

# Konsep Pendidikan-Pelatihan Dan Budaya Organisasi PADA PENILAIAN KINERJA DAN PROMOSI JABATAN PNS

*by* Dr. Ir. Hendrawati Hamid, M.si

---

**Submission date:** 13-May-2024 07:22PM (UTC+0530)

**Submission ID:** 2378285376

**File name:** FILE\_CETAK\_HENDRAWATI LENGKAP.pdf (1.57M)

**Word count:** 12785

**Character count:** 87215

**Konsep Pendidikan-Pelatihan Dan Budaya Organisasi  
PADA PENILAIAN KINERJA DAN PROMOSI JABATAN PNS**

Dr. Ir. Hendrawati Hamid, M.Si

**Mitra Ilmu  
2023**

**Konsep Pendidikan-Pelatihan Dan Budaya Organisasi  
PADA PENILAIAN KINERJA DAN PROMOSI JABATAN PNS**

i

**Konsep Pendidikan-Pelatihan Dan Budaya Organisasi  
PADA PENILAIAN KINERJA DAN PROMOSI JABATAN PNS**

**Penulis :**

Dr. Ir. Hendrawati Hamid, M.Si

**Editor :**

Dr. Umar Nain, S.Sos., M.Si.

**ISBN:** 978-623-145-347-1

**Desain Sampul dan Tata Letak:** Khairul Azzam

**Penerbit :** Mitra Ilmu

**Ukuran :**

23 x 15 cm (Standar UNESCO)

**Kantor:**

Jl. Kesatuan 3 No. 11 Kelurahan Maccini Parang

Kecamatan Makassar Kota Makassar

Hp. 081340021801/ 0852-9947-3675/ 0821-9649-6667

Email : mitrailmua@gmail.com

Website : www.mitrailmumakassar.com

Anggota IKAPI Nomor: 041/SSL/2022

**Cetakan pertama:** November 2023

**ii** Dr. Ir. Hendrawati Hamid, M.Si

18  
**DAFTAR ISI**

DAFTAR ISI.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
BAB II KONSEP PENGEMBANGAN SDM.....	27
BAB III KONSEP PENDIDIKAN DAN PELATIHAN.....	37
BAB IV KONSEP BUDAYA ORGANISASI .....	41
BAB V KONSEP PENILAIAN KINERJA .....	49
BAB VI PROMOSI JABATAN.....	62
BAB VII PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS).....	68
BAB VIII REGULASI APARATUR SIPIL NEGARA .....	72
BAB IX PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PENILAIAN KINERJA .....	74
BAB X PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PENILAIAN KINERJA .....	77



BAB XI PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PROMOSI JABATAN.....	79
BAB XII PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PROMOSI JABATAN .....	84
BAB XIII <sup>17</sup> PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN .....	89
BAB XIV <sup>26</sup> PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PROMOSI JABATAN MELALUI PENILAIAN KINERJA .....	91
BAB XV PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PROMOSI JABATAN MELALUI PENILAIAN KINERJA .....	97
BAB XVI PENUTUP .....	104
DAFTAR PUSTAKA .....	107

## PRAKATA

Ucapan<sup>20</sup> Syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas Berkah dan Rahmat Nya sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan judul “ Konsep Pendidikan- Pelatihan dan Budaya Organisasi pada Penilaian Kinerja dan Promosi Jabatan PNS di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan”.<sup>9</sup> Buku ini merupakan hasil penelitian mandiri dosen yang dilaksanakan pada tahun 2020, dengan lokus penelitian di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan di Badan Pengembangan SDM Aparatur Provinsi Sulawesi Selatan. Penyusunan buku ini yang merupakan hasil dari penelitian tersebut adalah sebagai bentuk pelaksanaan<sup>9</sup> Tri Dharma Perguruan Tinggi pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sulawesi Selatan.

Promosi jabatan dikalangan aparat PNS<sup>23</sup> selalu menjadi hal yang menarik untuk dibahas, karena menjadi moment yang sangat penting dalam perjalanan karier seorang PNS di seluruh Indonesia. Berbagai Upaya yang sering dilakukan aparat PNS agar bisa mendapatkan promosi jabatan, seperti mengikuti berbagai kegiatan untuk pengembangan kualitas SDM nya, baik berupa Pendidikan non formal (pelatihan,

seminar, workshop) dan lain-lain, serta <sup>16</sup> melanjutkan pendidikan formal nya ke jenjang yang lebih tinggi. Melalui berbagai kegiatan Pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti, para PNS berusaha untuk memberikan kinerja yang <sup>30</sup> semakin meningkat, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas nya. Namun dalam perjalanannya menunjukkan bahwa <sup>32</sup> Pendidikan dan pelatihan serta kinerja yang baik tidak menjamin seorang PNS untuk mendapatkan promosi jabatan. Situasi ini terjadi secara nasional hampir di <sup>29</sup> seluruh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, demikian halnya di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

<sup>13</sup> Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja PNS, namun <sup>25</sup> tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Sementara variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan PNS di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan., baik secara langsung maupun melalui variabel peningkatan kinerja. Hal <sup>4</sup> tersebut menunjukkan bahwa meskipun kegiatan Pendidikan dan pelatihan yang diikuti seorang PNS, hasilnya dapat meningkatkan kinerja,

namun jika budaya organisasi yang berlaku tidak menempatkan pengalaman Diklat dan peningkatan kinerja sebagai tolok ukur utama dalam promosi jabatan, maka hasilnya adalah kemungkinan besar akan menimbulkan terjadinya kecemburuan social dan ketidaknyamanan dalam bekerja. Sudah menjadi rahasia umum bahwa sebahagian besar instansi pemerintah memiliki budaya dalam promosi jabatan karena kuatnya faktor politis, terutama pengaruh partai politik pendukung kepala daerah, dan lain-lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengalaman Diklat dan meningkatnya kinerja seorang PNS, tidak secara otomatis menjadi pertimbangan utama untuk di promosi pada suatu jabatan karier.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas selesainya penelitian dan penyusunan buku ini, kepada Rektor IPDN, Dekan Fakultas Politik Pemerintahan, Direktur IPDN Kampus Sulawesi Selatan, atas kepercayaan, kesempatan, bimbingan, pembinaan, dan dukungan materil. Ucapan terima kasih juga kepada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, khususnya kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah, dan Kepala BPSDM Aparatur, beserta seluruh staf, atas seluruh

bantuan yang diberikan sehingga penelitian yang dilakukan berjalan lancar, yang pada akhirnya dapat diterbitkan dalam sebuah buku.

<sup>16</sup> Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki banyak kekurangan-kekurangan, sehingga saran-saran perbaikan sangat dibutuhkan dari para pembaca. Semoga <sup>21</sup> bermanfaat bagi kita semua, dan bernilai ibadah di Sisi Allah SWT . Aamiin YRA. Terima kasih

Gowa, Oktober 2023

**Penulis**

# <sup>13</sup> **BAB I** **PENDAHULUAN**

Sumber daya Manusia (SDM) merupakan unsur utama dan pertama dalam manajemen, dari enam unsur-unsur lainnya yaitu, metode kerja, dana, material, mesin, dan market atau pasar. SDM menjadi unsur utama karena manusialah sebagai penggerak sumberdaya-sumberdaya dan menjadikan unsur lainnya menjadi bermanfaat <sup>22</sup> dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap organisasi, baik sektor publik maupun privat, pasti akan selalu berupaya melakukan berbagai langkah untuk mengembangkan SDM yang dimiliki, sehingga mempunyai kemampuan yang semakin baik dan meningkat, utamanya dalam menghadapi era persaingan global saat ini.

<sup>7</sup> Di era persaingan global yang ketat, sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu faktor yang paling penting memainkan peran utama dalam menjaga keberlanjutan organisasi, kredibilitas serta penciptaan kepercayaan publik. Penekanan pada sumber daya manusia sebagai modal berharga dalam organisasi mencerminkan penekanan lebih pada sumber daya tak berwujud daripada yang nyata. Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Becker, dalam R. Kalangi, 2015) <sup>2</sup> bahwa investasi sumber daya manusia bertujuan untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasi baik dalam jangka panjang atau pendek. Melalui keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan akan termotivasi untuk terus belajar membangun lingkungan bisnis yang unggul. Sumber daya manusia digunakan secara signifikan sebagai penggerak sumber daya lain dan memiliki posisi strategis yang berkontribusi untuk

mewujudkan kinerja organisasi perusahaan dengan keunggulan kompetitif (Wright, 2005). Paulus dan Anantharaman (2003) menegaskan pengembangan sumber daya manusia memiliki hubungan langsung dengan profitabilitas organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi disarankan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dalam memberikan kontribusi yang optimal, antara lain dengan cara melakukan program pelatihan dan pengembangan. Hal ini juga berhubungan dengan produktivitas organisasi dan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan.

Pengembangan<sup>3</sup> SDM dalam organisasi merupakan bentuk usaha pengembangan yang bersifat integral, baik yang menyangkut SDM sebagai individu dan sebagai sistem, maupun organisasi sebagai wadah SDM untuk memenuhi kebutuhan suatu organisasi manapun. Dalam pengembangan SDM ini tentu



dilakukan secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Pendekatan mutu modal manusia (*human capital quality*) menekankan fungsi manusia (karyawan) sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi yang amat penting selain modal finansial, teknologi, material. Lemahnya kemampuan mutu SDM akan membawa implikasi pada kemampuan berprestasi, daya kreasi dan keberlangsungan suatu organisasi dalam menghadapi era kompetisi dan tantangan global.

Sebagai <sup>8</sup> modal dasar pembangunan nasional, kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia dapat dilihat dari dua aspek yaitu aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kuantitas mencakup jumlah SDM yang

tersedia, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan SDM baik fisik maupun non fisik, kecerdasan dan mental dalam melaksanakan pembangunan. Kualitas <sup>17</sup> SDM yang besar tanpa didukung kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. <sup>5</sup> Pengembangan sumber daya PNS sangat penting karena dapat meningkatkan kemampuan profesional, kemampuan wawasan, kemampuan kepemimpinan maupun kemampuan pengabdianya sehingga akhirnya akan meningkatkan kinerja seorang aparatur (Notoatmojo, dalam Helmi, 2012). Tuntutan untuk melakukan pengembangan SDM, baik <sup>5</sup> organisasi pemerintah maupun swasta disebabkan hal-hal sebagai berikut :

1. Tingkat pengetahuan dan kemampuan sumber daya manusia masih relatif rendah.

2. Suasana kerja yang kurang menyenangkan atau adanya kejenuhan karena terlalu lamabekerja pada suatu tempat.
3. Adanya tuntutan organisasi terhadap perubahan.
4. Adanya perkembangan zaman yang sangatpesat.

Ilustrasi tersebut menunjukkan kunci utama menghadapi berbagai perubahan dan tuntutan yang semakin tinggi terhadap kualitas pelayanandankinerjaaparatur Negara adalah peningkatan kualitas SDM. Ini berarti pengembangan kompetensi SDM PNS merupakan suatu asset (modal), sekaligus *human capital investment* bagi organisasi pemerintah. *Human capital investment* merupakan pondasi untuk penciptaannilai (*value creation*) yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam merealisasikan visi dan strateginya. <sup>28</sup> Dalam upaya *human capital investment*, peningkatan kompetensi melalui program

pelatihan pada keseluruhan PNS merupakan kebutuhan pokok yang tidak bisa ditawar lagi. Sikap dan perilaku responsif, kreatif serta pro-aktif terhadap perubahan lingkungan, adalah contoh beberapa elemen dari *human capital investment* yang akan membentuk sosok PNS yang memiliki ketahanan dan daya saing yang tinggi, juga <sup>19</sup> memiliki daya tangkal yang kuat untuk tidak menjadi korban dari perubahan besar (*victim of change*) yang sedang terjadi.

Rendahnya kualitas SDM pegawai negeri sipil (PNS) <sup>12</sup> terjadi karena beban kerja yang tidak meletakkan kompetensi sebagai motto yang harus dianut oleh setiap pegawai, dan adanya masalah yang ditemui di instansi pemerintah seperti penyebaran pegawai yang tidak sesuai dengan <sup>24</sup> kebutuhan, etos kerja yang rendah dan kesejahteraan yang rendah dan ketatalaksanaan birokrasi di Indonesia yang

dinilai sangat rumit dan belum memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP).

<sup>1</sup> SDM aparatur yang mempunyai kinerja tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya masih banyak di lembaga-lembaga pemerintahan, sehingga tidak heran, jika di berbagai instansi pemerintah, masih saja ada penumpukan pegawai yang mengakibatkan inefisiensi dari kinerjanya. Pun demikian, hal ini akan berpengaruh terhadap layanan yang diberikan dengan berbagai sebab dan akibat yang ditimbulkannya. Lukas (2013), menjelaskan bahwa untuk mewujudkan pembangunan nasional, dituntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Pembangunan nasional harus dibarengi oleh pengembangan SDM dengan berbagai kerangka kerja yang dibutuhkan sebagai upaya melakukan efektifitas dan efisiensi kinerja untuk hasil dan output yang sesuai dengan harapan organisasi.

Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam pengembangan ASN dibutuhkan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan dalam pengelolaan manajemen ASN. Baik sebagai formulasi kebijakan, implementasi kebijakan, maupun evaluasi kebijakan. Perlu juga dilakukan maksimalisasi pengembangan pola kinerja ASN dalam kerangka pelayanan publik berdasarkan profesionalitas dan kinerja dalam penilaian kinerja pelayanan publik, melalui berbagai media, seperti penelitian, penilaian kinerja dari responden, maupun hal lain yang menjadi kebutuhan (Hayat, 2014).

Prasetyo (2006) menyebutkan ada dua permasalahan dalam kepegawaian yang bersifat internal yaitu sistem kepegawaian Negara, sedangkan persoalan eksternal adalah yang mempengaruhi fungsi dan profesionalisme kepegawaian negara. Untuk persoalan internal,

bisadianalisis dengan melihat sub sistem yang membentuk kepegawaian negara, seperti rekrutmen, <sup>27</sup> **penggajian dan penghargaan, pengukuran kinerja, promosi jabatan dan pengawasan.** Pengembangan SDM bukanlah hal <sup>15</sup> **yang statis tetapi terus berkembang dan berubah seiring dengan dinamika kehidupan manusia yang berlangsung dalam kebersamaan sebagai suatu masyarakat.** <sup>11</sup> **Manajemen SDM yang oleh masyarakat ilmiah dipandang sebagai wujud kebenaran ilmiah yang terbaik untuk diimplementasikan di lingkungan organisasi sebagai proses kerja sama manusia, khususnya di bidang perekonomian yang biasa disebut perusahaan atau industri.**

<sup>6</sup> **Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Asman Abnur di Bandung (13/3-2017) mengungkapkan bahwa,** <sup>6</sup> **kualitas aparatur sipil negara (ASN) saat ini masih jauh dari yang**

diharapkan. Selain minimnya keahlian yang dimiliki, motivasi mereka dalam melayani masyarakat pun masih sangat rendah. Menurutnya, rendahnya kualitas ASN ini terlihat dari latar belakang pendidikan yang dimiliki. Dari total pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia yang berjumlah 4,475 juta, 64% di antaranya hanya memiliki kemampuan administratif. "Ada juga guru 37%, dan tenaga kesehatan 4,43%". Pada pengangkatan PNS terakhir, hampir 58% berasal dari tenaga honorer, yang diangkat jadi PNS tidak melalui testing. Minimnya keahlian yang dimiliki ASN berdampak pada tidak maksimalnya pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Misalnya "Di Kalimantan, ASN yang mengerti pertambangan cuma 0,03%. Bagaimana mau mengatur pertambangan, mengatur pengusaha, kalau ASN-nya juga tidak mengerti," selain itu, diungkapkan bahwa tidak banyak PNS yang



berpendidikan S2 dan S3. Dengan kondisi ASN saat ini, tidaklah heran jika banyaknya keluhan terkait pelayanan. "Ada yang mau bayar pajak, taat kepada negara, tapi toilet saja tidak ada. Menurutnya kualitas ASN Indonesia saat ini berada di bawah Malaysia dan Singapura. Untuk meningkatkan kualitas ASN caranya dengan memperbaiki mulai dari sistem penerimaan dan pelatihan. Selain itu, yang tidak kalah penting adalah rekrutmen pimpinan/pengisian jabatan tinggi dalam instansi pemerintah. Tidak dipungkiri, selama ini banyak jabatan Kepala Dinas (Eselon II) yang diberikan kepada orang yang tidak kompeten. Oleh karena itu, pengisian jabatan tinggi ini dilakukan melalui seleksi yang baik. Dalam pengisian jabatan fungsional ini harus sesuai keahlian melalui sistem pemilihan terbuka (Bayu Anggoro,

<https://mediaindonesia.com/politik-dan-hukum>,  
2017).

Mardiasmo (2016) mengemukakan bahwa, isu mengenai kinerja pemerintah daerah dewasa ini menjadi perhatian berbagai organisasi, apalagi yang menyangkut isu upaya untuk mendorong organisasi pemerintah menjadi lebih efisien dan efektif dengan menghilangkan strotip yang telah lama melekat di instansi pemerintah, yaitu sarang inefisiensi, pemborosan, sumber kebocoran dana, dan institusi yang selalu merugi, hal ini menjadi faktor utama untuk pengadopsian sistem pengukuran kinerja pada instansi pemerintah.

Menurut Moeheriono (2014), jika manajemen berkeinginan meningkatkan pengelolaan SDM secara efektif dan modern, maka harus melakukan suatu upaya perubahan, yaitu repositioning peran SDM,

yang dapat dibagi ke dalam beberapa aspek sebagai berikut :

1. Aspek *repositioning* perilaku SDM, adalah berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seorang karyawan, untuk itu yang diperlukan adalah etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi.
2. Aspek *repositioning* kompetensi SDM, adalah berkaitan dengan peningkatan kualitas kemampuan sumber daya manusia secara lengkap yaitu : pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi termasuk fasilitas.

Dalam menghadapi permasalahan tersebut diatas serta dalam rangka meningkatkan pengelolaan SDM secara efektif dan modern, sebagai upaya perubahan, yaitu *repositioning* peran SDM, maka faktor-faktor strategis yang dapat dilakukan adalah :

Pertama melalui kegiatan Diklat, yang tidak hanya sampai pada pemenuhan *output*, tetapi

hendaknya juga menilai *outcome* dari setiap pelaksanaan dan keikutsertaan aparat dalam pendidikan dan pelatihan. Karia, et al (2016) menjelaskan bahwa *training is positively related to job performance of employees and in turn organizational performance is significantly determined by training imparted to the employees hence training is a vital facet of performance in an organization.* Artinya pelatihan berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan karyawan dan pada gilirannya kinerja organisasi secara signifikan ditentukan oleh pelatihan yang diberikan kepada karyawan, maka pelatihan adalah aspek penting dari kinerja dalam suatu organisasi. Menurut Meiprahastuti (2014: 161) pelatihan adalah merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Menurut Khadafi (2016) Pelatihan

adalah usaha untuk membekali pengetahuan, pengembangan kompetensi kerja, meningkatkan kemampuan, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan.

Faktor kedua adalah budaya organisasi, Budaya adalah nilai inti (*core value*) pikiran, harapan, dan yang diyakini kebenarannya serta diperlukan secara ajek sebagai suatu kebiasaan dalam kehidupan sekelompok manusia dalam suatu *entity* atau masyarakat tertentu. Suatu bangunan yang merupakan perpaduan antara nilai, pikiran dan harapan yang memuat kaedah akademis yang diterima untuk pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi dibangun dengan berlandaskan prinsip tata pemerintahan yang baik dengan semangat reformasi. Budaya birokrasi yang diharapkan adalah seperti dalam birokrasi Weberian yang dikenal dengan pelaksanaan suatu sistem yang

rasional, profesional. Namun demikian budaya organisasi yang mencakup semangat inovatif, inisiatif, orientasi hasil dan manfaat, stabilitas, kerjasama dan agresivitas, sampai saat ini belum menunjukkan adanya pengaruh terhadap reformasi birokrasi (Joaquim, 2014).

Faktor ketiga adalah penilaian kinerja, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dikemukakan bahwa perencanaan kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP (sasaran kinerja pegawai), dengan memperhatikan perilaku kerja. SKP yang dimaksud memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun. Begitu pentingnya penilaian kinerja pegawai, baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan personal dari pegawai itu sendiri, maka dalam prakteknya penilaian itu haruslah objektif, transparan

dan terukur, sehingga diharapkan akan mampu merubah pola kerja yang mengarah pada peningkatan semangat kerja dan produktivitas. Artinya bahwa proses penilaian prestasi kerja pegawai haruslah berdasarkan standar, norma dan tuntutan perkembangan internal organisasi dan lingkungan strategis yang sangat dinamis. Penilaian kinerja pegawai itupun bukanlah semata-mata hanya untuk memenuhi syarat formalitas saja, tetapi harus mampu menjadi alat untuk menggerakkan seluruh daya yang dimiliki pegawai agar dapat menjalankan tugas dan kewajiban sebagai bagian dari tanggung jawab yang melekat padanya (Wahyudi, 2014 ). Dalam pelaksanaannya Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil belum mampu memberikan hasil penilaian yang objektif dan bermanfaat bagi Pegawai Negeri yang dinilai, sehingga belum mampu memberikan pengaruh yang

besar dalam pembinaan dan pengembangan karier seorang Pegawai Negeri Sipil. Berkenaan dengan penilaian yang dirasa belum memberikan nilai yang objektif, umumnya dikarenakan keputusan mengenai pemberian nilai atas unsur-unsur yang dinilai dari pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan keputusan yang subjektif dari pejabat penilai dengan dasar pertimbangan pengamatan tentang pengetahuan, keterampilan dan perilaku PNS yang dinilai, serta membandingkannya dengan PNS lain yang jabatannya relatif setara dalam lingkungan organisasinya. Disamping itu pula penilaian yang dilakukan dalam jangka waktu satu tahun dirasa sangat menyulitkan bagi Pejabat Penilai untuk mengingat perilaku Pegawai Negeri Sipil yang dinilai (Hernita, 2015).

Faktor keempat adalah promosi jabatan. Menurut Agustian dan Alfian promosi jabatan



adalah proses bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya. Promosi dapat didefinisikan sebagai perpindahan karyawan untuk menempati jabatan yang lebih tinggi di dalam struktur organisasi, disertai dengan bertambahnya, baik hak maupun kewajiban. Menurut Suparinah, Promosi adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi. Zuchrufillah mengemukakan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Nurul, 2014).

Secara empiris promosi jabatan pada pemerintah daerah masih sering menimbulkan konflik kepentingan dan bahkan tidak sedikit ditemukan terjadinya pelanggaran peraturan perundangan sehingga penyelesaiannya sampai terbawa ke ranah hukum. Andai saja para pemimpin

daerah bisa lebih memahami dan menitikberatkan proses promosi jabatan sesuai yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya yang termuat dalam pasal 72, maka persoalan yang ada selama ini tidak terjadi. Dalam Undang-Undang tersebut telah diatur bagaimana tata cara dalam melakukan promosi jabatan secara transparan dan sesuai kompetensi yang dimiliki oleh para aparat.

Isi Pasal 72 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 mengemukakan bahwa : Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada instansi pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan (ayat 1). Setiap PNS

yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi (ayat 2).

Kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut, tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi dapat diketahui tingkat kinerja yang diharapkan dan dikategorikan, tingkat tinggi atau di bawah rata-rata. Oleh karena itu, penentuan ambang kompetensi tersebut sangat dibutuhkan dan penting sekali, karena akan dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan dalam proses rekrutmen, seleksi, perencanaan, evaluasi atau penilaian kinerja dan

pengembangan sumber daya manusia (Spencer dalam Moeheriono, 2014).

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa, kinerja aparat pemerintah baik ditingkat pusat maupun daerah sampai saat ini masih menjadi permasalahan yang rumit, hal tersebut disebabkan proses rekrutmen para PNS atau promosi jabatan sebagai pimpinan/pejabat struktural belum menggunakan standar kinerja sebagai pertimbangan utama, karena masih kuatnya beberapa faktor yang mempengaruhi, yang sebenarnya tidak terkait dengan kemampuan kinerja tetapi sebaliknya malah menimbulkan permasalahan yang tidak kecil seperti, masih maraknya praktek-praktek jual beli jabatan, faktor politik, *like and dislike*, kompetensi yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi/tidak profesional, dan lain-lain. Permasalahan ini tentunya akan menghambat kegiatan pelayanan publik dan

jalannya reformasi birokrasi, sehingga secara otomatis akan menghasilkan kinerja yang buruk. Oleh karena itu, isu tentang penilaian kinerja aparat Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam kaitannya dengan promosi jabatan dalam pemerintahan masih sangat penting dan menarik untuk dikaji.

Dari fenomena di atas, kelemahan dan strategi pengembangan PNS yang dihadapi Badan Kepegawaian Negara juga menjadi masalah yang dihadapi Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Pengembangan Sumber Daya PNS di Badan Pengembangan SDM Pemprov Sulawesi Selatan dari tahun ke tahun mengalami banyak peningkatan dan perbaikan infrastruktur maupun di bidang lainnya seperti pembangunan SDM PNS-nya. Jumlah PNS Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan sebanyak 10.001 orang, laki-laki 5.106 orang dan 4.895 perempuan, dan pejabat struktural sebanyak 1.363

orang (Eselon I-B, II, III, dan IV). Kapasitas kepegawaian yang ada telah diiringi dengan pengembangan dan peningkatan kompetensi jabatan PNS melalui peningkatan kualitas pelayanan publik dan profesionalitas SDM Aparatur, antara lain pengembangan dan peningkatan pendidikan dalam jenjang formal dan non-formal. (<https://sulselprov.go.id>).

Badan pengembangan SDM Provinsi Sulawesi Selatan sebagai salah satu Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) yang mengemban tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab dalam pengembangan SDM aparatur di Sulawesi Selatan, dalam Laporan Pertanggungjawaban/ LKPJ Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2018, diungkapkan bahwa: identifikasi permasalahan kediklatan tidak terlepas dari konsep pengembangan pendidikan dan pelatihan (*Human resources development/HRD*) di

Provinsi Sulawesi Selatan yang dihadapi dengan diberlakukannya desentralisasi kediklatan adalah sebagai berikut :

1. Terbatasnya regulasi Norma standar prosedur dan Kriteria pengembangan SDM
2. Adanya lembaga kediklatan regional/kementerian/lembaga di daerah
3. Rendahnya anggaran terhadap kebutuhan penyelenggaraan diklat
4. Terbatasnya tenaga fungsional Widyaiswara untuk pendidikan dan pelatihan teknis.

## **BAB II**

### **KONSEP PENGEMBANGAN SDM**

Watkins (1991) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut *“The field of study and practice responsible for the fostering of a longterm, work-related learning capacity at the individual, group, and organizational level of organizations. The organization needs to enhance individuals’ capacity to learn, to help groups overcome barriers, and to help in creation a culture which promotes continuous learning”*. Definisi ini berhubungan dengan teori modal manusia diasumsikan oleh Schultz (1993) bahwa faktor pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pendidikan dan pelatihan akan berdampak positif ke organisasi. Sementara itu, Garavan et al. (2001) lebih lanjut menjelaskan



sumber daya manusia berguna bagi organisasi karena empat hal utama, yaitu: (1) fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi; (2) peningkatan individu; (3) kompetensi; (4) pengembangan kompetensi organisasi; dan (5) kerja individu. Seleim et al. (2007) sependapat bahwa modal sumber daya manusia berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Sebagai pengembangan sumber daya manusia seperti berdampak secara signifikan peningkatan diri kemampuan pegawai terhadap pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi. (KALANGI)

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya maka dikelola dan diurus oleh manusia. Dengan

demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi. Agar dapat mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai maka dibutuhkan ilmu, metoda dan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia atau yang sering disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Ini berarti bahwa manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari ilmu manajemen yang mengacu kepada fungsi manajemen yang dalam pelaksanaannya meliputi proses-proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan juga mengendalikan (Deri, 2014).

Peran sumber daya manusia dari waktu ke waktu akan semakin strategis terhadap perkembangan dan dinamika organisasi, Pada era ini istilah pekerja berubah menjadi

pengetahuan dalam pekerja. Pada masa inilah peran sumber daya manusia yang handal merupakan aset bagi perusahaan atau yang sekarang lebih dikenal dengan istilah *human capital* Mulai dikembangkan untuk memenuhi visi dan misi organisasi untuk menjadi lebih baik lagi. Peran sumber daya manusia pada masa sekarang ini sangat vital karena menggantikan peran mesin-mesin sebagai basis keberhasilan bagi organisasi. Keputusan mengembangkan Sumber Daya Manusia adalah salah satu keputusan yang paling sulit namun penting yang manajer atau pimpinan harus membuat. Keputusan-keputusan ini tidak dibuat secara terpisah, karena politik, budaya, dan kekuatan ekonomi dalam masyarakat yang terjalin dengan keputusan ini. Pelatihan karyawan

dan pembangunan adalah wilayah kunci di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pengembangan (*development*) merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Pengembangan merupakan hal yang penting dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari era globalisasi. Organisasi publik/pemerintah tidak terlepas dari pengaruh era globalisasi yang mengharuskan aparatur pemerintahan memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan masyarakat. Hasibuan (2002) mengemukakan bahwa: “pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Pelaksanaan pengembangan sumberdaya manusia pada dasarnya harus didasarkan pada

metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus telah ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai sarana dalam meningkatkan kinerja. Kegiatan-kegiatan yang merangkum terkait pengembangan SDM sejak dari awal dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Burma (2014) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia menggunakan jalur pengembangan dan dukungan untuk mencapai hasil melalui upaya kerjasama antar pegawai. Ketika pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, mereka akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik, tingkat

kepuasan kerja meningkat, dan mengarah pada terwujudnya organisasi yang efektif. Pemanfaatan pegawai secara efektif adalah faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Agar berjalan efektif, unit pengelola sumber daya manusia perlu memahami kebutuhan, harapan dan permasalahan pegawai secara proaktif, menghadapi tantangan yang ada, serta mengatasi isu-isu permasalahan yang dialami pegawai. Unit pengelola sumber daya manusia perlu menerapkan budaya organisasi yang tepat, melakukan pendekatan strategis dalam merekrut, mengembangkan dan memotivasi sumber daya manusia, serta menciptakan program dan kegiatan yang mendukung nilai-nilai inti organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya.

Lebih lanjut menurut Burma(2014) mengutip pendapat Hendry tentang faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu: Jumlah pegawai: unit pengelola sumber daya manusia perlu mempertimbangkan tuntutan pegawai untuk memperoleh pendapatan, fasilitas, dan kondisi ruang kerja yang lebih baik. Semakin besar jumlah pegawai, tentu biaya yang dikeluarkan organisasi untuk memenuhi tuntutan pegawai juga semakin besar; Komposisi pegawai: unit pengelola sumber daya manusia diharapkan untuk memberikan perlakuan yang sama terhadap pegawai tanpa memandang suku, agama, golongan dan jenis kelamin; Harapan pegawai: unit pengelola sumber daya manusia perlu memperhatikan kebutuhan masing-masing individu pegawai, khususnya berkaitan dengan

minat dan kompetensi masing-masing. Jika melihat dari isi road map reformasi birokrasi pada area manajemen SDM aparatur, faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya tidak secara rinci dijelaskan. Road map reformasi birokra-sihnya menjabarkan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam melakukan perubahan, namun perubahan tersebut tidak menjelaskan bagaimana akan dilakukan di masing-masing instansi pemerintah. Setiap instansi pemerintah memiliki jumlah, komposisi dan harapan pegawai yang berbeda satu samalain. Dalam melakukan perubahan pada area manajemen SDM aparatur, langkah-langkah perubahan dalam road map reformasi birokrasi jika diimplementasikan, tentu saja akan memberikan tingkat keberhasilan yang berbeda-beda. Burma menyatakan bahwa manajemen



sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi pegawai dalam organisasi. Kontribusi tersebut dapat berupa gagasan, produktivitas dan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas.

## **BAB III**

# **KONSEP PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

Hasibuan (2004) mengemukakan bahwa pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmani dan rohani, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun diluar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia, dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Panca Sila. Sedangkan pelatihan adalah bagian pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

G.T.Milkovich dalam artikel "Human ResourceDevelopment" (USA:The McGraw-Hill,

1997) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses yang sistematis untuk mendorong perolehan keterampilan, aturan, konsep atau sikap yang mengakibatkan level persaingan ditingkatkan antara karakteristik dan pekerjaan karyawan yang ada persyaratannya.

Sedarmayanti (2010) membagi metode pengembangan sumber daya Manusia menjadi 2 metode, yaitu:

a. *On The Job* *On the job method* adalah metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja sebenarnya dan dilaksanakan sambil bekerja.

b. *Off the Job*

1. **Pendidikan dan pelatihan (diklat)**, pengertian pendidikan dan pelatihan PNS adalah: “merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh

empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan *phisikal* yang terarah pada perubahan-perubahan mutudari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut". Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan beberapa jenis diklat antara lain: diklat prajabatan (bagi CPNS) dan diklat dalam jabatan (diklatpim, diklat fungsional, diklat teknis).

2. **Pendidikan Formal.** Pendidikan adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama.

Karia, et al (2016) menjelaskan bahwa *training is positively related to jobperformance of employees and in turnorganizational performance is significantlydetermined by training imparted to the employees hence training is a vital facet ofperformance in an organization.* Artinya pelatihan berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan karyawan dan pada gilirannya kinerja organisasi secara signifikan ditentukan oleh pelatihan yang diberikan kepada karyawan, maka pelatihan adalah aspek penting dari kinerja dalam suatu organisasi. Menurut Meiprahastuti (2014) pelatihan adalah merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Menurut Khadafi (2016) Pelatihan adalah usaha untuk membekali pengetahuan, pengembangan kompetensi kerja, meningkatkan kemampuan, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan (Nurul, )

## **BAB IV**

### **KONSEP BUDAYA ORGANISASI**

Budaya adalah nilai inti (*core value*) pikiran, harapan, dan yang diyakini kebenarannya serta diperlukan secara ajek sebagai suatu kebiasaan dalam kehidupan sekelompok manusia dalam suatu *entity* atau masyarakat tertentu. Suatu bangunan yang merupakan perpaduan antara nilai, pikiran dan harapan yang memuat kaedah akademis yang diterima untuk pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi dibangun dengan Berlandaskan prinsip tata pemerintahan yang baik dengan semangat reformasi. Budaya birokrasi yang diharapkan adalah seperti dalam birokrasi Weberian yang dikenal dengan pelaksanaan suatu sistem yang rasional, profesional. Namun demikian budaya organisasi yang mencakup

semangat inovatif, inisiatif, orientasi hasil dan manfaat, stabilitas, kerjasama dan agresivitas, sampai saat ini belum menunjukkan adanya pengaruh terhadap reformasi birokrasi (Joaquim, 2014).

Menurut Widodo (2010), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang diikuti bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya, Suatu budaya yang kuat dalam sebuah organisasi merupakan instrument yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Pengertian Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga

membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.

Manajemen kinerja adalah tentang mengelola organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses manajemen secara alamiah. Manajemen kinerja mengelola kinerja dalam konteks lingkungan bisnis, baik internal maupun eksternal. Hal ini menyangkut bagaimana suatu usaha bisnis dikembangkan, apa yang ditetapkan untuk dilakukan dan bagaimana menjalankannya. Dengan demikian, cakupan manajemen kinerja meliputi kegiatan menganalisis tujuan unit kerja dan memastikan bahwa terdapat hubungan dengan tujuan menyeluruh organisasi, menganalisis keterampilan pekerja dan penugasan



yang diberikan dalam kaitannya dengan tujuan unit kerja. Mengkomunikasikan dengan jelas tujuan dan harapan kinerja setiap pekerja dan mendapatkan kesepakatan atas tujuan dan harapan tersebut, mengenal dan memperkenalkan kinerja baik dari setiap pekerja, mengenal dimana kinerja yang masih perlu diperbaiki dan memberikan dukungan yang diperlukan pekerja untuk memperbaikinya (Wibowo, 2016). Armstrong (2009) mengungkapkan bahwa manajemen kinerja adalah proses terencana yang terdiri dari lima elemen utama yaitu perjanjian kerja, pengukuran kerja, umpan balik, penguatan kinerja dan dialog. Ruang lingkup

Manajemen kinerja meliputi pengukuran hasil kinerja yang ditunjukkan dibandingkan dengan target kinerja yang telah disepakati dalam kontrak kinerja. Pusat perhatian manajemen kinerja adalah target, pengukuran, indikator dan standard kinerja.

Praktek manajemen kinerja mengacu kepada perjanjian kerja yang telah disepakati bersama, target dan pengembangan kinerja serta rencana pengembangan karir. Manajemen kinerja memfasilitasi terjadinya dialog bersama antara organisasi dan karyawan tentang kinerja, kemungkinan adanya perbaikan secara terus menerus tentang pencapaian, persyaratan dan perencanaan kinerja. Ini juga berkaitan dengan input dan nilai. Input organisasi berupa ilmu pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Kebutuhan pengembangan kinerja diidentifikasi berdasarkan persyaratan-persyaratan kinerja serta melakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan yang telah dicapai melalui penggunaan pengetahuan dan keterampilan yang efektif, melalui perilaku yang

pantas, yaitu perilaku yang menjunjung tinggi nilai-nilai inti organisasi.

Manajemen kinerja bukan hanya proses top-down di mana manajer memberi tahu bawahan tentang apa yang di pikirkan tetapi menetapkan tujuan, dan melembagakan rencana peningkatan kinerja. Itu bukan sesuatu yang dilakukan kepada orang-orang. Seperti yang ditekankan Buchner (2007), manajemen kinerja harus menjadi sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang dan dalam kemitraan dengan mereka. Manajemen kinerja adalah sebuah proses yang terus menerus (continuous) dan lentur (flexible) yang melibatkan manajer dan pihak lain yang bertindak sebagai mitra (partner) organisasi yang bersedia menciptakan kondisi kerja terbaik untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Prinsip-prinsip manajemen kinerja berbasis

kontrak dan perjanjian kinerja (management by contract and agreement), bukannya manajemen berbasis perintah (management by command). Manajemen kinerja selalu mengutamakan kesepakatan (consensus) dan kerjasama bukannya bekerja berdasarkan pengawasan dan paksaan. Manajemen kinerja lebih fokus terhadap perencanaan dan peningkatan kinerja di masa yang akan datang, bukannya membahas masalah evaluasi kinerja di masa lalu. Fungsi manajemen kinerja merupakan proses evolusi yang terjadi terus menerus, dimana kinerja meningkat dari waktu ke waktu, dan menyediakan kesempatan untuk berdialog antar pegawai dengan manajemen mengenai kebutuhan pengembangan kinerja. Manajemen kinerja pada prinsipnya bukan hanya berusaha meningkatkan kinerja individu, namun juga kelompok. Fokus

manajemen kinerja sebenarnya pengembangan kinerja pegawai, namun juga terkait dengan sistem imbalan melalui provisi, umpan balik kinerja, penghargaan dan identifikasi pengembangan karir pegawai. Dalam konteks ini, manajemen kinerja lebih berperan dalam upaya pengembangan karyawan, dibandingkan peran dalam sistem imbalan atau pengupahan.

## **BAB V**

# **KONSEP PENILAIAN KINERJA**

Moeheriono (2014) mengemukakan, pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi, yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang

diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Menurut model partner-lawyer kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal
7. Eksternal
8. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis terhadap kinerja pegawai atau sumber daya manusia berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan atau dibebankan kepada mereka. Termasuk didalamnya mencakup penilaian

terhadap seluruh kegiatan program dan proyek yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah dalam kurun waktu tertentu. Wilson (2012) "Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya". Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang PNS, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki PNS yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai, antara lain, pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan serta pemberian penghargaan (Wahyudi dan Zulaspan, 2019).

Penilaian kinerja pegawai secara umum memberikan berbagai manfaat bagi kedua pihak,



yaitu organisasi maupun pegawai. Berikut penilaian kinerja pegawai yang perlu diketahui, 1) memberikan informasi mengenai hasil-hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan, 2) mencegah adanya miskomunikasi terkait kualitas kerja yang diharapkan, 3) menciptakan peningkatan produktivitas pegawai dikarenakan adanya *feedback/reward* bagi karyawan yang berprestasi, 4) menghargai setiap kontribusi.

Moeheriono (2014), mengemukakan bahwa faktor penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Faktor penilaian terdiri dari empat aspek, yaitu :

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.

2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanannya bagaimana, kesopanan, sikap dan perilaku, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada masyarakat
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

pegawai secara umum memberikan berbagai manfaat bagi kedua pihak yaitu organisasi maupun pegawai. Berikut penilaian kinerja pegawai yang perlu diketahui,

Secara umum kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal (Ismail, 2006).

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, yakni *locus of control*. Hubungan secara teoritis tersebut didukung oleh beberapa penelitian empiris yang juga menemukan bahwa *locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah (misalnya Frucot dan Shearon (1997); Menez (2008); Chen dan Silverthorne (2008); Rozikin (2006). Namun terdapat pula beberapa penelitian empiris yang menemukan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kinerja (misalnya Rizki dan Andri (2012), Artiningsih dan Rasyid (2013).

Kualitas kinerja adalah mengukur pelayanan yang diberikan oleh para pejabat struktural, yang didasarkan pada perbedaan antara nilai harapan dengan nilai kinerja yang dirasakan oleh masyarakat, yaitu: 1) *Responsive* (daya tanggap/ kesigapan) adalah suatu respon/kesigapan pegawai dalam membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap; 2)

*Reliability* (keandalan) adalah suatu kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya; 3) *Assurance* (jaminan) adalah kemampuan pegawai atas pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas, keramahan, perkataan atau kesopanan dalam memberikan pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah; 4) *Empathy* (perhatian) adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan perhatian yang bersifat individual atau pribadi kepada para pelanggan/konsumen; dan 5) *Tangibles* (kemampuan fisik) adalah suatu bentuk penampilan (Kotler, 1991).

Terdapat sembilan (9) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja aparat pemerintah daerah, diantaranya: *planning* (perencanaan), *investtivating* (investigasi/pemeriksaan), *coordinating* (koordinasi), *evaluating* (evaluasi), *supervising* (pengawasan), *staffing*

(pemilihan staf), *negotiating* (negosiasi), *representing* (perwakilan), *rate your overall performance* (tingkat kinerja secara keseluruhan) (Mahoney, 1963).

Siklus Manajemen Kinerja. Ini adalah bagian proses atau strategi dari performance management. Ada 4 siklus performance management yang bisa dilakukan secara berkelanjutan yaitu Perencanaan, Pemantauan, Evaluasi, Penghargaan. Siklus ini biasanya berjalan selama satu tahun dan diakhiri dengan evaluasi.

Tahap perencanaan

Tahap ini dimulai dengan membuat rencana perusahaan yang diarahkan pada sasaran strategis, Key performance indicator (KPI), standar kerja, dan aktivitas SMART (Specific, Measurable, achievavable, Realistic, Time – Oriented). Prosesnya berlangsung top-down, ditetapkan oleh manajemen perusahaan dan diturunkan ke bawah. CEO menetapkan tujuan apa

saja yang akan dicapai organisasi, yang menyangkut visi jangka panjang dan jangka pendek.

Manajemen juga membuat pedoman tentang rencana perusahaan ke depan dan cara mewujudkannya. Selanjutnya, manajer di level bawah menerjemahkan rencana bisnis tersebut ke dalam sasaran kerja, termasuk daftar tugas, target, dan standar kinerja harian. Rencana ini didistribusikan sesuai peran dan jenis pekerjaan setiap karyawan.

#### **Tahap Berkelanjutan dan Pemantauan**

Tahap ini merupakan pelaksanaan dari rencana yang telah disusun sebelumnya dan melibatkan pengawasan. Tujuan dari monitoring adalah untuk memastikan pelaksanaan tugas-tugas harian di setiap departemen telah sesuai dengan arah sasaran dan tujuan organisasi secara umum. Dalam tahap ini, manajer di setiap divisi juga wajib memberikan feedback kepada karyawan untuk

memperbaiki kekurangan, mengoreksi kesalahan, dan meningkatkan kinerja mereka. Manajer juga dapat membantu anggota tim dalam memecahkan masalah atau mengatasi hambatan kerja. Hal penting lainnya yang perlu dilakukan manajer atau supervisor adalah menjaga agar motivasi setiap karyawan tetap tinggi secara berkesinambungan.

### **Tahap Pengecekan dan Review**

Pada tahap ini dilakukan evaluasi periodik yang melibatkan manajemen perusahaan, dan setiap manajer di departemen. Evaluasi ini untuk menilai sejauh mana rencana telah berjalan dan sasaran telah tercapai, apa yang menjadi kendala, dan bagaimana memperbaikinya ke depan. Review dan evaluasi dibutuhkan manajemen sebagai pertimbangan untuk mengembangkan rencana yang lebih baik, lebih realistis, dan melibatkan kolaborasi seluruh karyawan. Fase ini juga menilai kinerja karyawan dalam periode

tersebut, apakah sesuai dengan target yang ditetapkan, serta pengalaman baru apa yang mereka peroleh. Karyawan juga dapat menyampaikan keluhan kepada atasannya untuk disampaikan kepada manajemen mengenai kesulitan yang paling menghambat pencapaian target mereka.

#### Tahap penghargaan

Ini merupakan fase terakhir dari sistem manajemen kinerja, dan siklus berulang lagi dari awal. Fase ini merupakan pemberian penghargaan untuk setiap karyawan sesuai dengan hasil evaluasi kinerja yang tujuannya adalah meningkatkan semangat kerja karyawan agar berkinerja lebih baik lagi. Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Penghargaan finansial bisa berupa bonus tahunan yang disesuaikan dengan kinerja masing-masing karyawan, kenaikan gaji maupun insentif. Sedangkan penghargaan non-finansial berupa promosi



jabatan, penambahan cuti, hadiah, dan fasilitas tambahan.

### **Kelola Manajemen Kinerja dengan Mekari Talenta**

Makari Talenta adalah salah satu software HRIS untuk manajemen sumber daya manusia. software HRIS biasanya bertujuan mengurangi beban kerja administrasi di bidang penggajian, perpajakan karyawan, absensi, dan *performance management*. Dengan fitur performance management dari Mekari Talenta, Anda dapat memantau kinerja karyawan secara obyektif dengan tujuan yang efektif. Mekari Talenta memberikan solusi dengan menghadirkan aplikasi HRD yang dapat diakses secara online dan dapat membantu mengotomatisasi proses seperti pembayaran gaji, absensi online, dan KPI *dashboard* yang mudah digunakan. Dengan Mekari Talenta, manajemen KPI perusahaan Anda menjadi lebih mudah karena sudah terintegrasi dengan fitur

lainnya seperti payroll sehingga membuat proses penghitungan bonus performa karyawan lebih akurat. Tertarik mencoba demo Mekari Talenta secara gratis? Konsultasi dengan tim sales Mekari Talenta sekarang juga.

## **BAB VI**

### **PROMOSI JABATAN**

Peluang promosi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena kekosongan, baik dari segi pangkat dan jabatan. Lowongan peringkat timbul dalam sistem kerja sebagai sistem *point rating*, sedangkan lowongan diposisi (pekerjaan) biasanya didasarkan pada sistem kepegawaian, klasifikasi pekerjaan. Oleh karena itu, promosi menunjukkan gerakan dari posisi satu ke posisi lain dan memiliki status yang lebih tinggi dimana posisi baru menawarkan gaji yang lebih tinggi dari jabatan lama. Hal ini ditegaskan oleh Moenir dalam Kalangi (2012) yang menyatakan promosi adalah perubahan posisi, dari satu pos ke yang lain dan dievaluasi berdasarkan tingkat tanggung jawab,

persyaratan kerja atau pendapatan. Selain itu, promosi pekerjaan adalah cara untuk mengembangkan karir karyawan. Pengembangan karir mempengaruhi moral pegawai dan mendorong semangat untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik. Selain itu hal ini juga akan meningkatkan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas lebih efisien dan efektif. Hasibuan (2006) menyatakan ada tiga dasar promosi, yaitu: berdasarkan pengalaman (senioritas); keterampilan (kemampuan); dan kombinasi pengalaman dan keterampilan.

Selain itu, Winardi (2000) menambahkan promosi akan menjadi tepat waktu bilamana diikuti dengan beberapa aspek informatif seperti kinerja, kemampuan bekerja dan kualitas layanan. Sementara itu, Nitisemito

(1997) menambahkan persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai untuk mendapatkan promosi pekerjaan, meliputi: pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, tanggung jawab, keterampilan, prestasi kerja, inisiatif dan kreativitas. Moenir (1995) mengajukan beberapa alasan mengapa promosi harus ditegakkan dalam organisasi: (i) promosi adalah fase karir lain yang dapat meningkatkan kepuasan dan kebanggaan pribadi pegawai; (2) mengacu pada pengalaman dan pengetahuan baru yang diperoleh oleh pegawai dan menjadi kekuatan pendorong bagi pegawai lainnya; (3) dapat mengurangi jumlah pergantian karyawan; dan (4) dapat meningkatkan moral pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.

Reformasi sistem promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara ialah proses upaya

perubahan untuk mewujudkan sistem promosi Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan secara terbuka melalui pengisian jabatan yang lowong secara kompetitif dengan didasarkan pada sistem merit. Penataan sumberdaya Aparatur Sipil Negara (ASN), dalam spirit Undang-Undang Nomor 05 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara ialah proses pengisian dan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu jabatan dalam konteks promosi jabatan dilakukan secara sistem terbuka (*open system*) dan kompetitif. Sebagai upaya perbaikan terhadap pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu jabatan struktural yang sebelumnya bersifat tertutup (*close system*) dan tidak kompetitif (Muammar,

Konsep *assessment center* dikembangkan pada tahun 1956 oleh Bray dengan nama

*“Management Progres Study”*. Tujuan penerapan *assessment center* sendiri adalah untuk memberikan evaluasi atas aspek dalam dan luar pekerjaan yang objektif atas perkembangan kemampuan, potensi, kekuatan dan kelemahan, dan motivasi personel didalamnya. Metodenya adalah observasi atas perilaku peserta dalam berbagai situasi yang telah terstandarisasi, pemberian rating atas tingkah laku tersebut atas dasar standar kompetensi yang telah dibakukan sebelumnya, sehingga beroleh rekomendasi mengenai calon potensi untuk level dan jenis pekerjaan tertentu, termasuk diagnosis dan umpan balik mengenai kebutuhan pengembangan. Tahap-tahap kegiatan dalam *assessment center*: pertama, menentukan dan menyempurnakan kompetensi jabatan. Kedua, menyusun simulasi & menguji cobakannya.

Ketiga, melakukan *assessment*. Keempat, pemberian laporan dan umpan balik (Kemenpan-RB, 2013).



## **BAB VII**

### **PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)**

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS, adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu diangkat sebagai Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan dalam pemerintahan (Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014).

PNS yang biasa disebut Birokrat yaitu aparatur yang bertindak secara birokratis. Menjunjung tinggi nilai-nilai secara sistematis. Birokrat menjunjung tinggi inovasi dalam bekerja. Kemajuan bukanlah sesuatu yang ditargetkan karena terlalu berpacu pada aturan yang ada. Aparatur sebagai pelaksana jalannya birokrasi sering melupakan tujuan pemerintah sebagai pelayan masyarakat. Aparatur lebih memprioritaskan kepada

bentuk organisasi dan cara-cara yang sering dilaksanakan.

Dalam perundangan dinyatakan bahwa seorang PNS berhak memperoleh :

- a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas
- b. Cuti
- c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua.

Selanjutnya dikemukakan bahwa setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS setelah memenuhi persyaratan. Seleksi pengadaan PNS dilakukan oleh instansi pemerintah melalui penilaian secara objektif berdasarkan : kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan. Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Selain itu,

pengembangan karier PNS juga dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

Kompetensi yang dimaksud meliputi :

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis.
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Integritas yang dimaksud diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan , kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.

Moralitas yang dimaksud diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika, agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

## **BAB VIII**

### **REGULASI APARATUR SIPIL NEGARA**

#### **A. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara**

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah menegaskan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan pendidikan serta pengaturan penyelenggaraan pelatihan jabatan ASN yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian kemampuan dan keterampilan.

#### **B. Peraturan Pemerintah Nomor 118 Tahun 2000**

Peraturan Pemerintah Nomor 118 Tahun 2000  
Pasal 2 tentang pendidikan dan Pelatihan Jabatan

PNS ditegaskan bahwa tujuan kebijakan pendidikan dan pelatihan adalah :

1. Meningkatkan kesetiaan dan ketaatan PNS kepada Panca Sila, Undang-Undang dasar 1945, dan NKRI
2. Menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif untuk melaksanakan tugas umum pemerintah dan pembangunan
3. Menatap semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pengembangan partisipasi masyarakat
4. Meningkatkan pengetahuan, keahlian dan atau keterampilan serta pembentukan sedini mungkin kepribadian ASN

## **BAB IX**

### **PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PENILAIAN KINERJA**

Menjawab rumusan masalah dan hipotesis pertama dapat dilihat dari hasil analisis pada tabel 4.18. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap penilaian kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0.296. Hasil ini dibuktikan dengan adanya t-statistik sebesar 2,719 lebih besar dari nilai t-tabel 1.96. Hal ini berarti bahwa semakin sering seorang aparatur mengikuti diklat dan hasilnya diterapkan pada pelaksanaan tupoksi maka akan dapat meningkatkan hasil penilaian kerjanya, yang pada akhirnya akan memperbaiki kinerja organisasi.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa indikator yang memiliki rerata tertinggi dari variabel pendidikan dan pelatihan adalah indikator identifikasi kebutuhan, yang kemudian secara berurut diikuti oleh indikator penetapan sasaran, indikator evaluasi, dan indikator pelaksanaan. Data tersebut menggambarkan bahwa, responden dalam hal ini adalah aparat pejabat struktural setuju bahwa, identifikasi kebutuhan peserta terhadap materi yang akan disajikan pada pelaksanaan diklat, menjadi hal yang sangat penting dan harus menjadi perhatian utama penyelenggaraan suatu diklat, agar hasil diklat dapat menunjang dalam menjalankan pekerjaan, sesuai tugas pokok dan fungsi aparat peserta diklat.

Artinya pelatihan berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan karyawan dan pada gilirannya kinerja organisasi secara signifikan ditentukan oleh pelatihan



yang diberikan kepada karyawan, maka pelatihan adalah aspek penting dari kinerja dalam suatu organisasi. Menurut Meiprahastuti (2014) pelatihan adalah merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Menurut Khadafi (2016) Pelatihan adalah usaha untuk membekali pengetahuan, pengembangan kompetensi kerja, meningkatkan kemampuan, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan.

## **BAB X**

### **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PENILAIAN KINERJA**

Menjawab rumusan masalah dan hipotesis kedua dapat dilihat dari hasil analisis pada tabel 4.18. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap penilaian kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,439. Hasil ini dibuktikan dengan adanya t-statistik sebesar 4,287 lebih besar dari nilai t-tabel 1,96. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi memberi kontribusi terhadap penilaian kinerja di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Selatan.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa indikator yang memiliki rerata tertinggi dari

variabel budaya organisasi adalah indikator dukungan manajemen yang kemudian secara berurut diikuti oleh indikator integrasi, indikator inisiatif individu, dan indikator sistem penghargaan. Data tersebut menggambarkan bahwa responden dalam hal ini adalah aparat pejabat struktural pemprov Sulawesi Selatan setuju bahwa dengan dukungan manajemen yang professional, maka juga akan melahirkan suatu keputusan pada penilaian kinerja aparatur secara objektif, bukan secara subjektif.

## **BAB XI**

# **PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PROMOSI JABATAN**

Menjawab rumusan masalah dan hipotesis ketiga dapat dilihat dari hasil analisis pada tabel 4.18. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap Promosi Jabatan dengan koefisien jalur sebesar 0,137. Hasil ini dibuktikan dengan adanya t-statistik sebesar 1,487, lebih kecil dari nilai t-tabel 1,96. Hal ini berarti bahwa Pendidikan dan Pelatihan secara koefisien berpengaruh positif terhadap Promosi Jabatan, artinya jika tingkat Pendidikan dan Pelatihan semakin tinggi, semestinya akan dapat mempengaruhi besarnya peluang untuk

mendapatkan promosi jabatan, tetapi tidak signifikan, hal ini kemungkinan disebabkan oleh tanggapan responden dalam hal ini para pejabat struktural yang menilai bahwa Pendidikan dan Pelatih tidak mempengaruhi Promosi Jabatan, karena kemungkinannya ada item/faktor lain yang lebih berpengaruh tanpa Pendidikan dan Pelatihan yang tinggi, misalnya faktor politik, kedekatan/kekerabatan, dan lain-lain.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa indikator yang memiliki rerata tertinggi dari variabel pendidikan dan pelatihan adalah indikator **identifikasi kebutuhan**, yang kemudian secara berurut diikuti oleh indikator penetapan sasaran, indikator evaluasi, dan indikator pelaksanaan. Data tersebut menggambarkan bahwa, responden dalam hal ini adalah aparat pejabat struktural setuju bahwa, identifikasi kebutuhan calon peserta diklat

seharusnya dijadikan prioritas dalam perencanaan suatu diklat, khususnya terkait materi dan metode yang diterapkan, disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang ditangani/Tupoksi, sehingga setiap diklat semestinya mempunyai spesifikasi tersendiri, agar tepat sasaran. Selain itu juga diterapkan adanya keharusan kepada para kepala instansi untuk menugaskan peserta diklat yang sesuai antara jenis diklat dengan bidang tugas aparat PNS yang bersangkutan. Sedangkan indikator yang memiliki rerata tertinggi dari variabel promosi jabatan kinerja adalah **pengalaman kerja**, disusul indikator prestasi kerja, kemudian indikator transkrip penilaian kinerja, dan indikator sertifikat diklat. Hasil ini menunjukkan bahwa tanpa diklat yang tinggipun promosi jabatan para aparat bisa berjalan karena adanya dukungan dari faktor atau

indikator lainnya, yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Hasibuan (2006) menyatakan ada tiga dasar promosi, yaitu: berdasarkan pengalaman (senioritas); keterampilan (kemampuan); dan kombinasi pengalaman dan keterampilan.

Menurut Winardi (2000), promosi akan menjadi tepat waktu bilamana diikuti dengan beberapa aspek informatif seperti kinerja, kemampuan bekerja dan kualitas layanan. Sementara itu, Nitisemito (1997) menambahkan persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai untuk mendapatkan promosi pekerjaan, meliputi: pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, tanggung jawab, keterampilan, prestasi kerja, inisiatif dan kreativitas. Moenir (1995) mengajukan beberapa alasan mengapa promosi harus ditegakkan dalam organisasi: (i) promosi adalah fase karir lain

yang dapat meningkatkan kepuasan dan kebanggaan pribadi pegawai; (2) mengacu pada pengalaman dan pengetahuan baru yang diperoleh oleh pegawai dan menjadi kekuatan pendorong bagi pegawai lainnya; (3) dapat mengurangi jumlah pergantian karyawan; dan (4) dapat meningkatkan moral pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.



## **BAB XII**

### **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PROMOSI JABATAN**

Menjawab rumusan masalah dan hipotesis keempat dapat dilihat dari hasil analisis pada tabel 4.18. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan dengan koefisien jalur sebesar 0,302. Hasil ini dibuktikan dengan adanya t-statistik sebesar 3,039 lebih Budaya Organisasi lebih besar dari nilai t-tabel 1,96. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan PNS di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini berarti bahwa,

semakin baik budaya organisasi dalam menerapkan aturan dalam peningkatan karier PNS berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, akan semakin profesional dalam pelaksanaan promosi jabatan. Para pemimpin merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai, visi para pemimpin ditentukan arah perjalanan suatu organisasi, khususnya terkait faktor budaya organisasi, walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, namun keyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah (Moehariono, 2014).

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa indikator yang memiliki rerata tertinggi dari variabel budaya organisasi adalah indikator

dukungan manajemen yang kemudian secara berurut diikuti oleh indikator integrasi, indikator inisiatif individu, dan indikator sistem penghargaan. Data tersebut menggambarkan bahwa responden dalam hal ini adalah aparat pejabat struktural setuju bahwa dengan adanya dukungan manajemen dalam budaya organisasi, maka dapat dipastikan bahwa organisasi dijalankan secara profesional, mulai dari perencanaan yang berdasarkan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi, pengorganisasian dengan prinsip *the right man and the right place* sehingga promosi jabatan betul-betul berdasarkan pertimbangan yang matang, yaitu penempatan SDM yang sesuai antara kompetensi yang dimiliki dengan kebutuhan jabatan. Selanjutnya akan berdampak pada proses pelaksanaan Tupoksi secara berkualitas, dan pada akhirnya

pengawasan atau *controlling* menghasilkan kesimpulan, bahwa kinerja para pejabat struktural menunjukkan terjadinya peningkatan karena diterapkannya prinsip efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan segala sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sesuai dengan prinsip dan tujuan dari manajemen, yang pada akhirnya akan turut meningkatkan kinerja organisasi.

Dari pemaparan diatas, jelas bahwa indikator dukungan manajemen memberikan kontribusi yang besar terhadap terbentuknya variabel budaya organisasi, sehingga semakin kuat dukungan manajemen dalam organisasi pemprov Sul Sel, maka semakin besar pengaruhnya dalam proses promosi jabatan secara profesional, sehingga akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Secara empiris promosi jabatan pada organisasi Pemerintah Daerah masih sering menimbulkan konflik kepentingan dan bahkan tidak sedikit ditemukan terjadinya pelanggaran peraturan perundangan sehingga penyelesaiannya sampai terbawa ke ranah hukum. Andai saja para pemimpin daerah bisa lebih memahami dan menitikberatkan proses promosi jabatan sesuai yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya yang termuat dalam pasal 72, maka persoalan yang ada selama ini tidak terjadi. Dalam Undang-Undang tersebut telah diatur bagaimana tata cara dalam melakukan promosi jabatan secara transparan dan sesuai kompetensi yang dimiliki oleh para aparat.

### **BAB XIII**

## **PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN**

Menjawab rumusan masalah dan hipotesis kelima dapat dilihat dari hasil analisis pada tabel 4.18. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan dengan koefisien jalur sebesar 0,516. Hasil ini dibuktikan dengan adanya t-statistik sebesar 4,731 lebih besar dari nilai t-tabel 1,96. Hal ini berarti bahwa semakin baik hasil Penilaian Kinerja para PNS Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, akan semakin besar peluang terhadap terjadinya Promosi Jabatan.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa indikator yang memiliki rerata tertinggi dari variabel penilaian kinerja secara berturut-turut adalah

indikator hasil kerja, disusul indikator perilaku, indikator atribut dan kompetensi, dan indikator komparatif. Ini menunjukkan bahwa semakin baik hasil kerja seorang pejabat struktural akan semakin tinggi hasil penilaian kinerjanya.

Dari pemaparan diatas, jelas bahwa indikator hasil kerja memberikan kontribusi yang besar terhadap terbentuknya variabel penilaian kinerja, jadi semakin berkualitas hasil kerja seorang pejabat struktural dalam dunia organisasi, maka semakin besar peluang yang dimiliki untuk mendapatkan promosi jabatan.

## **BAB XIV**

# **PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PROMOSI JABATAN MELALUI PENILAIAN KINERJA**

Menjawab rumusan masalah dan hipotesis keenam dapat dilihat dari hasil analisis pada tabel 4.18. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan kecerdasan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan melalui Penilaian Kinerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,137. Hasil ini dibuktikan dengan adanya t-statistik sebesar 2,178 lebih besar dari nilai t-tabel 1,96. Hal ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan melalui penilaian kinerja. Hubungan tidak langsung antara



Pendidikan dan Pelatihan dengan Promosi Jabatan yang positif, menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja memberi kontribusi yang signifikan terhadap hubungan antara Pendidikan dan Pelatihan dengan Promosi Jabatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin banyaknya diklat yang diikuti oleh aparat yang sesuai dengan tupoksinya, maka akan semakin besar peluangnya untuk mendapatkan promosi jabatan jika didukung dengan penilaian kinerja yang baik dari aspek kualitas dan kuantitas, karena salah satu unsur dalam penilaian kinerja adalah hasil diklat yang membuat aparat dapat bekerja lebih professional.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa indikator yang memiliki rerata tertinggi dari variabel pendidikan dan pelatihan adalah indikator identifikasi kebutuhan, yang kemudian secara berurut diikuti oleh indikator penetapan sasaran,

indikator evaluasi, dan indikator pelaksanaan. Sedangkan indikator yang tertinggi dari variabel promosi jabatan adalah **pengalaman kerja**, disusul indikator prestasi kerja, kemudian indikator transkrip penilaian kinerja, dan indikator sertifikat diklat, yang berarti semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki seorang aparatur maka semakin besar peluangnya untuk mendapatkan promosi jabatan.

Berdasarkan penjelasan di atas, menggambarkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap promosi jabatan melalui penilaian kinerja yang dituangkan melalui keterkaitan antara indikator-indikatornya. Identifikasi kebutuhan merupakan indikator pertama yang merefleksikan variabel pendidikan dan pelatihan. Aparatur yang mengikuti diklat yang sesuai dengan kebutuhan untuk menjalankan

Tupoksinya akan dapat bekerja lebih professional sehingga tentu saja akan meningkatkan kinerjanya yang akan berpengaruh langsung pada hasil penilaian kinerja, yang menjadi salah satu syarat utama dalam promosi jabatan.

Pengertian dan Ruang Lingkup Organisasi ektor publik merupakan area dimana layanan/barang publik (public services/goods) diberikan oleh suatu organisasi atau entitas tertentu. Untuk itu, mempelajari domain sektor publik sebaiknya dimulai dari pengertian organisasi. Dengan memahami organisasi dan ruang lingkungannya, maka kita bisa mengidentifikasi lebih lanjut batasan-batasan sektor publik dengan sektor swasta. Untuk itu, mari kita mulai untuk membahas pengertian dan ruang lingkup organisasi beserta beberapa deskripsinya di sektor publik. A. PENGERTIAN ORGANISASI Organisasi adalah

sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Dalam kehidupan sehari-hari banyak sekali kita menjumpai suatu organisasi. Kumpulan pedagang, kumpulan mahasiswa, kumpulan pegawai, kumpulan pengusaha dan bahkan kumpulan para pengangguran pun merupakan suatu organisasi jika mereka mempunyai tujuan dan sasaran tertentu yang hendak dicapai bersama. Namun demikian, terdapat organisasi formal dan organisasi informal. Organisasi formal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar, serta dengan hubungan kerja yang rasional dan keberadaannya didukung aspek legal. Dalam praktiknya, organisasi formal ini didukung dengan aspek legalitas seperti Akta Pendirian,

Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga, serta perizinan dari pemerintah. Contoh organisasi formal adalah perseroan terbatas, koperasi, yayasan, dan sebagainya. Organisasi informal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat pada suatu aktivitas serta tujuan bersama yang keberadaannya tanpa didukung dengan aspek legalitas yang jelas. Contoh organisasi informal adalah study club, kumpulan arisan ibu-ibu warga desa tertentu, kelompok pengajian, dan sebagainya

## **BAB XV**

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PROMOSI JABATAN MELALUI PENILAIAN KINERJA**

Menjawab rumusan masalah dan hipotesis ketujuh dapat dilihat dari hasil analisis pada tabel 4.18. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap promosi jabatan melalui penilaian kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,302. Hasil ini dibuktikan dengan adanya t-statistik sebesar 2,750 lebih besar dari nilai t-tabel 1,96. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan melalui penilaian kinerja. Hubungan tidak langsung antara budaya organisasi dengan promosi jabatan yang positif, menunjukkan

bahwa penilaian kinerja memberi kontribusi yang signifikan terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa indikator yang memiliki rerata tertinggi dari budaya organisasi adalah indikator dukungan manajemen yang kemudian secara berurut diikuti oleh indikator integrasi, indikator inisiatif individu, dan indikator sistem penghargaan. Data tersebut menggambarkan bahwa responden dalam hal ini adalah aparat pejabat struktural setuju bahwa dengan adanya dukungan manajemen dalam budaya organisasi, maka dapat dipastikan bahwa organisasi dijalankan secara profesional, mulai dari perencanaan yang berdasarkan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi, pengorganisasian dengan prinsip *the right man and the right place* sehingga pekerjaan dan

tanggung jawab yang diberikan dapat dijalankan secara profesional, dengan demikian akan memberikan hasil yang terbaik dari penilaian kinerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi terbukanya peluang untuk mendapatkan promosi jabatan, yaitu penempatan SDM yang sesuai antara kompetensi yang dimiliki dengan kebutuhan jabatan.. Sedangkan indikator yang memiliki rerata tertinggi dari variabel promosi jabatan adalah **pengalaman kerja**, disusul indikator prestasi kerja, kemudian indikator transkrip penilaian kinerja, dan indikator sertifikat diklat, yang berarti semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki seorang aparatur maka semakin besar peluangnya untuk mendapatkan promosi jabatan. Dan indikator yang memiliki rerata tertinggi dari variable penilaian kinerja secara berturut-turut adalah indikator hasil



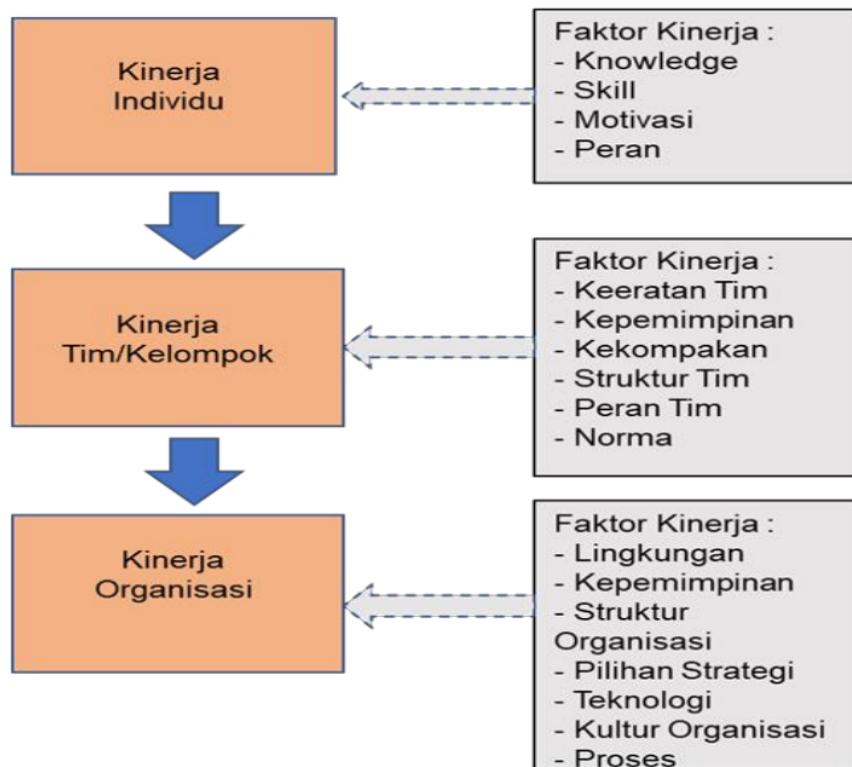
kerja, disusul indikator perilaku, indikator atribut dan kompetensi, dan indikator komparatif.

Berdasarkan penjelasan di atas, menggambarkan bahwa variable budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel promosi jabatan melalui variabel penilaian kinerja, yang dituangkan melalui keterkaitan antara indikator-indikatornya. Variabel penilaian kinerja melalui indikator hasil kerja yang menggambarkan kemampuan seorang pejabat struktural dalam melaksanakan Tupoksinya, baik dari aspek kuantitas maupun dari aspek kualitasnya, mampu berperan dengan baik terhadap hubungan antara variable budaya organisasi melalui indikator dukungan manajemen dengan variabel promosi jabatan melalui indikator **pengalaman kerja**.

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seluruh manajemen, baik pada

tingkatan organisasi kecil maupun besar. Hasil kerja yang dicapai oleh organisasi atau karyawan adalah bentuk pertanggungjawaban kepada organisasi dan publik. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi disajikan pada gambar berikut :

Gambar 1 : Pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi



Jika kinerja personel diberi penghargaan, maka kemungkinan akan mendorong tingginya usaha personel atau karyawan untuk menghasilkan kinerja. Sedangkan jika kinerja karyawan tidak diberi penghargaan maka kemungkinan akan menyebabkan rendahnya usaha personel untuk menghasilkan kinerja.

Menurut Moeheriono (2012:95), kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

## **BAB XVI**

### **PENUTUP**

Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap penilaian kinerja. Ini berarti bahwa Hal ini berarti bahwa jika. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penilaian kinerja. Ini berarti bahwa dengan. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap promosi jabatan. Ini berarti bahwa Jika

Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan Ini berarti bahwa, Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Ini berarti bahwa Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan melalui penilaian kinerja. Hal ini berarti bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan melalui penilaian kinerja . Hal ini menunjukkan bahwa

Berdasarkan penelitian, dapat dikemukakan beberapa hal yang menjadi rekomendasi

1. Rekomendasi Terkait Substansi

- a. Setiap pelaksanaan kegiatan diklat hendaknya didahului suatu perencanaan yang terpadu antara pelaksana dengan instansi asal peserta agar keterkaitan antara syarat-syarat peserta dapat dipenuhi oleh instansi asal peserta , khususnya keterkaitan antara materi dengan Tupoksi.
- b. Sangat perlu dilakukan evaluasi kinerja oleh atasan langsung terhadap setiap aparatur yang telah mengikuti Diklat, sehingga dapat di ketahui apa *outcome* dari setiap Diklat yang diikuti, sebagai upaya penerapan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan
- c. Hendaknya bagi setiap aparatur yang akan dipromosi dalam suatu jabatan ada jenis Diklat tertentu yang seharusnya menjadi persyaratan utama, sebagai modal dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pimpinan pada level yang lebih tinggi.

## 2. Rekomendasi Penelitian Lanjutan

- a. Diperlukan adanya penelitian lanjutan terkait variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi promosi jabatan PNS
- b. Diperlukan adanya penelitian lanjutan terkait penetapan lokasi agar dilakukan pada beberapa kabupaten/kota

## 3. Rekomendasi Terkait Pengembangan SDM Aparatur

- a. Seharusnya diadakan secara transparan dan konsisten syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang PNS untuk di promosikan dalam jabatan khususnya pada jabatan setingkat eselon III dan IV
- b. Diperlukan adanya persyaratan khusus Latihan-latihan terkait kepemimpinan bagi setiap PNS yang akan di promosi pada setiap jenjang

Seharusnya pelatihan kepemimpinan, teknis dan fungsional yang dilaksanakan didahului dengan pemetaan kebutuhan calon peserta, untuk menjawab permasalahan dan tantangan yang dihadapi dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro, B, 2017. *Kualitas ASN Masih Rendah*.  
(<https://mediaindonesia.com/politik-dan-hukum>)  
di akses 13 Maret 2019
- Atmoko, A.D. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Diklat dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal ekonomi dan Teknik Informatika*, Volume 1, Nomor 2, Edisi Juli 2013, hal 45-56.
- Chin, W.W, 2010. "Bootstrap Cross-Validation Indices for PLS Path Model Assessment", in Esposito Vinzi, V., Chin, WW., Henseler, J. and Wang, H. (Eds), NY, pp. 83-97.
- Cholifah, N. 2019. *Pengaruh Promosi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur*. *Jurnal Simplex*, Volume 2, Nomor 2, Agustus 2019, Hal 32-41.
- Deri, F. 2014. Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Dalam Pemerintahan Negara Republik Indonesia. *Jejaring Administrasi Publik*. Th VI. Nomor 1, Januari-Juni 2014, hal 428-438.



Dimas, B. S, dkk. 2018. *Pengembangan SDM Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jurnal Adminstrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 4, 2018, hal 166-174.

Fathya, V.N. 2017. *Reformasi Manajemen SDM Aparatur di Indonesia*.

Jurnal Ilmu Pemerintahan, Volume 10, Nomor 2, Juli 2017, hal 49-56

Ferdinand, A, 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.

Ghozali, I. dan Latan, H. 2012. *Partial Least Square : Konsep, Teknik Dan Aplikasi Smart PLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Hair, et.al, 1998. *Multivariate data Analysis*, Edisi 5, Prentice Hall Inc, New Jersey

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M, 2017. *A Primer*

*on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Edition). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Hasibuan, M.S.P. 2003. *Manajemen dasar, Pengertian, dan Masalah*.

C.V. Haji Mas Agung. Jakarta

Hayat, 2014. *Peningkatan Kualitas SDM Aparatur Pelayanan Publik*

*Dalam Kerangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang*

*ASN. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Vol. 8, No. 1, Juni*

*2014, hal 31-44.*

Hughess, O, 1994. *Public Management and Administration*, London: St Martin's

Press.

Imam, dkk.2012. *Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Pada Unit Pelayanan Kesehatan di Kota Pariaman. Jurnal Bina Praja, Volume 4, Nomor 1 Edisi Maret 2012: 67-72. Di akses tanggal 5 Maret 2019.*

Joaquim A. Q. S. 2014. *Peranan Budaya Organisasi Dalam Reformasi Birokrasi.*

*Jurnal Kebijakan Publik, Volume 5. Nomor 1, Maret 2014, hal 73-80*

Kalangi, R. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Aparat*

*Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara.*

*Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum, Volume 2, Nomor 1, Tahun 2015, hal*

- Kaloh, 2010. *Kepemimpinan Kepala Daerah*. Sinar Grafika.Jakarta.
- Khadafi, D. M. 2016. Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Journal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4, 40-49
- Karia, A. O, et all. 2016. *Importance of Training and Development on Performance of Public Water Utilities in Tanzania*. *African Journal of Education and Human Development*, 2 (2), 10-18
- Mahoney, T.A, T. H. Jerde and S.J. Carroll. 1963. *Development of Managerial performance: A Research Approach*. Cincinnati, Ohio: South Wester Publishing Co
- Mardiasmo, 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Gramedia. Jakarta.
- Malthis, R, dkk. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan: BayuBrawira. SalembaEmpat. Jakarta.
- Meiprahastuti, R. 2014. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada P.T. Bank Syariah Mandiri Cabang Madiun, 2014. *Equilibrium*, 2, 159-166.
- Oktaviani, H. 2015. Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi kasus tentang SKP dan PKP di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bantul).
- Riduwan, 2015. *Metode Dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Alfabeta.Bandung.

- Sedarmayanti, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sinambela, L.P, 2016. *Reformasi Pelayanan Publik*. Bumi Aksara. Jakarta..
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif-Kualitatif dan R & D*. Alfabeta, CV. Bandung.
- Tenenhaus, et.al. 2005. *PLS Path Modeling*. Computational Statistic dan Data Analysis, Vol 48, No. 1, pp. 159-205.
- Usman, H dan Purnomo, 2011. *Metodologi Penelitian Sosial*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Veithzal, R. dkk 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindopersada. Jakarta.
- Wana, A, 2017. *Kegagalan Reformasi Birokrasi*. (Kompas.com-07/04/2017). Di akses tanggal 7 Mei 2019.
- Weller, P. 1996. 'The Universality of Public Sector Reform' in P. Weller and G. Davis (eds) *New Ideas, Better Government*. Sydney: Allen
- Winardi, L. 2000. *Kepemimpinan Hearts Manajemen*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Wright, P. et al. 2005. Hubungan Antara Praktek SDM dan Kinerja Perusahaan: Memeriksa Urutan Kausal. *Personil Psikologi*, 58.

**Peraturan :**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun  
2014 tentang Aparatur Sipil Negara  
Peraturan Pemerintah Nomor 118 Tahun 2000 Tentang  
Pendidikan  
dan Pelatihan Jabatan PNS

**Internet :**

<https://bpsdm.sulselprov.go.id>

<https://sulselprov.go.id>>des opd

### Biodata Penulis

Nama : Dr. Ir. Hendrawati Hamid, M.Si.  
NIP : 19610905 198810 2 001  
Pangkat/Golongan : Pembina Tingkat I / IVb  
Jabatan : Lektor Kepala/ Dosen Tetap IPDN Kampus Sulawesi Selatan  
Alamat Kantor : Jl. Je'ne Madingin, Desa Kampili,  
Kec. Pallangga Kab. Gowa Sul-sel/  
Alamat Rumah : Jl. R.S.I. Faisal XI No. 28 Makassar/Rumdis IPDN  
HP : 081241085577  
E-mail : [hendrawati@ipdn.ac.id](mailto:hendrawati@ipdn.ac.id)

Orang Tua : - Bapak : H. A. Hamid Ibrahim  
- Ibu : Hj. A. Sahribunga

### PENDIDIKAN

S1	Agronomi/Pertanian Unhas	Makassar	1986
S2	Agribisnis/Ekonomi Pertanian Unhas	Makassar	2002
S3	Ilmu Manajemen UMI	Makassar	2020

### RIWAYAT PEKERJAAN/ JABATAN

NO	PEKERJAAN/JABATAN	INSTANSI	WAKTU
1.	Birokrat Pemerintah Kab. Luwu	Dinas Pertanian Kabupaten Luwu	1987 – 1990 (September)
2.	Birokrat Pemerintah Provinsi Sul Sel	Dinas Pertanian Tanaman Pangan & Hortikultura Sul	1990 (Oktober) s/d 2010 (September)

		Sel	
3.	Pembantu Direktur Bidang Akademik & Kerja Sama	Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Kampus Sul Sel	2010 (Desember) s/d 2013 (April)
4.	Kepala Unit Laboratorium & Museum Pemerintahan	Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Kampus Sul Sel	2013 ( Mei) s/d 2017

#### PUBLIKASI ILMIAH

(5 Tahun Terakhir)

1. *The Determinants Of Job Promotion Among Civil Servants In South Sulawesi: A PLS – SEM Study (2022)*
2. *Implementasi New Public Management (NPM) Dalam Pelayanan Publik Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Makassar (2022)*
3. *Partisipasi Masyarakat Dalam Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) Melalui E- Samsat Selama Pandemic Covid-19 Di Bapenda Sulawesi Selatan (2022- Jurnas JPP)*
4. *Determinant and Consequence Work Engagement Civil Servant; A Mediated – Moderated Study Of PLS – SEM (2021 )*
5. *Pengembangan Kawasan Agrowisata Kebun Belimbing Di Kecamatan Tawangharjo, Kabupaten Grobogan, Provinsi Jawa Tengah (2021)*
6. *A Mediation Effect Of New Public Management on the Relationship Between Intelligence, Leadership, HR Quality and Performance of Local Government Employee in Indonesia ( 2020)*

**BUKU :**

1. *Manajemen Pemerintahan Daerah (2020)*

**2. Manajemen Pemberdayaan Masyarakat (2018)**

**RIWAYAT PENGHARGAAN**

No	Nama Penghargaan	Tahun Perolehan	Pihak Yang Memberi
1.	Satya Lencana Karya Satya 10 Tahun	2005	Presiden RI
2.	Satya Lencana Karya Satya 20 Tahun	2011	Presiden RI
3.	Satya Lencana Karya Satya 30 Tahun	2020	Presiden RI



## EDITOR

**Dr. Umar Nain, S.Sos., M.Si.** lahir di Bulukumba 10 Mei 1962. Pada tahun 2012 menjadi dosen tetap di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Kampus Sulawesi Selatan. Pendidikan SD–SMA diselesaikan di daerah kelahirannya, Kabupaten Bulukumba Sulawesi Selatan. Melanjutkan studi di Akademi Pembangunan Masyarakat Desa (APMD) Yogyakarta, selesai tahun 1986. Pada tahun 1994 lulus S-1 Prodi Ilmu Sosiatri (kini Departemen Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan) Fisipol Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, dengan status tugas belajar. Pada tahun 2001 lulus Magister S-2 Program Studi Sosiologi Fisipol Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Pada tahun 2021 menyelesaikan pendidikan S-3 Program Studi Sosiologi Pascasarjana Universitas Negeri Makassar.

Mengawali karir sebagai pegawai negeri sipil

pada tahun 1988, di pekerjakan pada Kantor Pembangunan Desa Kabupaten Bulukumba Sulawesi Selatan. Selama 24 tahun di Pemerintah Kabupaten Bulukumba (1988–2012), pernah menduduki jabatan struktural, Kepala Kantor Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Bulukumba, Kepala Bagian Ekonomi Pembangunan Setda Kabupaten Bulukumba dan Sekretaris Inspektorat Kabupaten Bulukumba.

Publikasi ilmiah berupa buku, yakni: *Perangkat Desa dan Pengangkatan Sekdes Menjadi PNS*, Makassar: Pustaka Refleksi (2012); *Posyandu: Upaya Kesehatan Berbasis Masyarakat*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar (2015); *Relasi Pemerintah Desa dan Supradesa dalam Perencanaan dan Penganggaran Desa*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar (2017); *Wisata Pembangunan Desa: Suatu Autokritik*, Yogyakarta: Insist Press (2018); *Pembangunan Desa dalam Perspektif Sosiohistoris*, Makassar: Garis Khatulistiwa (2019);

*Transformasi Masyarakat Desa: Kajian di Desa Bulolohe Kabupaten Bulukumba*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar (2021); *Asuransi Usahatani Padi Di Kabupaten Pinrang*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar (2021) dan *Sosiologi Kekuasaan Desa Kontestasi dalam Pemilihan Kepala Desa*, Depok: RajaGrafindo (2023).

Publikasi ilmiah dalam bentuk jurnal, yaitu: “Transformasi Lumbung Desa: Evaluasi Program Raskin dan Rastra di Kabupaten Bulukumba”, *Jurnal Pemikiran Sosiologi-UGM Yogyakarta* (2018), “Implikasi Pelaksanaan Program dana desa terhadap Kohesi Sosial di Desa Tamalate Kabupaten Takalar”, *Sosiohumaniora-Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Humaniora, UNPAD-Bandung* (2018); “Analysis of the Strength of Development Agencies in village Development Planning, *Pinisi*” *Business Administration Review-UNM Makassar* (2019)”, “The Supra-Village Government’s Elitee Domination in Village Development Planning in Bulukumba South

Sulawesi Indonesia," *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* (2020), "Analysis On The Utilization of Village Funds In Cash For Work Program In Bulukumba Regency, South Sulawesi Indonesia", *International Journal of Advanced Science and Technology* (2020), "Kajian Perubahan Status Kelurahan Menjadi Desa di Kabupaten Takalar", *Jurnal Pallangga Praja* (2020), "Proceeding Internasional, Adaptation Strategy for Village Community Health Protocols in the Era of the Covid-19 Pandemic Study in Karama Village", Bulukumba Regency, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 654*, Atlantis Press (2021), "The Relationship between the Knowledge Level of Farmers and the Effectiveness of the Rice-Farming Business Insurance Program in Pinrang Regency, South Sulawesi", *Indonesia, International Journal of Social Science and Education Research Studies, Volume 02 Issue 07 July 2022, page No: 298-307* , "Community Empowerment in Waste

Management through Waste Bank Program in Tabanan District”, *Journal of Asian Multicultural Research for Social Science Study*, Vol.3 No.4 2022 (page 017–031), “The Role of Government in The Development of Coastal Community in Makassar City”, *Sosiohumaniora-Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Humaniora*, UNPAD-Bandung, Vol.24 (3). pp.392-99 (2022).

# Konsep Pendidikan-Pelatihan Dan Budaya Organisasi PADA PENILAIAN KINERJA DAN PROMOSI JABATAN PNS

## ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://fr.scribd.com">fr.scribd.com</a> Internet Source	1%
2	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	1%
3	<a href="https://jurnal.upi.edu">jurnal.upi.edu</a> Internet Source	1%
4	<a href="https://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="https://repositori.usu.ac.id">repositori.usu.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="https://mediaindonesia.com">mediaindonesia.com</a> Internet Source	1%
7	<a href="https://files.osf.io">files.osf.io</a> Internet Source	<1%
8	<a href="https://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet Source	<1%
9	<a href="https://eprints2.ipdn.ac.id">eprints2.ipdn.ac.id</a> Internet Source	<1%

10	<a href="http://metrojambi.com">metrojambi.com</a> Internet Source	<1 %
11	<a href="http://sugiartiika.wordpress.com">sugiartiika.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
12	<a href="http://repository.uinjkt.ac.id">repository.uinjkt.ac.id</a> Internet Source	<1 %
13	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	<1 %
14	<a href="http://eprints.unm.ac.id">eprints.unm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://eprints.untirta.ac.id">eprints.untirta.ac.id</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://rh-warpan.blogspot.com">rh-warpan.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://digilib.uin-suka.ac.id">digilib.uin-suka.ac.id</a> Internet Source	<1 %
21	<a href="http://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet Source	<1 %

22	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet Source	<1 %
23	<a href="http://nayla-cassiopeia.blogspot.com">nayla-cassiopeia.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://alimargono.wordpress.com">alimargono.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://eprints.stiei-kayutangi-bjm.ac.id">eprints.stiei-kayutangi-bjm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://garuda.kemdikbud.go.id">garuda.kemdikbud.go.id</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://id.scribd.com">id.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://seskoal.tnial.mil.id">seskoal.tnial.mil.id</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://binamarga.jatimprov.go.id">binamarga.jatimprov.go.id</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://jurnal.narotama.ac.id">jurnal.narotama.ac.id</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://www.jabarprov.go.id">www.jabarprov.go.id</a> Internet Source	<1 %
32	<a href="http://jurnal.untad.ac.id">jurnal.untad.ac.id</a> Internet Source	<1 %



---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On