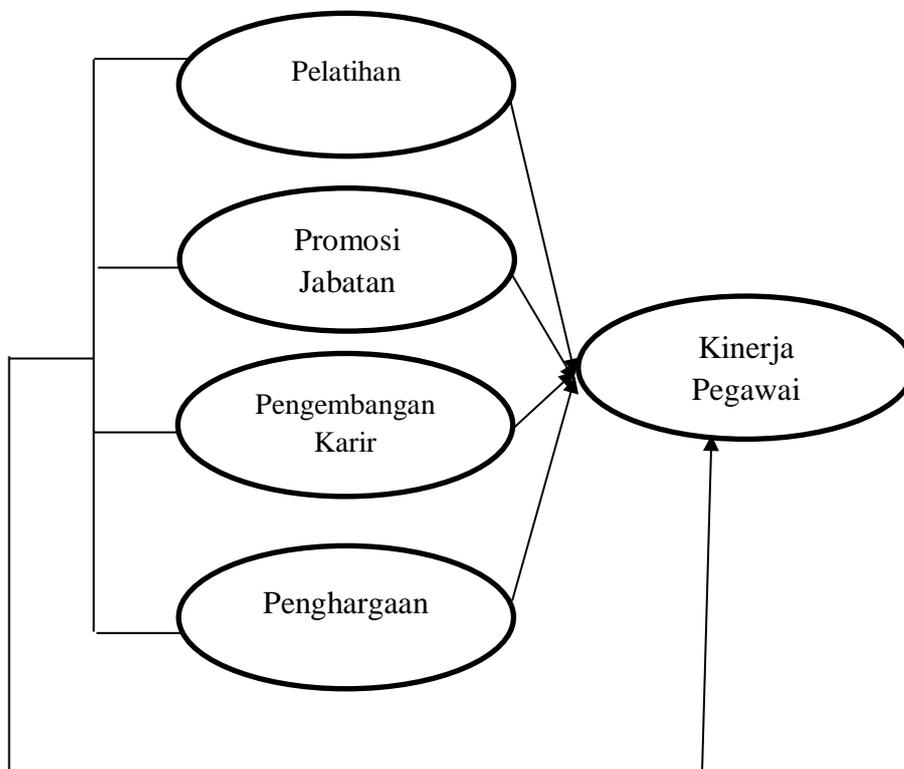
### **3.1.4 Hubungan Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai**

Suasana hati seseorang sangat mempengaruhi kinerjanya. Saat suasana hati sedang baik, pegawai pun cenderung lebih produktif. Sebaliknya, saat suasana hati buruk, maka menyelesaikan pekerjaan pun akan terasa lebih sulit dan tidak bersemangat dalam bekerja. Penting bagi suatu organisasi untuk menciptakan kondisi kerja yang baik demi meningkatkan semangat kerja pegawai. Cara untuk menciptakan kondisi kerja yang demikian adalah dengan memberikan

penghargaan. Dengan adanya pemberian reward, suasana hati pegawai saat bekerja pun akan selalu positif. Mereka tahu ada hadiah yang menunggu untuk diambil jika mereka bersungguh-sungguh saat bekerja. Hasilnya, para pegawai akan lebih semangat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Rosita Mawarni pada tahun 2020 memperoleh hasil bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir, dan penghargaan terhadap kinerja pegawai digunakan analisis regresi linear berganda. Adapun kerangka pikir penelitian ini seperti pada gambar di bawah ini.

**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**



### **3.2 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Diduga pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep
2. Diduga pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep.
3. Diduga pelatihan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep.

### **3.3 Definisi Operasional Variabel**

Menurut Sugiyono (2017) definisi operasional diperlukan untuk mengetahui jenis dan indikator serta skala dari variabel-variabel dalam penelitian. Didalam definisi operasional semua konsep yang ada dalam penelitian harus dibuat batasan dalam istilah operasional. Dalam penelitian ini batasan konsep tersebut mengacu pada variabel, definisi variabel, indikator variabel penelitian, dan pengukuran yang digunakan. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Pelatihan (X1)	Proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instruktur</li> <li>2. Peserta Pelatihan</li> <li>3. Metode</li> <li>4. Materi</li> <li>5. Tujuan Pelatihan</li> </ol> <p>Gary Dessler (2015)</p>	Likert
Promosi Jabatan (X2)	Pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lain dengan gaji, fasilitas serta tanggung jawab yang lebih besar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejujuran</li> <li>2. Prestasi Kerja</li> <li>3. Kerja Sama</li> <li>4. Loyalitas</li> <li>5. Pendidikan</li> </ol> <p>Hasibuan, 2017</p>	Likert
Pengembangan karir (X3)	Kegiatan untuk membantu pegawai merencanakan karirnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perlakuan yang adil dalam berkarir</li> <li>2. Kepedulian para atasan langsung</li> <li>3. Informasi tentang berbagai peluang promosi</li> <li>4. Adanya minat untuk dipromosikan</li> <li>5. Tingkat kepuasan</li> </ol> <p>Siagian (2015)</p>	Likert
Penghargaan (X4)	Sesuatu yang diberikan pada seseorang jika mereka mampu bekerja dengan baik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Kesejahteraan</li> <li>3. Penghargaan psikologis dan sosial</li> </ol>	Likert

		Sumber: Hidayat, 2018	
--	--	-----------------------	--

Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja seorang pegawai yang dapat dicapai dengan segala kemampuan yang dimiliki	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Efisiensi</li> <li>4. Inisiatif</li> <li>5. Ketelitian</li> <li>6. Kejujuran</li> <li>7. Kreativitas</li> </ol>	Likert
		Sumber: Afandi (2018)	

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Pendekatan kuantitatif adalah metode pendekatan yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara obyektif terhadap fenomena sosial, dimana setiap fenomena sosial dijabarkan dalam beberapa komponen masalah, variabel dan indikator (Echdar,2017).

#### **4.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep Sedangkan waktu penelitian dilakukan pada bulan Mei 2021 sampai dengan bulan Juni tahun 2021 atau kurang lebih satu bulan.

#### **4.3 Teknik Pengumpulan Data**

##### **4.3.1 Studi Lapangan**

Studi lapangan (*Field research*) adalah pengumpulan data yang dilakukan secara langsung. Pengumpulan ini dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden yang dianggap memenuhi kriteria penelitian. Kuesioner merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan daftar

pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan/ pernyataan tersebut. Kuesioner dalam penelitian ini berfokus pada daftar pernyataan dengan menggunakan angket tertutup. Angket tertutup adalah angket yang digunakan dengan memberikan pilihan jawaban yang telah ditentukan oleh peneliti kepada responden. Hal ini diukur dengan menggunakan skala likert. Skala likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu.

#### **4.3.2 Studi Kepustakaan**

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan referensi yang berkaitan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur serta publikasi-publikasi lain yang dijadikan sumber.

#### **4.4 Jenis dan Sumber Data**

Data yang dikumpulkan harus dapat dibuktikan kebenarannya, tepat waktu, sesuai, dan dapat memberikan gambaran yang menyeluruh, maka jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kuantitatif, yaitu data dalam bentuk angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari perhitungan kuesioner yang dibagikan kepada setiap pegawai.
2. Data kualitatif, yaitu data yang bukan dalam bentuk angka, yang diperoleh dari hasil wawancara dengan masyarakat yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

Sedangkan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, adalah data yang diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden yang menjadi sampel dari penelitian ini.
2. Data sekunder, adalah data pendukung yang diperoleh dari literatur-literatur, bahan kepustakaan dan dokumen-dokumen instansi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

## **4.5 Populasi dan Sampel**

### **4.5.1 Populasi**

Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek, yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sehingga pada penelitian ini, penulis mengambil populasi sebanyak 38 orang pegawai.

### **4.5.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2017) sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, yang mana adalah merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian dilakukan terhadap sampel yang mewakili populasinya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel jenuh yang mana sampel jenuh adalah pengambilan sampel dengan mengambil seluruh jumlah populasi sebagai sampel. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 38 pegawai negeri sipil. Sesuai dengan pendapat Mahmud (2011) yang menyatakan bahwa untuk penelitian yang menggunakan analisis data statistik, ukuran sampel

paling minimum adalah sebanyak 30 orang. Adapun 38 orang tersebut terdiri dari:

**Tabel 4.1 Jabatan Pegawai Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep**

<b>JABATAN</b>	<b>JUMLAH</b>
Kepala Dinas	1
Sekretaris	1
Kasubag Keuangan dan Data	1
Bendahara	1
Pengadministrasi Keuangan	1
Kasubag Umum dan Kepegawaian	1
Analisis Manajemen Perkantoran	1
Kasubag Perencanaan dan Pelaporan	1
Analisis Rencana Program dan Kegiatan	1
Kabid Penata Ruang	1
Pengadministrasi Umum	1
Pengawas Tata Ruang	1
Kasi. Penyusun Rencana Tata Ruang	1
Penyusun Rencana Tata Ruang	1
Pengelola Tata Ruang	1
Kasi. Survey dan Pemetaan	1
Analisis Tata Ruang	1
Pengadministrasi Umum	1
Kabid Pembinaan Jasa Konstruksi	1
Kasi. Jasa Konstruksi	1
Kasi. Pengujian dan Pengendalian Mutu	1
Pengelola Teknis Survey Jaringan Prasarana dan Pelayanan	1
Penelaah Mutu Konstruksi	1
Kabid. Air Minum & Kesehatan Lingkungan	1
Analisis Infrastruktur	1
Kasi. Penyediaan Air Minum dan Pengelolaan Air Limbah	1
Pengelola Limbah	1
Kasi Kesehatan Lingkungan Permukiman	1
Penata Kesehatan Lingkungan Permukiman	1
Kabid. Penataan Bangunan dan Lingkungan	1
Kasi Pembangunan Bangunan Gedung	1
Pengelola Perencanaan Teknis Tata Bangunan	1
Kasi Rehabilitasi Bangunan Gedung	1
Analisis Penataan Kawasan	1
Kasi Penataan Kota	1
Pengawas Tata Pertamanan	1

#### **4.6 Skala dan Pengukuran Data**

Menurut Sugiyono (2018) *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuisisioner, penulis menggunakan metode skala Likert (*Likert's Summated Ratings*). Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuisisioner terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan masyarakat dengan menggunakan skala likert, dengan tingkatan sebagai berikut:

1. Jawaban Sangat Setuju diberi bobot (SS): 5
2. Jawaban Setuju diberi bobot (S): 4
3. Jawaban Kurang Setuju diberi bobot (KS): 3
4. Jawaban Tidak Setuju diberi bobot (TS): 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi bobot (STS): 1

#### **4.7 Metode Analisis**

Metode analisis adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Adapun metode analisis yang digunakan adalah:

#### 4.7.2 Uji Instrumen Penelitian

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur kuesioner tersebut Sujarweni (2016). Pengujian validitas dapat dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 22. Pengujian suatu data dapat dinyatakan valid apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

##### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah sebenarnya alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau *construct*. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu Sujarweni (2016). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS. Uji reliabilitas data dapat dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  Sujarweni (2016).

#### 4.7.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan, dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak Sujarweni (2016). Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas.

## 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas, keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Uji ini dilakukan dengan cara melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal atau grafik. Apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Apabila data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas Sujarweni (2016).

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam regresi ada beberapa cara, salah satunya adalah dengan dilihat dari nilai *variance inflation faktor (VIF)* dan nilai *tolerance*. Apabila tidak terdapat variabel bebas yang memiliki  $VIF > 10$  atau  $tolerance < 0,10$  maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi (Sujarweni, 2016).

### 3. Uji Heteroskedastitas

Uji heteroskedastitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastitas (Sujarweni, 2016). Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastitas dapat dilakukan dengan beberapa cara. Salah satunya adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y_{\text{prediksi}} - Y_{\text{sesungguhnya}}$ ). Jika ada pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastitas sedangkan jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastitas (Sujarweni, 2016).

#### 4.7.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu variabel independen (variabel penjelas atau bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Adapun rumus regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Dimana:

$Y$  = Kinerja Pegawai

$X_1$  = Pelatihan

$X_2$  = Promosi Jabatan

$X_3$  = Pengembangan Karir

$X_4$  = Penghargaan

$b_0$  = Konstanta

$bX$  = Koefisien Regresi

$e$  = *Error Standard*

#### 4.7.5 Uji Hipotesis

##### 1. Uji T (T-tes)

Uji statistik ini digunakan untuk membuktikan signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual dengan tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan 5%. Pengujian ini dilakukan beberapa langkah sebagai berikut:

Membuat hipotesis:

$H_0$ : tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial pada masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a$ : ada pengaruh yang signifikan secara parsial pada masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Menentukan  $t$  tabel dan  $t$  hitung:

$t$  tabel dengan signifikansi sebesar 5%

$t$  hitung di dapat dari perhitungan komputer

Pengambilan keputusan berdasarkan nilai  $t$ :

Bila  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Bila  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas:

Bila probabilitas  $< 0,005$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Bila probabilitas  $> 0,005$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

## 2. Uji Statistik F

Pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan beberapa langkah sebagai berikut:

Membuat hipotesis:

$H_0$  : tidak ada pengaruh yang signifikan secara simultan pada masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a$  : ada pengaruh yang signifikan secara simultan pada masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Menentukan F tabel dan F hitung:

F tabel dengan signifikansi sebesar 5%

F hitung di dapat dari perhitungan komputer

Pengambilan keputusan berdasarkan nilai F:

Bila F hitung  $> F$  tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Bila F hitung  $< F$  tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Pengambilan keputusan berdasarkan nilai F:

Bila probabilitas  $< 0,005$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Bila probabilitas  $> 0,005$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

#### **4.7.6 Nilai $R^2$ (Koefisien Determinasi)**

Koefisien ini nilai koefisien determinasi adalah  $0 < R^2 < 1$ . Bila model regresi diaplikasikan dan diestimasi dengan baik, makin tinggi nilai  $R^2$ , makin besar kekuatan dari persamaan regresi, dengan demikian diprediksi dari variabel kriterion semakin baik Sani dan Maharani (2013).

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Hasil Penelitian**

##### **5.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

###### **a. Gambaran Umum**

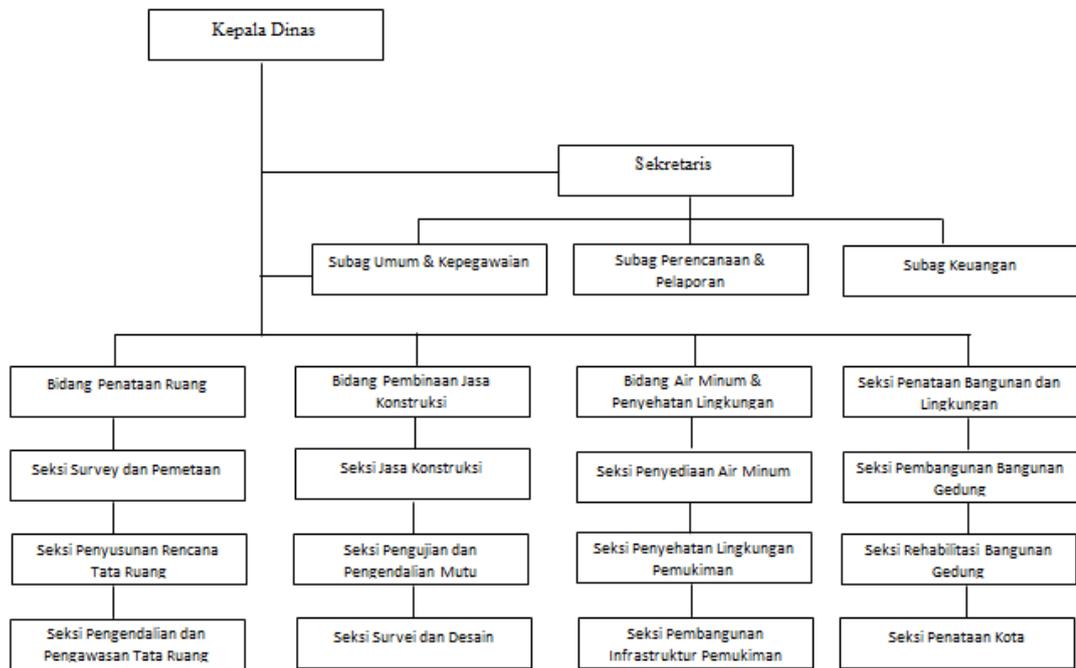
Dinas Penataan Ruang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dimana Dinas Penataan Ruang menyelenggarakan urusan pemerintahan di Bidang Penataan Ruang dengan Tipe A dan Peraturan Bupati Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan Nomor 68 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Penataan Ruang. Dinas Penataan Ruang kabupaten Pangkajene dan Kepulauan pada awalnya merupakan bagian dari Dinas Pekerjaan Umum kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Namun pada tahun 2017 dilakukan perubahan struktur organisasi yang bertujuan mengoptimalkan fungsi dari masing-masing Organisasi Perangkat Daerah sehingga Dinas Penataan Ruang berdiri sendiri untuk melaksanakan tugas kewenangan pemerintahan. Dinas Penataan Ruang ini terletak di Jl. Wira Karya No. 15 Kecamatan Minasa Te'ne Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Sulawesi Selatan, 90614

###### **b. Visi dan Misi**

Adapun visi Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan yaitu mewujudkan masyarakat madani yang sejahtera unggul, berdaya saing dan religious berbasis sumber daya lokal berkelanjutan. Misi yang dilakukan agar visi tersebut tercapai adalah:

1. Memantapkan kesadaran dan partisipasi masyarakat terhadap program pembangunan guna menunjang percepatan pembangunan yang berbasis pada nilai agama yang toleran dan budaya lokal
2. Memperluas inovasi dan reformasi birokrasi demi tatakelola pemerintahan yang bersih, efektif, akuntabel dan demokratis berbasis teknologi informasi
3. Mengembangkan ekonomi masyarakat berbasis pertanian, kelautan/perikanan, pariwisata dan industri kreatif dengan didukung infrastruktur berbasis wilayah
4. Meningkatkan sumber daya manusia yang sehat, cerdas dan produktif
5. Meningkatkan tata kelola sumber daya alam berdasarkan perencanaan tata ruang wilayah yang berbasis lingkungan hidup yang berkelanjutan.

### **c. Struktur Organisasi**



## 5.1.2 Karakteristik Responden

### a. Jenis Kelamin

Deskripsi usia responden dimaksudkan untuk menggambarkan kelompok jenis kelamin responden yang menjadi sampel dalam penelitian. Adapun kelompok jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi Responden	
		Orang	%
1.	Laki-Laki	21	55.3
2.	Perempuan	17	44.7
Total responden		38	100

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.1 identitas responden berdasarkan jenis kelamin maka diperoleh responden dalam penelitian ini terdiri dari 21 orang berjenis kelamin laki-laki atau 55,3% dan 17 orang berjenis kelamin perempuan atau 44,7%. Maka dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 21 orang atau 55,3%. Hal ini disebabkan karena pekerjaan yang dilakukan kebanyakan observasi di lapangan, seperti pengawasan lapangan, mengawasi bangunan yang tidak memiliki IMB serta mengawasi bangunan yang melanggar sempadan di semua kecamatan, kelurahan dan desa-desa.

Kebanyakan kegiatan yang dilakukan di Dinas Penataan Ruang adalah pengawasan dan pengendalian bangunan yang tidak sesuai dengan RTW (Rencana Tata Ruang Wilayah) dan pengendalian pemanfaatan ruang sebagai

upaya untuk mewujudkan tertib tata ruang agar pemanfaatan ruang yang dilakukan sesuai dengan tata ruang yang telah direncanakan. Sedangkan pegawai perempuan lebih banyak dibagian kesekretariatan dan dibidang kepegawaian.

**b. Usia**

Deskripsi usia responden dimaksudkan untuk menggambarkan kelompok usia responden yang menjadi sampel dalam penelitian. Dimana kelompok usia responden meliputi : 20-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun dan > 50 tahun.

Adapun kelompok usia responden dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi Responden	
		Orang	%
1.	21-30	10	26.3
2.	31-40	8	21.1
3.	41-50	12	31.6
4.	> 50	8	21.1
Total responden		38	100

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.2 yakni identitas responden berdasarkan usia maka diperoleh responden yang berusia 21 tahun – 30 tahun sebanyak 10 orang atau 26,3%, responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 8 orang atau 21,1%, responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 12 orang atau 31,6% dan responden yang berusia >50 tahun sebanyak 8 orang atau 21,1%. Maka dalam

penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia 41-50 tahun yaitu sebanyak 12 orang atau 31,6%. Usia 41-50 tahun merupakan usia matang bagi seseorang agar dapat bekerja secara produktif dikarenakan diusia ini seseorang telah mendapatkan berbagai pelajaran dan pengalaman selama bekerja.

Tingkat kedewasaan responden dapat dilihat dari umur responden yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab responden dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Berangkat dari penjelasan tersebut maka umur dijadikan salah satu gambaran responden yang berguna untuk memahami perilaku ASN dan hubungannya dengan kinerja.

**c. Pendidikan**

Tingkat pendidikan responden adalah menguraikan atau menggambarkan jenjang pendidikan terakhir responden. Oleh karena itulah jenjang pendidikan responden dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

**Tabel 5.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi Responden	
		Orang	%
1.	SMA	3	7.9
2.	D3	5	13.2
3.	S1	24	63.2

4.	S2	4	10.5
5.	S3	2	5.3
Total responden		38	100

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.3 yakni identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir maka diperoleh responden yang berpendidikan terakhir SMA sebanyak 3 orang atau 7,9%, responden yang berpendidikan terakhir D3 sebanyak 5 orang atau 13,2%, responden yang berpendidikan terakhir S1 sebanyak 24 orang atau 63,2%, responden yang berpendidikan terakhir S2 sebanyak 4 orang atau 10,5% dan responden yang berpendidikan terakhir S3 sebanyak 2 orang atau 5,3%. Sehingga dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berpendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 24 orang atau 63,2%. Tingkat pendidikan dijadikan salah satu aspek demografi karena pendidikan memiliki pengaruh dalam peningkatan kemampuan personal, yang merupakan salah satu variabel independen dalam model penelitian. Semakin baik tingkat pendidikan pegawai maka dapat disimpulkan pegawai tersebut memiliki kemampuan personal yang lebih baik dan akan berdampak pada kinerjanya.

#### **d. Masa Kerja**

Masa bekerja responden adalah menguraikan atau menggambarkan lamanya responden bekerja. Oleh karena itulah lama bekerja responden dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 5.4 Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Frekuensi Responden	
		Orang	%
1.	1-5	14	36.8
2.	6-10	2	5.3
3.	11-15	17	44.7
4.	> 15	5	13.2
Total responden		38	100

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.4 yakni identitas responden berdasarkan masa kerja maka diperoleh responden yang telah bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 14 orang atau 36,8%, responden yang telah bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 2 orang atau 5,3%, responden yang telah bekerja selama 11-15 tahun sebanyak 17 orang atau 44,7% dan responden yang telah bekerja selama >15 tahun sebanyak 5 orang atau 13,2%. Sehingga dalam penelitian ini didominasi oleh ASN yang telah bekerja selama 11-15 tahun yaitu sebanyak 17 orang atau 44,7%. Faktor pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap kemampuan ASN dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. ASN yang memiliki masa kerja lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan (*reward and expectations structures*) yang berlaku di organisasi sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada ASN yang kurang berpengalaman.

### 5.1.3 Tanggapan Responden

#### a. Pelatihan

**Tabel 5.5**  
**Tanggapan Responden terhadap Pelatihan**

Ket	Kriteria Penilaian					Jumlah
	SS	S	N	TS	STS	
Instruktur yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan benar-benar memiliki kualifikasi atau kompetensi yang memadai	13 (34,2%)	23 (60,5%)	2 (5,3%)	0	0	38 (100%)
Pegawai diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai	16 (42,1%)	21 (55,3%)	1 (2,6%)	0	0	38 (100%)
Metode pelatihan sesuai dengan jenis materi dan kemampuan pegawai	17 (44,7%)	20 (52,6%)	1 (2,6%)	0	0	38 (100%)
Materi sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi	12 (31,6%)	23 (60,5%)	2 (5,2%)	1 (2,6%)	0	38 (100%)
Pelatihan memiliki tujuan yang telah ditetapkan	14 (36,8%)	23 (60,5%)	1 (2,6%)	0	0	38 (100%)

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.5 yakni tanggapan responden terhadap variabel pelatihan maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawab sangat setuju dan setuju. Meskipun ada beberapa responden yang memberikan jawab netral atau tidak memberikan pendapat dan tidak setuju, tetapi tidak terlalu banyak. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep terhadap pegawainya dilakukan dengan baik.

Untuk pernyataan pertama yaitu instruktur yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan benar-benar memiliki kualifikasi atau kompetensi yang memadai diperoleh 13 orang memberikan jawaban sangat setuju, 23 orang memberikan jawaban setuju dan 2 orang memberikan jawaban kurang setuju.

Hal ini membuktikan bahwa 2 orang pegawai kurang setuju dengan pernyataan pertama. Dua orang pegawai tersebut menyatakan bahwa instruktur yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan biasanya tidak memiliki kualifikasi atau kompetensi yang memadai. Instruktur tersebut biasanya kurang dapat memberikan jawaban yang tepat ketika pegawai mengajukan pertanyaan.

Untuk pernyataan kedua yaitu pegawai diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai diperoleh 16 orang memberikan jawaban sangat setuju, 21 orang memberikan jawaban setuju dan 1 orang memberikan jawaban kurang setuju. Hal ini membuktikan bahwa 1 orang pegawai kurang setuju dengan pernyataan kedua. Satu orang pegawai tersebut menyatakan bahwa kegiatan pelatihan biasanya tidak membutuhkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Biasanya pegawai hanya langsung ditunjuk untuk mengikuti pelatihan tersebut tanpa melihat persyaratan dan kualifikasi yang dibutuhkan.

Untuk pernyataan ketiga yaitu metode pelatihan sesuai dengan jenis materi dan kemampuan pegawai diperoleh 17 orang memberikan jawaban sangat setuju, 20 orang memberikan jawaban setuju dan 1 orang memberikan jawaban kurang setuju. Hal ini membuktikan bahwa 1 orang pegawai kurang setuju dengan pernyataan ketiga. Satu orang pegawai tersebut menyatakan bahwa terkadang metode pelatihan kurang sesuai dengan jenis materi dan kemampuan masing-masing pegawai. Biasanya instruktur menyampaikan materi yang agak sulit dipahami oleh pegawai.

Untuk pernyataan keempat yaitu materi sesuai dengan tujuan pelatihan

sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi diperoleh 12 orang memberikan jawaban sangat setuju, 23 orang memberikan jawaban setuju, 2 orang memberikan jawaban kurang setuju dan 1 orang memberikan jawaban tidak setuju. Hal ini membuktikan bahwa 1 orang pegawai tidak setuju dengan pernyataan keempat. Satu orang pegawai tersebut merasa bahwa terkadang materi pelatihan yang dibawakan kurang sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Biasanya materi agak sedikit melenceng dari tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk pernyataan kelima yaitu pelatihan memiliki tujuan yang telah ditetapkan diperoleh 14 orang memberikan jawaban sangat setuju, 23 orang memberikan jawaban setuju dan 1 orang memberikan jawaban kurang setuju. Hal ini membuktikan bahwa 1 orang pegawai kurang setuju dengan pernyataan kelima. Satu orang pegawai tersebut merasa bahwa terkadang pelatihan tidak memiliki tujuan yang telah ditetapkan. Pegawai hanya disuruh untuk mengikuti pelatihan tanpa tujuan yang jelas.

**b. Promosi Jabatan**

**Tabel 5.6**  
**Tanggapan Responden terhadap Promosi Jabatan**

Ket	Kriteria Penilaian					Jumlah
	SS	S	N	TS	STS	
Saya jujur dalam bekerja	14	23	1	0	0	38

terutama pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan	(36,8%)	(60,5%)	(2,6%)			(100%)
Saya mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien	17 (44,7%)	21 (55,3%)	0	0	0	38 (100%)
Saya dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran	18 (47,4%)	20 (52,6%)	0	0	0	38 (100%)
Saya loyal dalam membela organisasi dari tindakan yang merugikan	15 (39,5%)	23 (60,5%)	0	0	0	38 (100%)
Saya telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi.	18 (47,4%)	20 (52,6%)	0	0	0	38 (100%)

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.6 yakni tanggapan responden terhadap variabel promosi jabatan maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawab sangat setuju dan setuju. Meskipun ada beberapa responden yang memberikan jawab netral atau tidak memberikan pendapat dan tidak setuju, tetapi tidak terlalu banyak. Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep terhadap pegawainya diberikan sesuai dengan prosedurnya.

Untuk pernyataan pertama yaitu pegawai jujur dalam bekerja terutama pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian dalam menjalankan jabatannya diperoleh 14 orang memberikan jawaban sangat setuju, 23 orang memberikan jawaban setuju dan 1 orang memberikan jawaban kurang setuju. Hal ini membuktikan bahwa 1 orang pegawai kurang setuju dengan pernyataan

pertama. Satu orang pegawai tersebut menyatakan bahwa terdapat beberapa pegawai yang masih kurang jujur dalam bekerja.

Untuk pernyataan kedua yaitu pegawai mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitasnya maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien diperoleh 17 orang memberikan jawaban sangat setuju dan 21 orang memberikan jawaban setuju. Hal ini membuktikan bahwa pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep telah mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitasnya maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

Untuk pernyataan ketiga yaitu pegawai dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran diperoleh 18 orang memberikan jawaban sangat setuju dan 20 orang memberikan jawaban setuju. Hal ini membuktikan bahwa pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran.

Untuk pernyataan keempat yaitu pegawai loyal dalam membela instansi dari tindakan yang merugikan diperoleh 15 orang memberikan jawaban sangat setuju dan 23 orang memberikan jawaban setuju. Hal ini membuktikan bahwa pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep loyal dalam membela instansi dari tindakan yang merugikan.

Untuk pernyataan kelima yaitu pegawai telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi diperoleh 18 orang memberikan

jawaban sangat setuju dan 20 orang memberikan jawaban setuju. Hal ini membuktikan bahwa pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sebagai salah satu indikator untuk promosi jabatan.

### c. Pengembangan Karir

**Tabel 5.7**  
**Tanggapan Responden terhadap Pengembangan Karir**

Ket	Kriteria Penilaian					Jumlah
	SS	S	N	TS	STS	
Kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas oleh pegawai	14 (36,8%)	23 (60,5%)	1 (2,6%)	0	0	38 (100%)
Atasan langsung terlibat dalam perencanaan karir masing-masing pegawai	18 (47,4%)	20 (52,6%)	0	0	0	38 (100%)
Para pegawai memiliki akses informasi tentang peluang untuk dipromosikan	1 (2,6%)	20 (52,6%)	17 (44,7%)	0	0	38 (100%)
Adanya pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai	21 (55,3%)	17 (44,7%)	0	0	0	38 (100%)

untuk mengembangkan karir						
Pegawai puas dalam bekerja di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep sehingga mereka bersedia untuk mengembangkan karirnya	21 (55,3%)	17 (44,7%)	0	0	0	38 (100%)

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.7 yakni tanggapan responden terhadap variabel pengembangan karir maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawab sangat setuju dan setuju. Meskipun ada beberapa responden yang memberikan jawab netral atau tidak memberikan pendapat dan tidak setuju, tetapi tidak terlalu banyak. Hal ini menunjukkan bahwa di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep juga memiliki kesempatan mengembangkan karir bagi setiap pegawainya.

Untuk pernyataan pertama yaitu kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas oleh pegawai diperoleh 14 orang memberikan jawaban sangat setuju, 23 orang memberikan jawaban setuju dan 1 orang memberikan jawaban kurang setuju. Hal ini membuktikan bahwa 1 orang pegawai kurang setuju dengan pernyataan pertama. Satu orang pegawai tersebut menyatakan bahwa terkadang

pengembangan karir yang diadakan di Kantor Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep tidak didasarkan pada pertimbangan objektif. Biasanya yang mendapatkan promosi jabatan yaitu pegawai yang dekat dengan pimpinan.

Untuk pernyataan kedua yaitu atasan langsung terlibat dalam perencanaan karir masing-masing pegawai diperoleh 18 orang memberikan jawaban sangat setuju dan 20 orang memberikan jawaban setuju. Hal ini membuktikan bahwa atasan langsung terlibat dalam perencanaan karir masing-masing pegawainya.

Untuk pernyataan ketiga yaitu pegawai memiliki akses informasi tentang peluang untuk dipromosikan diperoleh 1 orang memberikan jawaban sangat setuju, 20 orang memberikan jawaban setuju dan 17 orang memberikan jawaban kurang setuju. Hal ini membuktikan bahwa 17 orang tidak setuju dengan pernyataan ketiga. Pegawai tidak memiliki akses informasi tentang peluang mereka untuk dipromosikan. Pegawai tidak mengetahui kapan kesempatan mereka akan dipromosikan.

Untuk pernyataan keempat yaitu adanya pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk mengembangkan karir diperoleh 21 orang memberikan jawaban sangat setuju dan 17 orang memberikan jawaban setuju. Hal ini membuktikan bahwa di Kantor Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk mengembangkan karir.

Untuk pernyataan kelima yaitu pegawai puas dalam bekerja di Dinas

Penataan Ruang Kabupaten Pangkep sehingga mereka bersedia untuk mengembangkan karirnya diperoleh 21 orang memberikan jawaban sangat setuju dan 17 orang memberikan jawaban setuju. Hal ini membuktikan bahwa pegawai puas dalam bekerja di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep sehingga mereka bersedia untuk mengembangkan karirnya.

#### d. Penghargaan

**Tabel 5.8**  
**Tanggapan Responden terhadap Penghargaan**

Ket	Kriteria Penilaian					Jumlah
	SS	S	N	TS	STS	
Gaji yang terima telah sesuai	16 (42,1%)	21 (55,3%)	1 (2,6%)	0	0	38 (100%)
Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas prestasi kerja telah sesuai	16 (42,1%)	22 (57,9%)	0	0	0	38 (100%)
Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta keahliannya	18 (47,4%)	19 (50%)	1 (2,6%)	0	0	38 (100%)
Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep memberikan kepercayaan, peningkatan tanggung jawab dan pemberian otonomi yang	19 (50%)	50 (50%)	0	0	0	38 (100%)

luas kepada pegawai yang berprestasi						
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.8 yakni tanggapan responden terhadap variabel penghargaan maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawab sangat setuju dan setuju. Meskipun ada beberapa responden yang memberikan jawab netral atau tidak memberikan pendapat dan tidak setuju, tetapi tidak terlalu banyak. Hal ini menunjukkan bahwa di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep memberikan penghargaan kepada pegawainya yang memiliki kinerja yang memuaskan.

Untuk pernyataan pertama yaitu gaji yang terima telah sesuai diperoleh 16 orang memberikan jawaban sangat setuju, 27 orang memberikan jawaban setuju dan 1 orang memberikan jawaban kurang setuju. Hal ini membuktikan bahwa satu orang pegawai kurang setuju dengan pernyataan pertama. Hal ini dikarenakan pegawai yang sering lembur biasanya tidak mendapatkan bayaran lebih untuk lembur tersebut.

Untuk pernyataan kedua yaitu berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan instansi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas prestasi kerja telah sesuai diperoleh 16 orang memberikan jawaban sangat setuju dan 22 orang memberikan jawaban setuju. Hal ini membuktikan bahwa program kesejahteraan

pegawai yang ditawarkan instansi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas prestasi kerja telah sesuai.

Untuk pernyataan ketiga yaitu pegawai yang berprestasi diberikan kesempatan untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta keahliannya diperoleh 18 orang memberikan jawaban sangat setuju, 19 orang memberikan jawaban setuju dan 1 orang memberikan jawaban kurang setuju. Hal ini membuktikan bahwa satu orang pegawai kurang setuju dengan pernyataan ketiga. Hal ini dikarenakan terkadang pegawai yang berprestasi tidak diberikan pelatihan agar dapat mengembangkan kemampuannya.

**e. Kinerja Pegawai**

**Tabel 5.9**  
**Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai**

Ket	Kriteria Penilaian					Jumlah
	SS	S	N	TS	STS	
Pegawai mampu mencapai target program dengan baik	14 (36,8%)	23 (60,5%)	1 (2,6%)	0	0	38 (100%)
Pegawai menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab sehingga menghasilkan kerja yang baik	17 (44,7%)	21 (55,3%)	0	0	0	38 (100%)
Pegawai selalu bekerja dengan efisien sehingga tidak membebani biaya kantor	18 (47,4%)	20 (52,6%)	0	0	0	38 (100%)
Pegawai memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu	12 (31,6%)	24 (63,2%)	1 (2,6%)	1 (2,6%)	0	38 (100%)
Pegawai selalu bekerja dengan teliti sehingga tidak pernah terjadi kesalahan dalam bekerja	17 (44,7%)	20 (52,6%)	1 (2,6%)	0	0	38 (100%)
Pegawai selalu jujur dalam bekerja	13 (34,2%)	24 (63,2%)	1 (2,6%)	0	0	38 (100%)

Pegawai selalu memiliki ide-ide yang cemerlang dalam melakukan pekerjaan	20 (52,6%)	18 (47,4%)	0	0	0	38 (100%)
--	---------------	---------------	---	---	---	--------------

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.9 yakni tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawab sangat setuju dan setuju. Meskipun ada beberapa responden yang memberikan jawab netral atau tidak memberikan pendapat dan tidak setuju, tetapi tidak terlalu banyak. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep memiliki kinerja yang baik.

Untuk pernyataan pertama yaitu pegawai mampu mencapai target program dengan baik diperoleh 14 orang memberikan jawaban sangat setuju, 23 orang memberikan jawaban setuju dan 1 orang memberikan jawaban kurang setuju. Hal ini membuktikan bahwa satu orang pegawai kurang setuju dengan pernyataan pertama. Hal ini dikarenakan ada beberapa pegawai yang terkadang tidak mampu mencapai program kerja yang telah ditentukan.

Untuk pernyataan kedua yaitu pegawai menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab sehingga menghasilkan kerja yang baik diperoleh 17 orang memberikan jawaban sangat setuju dan 21 orang memberikan jawaban setuju. Hal ini membuktikan bahwa pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.

Untuk pernyataan ketiga yaitu pegawai selalu bekerja dengan efisien sehingga tidak membebani biaya kantor diperoleh 18 orang memberikan jawaban sangat setuju dan 20 orang memberikan jawaban setuju. Hal ini membuktikan bahwa pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep selalu bekerja dengan efisien sehingga tidak membebani biaya kantor. Sehingga instansi tidak mengeluarkan biaya yang banyak akibat kesalahan bekerja pegawai tersebut.

Untuk pernyataan keempat yaitu pegawai memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu diperoleh 12 orang memberikan jawaban sangat setuju, 24 orang memberikan jawaban setuju, 1 orang memberikan jawaban kurang setuju dan 1 orang memberikan jawaban tidak setuju. Hal ini membuktikan bahwa 1 orang pegawai tidak setuju dengan pernyataan keempat. Pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep beberapa tidak memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar. Mereka biasanya harus diberi tahu terlebih dahulu terkait apa saja yang harus mereka kerjakan.

Untuk pernyataan kelima yaitu pegawai selalu bekerja dengan teliti sehingga tidak pernah terjadi kesalahan dalam bekerja diperoleh 17 orang memberikan jawaban sangat setuju, 20 orang memberikan jawaban setuju dan 1 orang memberikan jawaban kurang setuju. Hal ini membuktikan bahwa 1 orang pegawai kurang setuju dengan pernyataan kelima. Pegawai di Dinas Penataan Ruang

Kabupaten Pangkep beberapa tidak bekerja dengan teliti sehingga sering terjadi kesalahan yang tidak disenangi oleh pimpinan.

Untuk pernyataan keenam yaitu pegawai selalu jujur dalam bekerja diperoleh 13 orang memberikan jawaban sangat setuju, 24 orang memberikan jawaban setuju dan 1 orang memberikan jawaban kurang setuju. Hal ini membuktikan bahwa 1 orang pegawai kurang setuju dengan pernyataan keenam. Pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep beberapa ada yang bekerja secara tidak jujur. Ada beberapa pegawai yang terkadang berbohong dan memanipulasi data laporan.

Untuk pernyataan ketujuh yaitu pegawai selalu memiliki ide yang cemerlang dalam melakukan pekerjaan diperoleh 20 orang memberikan jawaban sangat setuju dan 18 orang memberikan jawaban setuju. Hal ini membuktikan bahwa pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep selalu memiliki ide yang cemerlang dalam melakukan pekerjaan.

#### 5.1.4 Statistik Deskriptif Variabel

**Tabel 5.10**  
**Deskriptif Variabel**

VARIABEL	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
PELATIHAN	38	3	5	4.33	.463
PROMOSI JABATAN	38	4	5	4.43	.411
PENGEMBANGAN KARIR	38	4	5	4.46	.400
PENGHARGAAN	38	4	5	4.44	.387
KINERJA PEGAWAI	38	4	5	4.39	.408
Valid N (listwise)	38				

Sumber : Data primer, 2021

Dari tabel 5.10 dapat dijelaskan bahwa variabel pelatihan dengan skor terendah (minimum) sebesar 3 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5. Berdasarkan nilai rata-rata 4,33 dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait pelatihan. Dengan standar deviasi 0,46 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap pelatihan (X1) dinyatakan baik dan dapat digunakan sebagai penjelas bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep.

Dari tabel 5.10 dapat dijelaskan bahwa variabel promosi jabatan dengan skor terendah (minimum) sebesar 4 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5. Berdasarkan nilai rata-rata 4,43 dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait promosi jabatan. Dengan standar deviasi 0,41 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap promosi jabatan (X2) dinyatakan baik dan dapat digunakan sebagai penjelas bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep.

Dari tabel 5.10 dapat dijelaskan bahwa variabel pengembangan karir dengan skor terendah (minimum) sebesar 4 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5. Berdasarkan nilai rata-rata 4,46 dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait pengembangan karir. Dengan standar deviasi 0,40 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap pengembangan karir (X3)

dinyatakan baik dan dapat digunakan sebagai penjas bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep.

Dari tabel 5.10 dapat dijelaskan bahwa variabel penghargaan dengan skor terendah (minimum) sebesar 4 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5. Berdasarkan nilai rata-rata 4,44 dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait penghargaan. Dengan standar deviasi 0,38 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap penghargaan (X4) dinyatakan baik dan dapat digunakan sebagai penjas bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep.

Dari tabel 5.10 dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja pegawai dengan skor terendah (minimum) sebesar 4 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 5. Berdasarkan nilai rata-rata 4,39 dapat diketahui bahwa tanggapan responden sangat positif terkait kinerja pegawai. Dengan standar deviasi 0,40 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap kinerja pegawai (Y) dinyatakan baik.

#### **5.1.5 Hasil Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dihitung dengan membandingkan nilai  $r$  hitung (correlated item-total correlations)

dengan nilai r tabel jika r hitung > dari r tabel (pada taraf signifikan 5%) maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Dari tabel uji validitas dibawah ini menunjukkan bahwa nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel (n-k) yang mana (100-6=94) pada r tabel dipeoleh nilai r tabel sebesar 0,169, berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua variabel adalah valid.

**a. Validitas Pelatihan**

**Tabel 5.11**  
**Uji Validitas Pelatihan**

Variabel	Item	Corrected Item (R hitung)	R tabel	Keterangan
Pelatihan	X1.1	0.711	0.320	VALID
	X1.2	0.704	0.320	VALID
	X1.3	0.642	0.320	VALID
	X1.4	0.628	0.320	VALID
	X1.5	0.779	0.320	VALID

Sumber : Data primer, 2021

Dari tabel uji validitas untuk pernyataan-pernyataan untuk variabel pelatihan menunjukkan bahwa nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel (n-k) yang mana (38-4=34) pada r tabel dipeoleh nilai r tabel sebesar 0.320, berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait pelatihan adalah valid.

**b. Validitas Promosi Jabatan**

**Tabel 5.12**  
**Uji Validitas Promosi Jabatan**

Variabel	Item	Corrected Item (R hitung)	R tabel	Keterangan
Promosi Jabatan	X2.1	0.554	0.320	VALID
	X2.2	0.762	0.320	VALID
	X2.3	0.832	0.320	VALID
	X2.4	0.493	0.320	VALID
	X2.5	0.832	0.320	VALID

Sumber : Data primer, 2021

Dari tabel uji validitas untuk pernyataan-pernyataan untuk variabel promosi jabatan menunjukkan bahwa nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel (n-k) yang mana  $(38-4=34)$  pada r tabel diperoleh nilai r tabel sebesar 0.320, berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait promosi jabatan adalah valid.

### c. Validitas Pengembangan Karir

**Tabel 5.13**  
**Uji Validitas Pengembangan Karir**

Variabel	Item	Corrected Item (R hitung)	R tabel	Keterangan
Promosi Jabatan	X3.1	0.369	0.320	VALID
	X3.2	0.791	0.320	VALID
	X3.3	0.587	0.320	VALID
	X3.4	0.568	0.320	VALID
	X3.5	0.600	0.320	VALID

Sumber : Data primer, 2021

Dari tabel uji validitas untuk pernyataan-pernyataan untuk variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel (n-k) yang mana  $(38-4=34)$  pada r tabel diperoleh nilai r tabel sebesar 0.320, berarti untuk uji kualitas data yang

ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait pengembangan karir adalah valid.

**d. Validitas Penghargaan**

**Tabel 5.14**  
**Uji Validitas Penghargaan**

Variabel	Item	Corrected Item (R hitung)	R tabel	Keterangan
Penghargaan	X4.1	0.465	0.320	VALID
	X4.2	0.308	0.320	VALID
	X4.3	0.681	0.320	VALID
	X4.4	0.577	0.320	VALID

Sumber : Data primer, 2021

Dari tabel uji validitas untuk pernyataan-pernyataan untuk variabel penghargaan menunjukkan bahwa nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel  $(n-k)$  yang mana  $(38-4=34)$  pada r tabel diperoleh nilai r tabel sebesar 0.320, berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait penghargaan adalah valid.

#### f. Validitas Kinerja Pegawai

**Tabel 5.15**  
**Uji Validitas Kinerja Pegawai**

Variabel	Item	Corrected Item (R hitung)	R tabel	Keterangan
Kinerja Pegawai	Y1	.651	0.320	VALID
	Y2	.743	0.320	VALID
	Y3	.671	0.320	VALID
	Y4	.586	0.320	VALID
	Y5	.590	0.320	VALID
	Y6	.616	0.320	VALID
	Y7	.587	0.320	VALID

Sumber : Data primer, 2021

Dari tabel uji validitas untuk pernyataan-pernyataan untuk variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa nilai dari r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel ( $n-k$ ) yang mana ( $38-4=34$ ) pada r tabel diperoleh nilai r tabel sebesar 0.320, berarti untuk uji kualitas data yang ditunjukkan dari uji validitas bahwa semua pernyataan terkait kinerja pegawai adalah valid.

#### 5.1.6 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil perhitungan nilai CronbachAlpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ )  $> 0,60$  yaitu bila penelitian ulang dengan waktu dan variabel yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama. Tetapi sebaliknya bila  $\alpha < 0,6$  maka dianggap kurang handal, artinya bila variabel-variabel tersebut dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan variabel yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda.

**Tabel 5.16**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Item	Cronbach Alpha	Standar Reliabilitas	Ket
PELATIHAN	X1	.866	0,60	Reliabel
PROMOSI JABATAN	X2	.866	0.60	Reliabel
PENGEMBANGAN KARIR	X3	.794	0,60	Reliabel
PENGHARGAAN	Y	.715	0.60	Reliabel

Sumber : Data primer, 2021

Nilai *cronbach's alpha* semua variabel memiliki *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan semuanya dinyatakan handal atau dapat dipercaya sebagai alat ukur.

### 5.1.7 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2006) bahwa langkah awal yang harus dilakukan oleh setiap analisis multivariat, khususnya jika tujuannya adalah inferensi jika terdapat normalitas maka residual akan terdistribusi secara normal dan independen. Oleh karena itulah salah satu cara yang dilakukan dalam mendeteksi data yang normal adalah dengan *kolmogorov-smirnov*. Lebih lanjut menurut Ghozali bahwa nilai *asympt sig (2 – tailed)* yang lebih besar dari 0,05 berarti data memiliki distribusi yang normal.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas, akan disajikan hasil olahan data uji dengan *kolmogorov-smirnov* yang dapat disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.17**  
**Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.09382625
Most Extreme Differences	Absolute	.105
	Positive	.100
	Negative	-.105
Test Statistic		.105
Asymp. Sig (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.17 yakni hasil uji normalitas diperoleh dengan nilai  $\text{sig} = 0,200 > 0,05$  berarti dapatlah disimpulkan bahwa data yang akan digunakan dalam pengujian memiliki distribusi yang normal, alasannya karena memiliki nilai  $\text{sig} > 0,05$ .

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui adanya keterikatan antara variabel independen, dengan kata lain bahwa setiap variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independent lainnya, sehingga untuk mengetahui

apakah ada kolinearitas dalam penelitian ini maka dapat dilihat dari nilai *variance inflation factor* (VIF).

Batas nilai VIF yang lebih dari 10 menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi, apabila terjadi gejala multikolinieritas, salah satu langkah untuk memperbaiki model adalah dengan menghilangkan variabel dalam model regresi. Untuk lebih jelasnya hasil uji multikolinieritas melalui tabel berikut ini:

**Tabel 5.18**  
**Uji Multikolinieritas**

Variabel	Colineritas Statistik		VIF	Keputusan
	Tolerance	VIF	Standar	
PELATIHAN	.451	2.219	10	Tidak ada gejala multikolinieritas
PROMOSI JABATAN	.153	6.521	10	Tidak ada gejala multikolinieritas
PENGEMBANGAN KARIR	.131	7.625	10	Tidak ada gejala multikolinieritas
PENGHARGAAN	.465	2.149	10	Tidak ada gejala multikolinieritas

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada tabel 5.18 maka diperoleh nilai  $VIF < 10$ . Maka tidak terjadi multikolinieritas.

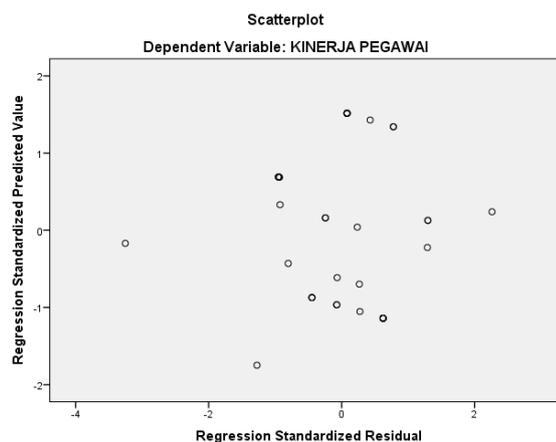
### c. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas akan mengakibatkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Diagnosis adanya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan memperhatikan residual dan variabel yang diprediksi. Jika sebaran titik dalam plot terpecah disekitar angka nol (0 pada sumbu Y) dan tidak membentuk pola atau trend garis tertentu, maka dapat dikatakan bahwa

model tidak memenuhi asumsi heterokedastisitas atau model regresi dikatakan memenuhi syarat untuk memprediksi.

Heterokedastisitas diuji dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Adapun dasar pengambilan keputusan tersebut adalah jika ada pola tertentu yang membentuk pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas ditunjukkan pada gambar dibawah ini :

**Gambar 5.1**  
**Uji Heterokedastisitas**



Pada gambar 5.1 diatas maka diperoleh tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

### 5.1.8 Hasil Uji Regresi Berganda

Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, promosi jabatan,

pengembangan karir, penghargaan terhadap kinerja pegawai. Statistical Package For Social Science (SPSS) akan digunakan untuk membantu proses analisis linear berganda.

**Tabel 5.19 Hasil Regresi Berganda**

	<b>B</b>	<b>Unstandardized Coefficients Std. Error</b>	<b>Standardized Coefficients Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig</b>
(Constant)	-.277	.201		- 1.376	.178
PELATIHAN	.166	.053	.188	3.153	.003
PROMOSI JABATAN	.219	.101	.221	2.156	.038
PENGEMBANGAN KARIR	.531	.113	.521	4.708	.000
PENGHARGAAN	.138	.062	.132	2.239	.032

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan pada tabel 5.19 maka didapatkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,277 + 0,166X_1 + 0,219X_2 + 0,531X_3 + 0,138X_4$$

Persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar -0,277 menunjukkan bahwa bila variabel independennya nol maka kinerja pegawai yang dihasilkan sebesar -0,277.
- Nilai 0,166 pada variabel pelatihan (X1) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pelatihan, berarti akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,166

menyatakan bahwa setiap penambahan 1 pelatihan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,166 satuan. Sehingga pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

c. Nilai 0,219 pada variabel promosi jabatan ( $X_2$ ) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi promosi jabatan, berarti akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,219 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 promosi jabatan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,219 satuan. Sehingga promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

d. Nilai 0,531 pada variabel pengembangan karir ( $X_3$ ) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pengembangan karir, berarti akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,531 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 pengembangan karir maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,531 satuan. Sehingga pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

e. Nilai 0,138 pada variabel penghargaan ( $X_4$ ) adalah bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi penghargaan, berarti akan

semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Koefisien regresi 0,138 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 penghargaan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,138 satuan. Sehingga penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

### 5.1.9 Hasil Uji Hipotesis

#### a. Uji Hipotesis T (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing indikator dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dilakukan dengan membandingkan antara t-hitung dengan t-tabel. Untuk menentukan nilai t-tabel, maka ditentukan dengan tingkat signifikan 5% dengan derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$  dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah indikator/variabel.

**Tabel 5.20 Hasil Uji T (Parsial)**

	<b>B</b>	<b>Unstandardized Coefficients Std. Error</b>	<b>Standardized Coefficients Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig</b>
(Constant)	-.277	.201		-1.376	.178
PELATIHAN	.166	.053	.188	3.153	.003
PROMOSI JABATAN	.219	.101	.221	2.156	.038
PENGEMBANGAN KARIR	.531	.113	.521	4.708	.000
PENGHARGAAN	.138	.062	.132	2.239	.032

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.20 untuk t hitung pelatihan sebesar 3,153 dan untuk nilai t tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) sebesar 1,689. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $3,153 > 1,689$  dan untuk nilai probabilitas sebesar  $0,003 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian pelatihan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 5.20 untuk t hitung promosi jabatan sebesar 2,156 dan untuk nilai t tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) sebesar 1,689. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $2,156 > 1,689$  dan untuk nilai probabilitas sebesar  $0,038 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian promosi jabatan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 5.20 untuk t hitung pengembangan karir sebesar 4,708 dan untuk nilai t tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) sebesar 1,689. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $4,708 > 1,689$  dan untuk nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian pengembangan karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 5.20 untuk t hitung penghargaan sebesar 2,239 dan untuk nilai t tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) sebesar 1,689. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $2,239 > 1,689$  dan untuk nilai probabilitas sebesar  $0,032 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian penghargaan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

#### **b. Uji Hipotesis F (Simultan)**

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara serempak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dimana F hitung  $> F$  tabel, maka hipotesis diterima atau secara bersama-sama variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara serentak. Sebaliknya apabila F hitung  $< F$  tabel, maka  $H_0$  diterima atau secara bersama-sama variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat

Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan probability sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

**Tabel 5.21 Uji F (Simultan)**

<b>Model</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>Df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regression</b>	5.825	4	1.456	147.548	.000 <sup>b</sup>

<b>Residual</b>	.326	33	.010		
<b>Total</b>	6.151	37			

Sumber : Data primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.21 dengan tingkat signifikan 5% dan derajat kebebasan  $df_1 = 4$  dan  $df_2 = 33$  maka  $f$  tabel didapat  $(4:33)=2,66$ . Berdasarkan uji anova atau uji  $F$  dari output SPSS, terlihat bahwa diperoleh  $f$  hitung sebesar  $147,54 > 2,66$  nilai  $f$  tabel dan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Secara lebih tepat, nilai  $F$  hitung dibandingkan dengan  $F$  tabel dimana jika  $F$  hitung  $> F$  tabel maka secara simultan variabel-variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

#### 5.1.10 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan dalam mendeteksi seberapa jauh hubungan dan kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Pada data yang diolah terdapat empat variabel independen. Seperti pada tabel berikut.

**Tabel 5.22 Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.973 <sup>a</sup>	.947	.941	.099

Sumber : Data primer, 2021

Pada tabel 5.22 terlihat bahwa  $R$  memperoleh nilai korelasi sebesar  $R=0,973$  yang artinya korelasi atau hubungan antara pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja

pegawai sebesar 97,3%. Kemudian nilai koefisien determinasi atau R Square sebesar = 0,947 yang artinya sebesar 94,7% pengaruh kinerja pegawai dipengaruhi oleh pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan .

## **5.2 Pembahasan**

### **5.2.1 Pengaruh Pelatihan secara Parsial terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil regresi berganda diperoleh nilai B untuk variabel pelatihan bernilai positif sebesar 0,166 sehingga pelatihan berhubungan positif terhadap kinerja pegawai. Yang mana semakin tinggi pelatihan maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

Kemudian hasil pengujian hipotesis T (parsial) diperoleh t hitung pelatihan sebesar 3,153 dan untuk nilai t tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) sebesar 1,689. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $3,153 > 1,689$  dan untuk nilai probabilitas sebesar  $0,003 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pakpahan (2014) yang memperoleh hasil bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nabu (2017) yang memperoleh hasil bahwa

pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan.

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2013), Pelatihan adalah Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Pelatihan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi karena dengan adanya program tersebut dapat membantu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai. Pengembangan pegawai juga dirancang untuk memperoleh pegawai yang mampu.

Secara khusus, pengetahuan atau kecerdasan tidak dirasakan mengalami peningkatan yang besar pasca mengikuti pelatihan. Pelatihan-pelatihan yang diikuti pegawai lebih banyak berdampak pada aspek materi pelatihan dan kualitas pelatih. Kedua aspek ini diduga secara tidak langsung mempengaruhi perubahan kepuasan kerja. Dampak pelatihan terhadap kepuasan kerja akan semakin meningkat apabila materi pelatihan yang disampaikan didahului dengan evaluasi awal terhadap hal-hal apa saja yang secara teknis masih menjadi kendala besar di kalangan pegawai.

Dari distribusi jawaban responden diperoleh beberapa perubahan pada pegawai yang mencerminkan adanya manfaat dari pelatihan antara lain pegawai secara individu dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan

masalah yang efektif, merasakan perubahan untuk bersedia membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri, selalu bersemangat untuk mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar dan mengurangi rasa takut atau khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru. Sehingga sangat disarankan agar Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep lebih sering memberikan pelatihan kepada pegawainya.

### **5.2.2 Pengaruh Promosi Jabatan secara Parsial terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil regresi berganda diperoleh nilai B untuk variabel promosi jabatan bernilai positif yaitu 0,219 sehingga promosi jabatan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi promosi jabatan maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Kemudian hasil pengujian hipotesis diperoleh t hitung promosi jabatan sebesar 2,156 dan untuk nilai t tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) sebesar 1,689. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $2,156 > 1,689$  dan untuk nilai probabilitas sebesar  $0,038 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jayusman dan Khotimah (2012) yang memperoleh hasil bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jumiyyati (2020) yang

memperoleh hasil bahwa promosi jabatan dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

Promosi jabatan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai. Promosi jabatan juga dapat diartikan sebagai pengembangan karir seseorang yang bekerja di sebuah organisasi. Promosi mempunyai peranan penting bagi pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan adanya promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai.

Promosi jabatan mempunyai arti penting bagi para pegawai secara keseluruhan, dengan adanya pemberian kesempatan promosi jabatan, pegawai akan termotivasi untuk bekerja sama dan berprestasi maka akhirnya tugas-tugas yang diberikan oleh kantor akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Dari distribusi jawaban responden dapat diperoleh bahwa di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep untuk promosi jabatan dilakukan sesuai dengan peraturan promosi jabatan yang berdasarkan Undang-undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 72 Angka 1 bahwa promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas

prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada instansi pemerintah tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan golongan.

### **5.2.3 Pengaruh Pengembangan karir secara Parsial terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil regresi berganda diperoleh bahwa variabel pengembangan karir memiliki nilai B bernilai positif yaitu 0,531 sehingga pengembangan karir memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi pengembangan karir maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Kemudian hasil pengujian hipotesis T (parsial) diperoleh t hitung pengembangan karir sebesar 4,708 dan untuk nilai t tabel dari hasil  $n-k-1$  ( $n$ =responden,  $k$ =variabel independen) sebesar 1,689. Dengan begitu berdasarkan nilai t hitung sebesar  $4,708 > 1,689$  dan untuk nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kasege (2017) yang memperoleh hasil bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fuad (2021) membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karir mereka di organisasi agar pegawai dan organisasi dapat mengembangkan diri secara maksimum. Untuk pengembangan karirnya, pegawai dituntut untuk memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk peningkatan karir seperti berprestasi dalam pekerjaan, keefektifan dan keefisienan dalam bekerja dan sebagainya. Dengan begitu, pegawai akan merasa senang karena tahu bahwa karirnya tidak hanya berhenti pada jabatan itu akan tetapi terdapat pengembangan karir yang akan mengembangkan dirinya untuk posisi yang lebih baik lagi.

Dari distribusi jawaban responden dapat diperoleh bahwa di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep memperhatikan dan mempertimbangkan pegawai berdasarkan pendidikannya, Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kepada pegawai, melihat dan mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki, Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep perlu menambah program pelatihan, di dalam Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep pegawai memerlukan pengalaman kerja yang baik untuk dapat menambah kemampuan dan keterampilan di dalam menyelesaikan pekerjaan agar menjadi bahan pertimbangan.

#### **5.2.4 Pengaruh Penghargaan secara Parsial terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian diperoleh hasil bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi penghargaan maka semakin meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mawarni (2020) memperoleh hasil bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Suasana hati seseorang sangat mempengaruhi kinerjanya. Saat suasana hati sedang baik, pegawai pun cenderung lebih produktif. Sebaliknya, saat suasana hati buruk, maka menyelesaikan pekerjaan pun akan terasa lebih sulit dan tidak bersemangat dalam bekerja. Penting bagi suatu organisasi untuk menciptakan kondisi kerja yang baik demi meningkatkan semangat kerja pegawai. Cara untuk menciptakan kondisi kerja yang demikian adalah dengan memberikan penghargaan. Dengan adanya pemberian reward, suasana hati pegawai saat bekerja pun akan selalu positif. Mereka tahu ada hadiah yang menunggu untuk diambil jika mereka bersungguh-sungguh saat bekerja. Hasilnya, para pegawai akan lebih semangat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa penghargaan yang ada di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep telah dilakukan dengan baik terlihat dengan adanya penilaian yang dilakukan oleh Pimpinan dalam menilai prestasi kerja pegawainya, Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep melakukan penilaian dengan memberikan pembobotan terhadap tugas yang telah diberikan dan dijalankan oleh pegawainya, prestasi kerja yang ada umumnya bersifat kemampuan dalam bekerja. Penghargaan yang diberikan berupa peningkatan atau promosi jabatan yang lebih tinggi atau diberikan

tanggungjawab yang relatif besar daripada sebelumnya, penghargaan yang diberikan umumnya berbentuk materiil dan non materiil. Pegawai yang menerima atau memperoleh penghargaan umumnya merasa senang karena tugas dan pekerjaan yang dilakukan telah dihargai oleh instansi.

#### **5.2.5 Pengaruh Pelatihan, Promosi Jabatan, Pengembangan Karir dan Penghargaan secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka diperoleh bahwa pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi pegawai mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai dapat membantu pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian. Setiap orang memiliki kemampuan masing-masing, akan tetapi kemampuan yang dimiliki belum tentu sesuai dengan spesifikasi yang dicari dan dibutuhkan oleh instansi., maka dari itu penting bagi instansi untuk melaksanakan pelatihan bagi pegawainya.

Jika pegawai telah diberikan pelatihan yang baik sehingga akan memperbaiki kinerja sehingga jika pegawai tersebut merasa kinerja telah sesuai maka pegawai tersebut tentunya mengharapkan adanya promosi jabatan agar ia dapat menduduki posisi yang lebih tinggi lagi. Adanya promosi jabatan pada dasarnya bertujuan untuk memotivasi pegawai agar meningkatkan kinerjanya.

Pelaksanaan promosi jabatan, kebutuhan akan adanya pengembangan karir karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilannya menunjukkan kinerja yang tinggi sekaligus atas kemampuan dan potensi pegawai yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam instansi.

### **5.2.6 Variabel yang Paling Dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil regresi berganda diperoleh pengembangan karir merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayogi (2017) yang memperoleh hasil bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir.

Dalam upaya mengembangkan karir, pegawai harus selalu memfokuskan segala daya dan kemampuan pada tujuan yang ingin dicapai. Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik materil maupun non materil. Tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan instansi.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban responden maka diperoleh bahwa kriteria pengembangan karir didasarkan pada pertimbangan objektif, rasional dan

diketahui oleh pegawai. Pegawai memiliki akses informasi tentang peluang mereka untuk dipromosikan. Kemudian pimpinan langsung terlibat dalam perencanaan karir masing-masing pegawainya.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut :

1. Pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep. Sehingga hipotesis 1 ( $H_1$ ) diterima.
2. Pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep. Sehingga hipotesis 2 ( $H_2$ ) diterima.
3. Pengembangan karir merupakan variable yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep. Sehingga hipotesis 3 ( $H_3$ ) ditolak.

## **6.2 Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dikemukakan implikasi baik secara teoritis dan implikasi secara praktiss yaitu sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis
  - a. Penelitian ini telah membuktikan bahwa indikator-indikator yang menyusun pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai seperti instruktur, peserta pelatihan, metode, materi dan tujuan pelatihan.
  - b. Penelitian ini telah membuktikan bahwa indikator-indikator penyusun promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai seperti kejujuran, prestasi kerja, kerja sama, loyalitas dan pendidikan.
  - c. Penelitian ini telah membuktikan bahwa indikator-indikator penyusun pengembangan karir sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai

seperti perlakuan yang adil, kepedulian atasan, informasi terkait peluang promosi, minat dipromosikan dan tingkat kepuasan.

- d. Penelitian ini telah membuktikan bahwa indikator-indikator penyusunan penghargaan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai seperti gaji, kesejahteraan, penghargaan psikologis dan sosial.

## 2. Implikasi Praktis

- a. Memberikan kesempatan bagi Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep untuk lebih sering memberikan pelatihan dan penghargaan kepada pegawainya agar pegawai lebih dapat meningkatkan keterampilan individu baik dalam satu bidang atau lebih. Dengan adanya penghargaan juga pegawai merasa dihargai atas pekerjaan yang telah mereka kerjakan selama ini sehingga dapat mempertahankan pegawai agar terus datang untuk bekerja dan mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
- b. Meningkatkan kinerja pegawai dengan terus memberikan dorongan dan masukan berupa motivasi kepada pegawai berupa pengembangan karir dan promosi jabatan. Dengan adanya pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai

## 6.3 Saran

Saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian dan kesimpulan ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian bahwa pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, maka dengan penelitian ini diharapkan agar Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep lebih sering memberikan pelatihan kepada pegawai agar pegawai dapat meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilannya. Kemudian hal lain yang penting diperhatikan oleh Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep adalah promosi jabatan kepada pegawai. Promosi jabatan, pegawai diberi kesempatan untuk berpikir, kreatif dan lebih produktif bagi instansi. Selain itu, Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep juga perlu memperhatikan pengembangan karir pegawainya agar dapat menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia. Penghargaan juga penting diberikan kepada pegawai sebagai tanda balas jasa atas hasil kerja pegawai agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya.
2. Berdasarkan hasil penelitian bahwa pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai, maka dengan adanya pelatihan yang baik maka pegawai akan meningkatkan kinerjanya sehingga mereka dapat memenuhi kualifikasi untuk dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Dengan promosi jabatan maka pegawai akan merasa dihargai kinerjanya sehingga mereka dapat mempersiapkan diri mereka untuk mengembangkan karirnya ke jenjang lebih tinggi. Pegawai juga sebaiknya

diberi penghargaan baik itu penghargaan berupa materi ataupun non materi. Jika pelatihan, promosi jabatan, pengembangan karir dan penghargaan telah dilakukan sesuai prosedur maka pegawai juga akan semakin meningkatkan kinerjanya,

3. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa pengembangan karir merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, disarankan kepada Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep agar memberi kesempatan kepada para pegawainya yang berprestasi agar dapat mengembangkan karirnya ke jenjang yang lebih tinggi agar pegawai dapat mempelajari hal-hal yang baru serta mengembangkan dan melatih kemampuannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Balbed, Ammar. 2019. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No.1, Hal: 4676-4703.
- Bianca, A., dan Susihono. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Spektrum Industri*, Vol.10, No.2, Hal: 108-199.
- Dahlioni, Sri Rini. 2020. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kecamatan Ganeas Kabupaten Sumedang. *Journal of Regional Public Administration*, Vol. 5, No. 1, Hal:1-13.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

- Echdar, Saban. 2017. *Metode Penelitian Manajemen dan Binsis*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Fattah, Abdul. Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bagian Umum dan kepegawaian Sekretariat DPRD Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial*, Vol. 1, No. 2, Hal: 176-189.
- Fuad, Rizanatul. 2021. Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan. *Jurnal Management and Business Applied*, Vol.1, No.1, Hal: 1-11.
- Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, Hani. 2015. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariana, Neneng Zirly. 2020. Perspektif Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. *Jurnal Manajemen Tools*, Vol. 12, No. 2, Hal: 2088-3145.
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hidayat, Werdi Yudistira Martino. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Organizational Citizenship Behavior (Ocb), Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai PT Home Centre Indonesia. *Jurnal Manajemen Branchmark*, Vol. 4, No.3, Hal: 466-475.
- Islamiah, Dyah Ayu Firkah. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja ASN di Kantor Camat Woha. *E-Jurnal Riset Manajemen*.
- Jumiyati. 2020. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai pada Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia Jakarta. *Jurnal Akrah Juara*, Vol. 5, No. 2, Hal: 272-286.
- Kaseger, Gian F. Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI. *Jurnal EMBA*, Vol.5, No.7, Hal: 3058-3067.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok : PT Rajagrafindo Persada.
- Jayusman dan Khotimah. 2012. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT Riau Medika Grafika. *Jurnal Fisip*, Vol. 2, No.2

- Lestari, Andhika Risda. 2021. Pengaruh Penghargaan dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 4, No.1, Hal: 29-33.
- Mahmud. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mangkumanegara, Anwar Prabu. 2015. *Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marfiansyah, Fajar. 2021. Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja dan Ilkim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan. *Jurnal Management and Business Applied*, Vol.1, No.2, Hal: 67-76.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Dua. Cetakan Keempat. Bandung: CV Alfabeta.
- Mawarni, Rosita. 2019. Pengaruh Reward terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kutai Timur. *E-Journal Pemerintah Integratif*, Vol. 7, No.1, Hal: 112-121.
- Nabu, Blasius M. 2017. Pengaruh Pelatihan, Pengembangan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Kelurahan Kayu Putih Kecamatan Oebobo Kota Kupang. *Jurnal Manajemen*, Vol.2, No.3, Hal: 118-125.
- Nitisemito, Alex. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Noor, Juliansyah. 2017. *Metodologi Penelitian: Metodologi penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. edisi Pertama, cetakan keempat. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Pakpahan, Edi Saputra. 2014. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 2, No.1, Hal: 116-121.
- Prawirosentono, Suyadi.2019. *Kinerja, Motivasi dan Etos Kerja Pegawai*. Yogyakarta: BPF.
- Ramadhan, Hanin Dita. 2017. Pengaruh Reward dan Punishment terhadap kinerja Pegawai PT Puncak Simole Jaya. *Tesis*. Universitas Mercu Buana.

- Rivai, Veithzal dan Sagala. 2016. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sani, Achmad dan Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Riset Sumber Daya Manusia*. Malang UIN-Maliki Press.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2017. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, Wiratna. 2016. *Penelitian Akuntansi dengan SPSS*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sutrisno, Edi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syarifuddin. 2021. Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Mallusetasi Kabupaten Barru. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, Vol.2, No.1, Hal:L 124-136.
- Wahab, Rahmatullah Burhanuddin. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Wahyuni. 2018. Pengaruh Pemberian Penghargaan dan Sanksi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau. *E-Journal Administrasi Negara*, Vol. 6, No.4, Hal: 8104-8116.
- Widodo, Eko Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widyani, Anak Agung Dwi. 2020. Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank SInarmas Denpasar. *Jurnal Widya Manajemen*, Vol. 2, No.1, Hal: 80-88.

## **KUESIONER PENELITIAN**

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan maksud untuk menyusun Tesis yang berjudul “PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR, PROMOSI JABATAN DAN PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS PENATAAN RUANG KABUPATEN PANGKEP”.

Maka diperlukan data penelitian sesuai dengan judul tersebut.

Identitas Peneliti:

Nama	: Ince Wardah Taliang
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas/Instansi	: STIE Nobel Indonesia

Peneliti menyadari sepenuhnya, kuesioner ini meminta waktu aktivitas Bapak/Ibu yang sangat padat. Namun demikian dengan segala kerendahan hati peneliti memohon kiranya Bapak/Ibu berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu sepenuhnya dijamin dan jawaban tersebut semata-mata hanya diperlukan untuk kepentingan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini.

Atas perhatian serta kerjama Bapak/Ibu, Peneliti ucapkan terima kasih

Hormat Saya

( Ince Wardah

Taliang )

## DAFTAR PERTANYAAN

### A. Petunjuk Pengisian

1. Bacalah baik-baik setiap pernyataan dalam kuesioner ini sebelum menjawabnya.
2. Berilah tanda *check list* (  $\checkmark$  ) pada salah satu jawaban yang saudara pilih, keterangan:
  - a. Sangat Setuju (SS) : skor 5
  - b. Setuju (S) : skor 4
  - c. Kurang Setuju (KS) : skor 3
  - d. Tidak Setuju (TS) : skor 2
  - e. Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

### B. Identitas Responden

- No. Responden : (Diisi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
- Umur :  21 – 30 tahun  31 – 40 tahun  41 – 50 tahun
- Pendidikan Terakhir :  SMU  D3  S1  S2  S3
- Masa Kerja :  1 – 5 tahun  6-10tahun  11-15 tahun

### 1. Pelatihan (X1)

NO.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Instruktur yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan benar-benar memiliki kualifikasi atau kompetensi yang memadai					
2	Pegawai diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai					
3	Metode pelatihan sesuai dengan jenis materi dan kemampuan pegawai					
4	Materi sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi					
5	Pelatihan memiliki tujuan yang telah ditetapkan					

### 2. Promosi Jabatan (X3)

NO.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya jujur dalam bekerja terutama pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan					
2	Saya mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien					
3	Saya dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran					
4	Saya loyal dalam membela organisasi dari					

	tindakan yang merugikan					
5	Saya telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi.					

### 3. Pengembangan Karir (X2)

NO.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas oleh pegawai					
2	Atasan langsung terlibat dalam perencanaan karir masing-masing pegawai					
3	Para pegawai memiliki akses informasi tentang peluang untuk dipromosikan					
4	Adanya pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk mengembangkan karir					
5	Pegawai puas dalam bekerja di Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep sehingga mereka bersedia untuk mengembangkan karirnya					

### 4. Penghargaan

NO.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Gaji yang diterima telah sesuai					
2	Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas prestasi kerja telah sesuai					
3	Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta keahliannya					
4	Dinas Penataan Ruang Kabupaten Pangkep					

	memberikan kepercayaan, peningkatan tanggung jawab dan pemberian otonomi yang luas kepada pegawai yang berprestasi					
--	--	--	--	--	--	--

### 5. Kinerja Pegawai

NO.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pegawai mampu mencapai target program dengan baik					
2	Pegawai menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab sehingga menghasilkan kerja yang baik					
3	Pegawai selalu bekerja dengan efisien sehingga tidak membebani biaya kantor					
4	Pegawai memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu					
5	Pegawai selalu bekerja dengan teliti sehingga tidak pernah terjadi kesalahan dalam bekerja					
6	Pegawai selalu jujur dalam bekerja					
7	Pegawai selalu memiliki ide-ide yang cemerlang dalam melakukan pekerjaan					

### LAMPIRAN REKAPAN DATA

NO	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN	UMUR	MASA KERJA
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	1	3	3	4
4	2	3	1	1
5	2	3	3	3
6	2	3	3	2
7	1	1	4	3
8	1	3	1	1
9	1	3	3	1
10	1	3	3	1
11	1	3	1	1
12	1	3	3	1
13	1	3	3	3
14	1	1	1	3
15	2	3	3	3
16	2	3	3	3
17	1	4	4	3
18	2	4	1	3
19	2	4	3	1
20	1	4	3	3
21	2	2	4	3
22	2	5	1	1
23	1	3	1	3
24	2	3	1	4
25	2	2	1	1
26	1	3	3	3
27	2	3	4	3
28	1	3	4	1
29	2	2	2	3

30	2	5	2	3
31	1	3	2	4
32	1	3	2	1
33	1	3	4	3
34	2	2	2	4
35	1	3	4	1
36	1	3	2	3
37	2	3	2	1
38	1	3	4	4

X1					X2				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
5	4	5	2	4	5	4	5	5	5



X3					X4			
1	2	3	4	5	1	2	3	4
5	5	5	5	4	5	5	4	4
5	5	2	5	4	5	4	5	5
3	4	4	4	4	3	4	3	4
5	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	4	5	4	5



Y						
1	2	3	4	5	6	7
5	5	5	4	5	4	5
5	4	5	2	2	5	5
3	4	4	3	4	3	4
5	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4
4	5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	5	4	5
4	5	5	4	5	4	5

4	5	5	4	5	4	5
4	5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5
5	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5

## LAMPIRAN HASIL OLAH DATA

### JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	21	55.3	55.3	55.3
	PEREMPUAN	17	44.7	44.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

### PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	3	7.9	7.9	7.9
	D3	5	13.2	13.2	21.1
	S1	24	63.2	63.2	84.2
	S2	4	10.5	10.5	94.7
	S3	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**UMUR**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	10	26.3	26.3	26.3
	31-40	8	21.1	21.1	47.4
	41-50	12	31.6	31.6	78.9
	> 50	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**MASA KERJA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	14	36.8	36.8	36.8
	6-10	2	5.3	5.3	42.1
	11-15	17	44.7	44.7	86.8
	> 15	5	13.2	13.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	2	5.3	5.3	5.3
	S	23	60.5	60.5	65.8
	SS	13	34.2	34.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	2.6	2.6	2.6
	S	21	55.3	55.3	57.9

	SS	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	2.6	2.6	2.6
	S	20	52.6	52.6	55.3
	SS	17	44.7	44.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	KS	2	5.3	5.3	7.9
	S	23	60.5	60.5	68.4
	SS	12	31.6	31.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	2.6	2.6	2.6
	S	23	60.5	60.5	63.2
	SS	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	2.6	2.6	2.6
	S	23	60.5	60.5	63.2
	SS	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	21	55.3	55.3	55.3
	SS	17	44.7	44.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	20	52.6	52.6	52.6
	SS	18	47.4	47.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	S	23	60.5	60.5	60.5
	SS	15	39.5	39.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	20	52.6	52.6	52.6
	SS	18	47.4	47.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	2.6	2.6	2.6
	S	23	60.5	60.5	63.2
	SS	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	20	52.6	52.6	52.6
	SS	18	47.4	47.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	S	20	52.6	52.6	55.3
	SS	17	44.7	44.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	18	47.4	47.4	47.4
	SS	20	52.6	52.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	17	44.7	44.7	44.7
	SS	21	55.3	55.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	2.6	2.6	2.6
	S	21	55.3	55.3	57.9
	SS	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X4.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	22	57.9	57.9	57.9
	SS	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X4.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	2.6	2.6	2.6
	S	19	50.0	50.0	52.6
	SS	18	47.4	47.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X4.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	19	50.0	50.0	50.0

SS	19	50.0	50.0	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KS	1	2.6	2.6	2.6
S	23	60.5	60.5	63.2
SS	14	36.8	36.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	21	55.3	55.3	55.3
SS	17	44.7	44.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	20	52.6	52.6	52.6
SS	18	47.4	47.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2.6	2.6	2.6
KS	1	2.6	2.6	5.3
S	24	63.2	63.2	68.4

SS	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2.6	2.6	2.6
S	20	52.6	52.6	55.3
SS	17	44.7	44.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KS	1	2.6	2.6	2.6
S	24	63.2	63.2	65.8
SS	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	18	47.4	47.4	47.4
SS	20	52.6	52.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

PELATIHAN	38	3	5	4.33	.463
PROMOSI JABATAN	38	4	5	4.43	.411
PENGEMBANGAN KARIR	38	4	5	4.46	.400
PENGHARGAAN	38	4	5	4.44	.387
KINERJA PEGAWAI	38	4	5	4.39	.408
Valid N (listwise)	38				

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	17.37	3.536	.711	.832
X1.2	17.26	3.605	.704	.834
X1.3	17.24	3.699	.642	.849
X1.4	17.45	3.389	.628	.858
X1.5	17.32	3.519	.779	.816

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
---------------------	------------

.866	5
------	---

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	17.79	2.927	.554	.873
X2.2	17.68	2.708	.762	.820
X2.3	17.66	2.610	.832	.802
X2.4	17.74	3.118	.493	.884
X2.5	17.66	2.610	.832	.802

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	17.95	3.024	.369	.816
X3.2	17.82	2.479	.791	.686
X3.3	17.89	2.421	.587	.754
X3.4	17.76	2.780	.568	.757
X3.5	17.74	2.740	.600	.747

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	13.37	1.482	.465	.675
X4.2	13.34	1.745	.308	.757
X4.3	13.32	1.249	.681	.531
X4.4	13.26	1.442	.577	.608

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	26.39	6.137	.651	.838
Y2	26.29	6.049	.743	.827
Y3	26.26	6.199	.671	.836
Y4	26.50	5.932	.586	.849
Y5	26.34	5.907	.590	.849
Y6	26.42	6.250	.616	.843
Y7	26.21	6.387	.587	.847

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.973 <sup>a</sup>	.947	.941	.099

a. Predictors: (Constant), PENGHARGAAN, PELATIHAN, PROMOSI JABATAN, PENGEMBANGAN KARIR

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.825	4	1.456	147.548	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.326	33	.010		
	Total	6.151	37			

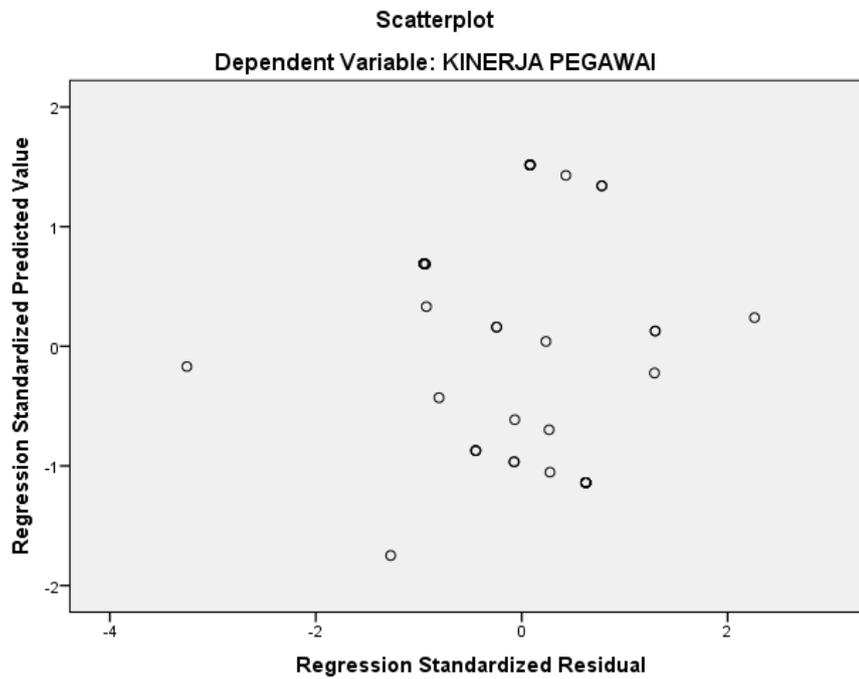
a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

b. Predictors: (Constant), PENGHARGAAN, PELATIHAN, PROMOSI JABATAN, PENGEMBANGAN KARIR

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.277	.201		-1.376	.178		
	PELATIHAN	.166	.053	.188	3.153	.003	.451	2.219
	PROMOSI JABATAN	.219	.101	.221	2.156	.038	.153	6.521
	PENGEMBANGAN KARIR	.531	.113	.521	4.708	.000	.131	7.625
	PENGHARGAAN	.138	.062	.132	2.239	.032	.465	2.149

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI



**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.09382625
Most Extreme Differences	Absolute	.105
	Positive	.100
	Negative	-.105
Test Statistic		.105
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.