

**ANALISIS PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN
PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
DINAS KEPENDUDUKAN PENCATATAN SIPIL,
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN KAMPUNG PROVINSI
PAPUA BARAT DAYA**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Sains



Oleh:

AGUSTINUS HOWAY

NIM : 146110124045

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
DIREKTORAT PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH
SORONG 2026**

HALAMAN PEGESAHAN

ANALISIS PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEPENDUDUKAN PENCATATAN SIPIL, PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN KAMPUNG PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

OLEH:

Nama : AGUSTINUS HOWAY

Nim : 14610124045

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Pada Tanggal: 4 Maret 2026
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui

Ketua Penguji : Dr. Ir. Mervin I.S. Komber, M.M. CTT

Anggota Penguji I : Dr. Wa Ode Likewati, M.M

Anggota Penguji II : Dr. Pabmi, M.Si

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong



Dr. Wa Ode Likewati, M.M

NIDK. 08239748649230123

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

ANALISIS PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEPENDUDUKAN PENCATATAN SIPIL, PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN KAMPUNG PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

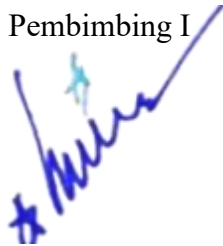
Diajukan oleh:

AGUSTINUS HOWAY

NIM : 146110124045

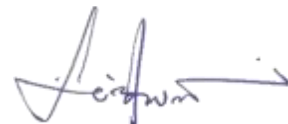
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Dr. Ir. Mervin I. S. Komber, M.M., CTT.
NIDN. 1420067901

Pembimbing II



Dr. Wa Ode Likewati, M.M
NIDK. 8952120021

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

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

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER SAINS) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Kota Sorong, 04 Maret 2026
Mahasiswa,



Agustinus Howay

NIM. 146110124045

PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agustinus Howay

NIM : 146110124045

Direktorat Pascasarjana : Ilmu Manajemen

Judul tugas akhir :

Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya

Dengan ini saya menyerahkan hak Sepenuhnya kepada Perpustakaan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kota):

- Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repository Perpustakaan UNIMUDA. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Sorong, 04 Maret 2026

A 10,000 Rupiah revenue stamp (Meterai Tempel) with a signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK INDONESIA', '10000', 'METERAI TEMPEL', and 'SBCEAANX259051887'.

Agustinus Howay

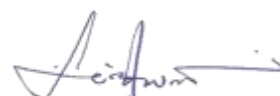
Mengetahui

Pembimbing I

A blue ink signature of Pembimbing I.

Dr. Ir. Mervin I. S. Komber, M.M., CTT.
NIDN. 0915127503

Pembimbing II

A blue ink signature of Pembimbing II.

Dr. Wa Ode Likewati, M.M
NIDK. 8952120021

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyusun Hasil Tesis dengan judul Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas akhir dalam rangka memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana. Dalam proses penyusunan proposal ini, penulis telah banyak menerima bimbingan, dorongan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.
2. Direktur Direktorat Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, atas arahan, kebijakan, dan motivasi selama penulis menjalani proses perkuliahan.
3. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Magister, yang telah memberikan bimbingan dan dukungan akademik dalam penyusunan proposal ini.
4. Bapak/Ibu Dosen Pembimbing, yang telah memberikan arahan, koreksi, dan masukan yang sangat berarti dalam penyusunan proposal ini.
5. Pimpinan dan seluruh staf Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya, atas izin dan kerja samanya dalam pelaksanaan penelitian ini.

6. Rekan-rekan mahasiswa serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan moral dan motivasi kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan pada tahap selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap semoga proposal penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun praktis.

Sorong, 04 Maret 2026

Penulis



AGUSTINUS HOWAY

NIM. 146110124045

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PEGESAHAN.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRAK	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Batasan Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Landasan Teori	12
2.5. Pengembangan Hipotesis.....	28
2.9. Model Penelitian.....	30
2.10. Penelitian Terdahulu.....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Jenis Penelitian Dan Rancangan Penelitian	32

3.3.	Objek Penelitian.....	33
3.4.	Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	33
3.5.	Jenis Data.....	33
3.6.	Metode Pengumpulan data	34
3.7.	Skala Pengukuran	34
3.8.	Definisi Operasional Variabel	36
3.9.	Uji Instrument Penelitian	38
3.10.	Metode Analisis Data	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		42
4.1	Deskripsi Karakteristik Responden	42
4.2	Uji Validitas.....	45
4.3	Uji Reliabilitas	48
4.4	Analisis Regresi Berganda.....	50
4.5	Koefisien Determinasi	51
4.6	Uji Hipotesis	52
4.7	Pembahasan Hasil Analisis Penelitian (Pembuktian Hipotesis)	55
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		73
5.1	Kesimpulan	73
5.2	Saran	74
DAFTAR PUSTAKA.....		76
LAMPIRAN		84

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	31
Table 3. 1 Definisi Operasional Variabel Bebas (X).....	36
Table 3. 2 Definisi Operasional Variabel Terikat (Y).....	38
Table 4.1. 1 Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Table 4.1. 2 Berdasarkan Usia.....	43
Table 4.1. 3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	44
Table 4.1. 4 Lama Bekerja	45
Table 4.2. 1 Variabel Pendidikan	46
Table 4.2. 2 Variabel Pelatihan	46
Table 4.2. 3 Variabel Promosi Jabatan.....	47
Table 4.2. 4 Variabel Kinerja Pegawai.....	48
Table 4.3. 1 Variabel Pendidikan	49
Table 4.3. 2 Variabel Pelatihan	49
Table 4.3. 3 Variabel Promosi Jabatan.....	49
Table 4.3. 4 Variabel Kinerja Pegawai.....	50
Table 4.4. 1 Analisis Regresi Berganda	50
Table 4.4. 2 Koefisien Determinasi.....	52
Table 4.5. 1 Uji Hipotesis.....	52
Table 4.5. 2 Uji F (Simultan).....	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	_____	30
----------	-------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Kuisisioner Penelitian	84
Dokumentasi	106

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai dinas tersebut, dengan sampel berjumlah 50 orang yang ditentukan menggunakan teknik sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji t (parsial), uji F (simultan), dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (signifikansi $0,405 > 0,05$); (2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (signifikansi $0,000 < 0,05$); (3) Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (signifikansi $0,003 < 0,05$); dan (4) Ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (signifikansi $0,000 < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 71% ($R^2 = 0,710$).

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar instansi fokus pada pengoptimalan program pelatihan berbasis kebutuhan, memperkuat sistem promosi berbasis meritokrasi, dan mengembangkan sistem manajemen kinerja yang holistik, sementara pendidikan formal perlu lebih diintegrasikan dengan pengembangan kompetensi spesifik pekerjaan.

Kata Kunci: Pendidikan, Pelatihan, Promosi Jabatan, Kinerja Pegawai, Aparatur Sipil Negara (ASN).

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of education, training, and job promotion on employee performance at the Department of Population, Civil Registration, Community and Village Empowerment of Southwest Papua Province. This research employs a quantitative associative approach with a survey method. The research population consists of all employees of the department, with a sample of 50 people determined using a census technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis, t-test (partial), F-test (simultaneous), and the coefficient of determination.

The results indicate that: (1) Education does not have a significant effect on employee performance (significance $0.405 > 0.05$); (2) Training has a positive and significant effect on employee performance (significance $0.000 < 0.05$); (3) Job Promotion has a positive and significant effect on employee performance (significance $0.003 < 0.05$); and (4) All three variables simultaneously have a significant effect on employee performance (significance $0.000 < 0.05$) with a contribution of 71% ($R^2 = 0.710$).

Based on these findings, it is recommended that the institution focus on optimizing needs-based training programs, strengthening a merit-based promotion system, and developing a holistic performance management system, while formal education needs to be better integrated with the development of specific job competencies.

Keywords: Education, Training, Job Promotion, Employee Performance, Civil Servants (ASN).

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Untuk meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya, diperlukan pendekatan yang komprehensif dan strategis. Upaya ini menjadi penting mengingat Provinsi Papua Barat Daya merupakan provinsi baru yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2022 tentang Pembentukan Provinsi Papua Barat Daya, dan diresmikan pada 9 Desember 2022. Sebagai provinsi pemekaran dari Papua Barat, Papua Barat Daya memiliki tantangan tersendiri dalam membangun sistem birokrasi dan pelayanan publik yang efektif dan efisien, terutama dalam bidang administrasi kependudukan dan pemberdayaan masyarakat yang menjadi ranah utama Dinas Dukcapil dan Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung.

Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung dibentuk sebagai perangkat daerah pada tahun 2023, sebagai bagian dari struktur pemerintahan Provinsi Papua Barat Daya yang tengah membangun sistem organisasi dan tata kerjanya. Dinas ini memiliki kewenangan dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah bidang administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, serta bidang pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan kampung. Tanggung jawab dinas ini mencakup pelayanan dokumen kependudukan, pendataan dan validasi data penduduk, fasilitasi

penyusunan peraturan kampung, pelatihan perangkat kampung, serta penguatan kapasitas masyarakat dan kelembagaan kampung.

Visi Dinas ini sejalan dengan visi Provinsi Papua Barat Daya yaitu “Terwujudnya Provinsi Papua Barat Daya yang Mandiri, Sejahtera dan Berkelanjutan”, dengan misi yang berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan publik, penguatan sistem pemerintahan kampung yang demokratis, dan pemberdayaan masyarakat berbasis potensi lokal.

Peningkatan kinerja ASN dalam dinas ini memerlukan pemetaan kompetensi menyeluruh terhadap seluruh pegawai untuk mengidentifikasi kesenjangan (gap) antara kualifikasi yang dimiliki dengan tuntutan jabatan. Hasil pemetaan ini menjadi dasar dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang tepat sasaran, termasuk pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Di samping itu, penting pula disusun roadmap pengembangan karir sebagai panduan pegawai dalam merencanakan peningkatan kompetensi dan karier mereka.

Peningkatan kualitas dan kuantitas program pelatihan menjadi elemen krusial. Langkah konkret mencakup pengalokasian anggaran pelatihan yang memadai, pengembangan sistem pelatihan berjenjang dari tingkat dasar hingga tingkat lanjutan, serta penguatan pelatihan berbasis digital, mengingat kebutuhan akan modernisasi layanan administrasi kependudukan. Evaluasi pasca pelatihan perlu dilakukan secara rutin untuk mengukur efektivitas program dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. Selain pelatihan formal,

metode alternatif seperti coaching, mentoring, dan rotasi jabatan juga penting untuk memperkaya pengalaman dan pembelajaran kontekstual ASN.

Sistem promosi berbasis merit dan transparansi menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi kerja. Dengan penerapan sistem merit secara konsisten, promosi jabatan akan benar-benar didasarkan pada kompetensi, kinerja, dan integritas, bukan kedekatan pribadi. Hal ini membutuhkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan, dengan indikator terukur serta mekanisme pengawasan yang independen untuk menjamin keadilan dalam proses promosi. Sosialisasi kriteria dan prosedur promosi juga penting dilakukan agar seluruh ASN memiliki pemahaman yang sama.

Penguatan sistem reward and punishment sangat penting untuk membangun budaya kerja yang produktif. Pegawai yang menunjukkan kinerja luar biasa harus diberikan penghargaan seperti bonus kinerja, pelatihan lanjutan, atau promosi percepatan, sedangkan bagi pegawai dengan kinerja rendah perlu diberi pembinaan dan, jika perlu, sanksi yang tegas. Sistem ini akan menciptakan budaya organisasi yang kompetitif dan sehat.

Pemanfaatan teknologi informasi merupakan langkah strategis untuk menghadapi tantangan pelayanan publik di era digital. Implementasi sistem informasi terintegrasi untuk administrasi kependudukan akan mempercepat pelayanan, meningkatkan akurasi data, serta mengurangi beban administratif. Oleh karena itu, pegawai harus dibekali dengan pelatihan intensif tentang penggunaan aplikasi digital, termasuk pendampingan teknis. Transformasi

digital ini juga membuka peluang pengembangan kompetensi baru bagi ASN di bidang teknologi informasi dan data.

Pembangunan infrastruktur pendukung yang memadai seperti jaringan internet, perangkat komputer, dan sistem database terpusat juga menjadi kebutuhan mendesak, terutama mengingat topografi Papua Barat Daya yang cukup kompleks dan terpencil. Pemerataan infrastruktur antara pusat kota dan daerah pedalaman akan memastikan layanan publik yang setara dan adil.

Dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas yang optimal, perlu ditingkatkan koordinasi antarinstansi pemerintah, baik di tingkat provinsi, kabupaten/kota, hingga kampung. Forum komunikasi rutin dapat meminimalisasi tumpang tindih kebijakan, menyelaraskan program kerja, serta memperkuat sinergi dalam pelayanan kepada masyarakat. Kerja sama lintas sektor sangat penting, terutama dalam pelaksanaan program-program pemberdayaan masyarakat yang sifatnya lintas urusan.

Aspek lain yang sangat penting adalah peningkatan kesejahteraan ASN. Mengingat tantangan geografis, pemberian tunjangan daerah terpencil dan tunjangan kinerja yang proporsional akan sangat membantu dalam memotivasi pegawai. Selain itu, penyediaan fasilitas kesehatan dan pendidikan bagi keluarga ASN di daerah terpencil juga perlu menjadi perhatian serius.

Penguatan nilai-nilai dasar ASN melalui pembangunan karakter, integritas, dan etika kerja perlu dijadikan bagian penting dari program pengembangan SDM. Pelatihan anti korupsi, etika pelayanan publik, dan komitmen terhadap pelayanan berbasis hak masyarakat harus terus ditanamkan.

Pengawasan internal juga perlu diperkuat guna mencegah praktik penyimpangan dan menjaga akuntabilitas ASN.

Akhirnya, semua upaya ini harus diiringi dengan sistem monitoring dan evaluasi (monev) yang berkelanjutan. Monev digunakan untuk menilai capaian program, mengidentifikasi kendala, serta merumuskan strategi tindak lanjut. Hasil evaluasi dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial dan pengembangan kebijakan SDM di masa mendatang.

Dengan strategi yang holistik dan terintegrasi ini, diharapkan ASN di lingkungan Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya dapat menunjukkan kinerja yang unggul, profesional, dan responsif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat di seluruh wilayah provinsi ini.

Salah satu permasalahan yang cukup menonjol dalam upaya peningkatan kinerja ASN di lingkungan Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya adalah keterbatasan akses terhadap pendidikan dan pelatihan yang terarah, sistematis, dan berkelanjutan. Meskipun pemekaran Provinsi Papua Barat Daya telah membuka peluang pembentukan struktur pemerintahan baru, tantangan dalam pembangunan kapasitas sumber daya manusia tetap menjadi hal yang mendesak. Banyak pegawai, terutama yang berasal dari hasil peralihan pegawai kabupaten/kota ke provinsi, belum mendapatkan pelatihan teknis maupun manajerial yang sesuai dengan tugas dan jabatan barunya. Hal ini terjadi karena

program pelatihan yang tersedia sering kali belum disesuaikan dengan kebutuhan riil dinas dan jabatan yang diemban. Beberapa pelatihan yang dilakukan bersifat seremonial atau terlalu umum, tanpa memperhatikan spesifikasi bidang seperti administrasi kependudukan, pencatatan sipil, atau pemberdayaan masyarakat kampung.

Keterbatasan anggaran juga menjadi hambatan besar dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Anggaran pelatihan ASN di dinas ini masih tergolong minim, dan jika pun ada, sering kali hanya menjangkau segelintir pegawai yang bertugas di pusat kota, sedangkan pegawai yang bertugas di wilayah distrik atau kampung terpencil kesulitan mengikuti pelatihan karena terbatasnya dana perjalanan dinas serta waktu yang tidak fleksibel. Akibatnya, terjadi kesenjangan kemampuan antara pegawai di daerah perkotaan dan yang berada di daerah pedalaman. Selain itu, evaluasi pascapelatihan juga belum dilakukan secara konsisten untuk mengukur dampak nyata pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Tanpa evaluasi yang menyeluruh, efektivitas pelatihan menjadi sulit diukur, dan perbaikan program sulit dilakukan.

Dari sisi pendidikan formal, masih terdapat sejumlah ASN yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan minimal yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tertentu, terutama jabatan pengawas dan jabatan teknis fungsional. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain keterbatasan akses pendidikan tinggi di wilayah Papua Barat Daya sebelum pemekaran, serta belum adanya insentif yang cukup bagi ASN untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Akibatnya, pegawai yang memiliki potensi dan

pengalaman kerja yang baik pun sering terkendala secara administratif dalam mengikuti seleksi jabatan karena belum memenuhi syarat pendidikan.

Permasalahan lainnya yang tak kalah penting adalah proses promosi jabatan yang belum sepenuhnya berbasis pada sistem merit. Dalam teori manajemen sumber dayam manusia, sistem merit merupakan prinsip penting yang menjamin bahwa promosi dan penempatan jabatan dilakukan berdasarkan kompetensi, prestasi kerja, dan integritas. Namun, dalam praktik di dinas ini, sistem merit belum diterapkan secara optimal. Masih ditemukan persepsi di kalangan pegawai bahwa proses promosi terkadang dipengaruhi oleh faktor non-kinerja seperti kedekatan pribadi, senioritas, atau kepentingan politik. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan, demotivasi, dan menurunkan semangat kerja pegawai yang merasa telah bekerja keras namun tidak mendapat kesempatan pengembangan karir yang adil.

Di samping itu, belum adanya sistem talent pool atau pemetaan talenta secara menyeluruh juga menghambat proses promosi jabatan yang terencana. Seharusnya, dinas dapat memiliki database pegawai yang berisi informasi potensi, kompetensi, kinerja, dan rekam jejak pegawai yang dapat dijadikan dasar dalam perencanaan karir dan pengisian jabatan secara lebih strategis. Tanpa data ini, proses promosi cenderung bersifat reaktif, hanya dilakukan ketika ada kekosongan jabatan, bukan sebagai bagian dari strategi pengembangan organisasi jangka panjang. Situasi ini diperburuk dengan masih terbatasnya jumlah jabatan struktural dan fungsional yang tersedia, mengingat struktur organisasi dinas masih dalam tahap pengembangan pasca pemekaran

provinsi. Banyak pegawai yang akhirnya mengalami stagnasi jabatan karena tidak ada ruang promosi yang tersedia.

Rotasi dan mutasi jabatan pun sering dilakukan tanpa kajian mendalam mengenai kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan baru. Hal ini menyebabkan penempatan pegawai yang kurang tepat, sehingga adaptasi terhadap tugas baru menjadi lambat dan menurunkan efektivitas kerja. Dalam beberapa kasus, pegawai yang sebelumnya telah menjalani pelatihan di bidang tertentu justru dipindahkan ke bidang lain yang tidak sesuai dengan pelatihannya, sehingga investasi pelatihan menjadi tidak optimal.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan reformasi manajemen SDM di lingkungan dinas ini. Pertama, pendidikan dan pelatihan harus dirancang berdasarkan analisis kebutuhan yang akurat, dengan melibatkan unit kerja secara aktif dalam merancang materi dan metode pelatihan. Kedua, pemerintah provinsi perlu meningkatkan alokasi anggaran pelatihan ASN, khususnya untuk pelatihan teknis berbasis digital dan pelayanan publik, serta memperluas akses pelatihan bagi ASN di wilayah-wilayah terpencil dengan memanfaatkan teknologi daring. Ketiga, proses promosi jabatan harus dilakukan secara transparan, objektif, dan berdasarkan kinerja nyata serta kompetensi yang dimiliki pegawai. Pembentukan panitia seleksi independen, pelaksanaan uji kompetensi yang adil, dan penyampaian hasil promosi secara terbuka akan membantu membangun kepercayaan di kalangan ASN.

Dengan adanya kebijakan dan strategi yang terintegrasi dalam bidang pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan, diharapkan ASN di Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya dapat berkembang menjadi sumber daya manusia yang profesional, kompeten, dan mampu menjawab tantangan pelayanan publik di daerah baru yang terus berkembang ini. Peningkatan kualitas ASN akan berdampak langsung terhadap efektivitas pelaksanaan program-program dinas, dan secara lebih luas akan memperkuat fondasi pemerintahan provinsi dalam menjangkau dan memberdayakan masyarakat hingga ke tingkat kampung.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya?
2. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas tersebut?
3. Apakah promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas tersebut?
4. Apakah pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh pendidikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya.
2. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada dinas tersebut.
3. Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada dinas tersebut.
4. Menganalisis pengaruh pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan secara simultan terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah.
2. Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan kajian serupa dalam konteks daerah otonomi baru atau instansi pelayanan publik.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Memberikan masukan kepada pimpinan Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya dalam merumuskan kebijakan pengembangan pegawai yang lebih efektif dan tepat sasaran.

2. Membantu instansi dalam mengevaluasi program pelatihan dan promosi jabatan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.
3. Menjadi dasar bagi penyusunan program peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan dinas guna menunjang pelayanan publik yang prima.

1.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini lebih terfokus dan terarah, maka ditetapkan beberapa batasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di lingkungan Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya di Kota Sorong, dan tidak mencakup instansi pemerintahan lainnya.
2. Variabel independen dalam penelitian ini dibatasi pada pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan. Variabel lain yang juga dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti kompensasi, lingkungan kerja, atau gaya kepemimpinan tidak dibahas dalam penelitian ini.
3. Penilaian kinerja pegawai dalam penelitian ini menggunakan indikator yang disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dan data kinerja internal dinas tahun 2024.
4. Data yang digunakan bersifat kuantitatif dan dikumpulkan melalui kuesioner, sehingga bersifat persepsi dan bukan pengukuran kinerja riil secara langsung.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pendidikan

Pendidikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses peningkatan kemampuan intelektual dan moral pegawai agar dapat menjalankan tugas dengan lebih baik. Hasibuan (2018) menyatakan bahwa pendidikan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai agar kinerja lebih optimal.

Dalam sektor pemerintahan, pendidikan formal dan nonformal berperan dalam membentuk aparatur yang profesional. Pendidikan yang relevan dengan jabatan dapat memengaruhi pemahaman tugas, tanggung jawab, dan inovasi kerja.

2.1.1.1 Teori Pendidikan

a. Teori Pendidikan Humanistik

Teori ini menekankan pentingnya perkembangan individu sebagai manusia utuh yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Dalam konteks SDM, pendekatan humanistik ini mengarah pada pemahaman bahwa pendidikan bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang tidak hanya terampil tetapi juga memiliki sikap dan nilai yang baik dalam lingkungan kerja (Rogers, 1969).

b. Teori Pembelajaran Dewey (Learning by Doing)

Dalam konteks pendidikan untuk pengembangan SDM, teori ini mengajarkan bahwa individu belajar lebih efektif ketika

mereka dapat mempraktekkan langsung apa yang mereka pelajari. Oleh karena itu, pendidikan yang mengutamakan pengalaman langsung dalam pengembangan keterampilan kerja menjadi sangat penting (Dewey, 1938).

2.1.1.2. Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi, baik dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pendidikan yang baik adalah dasar dari pengembangan SDM yang berkelanjutan. Konsep ini sangat relevan dalam manajemen sumber daya manusia, di mana perusahaan atau organisasi perlu memastikan bahwa karyawan mereka menerima pendidikan yang memadai agar dapat mencapai kinerja yang maksimal (Hasibuan, 2016).

Penelitian menunjukkan bahwa pendidikan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dalam jangka panjang. Pendidikan bukan hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan teknis tetapi juga untuk memperkuat soft skills, yang berdampak pada produktivitas dan kualitas kerja (Sutrisno, 2010).

2.1.1.3. Manfaat Pendidikan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pendidikan memiliki banyak manfaat yang berpengaruh langsung terhadap pengembangan SDM, yang secara tidak langsung berimbas pada peningkatan kinerja dan kualitas organisasi. Berikut adalah beberapa manfaat pendidikan dalam konteks pengembangan SDM:

a. Meningkatkan Keterampilan dan Pengetahuan Karyawan

Pendidikan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru dan memperbarui keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Dengan pengetahuan

yang lebih baik, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Program pendidikan yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa dihargai dan diberdayakan oleh organisasi. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan dirinya cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan retensi.

c. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Dengan karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik, organisasi dapat beroperasi dengan lebih produktif. Pendidikan berkontribusi pada perbaikan kualitas dan kuantitas pekerjaan, yang berpengaruh pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

d. Pengembangan Kepemimpinan dan Manajerial

Pendidikan juga memainkan peran penting dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan manajerial. Karyawan yang mengikuti program pendidikan berpeluang untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi peran yang lebih tinggi dalam organisasi.

e. Peningkatan Inovasi dan Kreativitas

Pendidikan yang mengajarkan pemikiran kritis dan analitis mendorong karyawan untuk berpikir lebih kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah. Hal ini sangat penting dalam menghadapi tantangan dan perubahan di dunia kerja.

f. Menyiapkan Karyawan untuk Tantangan Masa Depan

Dunia kerja terus berkembang, dan pendidikan berperan penting dalam mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan teknologi, persaingan industri, dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

2.1.1.4. Indikator Keberhasilan Pendidikan dalam Pengembangan SDM

Indikator keberhasilan pendidikan dalam konteks SDM dapat diukur melalui berbagai aspek. Berikut adalah beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pengaruh pendidikan terhadap pengembangan karyawan dan kinerja organisasi:

1. Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan
2. Kinerja Karyawan
3. Kepuasan Kerja
4. Retensi dan Loyalitas Karyawan
5. Inovasi dan Kreativitas
6. Pencapaian Tujuan Organisasi
7. Kesiapan Karyawan untuk Jabatan yang Lebih Tinggi

2.2. Pelatihan (*Training*)

2.2.1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah proses sistematis untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif. Menurut Simamora (2017), pelatihan merupakan program terstruktur untuk mengembangkan kemampuan teknis dan perilaku pegawai agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pelatihan berfungsi memperbarui pengetahuan dan keterampilan, serta menyesuaikan kompetensi pegawai dengan perubahan kebijakan dan teknologi. Hal ini menjadi penting

terutama dalam organisasi pelayanan publik seperti dinas kependudukan.

Pelatihan adalah proses pengembangan keterampilan dan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja individu dalam suatu organisasi. Konsep pelatihan sering kali dikaitkan dengan usaha untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kepuasan kerja karyawan. Pelatihan juga dapat berfungsi sebagai sarana untuk menghadapi perubahan yang cepat dalam dunia kerja, mengembangkan bakat karyawan, dan mempersiapkan mereka untuk peran yang lebih besar dalam organisasi.

Pelatihan adalah suatu proses sistematis yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan melalui pengalaman belajar yang dirancang secara khusus. Menurut Hasibuan (2016), pelatihan adalah kegiatan yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan kemampuan individu agar dapat melakukan tugas-tugas tertentu secara lebih baik.

2.2.2. Tujuan Pelatihan

Tujuan utama dari pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Beberapa tujuan pelatihan yang sering dijumpai dalam literatur adalah:

1. Peningkatan Keterampilan: Memberikan karyawan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.
2. Meningkatkan Pengetahuan: Memberikan informasi dan pengetahuan terbaru untuk memfasilitasi kinerja yang lebih baik.
3. Persiapan untuk Tugas Baru: Membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas yang lebih tinggi.
4. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Kerja: Pelatihan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

2.2.3. Jenis-Jenis Pelatihan

Pelatihan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis berdasarkan metode dan tujuannya:

1. Pelatihan On-the-Job: Pelatihan yang dilakukan selama karyawan bekerja, seperti bimbingan atau pembelajaran langsung dari rekan kerja.
2. Pelatihan Off-the-Job: Pelatihan yang dilakukan di luar lingkungan kerja, misalnya melalui seminar, kursus, atau workshop.
3. Pelatihan Teknikal: Pelatihan yang berfokus pada penguasaan keterampilan teknis untuk menyelesaikan tugas tertentu.
4. Pelatihan Manajerial: Pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan karyawan.

2.2.4. Model Pelatihan

Model pelatihan yang sering digunakan adalah model ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*). Model ini membantu organisasi merancang, mengembangkan, dan mengevaluasi program pelatihan secara sistematis.

1. Analysis (*Analisis*): Menilai kebutuhan pelatihan dan mengidentifikasi kompetensi yang perlu ditingkatkan.
2. Design (*Desain*): Merancang program pelatihan dengan tujuan yang jelas, bahan ajar, dan metode yang sesuai.
3. Development (*Pengembangan*): Mengembangkan bahan pelatihan dan materi yang diperlukan untuk pelaksanaan program.

4. *Implementation (Implementasi)*: Melaksanakan program pelatihan sesuai dengan desain yang telah dibuat.
5. *Evaluation (Evaluasi)*: Mengevaluasi keberhasilan pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja individu dan organisasi.

2.2.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Pelatihan

Beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan adalah:

1. *Komitmen Manajemen*: Dukungan manajemen sangat penting untuk keberhasilan program pelatihan.
2. *Kualitas Materi Pelatihan*: Materi pelatihan yang relevan dan up-to-date akan meningkatkan hasil pelatihan.
3. *Metode Pelatihan yang Efektif*: Pemilihan metode yang sesuai dengan karakteristik peserta pelatihan.
4. *Evaluasi yang Tepat*: Evaluasi yang dilakukan secara berkala untuk mengukur efektivitas program pelatihan.

2.2.6. Indikator Keberhasilan Pelatihan

Keberhasilan pelatihan dapat diukur dengan menggunakan berbagai indikator yang mencerminkan sejauh mana tujuan pelatihan tercapai. Indikator-indikator ini bisa dilihat dari berbagai perspektif, baik dari sisi peserta pelatihan, organisasi, maupun kinerja secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa indikator yang sering digunakan untuk menilai keberhasilan pelatihan:

1. *Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan Karyawan*

Indikator pertama yang paling jelas adalah sejauh mana keterampilan dan pengetahuan karyawan meningkat setelah mengikuti program pelatihan. Untuk menilai peningkatan ini, organisasi dapat melakukan tes sebelum dan setelah pelatihan untuk mengukur perubahan dalam kemampuan karyawan. Beberapa cara untuk mengukurnya antara lain.

2. *Perubahan Kinerja Kerja*

Pelatihan yang efektif diharapkan dapat membawa perubahan nyata pada kinerja kerja karyawan. Indikator ini mencakup peningkatan produktivitas, kualitas kerja, atau kecepatan dalam menyelesaikan

3. Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan

Pelatihan dapat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Indikator ini dapat diukur melalui.

4. Retensi Karyawan

Pelatihan yang baik dapat meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan dalam organisasi. Karyawan yang merasa berkembang dan dihargai lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam organisasi. Indikator ini dapat diukur dengan:

5. Implementasi Keterampilan dalam Pekerjaan

Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan dalam pekerjaan mereka. Untuk menilai hal ini, perusahaan dapat melakukan:

6. Pengaruh terhadap Kinerja Organisasi

Keberhasilan pelatihan juga dapat dilihat dari dampaknya terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai dampak ini adalah:

7. Feedback dari Peserta Pelatihan

Indikator penting lainnya adalah feedback langsung dari peserta pelatihan. Sejauh mana peserta merasa bahwa pelatihan yang diberikan relevan dan berguna dapat menunjukkan tingkat keberhasilan program pelatihan. Feedback ini dapat diperoleh melalui:

8. Return on Investment (ROI)

Return on Investment (ROI) adalah salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan memberikan manfaat yang lebih besar bagi organisasi. ROI dihitung dengan membandingkan biaya pelatihan dengan keuntungan yang dihasilkan, baik dalam bentuk peningkatan kinerja, penghematan biaya, atau peningkatan penjualan.

9. Peningkatan Kualitas Layanan atau Produk

Jika pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi, maka indikator keberhasilannya dapat berupa:

2.3. Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah kenaikan posisi atau jabatan yang lebih tinggi disertai dengan tanggung jawab yang lebih besar dan biasanya diikuti dengan peningkatan hak dan wewenang. Menurut Mathis dan Jackson (2016), promosi menjadi bentuk penghargaan dan motivasi bagi pegawai berprestasi.

Promosi juga dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja pegawai. Namun, promosi harus dilakukan berdasarkan merit sistem, yakni berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan karena kedekatan pribadi atau senioritas semata (UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN).

2.3.1. Pengertian promosi jabatan

Promosi jabatan adalah proses peningkatan posisi seorang karyawan dalam struktur organisasi yang mencerminkan pengakuan terhadap pencapaian kinerja dan potensi mereka. Menurut Mathis dan Jackson (2006), promosi jabatan adalah pemberian kesempatan kepada karyawan untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar dan mendapatkan manfaat lebih banyak sebagai pengakuan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

2.3.2. Tujuan Promosi Jabatan

Promosi jabatan memiliki beberapa tujuan penting, antara lain:

- a. Motivasi dan kepuasan kerja: Promosi dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif (Robbins & Judge, 2013).
- b. Pengembangan karir: Promosi memberikan peluang kepada karyawan untuk berkembang dan mencapai tujuan karir mereka.
- c. Peningkatan kompetensi organisasi: Promosi dapat membantu organisasi mendapatkan pemimpin yang lebih berkompeten dan berpengalaman.

2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan promosi jabatan antara lain:

- a. Kinerja Individu: Penilaian kinerja karyawan menjadi salah satu dasar utama dalam proses promosi jabatan (Sutrisno, 2016).
- b. Kualifikasi dan Pendidikan: Tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki karyawan juga berpengaruh dalam keputusan promosi (Hasibuan, 2008).
- c. Pendidikan dan Pelatihan: Program pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kesempatan promosi (Tannenbaum et al., 2016).

2.3.4. Proses Promosi Jabatan

Proses promosi jabatan melibatkan beberapa langkah:

- a. Penilaian Kinerja: Evaluasi kinerja merupakan tahap pertama dalam proses promosi jabatan. Kinerja yang baik menjadi dasar utama dalam mempertimbangkan promosi (Dessler, 2016).
- b. Pemilihan Calon: Berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan kualifikasi, organisasi memilih karyawan yang dianggap paling siap untuk dipromosikan.

- c. Pemberian Promosi: Karyawan yang terpilih mendapatkan promosi jabatan dan ditugaskan pada posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar.

2.3.5. Dampak Promosi Jabatan

Promosi jabatan tidak hanya berdampak pada individu yang dipromosikan, tetapi juga pada organisasi secara keseluruhan. Menurut Rivai (2014), promosi jabatan dapat meningkatkan loyalitas karyawan, memperbaiki moral kerja, dan menambah semangat dalam bekerja.

Berikut ini adalah beberapa dampak utama:

1. Dampak Terhadap Pegawai

a. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Promosi jabatan biasanya meningkatkan semangat kerja karena dianggap sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan loyalitas.

b. Peningkatan Penghasilan dan Tunjangan

- c. Biasanya promosi diiringi dengan kenaikan gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

d. Peningkatan Tanggung Jawab dan Beban Kerja

Jabatan yang lebih tinggi biasanya menuntut tanggung jawab lebih besar, baik dari sisi teknis maupun manajerial.

e. Peningkatan Pengembangan Karier

Promosi memberikan peluang bagi pegawai untuk naik ke jenjang karier berikutnya dan memperoleh pengalaman yang lebih luas.

2. Dampak Terhadap Organisasi

a. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi

Pegawai yang dipromosikan umumnya lebih termotivasi, yang bisa berdampak positif terhadap kinerja tim atau unit kerja.

b. Menumbuhkan Loyalitas Pegawai

Sistem promosi yang adil dan transparan bisa meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover.

c. Mendorong Kompetisi Sehat

Adanya peluang promosi dapat mendorong pegawai lain untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka.

3. Dampak Negatif (Jika Tidak Dikelola dengan Baik)

a. Kecemburuan Sosial di Tempat Kerja

Promosi yang dianggap tidak adil bisa menimbulkan konflik atau demotivasi bagi pegawai lain.

b. Overpromoted (Promosi Melebihi Kapasitas)

Jika pegawai dipromosikan tanpa kesiapan yang cukup, bisa berdampak negatif terhadap kinerja dan kredibilitas.

c. Ketimpangan Beban Kerja

Bila promosi tidak disertai restrukturisasi tugas, bisa terjadi ketimpangan antara tanggung jawab dan sumber daya.

2.3.6. Indikator Keberhasilan Promosi Jabatan

Indikator keberhasilan promosijabatan sangat penting untuk mengevaluasi apakah proses promosi tersebut efektif dan memberikan dampak positif bagi organisasi serta karyawan yang dipromosikan. Berikut adalah beberapa indikator yang sering digunakan untuk menilai keberhasilan promosijabatan:

a. Kinerja Pasca Promosi

Salah satu indikator utama keberhasilan promosi jabatan adalah kinerja karyawan setelah dipromosikan. Karyawan yang dipromosikan diharapkan dapat menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan dalam posisi baru mereka.

Menurut Rivai (2014), kinerja pasca-promosi menunjukkan apakah karyawan dapat beradaptasi dengan tugas dan tanggung jawab baru serta mempertahankan atau bahkan meningkatkan kualitas kerja mereka.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan yang dipromosikan juga menjadi indikator penting. Karyawan yang puas dengan promosi yang diterimanya cenderung lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh apakah mereka merasa dihargai dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang dalam.

c. Loyalitas dan Retensi Karyawan

Tingkat loyalitas dan retensi karyawan setelah promosi dapat menunjukkan apakah promosi tersebut berhasil dalam mempertahankan karyawan berkualitas dalam organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dengan promosi cenderung tetap bertahan dalam organisasi.

Hasibuan (2008) mengungkapkan bahwa promosi jabatan yang adil dapat meningkatkan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi angka turnover.

d. Kemampuan Beradaptasi dalam Posisi Baru

Seberapa cepat dan efektif karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan peran dan tanggung jawab di posisi baru.

Keberhasilan dalam beradaptasi dengan cepat dapat menunjukkan efektivitas proses promosi.

Menurut Tannenbaum et al. (2016), karyawan yang dapat beradaptasi dengan baik setelah promosi menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diberikan telah efektif.

e. Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi

Promosi jabatan dapat dilihat sebagai peluang untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan yang dipromosikan memperoleh keterampilan baru yang dibutuhkan untuk posisi baru mereka.

Sutrisno (2016) menyatakan bahwa promosi jabatan yang sukses harus diikuti dengan peningkatan keterampilan yang relevan, baik melalui pelatihan formal maupun pengembangan diri.

f. Peningkatan Produktivitas

Produktivitas karyawan setelah promosi juga merupakan indikator keberhasilan. Jika promosi diiringi dengan peningkatan produktivitas, itu menandakan bahwa promosi tersebut tidak hanya memberikan penghargaan kepada karyawan tetapi juga membawa manfaat bagi organisasi.

Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa promosi jabatan yang sukses seharusnya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

g. Penurunan Konflik atau Stres Kerja

Promosi jabatan dapat memberikan tekanan lebih besar kepada karyawan. Indikator keberhasilan lainnya adalah seberapa baik karyawan yang dipromosikan dapat mengelola tekanan dan stres yang datang dengan tanggung jawab baru.

Robbins dan Judge (2013) menekankan pentingnya kemampuan individu dalam mengelola stres yang terkait dengan perubahan peran dalam organisasi.

h. Dampak Terhadap Tim dan Organisasi

Pengaruh promosi jabatan terhadap tim yang ada juga merupakan indikator penting. Jika promosi meningkatkan kinerja tim atau memiliki dampak positif pada hubungan antar anggota tim, maka promosi tersebut dapat dianggap berhasil.

Dessler (2016) menyatakan bahwa promosi jabatan dapat memberikan dampak positif terhadap dinamika tim dan efektivitas kerja kolektif.

2.4. Kinerja Pegawai

2.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki. Menurut Mangkunegara (2016), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Robbins (2015) menambahkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, serta penghargaan yang diberikan. Kinerja yang baik sangat penting bagi instansi pemerintah agar pelayanan publik berjalan optimal.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2013), kinerja pegawai dapat diukur dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi.

2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

- a. Pendidikan dan Pelatihan: Pendidikan dan pelatihan yang baik dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai dalam menjalankan tugasnya, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.
- b. Motivasi: Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang ditetapkan. Herzberg (2003) menyebutkan bahwa motivasi intrinsik (kepuasan kerja) dan ekstrinsik (penghargaan) dapat meningkatkan kinerja.
- c. Komunikasi: Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dapat mempermudah pegawai dalam memahami ekspektasi dan tugas yang diberikan.

2.4.3. Model Kinerja Pegawai

Model kinerja pegawai dapat dijelaskan dengan menggunakan pendekatan sistem. Robbins (2009) menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil dari interaksi antara individu, tugas, lingkungan kerja, dan sumber daya yang tersedia. Menurut model ini, keberhasilan kinerja pegawai

2.4.4. Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan indikator seperti:

- a. Kuantitas Kerja: Banyaknya pekerjaan yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.
- b. Kualitas Kerja: Sejauh mana pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar yang ditetapkan.
- c. Ketepatan Waktu: Sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

2.5. Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kedisiplinan, motivasi kerja dan penghargaan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis dirumuskan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan.

2.5.1. Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai

Pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kognitif pegawai. Pendidikan yang baik memberikan fondasi untuk memahami tugas dan tanggung jawab serta menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Dalam konteks organisasi publik maupun swasta, pendidikan dapat memengaruhi cara pegawai bekerja, menyelesaikan masalah, dan mencapai target kinerja.

Arifin, M. (2020). "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Hipotesis 1 (H1) :

Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.6. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Gomes (2003), pelatihan adalah proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar lebih efektif dalam menjalankan tugas. Pelatihan yang tepat sasaran mempercepat proses adaptasi kerja dan peningkatan produktivitas.

Putri & Wibowo (2020) dalam jurnal mereka di Universitas Diponegoro menyatakan bahwa program pelatihan yang sesuai kebutuhan kerja berdampak signifikan terhadap pencapaian target kinerja.

Hipotesis 2 (H2) :

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.7. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai

Promosi jabatan adalah bentuk penghargaan terhadap pegawai atas prestasi kerja, dedikasi, dan loyalitasnya, dengan memberikan kedudukan atau posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat meningkatkan motivasi, rasa tanggung jawab, serta komitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Sari, dkk. (2020), dalam jurnal “Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Sleman”, menyimpulkan bahwa pegawai yang mendapatkan kesempatan promosi menunjukkan peningkatan tanggung jawab, motivasi kerja, dan output kerja yang lebih baik..

Hipotesis 3 (H3) :

Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.8. Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai.

Ketiga variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini berinteraksi secara dinamis dalam memengaruhi kinerja pegawai. Wahyuni, S. & Hidayat, T. (2021). “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Promosi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta.” Jurnal Riset Manajemen. Ketiga variabel (pendidikan, pelatihan,

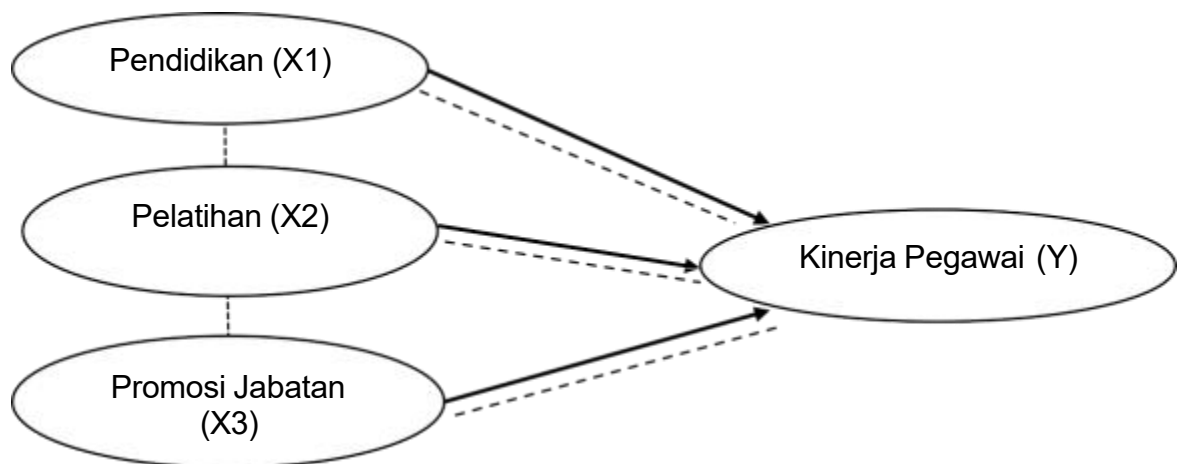
promosi) secara simultan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hipotesis 4 (H4) :

Pendidikan, pelatihan, promosi secara simultan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.9. Model Penelitian

Model penelitian digunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabel dalam bentuk visual. Model ini merupakan representasi dari hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dan bertujuan untuk mempermudah pemahaman alur penelitian.



Gambar 2.1 Model Penelitian

Keterangan

X1 = Pendidikan

X2 = Pelatihan

X3 = Promosi Jabatan

Y = Kinerja Pegawai

Model tersebut menggambarkan bahwa ketiga variabel independen (X1, X2, dan X3) diduga memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (Y), baik secara individu maupun bersama-sama.

2.10. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti/Tahun
1	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara	(Sutrisno & Handayani, 2021)
2	Analisis Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai	(Darma & Supriyanto, 2020)
3	Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja ASN	(Prasetyo et al., 2019)
4	Evaluasi Kebutuhan Pelatihan untuk Peningkatan Kinerja ASN	(Nugroho, 2022)
5	Sistem Promosi Berbasis Merit dan Dampaknya terhadap Kinerja ASN	(Kurniawan & Wijaya, 2018)

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian Dan Rancangan Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji teori dan hipotesis melalui pengukuran data numerik yang dianalisis secara statistik.

Menurut Sugiyono (2019:13), penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan dan Pengaruh Pendidikan (X1), Pelatihan (X2), dan Promosi Jabatan (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya di Kota Sorong.

Jenis penelitian ini dipilih karena sesuai dengan tujuan utama penelitian, yaitu menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.2. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan desain kausal komparatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan sebab-akibat antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Penelitian ini dilakukan dengan metode survei, yaitu mengumpulkan data primer secara langsung dari responden melalui kuesioner.

Desain ini dipilih karena dianggap paling tepat untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai, serta memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis statistik inferensial dalam menguji hipotesis.

3.3. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya. Penelitian ini difokuskan pada variabel-variabel kedisiplinan, motivasi kerja, penghargaan, dan kinerja pegawai.

3.4. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

1. Populasi

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2014) menyatakan bahwa Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya.

2. Sampel Dan Tehnik Sampling

Menurut Sugiyono (2014) menyatakan bahwa: “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.” Dari pengertian diatas agar memudahkan penelitian, penulis menetapkan sifat-sifat dan katakteristik yang digunakan dalam penelitian ini.

Jumlah populasi 50 pegawai yang ada di Kantor Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya. maka jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 50 pegawai.

3.5. Jenis Data

1. Data Primer

Data primer, yaitu merupakan data yang diambil dari sebuah penelitian dengan menggunakan instrument yang dilakukan pada saat tertentu dan hasilnya pun tidak dapat di generalisasikan hanya dapat menggambarkan keadaan pada saat itu seperti kuisioner

2. Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh melalui telaah dokumen seperti; buku-buku, surat-surat, laporan, aturan-aturan tertulis, pedoman/petunjuk teknis serta dokumen lain yang ada relevansinya dengan materi penelitian.

3.6. Metode Pengumpulan data

1. Metode Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup. Dimana selanjutnya responden diminta untuk mengisi pertanyaan tertutup dan terbuka tersebut. Pertanyaan tertutup dalam kuesioner tersebut menyajikan sebuah pertanyaan yang harus ditanggapi oleh responden secara terstruktur dibarengi dengan pertanyaan mengenai tanggapan yang telah diberikan dengan bentuk pertanyaan terbuka yang diungkapkan dengan tulisan.

2. Metode Wawancara

Penulis mengadakan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan, yaitu dengan pemilik gerai guna mendapatkan data-data yang diperlukan.

3. Observasi Lapangan

Observasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meninjau atau mengunjungi instansi yang bersangkutan secara langsung, untuk mencatat informasi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

3.7. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian adalah kuesioner tertutup maupun terbuka dengan item pernyataan yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert.

Menurut Sugiyono (2019:132), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap

fenomena sosial. Dalam skala ini, responden diminta untuk menyatakan tingkat persetujuannya terhadap suatu pernyataan. Adapun rentang skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Skor	Kategori Respon
4	Sangat Setuju (SS)
3	Setuju (S)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

Seluruh pernyataan dalam kuesioner disusun dengan kalimat positif untuk memudahkan analisis. Pernyataan dikembangkan dari masing-masing indikator variabel sebagai berikut:

Variabel X1 Pendidikan: Diukur melalui indikator Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Retensi dan Loyalitas Karyawan, Inovasi dan Kreativitas, Pencapaian Tujuan Organisasi, dan Kesiapan Karyawan untuk Jabatan yang Lebih Tinggi.

Variabel X2 Pelatihan: Diukur melalui indikator Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan Karyawan, Perubahan Kinerja Kerja, Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan, Retensi Karyawan, Implementasi Keterampilan dalam Pekerjaan, Pengaruh terhadap Kinerja Organisasi, dan Feedback dari Peserta Pelatihan.

Variabel X3 Promosi Jabatan: Diukur melalui indikator Kinerja Pasca Promosi, Kepuasan Kerja, Loyalitas dan Retensi Karyawan, Kemampuan Beradaptasi dalam Posisi Baru, Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi, Peningkatan Produktivitas, Penurunan Konflik atau Stres Kerja, dan Dampak Terhadap Tim dan Organisasi.

Variabel Y Kinerja Pegawai: Diukur melalui indikator Kuantitas Kerja, Kualitas Kerja, dan Ketepatan Waktu.

Dengan menggunakan skala Likert, peneliti dapat mengubah data kualitatif menjadi kuantitatif, sehingga memungkinkan untuk dilakukan analisis statistik.

3.8. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan.

2. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja. Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya.

Definisi Operasional Variabel Bebas (X)

Table 3. 1 Definisi Operasional Variabel Bebas (X)

Jenis Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Pendidikan	Pendidikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia	Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Retensi dan Loyalitas	Skala <i>Likert</i>

	(SDM) adalah proses peningkatan kemampuan intelektual dan moral pegawai agar dapat menjalankan tugas dengan lebih baik.	Karyawan, Inovasi dan Kreativitas, Pencapaian Tujuan Organisasi, dan Kesiapan Karyawan untuk Jabatan yang Lebih Tinggi.	
Pelatihan	Pelatihan adalah proses sistematis untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif.	Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan Karyawan, Perubahan Kinerja Kerja, Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan, Retensi Karyawan, Implementasi Keterampilan dalam Pekerjaan, Pengaruh terhadap Kinerja Organisasi, dan Feedback dari Peserta Pelatihan.	Skala <i>Likert</i>
Promosi Jabatan	Promosi jabatan adalah kenaikan posisi atau jabatan yang lebih tinggi disertai dengan tanggung jawab yang lebih besar dan biasanya diikuti dengan	Kinerja Pasca Promosi, Kepuasan Kerja, Loyalitas dan Retensi Karyawan, Kemampuan Beradaptasi dalam Posisi Baru, Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi, Peningkatan Produktivitas, Penurunan Konflik atau Stres Kerja, dan	Skala <i>Likert</i>

	peningkatan hak dan wewenang.	Dampak Terhadap Tim dan Organisasi.	
--	-------------------------------	-------------------------------------	--

Definisi Operasional Variabel Terikat (Y)

Table 3. 2 Definisi Operasional Variabel Terikat (Y)

Jenis Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki.	Kuantitas Kerja, Kualitas Kerja, dan Ketepatan Waktu.	Skala <i>Likert</i>

3.9. Uji Instrument Penelitian

Uji instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini valid (mengukur apa yang seharusnya diukur) dan reliabel (hasilnya konsisten jika digunakan kembali dalam kondisi yang sama). Dua jenis pengujian yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Sugiyono (2019), uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang dimaksud. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi Pearson Product Moment antara skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya. Kriteria pengujian validitas :

Jika nilai r hitung $>$ r tabel (pada taraf signifikansi 0,05), maka item tersebut valid. Jika nilai r hitung \leq r tabel, maka item tersebut tidak valid dan sebaiknya dihapus atau direvisi.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi suatu instrumen. uji ini dilakukan dengan menghitung koefisien Cronbach's Alpha. Semakin tinggi nilai alpha, maka semakin tinggi pula tingkat keandalan instrumen.

Kriteria nilai Cronbach's Alpha :

$\geq 0,90$: Sangat reliabel

0,70 – 0,90 : Cukup reliabel

0,60 – 0,70 : Reliabilitas sedang

$< 0,60$: Tidak reliabel

Interpretasi : Jika nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel $>$ 0,70, maka instrumen dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini. Pengujian validitas dan reliabilitas ini akan dilakukan menggunakan bantuan software statistik seperti SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

3.10. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua tahap utama, yaitu analisis data deskriptif dan analisis data inferensial.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau ringkasan data responden terhadap setiap variabel penelitian berdasarkan distribusi frekuensi, nilai rata-rata, persentase, dan standar deviasi. Tujuannya adalah untuk mengetahui kecenderungan data, seperti apakah responden cenderung setuju atau tidak setuju terhadap setiap item dalam kuesioner.

2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dan mengetahui hubungan serta pengaruh antar variabel. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3. Uji Regresi Linier Berganda

Digunakan untuk mengukur pengaruh variabel independen (X_1 , X_2 , X_3) secara simultan dan parsial terhadap variabel dependen (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

X_1 = Pendidikan

X_2 = Pelatihan

X_3 = Promosi Jabatan

a = Konstanta

b_1, b_2, b_3, b_4 = Koefisien regresi

e = Error (residual)

4. Uji t (Parsial)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

Jika nilai sig. < 0,05, maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

5. Uji F (Simultan)

Digunakan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

Jika nilai sig. < 0,05, maka seluruh variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.

Nilai R^2 berkisar antara 0—1. Semakin mendekati 1, maka model regresi semakin baik dalam menjelaskan variabel Y.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan diolah untuk mengetahui pengaruh kemampuan komunikasi dan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya. Penulis menyebarkan kuesioner sebanyak 62 responden, dimana responden merupakan pegawai Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya. Profil responden yang ditanyakan pada kuesioner adalah jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja terhadap masing-masing responden. Data tentang profil pegawai akan dijelaskan sebagai berikut :

4.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam **Tabel 4.1.1** dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Table 4.1. 1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis_Kelamin			
		Frequency	Percent
Valid	Laki-laki	38	61,3 %
	Perempuan	24	38,7 %

	Total	62	100,0 %
--	-------	----	---------

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan tabel 4.1.1 dapat dilihat bahwa responden Pegawai yaitu Pegawai laki-laki sebanyak 38 orang atau sekitar 61,3% dan perempuan sebanyak 24 orang atau sekitar 38,7%.

4.1.2 Berdasarkan Usia

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan usia disajikan dalam **Tabel 4.1.2** dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Table 4.1. 2 Berdasarkan Usia

		Usia	
		Frequency	Percent
Valid	20-30	16	25,8 %
	31-40	25	40,3 %
	41-50	13	21 %
	51>	8	12,9 %
	Total	62	100 %

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.2** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan usia yaitu 20-30 Tahun dengan jumlah 16 responden atau sekitar 25,89%, 31-40 tahun dengan jumlah 25 responden atau sekitar 40,3%, 41-50 tahun dengan jumlah 13 responden atau sekitar 21% dan umur 51 Tahun keatas atau 12.9%.

4.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam **Tabel 4.1.3** dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Table 4.1. 3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan		Frequency	Percent
Valid	SMA	1	1,6 %
	Sarjana	56	90,3 %
	Magister	5	8,1 %
	Total	62	100 %

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.3** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan pendidikan dibagi menjadi beberapa kelompok. Tingkat pendidikan yang paling dominan adalah S1 dengan jumlah 56 responden dengan presentase 90,3%, tingkat pendidikan SMA berjumlah 1 responden dengan persentase 1,6% dan Pasca Sarjana 5 responden dengan persentase 8,1%.

4.1.4 Lama Bekerja

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan lama menjadi Pegawai terakhir disajikan dalam **Tabel 4.1.4** dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Table 4.1. 4 Lama Bekerja Sebagai Pegawai

Lama_Bekerja			
		Frequency	Percent
Valid	1-7 Tahun	36	58,1 %
	8-14 Tahun	9	14,5 %
	!5 > Tahun	17	27,4 %
	Total	62	100 %

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.4** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan lama jadi Pegawai yaitu 1-7 tahun kebawah dengan jumlah 36 responden atau sekitar 58,1%, 8-14 tahun dengan jumlah 9 responden atau sekitar 14,5% dan 15 tahun keatas dengan jumlah 17 responden atau sekitar 27,4%.

4.2 Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing pernyataan item yang ditunjukan ke pada responden dengan total skor untuk seluruh item. Teknik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir

pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi Pearson Product Moment. Apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang sedang diuji lebih besar dari r-kritis 0.254. maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid. Adapun hasil uji validitas kuesioner untuk variabel yang diteliti disajikan pada tabel berikut:

4.2.1 Variabel Pendidikan

Table 4.2. 1 Variabel Pendidikan

Pendidikan	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,786	0,254	Valid
P2	0,767	0,254	Valid
P3	0,707	0,254	Valid
P4	0,807	0,254	Valid
P5	0,816	0,254	Valid
P6	0,735	0,254	Valid
P7	0,724	0,254	Valid
P8	0,807	0,254	Valid

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.2.2 Variabel Pelatihan

Table 4.2. 2 Variabel Pelatihan

Pelatihan	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,729	0,254	Valid

P2	0,753	0,254	Valid
P3	0,566	0,254	Valid
P4	0,780	0,254	Valid
P5	0,835	0,254	Valid
P6	0,740	0,254	Valid
P7	0,630	0,254	Valid
P8	0,792	0,254	Valid
P9	0,833	0,254	Valid
P10	0,801	0,254	Valid

Sumber : Data Hasil Olahan 0,SPSS 2026

4.2.3 Variabel Promosi Jabatan

Table 4.2. 3 Variabel Promosi Jabatan

Promosi Jabatan	Koefesien Validitas	r-kritis	Katerangan
P1	0,729	0,254	Valid
P2	0,753	0,254	Valid
P3	0,566	0,254	Valid
P4	0,780	0,254	Valid
P5	0,835	0,254	Valid
P6	0,740	0,254	Valid
P7	0,630	0,254	Valid
P8	0,792	0,254	Valid
P9	0,833	0,254	Valid
P10	0,801	0,254	Valid

Sumber : Data Hasil Olahan 0,SPSS 2026

4.2.4 Variabel Kinerja Pegawai

Table 4.2. 4 Variabel Kinerja Pegawai

Kepuasan	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,647	0,254	Valid
P2	0,741	0,254	Valid
P3	0,729	0,254	Valid
P4	0,597	0,254	Valid
P5	0,772	0,254	Valid
P6	0,779	0,254	Valid
P7	0,720	0,254	Valid
P8	0,794	0,254	Valid
P9	0,714	0,254	Valid
P10	0,665	0,254	Valid

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari pengolahan data diatas tentang pengujian validitas butir pernyataan dalam penelitian ini dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Semua butir item pernyataan yang diuji lebih besar dari r-kritis 0.244. maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid

4.3 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap butir pernyataan yang termasuk dalam kategori valid. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara

menguji coba instrument sekali saja. kemudian dianalisis dengan menggunakan metode alpha cronbach. Kuesioner dikatakan andal apabila koefisien reliabilitas bernilai positif dan lebih besar dari pada 0.6. Adapun hasil dari uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

4.3.1 Variabel Pendidikan

Table 4.3. 1 Variabel Pendidikan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,897	8

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.3.2 Variabel Pelatihan

Table 4.3. 2 Variabel Pelatihan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,910	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.3.3 Variabel Promosi Jabatan

Table 4.3. 3 Variabel Promosi Jabatan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,937	9

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.3.4 Variabel Kinerja Pegawai

Table 4.3. 4 Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,900	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari Pengujian reliabilitas diatas dengan menggunakan metode alpha cronbach. Maka Kuesioner dikatakan andal atau reliabilitasnya bernilai positif karena lebih besar dari pada 0.6

4.4.1. Analisis Regresi Berganda

Table 4.4. 1 Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,325	2,488		2,542	,014
	Pendidikan	,081	,096	,072	,839	,405
	Pelatihan	,489	,108	,518	4,521	,000
	Promosi_Jabatan	,247	,080	,333	3,087	,003

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 24.0 maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 6,325 + 0,081X_1 + 0,489X_2 + 0,247X_3 + e$$

Dimana:

- X₁ = variabel independent (Pendidikan)
- X₂ = variabel independent (Pelatihan)
- X₃ = variabel independent (Promosi Jabatan)
- Y = variabel dependent (Kinerja Pegawai)
- a = konstanta
- b = koefisien regresi
- e = standar error

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai konstanta $a = 6,325$ menunjukkan bahwa jika pendidikan, Pelatihan dan Promosi Jabatan konstan atau $X = 0$, maka Kinerja pegawai sebesar 6,325 nilai koefisien regresi $b_1 = 0,081$, $b_2 = 0,489$ dan $b_3 = 0,247$ menunjukkan bahwa setiap pendidikan, Pelatihan dan Promosi jabatan akan mendorong Kinerja pegawai sebesar 0,081, 0,489 dan 0,247.

4.4.2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variabel-variabel dependennya. Nilai koefisien determinasi yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya menjelaskan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali,2009). Hasil perhitungan Determinasi penelitian penelitian ini dapat dilihat paada tabel berikut:

Table 4.4. 2 Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 ^a	,710	,695	2,381
a. Predictors: (Constant), Promosi_Jabatan, Pendidikan, Pelatihan				

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2017

Dari hasil pengolahan data diperoleh koefisien determinasi (R^2) = 0.710 Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 71% Kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pendidikan, pelatihan dan promosi jabatan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

4.5. Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Table 4.5. 1 Uji Hipotesis

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,325	2,488		2,542	,014
	Pendidikan	,081	,096	,072	,839	,405
	Pelatihan	,489	,108	,518	4,521	,000
	Promosi_Jabatan	,247	,080	,333	3,087	,003
a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai						

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

a. Membuat formulasi hipotesis

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel pendidikan dengan Kinerja pegawai.

H₁ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel pendidikan dengan Kinerja pegawai.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel pelatihan dengan Kinerja pegawai.

H₂ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel pelatihan dengan Kinerja pegawai.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel promosi jabatan dengan Kinerja pegawai.

H₃ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel promosi jabatan dengan Kinerja pegawai.

b. Menentukan taraf nyata

Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05).

c. Menentukan kriteria pengujian

1. Ho diterima (H₁ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) < Significancy Ho ditolak (H₁ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > Significancy
2. Ho diterima (H₂ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) < Significancy Ho ditolak (H₂ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > Significancy
3. Ho diterima (H₃ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) < Significancy Ho ditolak (H₃ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > Significancy

d. Kesimpulan

Untuk variabel pendidikan karena taraf nyata (0,05) < Significancy (0,405) maka Ho diterima, artinya tidak ada pengaruh signifikan antara pendidikan dengan Kinerja pegawai. Variabel pelatihan karena taraf nyata (0,05) > Significancy (0,000) maka Ho diterima, artinya ada pengaruh

signifikan antara pelatihan dengan kinerja pegawai begitupula dengan variabel promosi jabatan karena taraf nyata $(0,05) > \text{Significance} (0,003)$ maka H_0 diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara promosi jabatan dengan kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya.

2. Uji F (Simultan)

Table 4.5. 2 Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	806,679	3	268,893	47,422	,000 ^b
	Residual	328,870	58	5,670		
	Total	1135,548	61			
a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Promosi_Jabatan, Pendidikan, Pelatihan						

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

a. Membuat formulasi hipotesis

H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel pendidikan, pelatihan dan promosi jabatan dengan Kinerja pegawai.

H_1 : ada pengaruh yang signifikan antara variabel pendidikan, pelatihan dan promosi jabatan dengan Kinerja pegawai.

b. Menentukan tarafnyata

Tarafnyata yang digunakan adalah 5% (0,05).

c. Menentukan kriteria pengujian

1. H_0 diterima (H_1 ditolak) apabila tarafnyata (0,05) $<$ *Significancy*
2. H_0 ditolak (H_1 diterima) apabila tarafnyata (0,05) $>$ *Significancy*

d. Kesimpulan

Karena taraf nyata (0,05) $>$ *Significancy* (0,000) maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan antara pendidikan, pelatihan dan promosi jabatan dengan Kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kemampuan Komunikasi dan Teknologi Informasi berpengaruh signifikan secara bersama sama terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya.

4.6. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian (Pembuktian Hipotesis)

Setelah melakukan beberapa pengujian secara umum hasil analisis penelitian deskriptif ini menunjukkan bahwa variabel pendidikan, pelatihan dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian variabel terhadap kondisi dari masing-masing variabel penelitian.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel pendidikan, pelatihan dan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas

Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya. Peningkatan atau penurunan pendidikan, pelatihan dan promosi jabatan ada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya.

1. Pengaruh Variabel Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai

Pernyataan Temuan dan Relevansi Teoretis Awal Temuan penelitian ini, yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara tingkat pendidikan dengan kinerja pegawai (nilai signifikansi $0,405 > \alpha$ $0,05$), memperoleh dukungan teoretis dari perspektif Teori Modal Manusia (Human Capital Theory) yang telah direvisi. Becker (1964) dalam teorinya membedakan antara modal manusia umum (general human capital) dan spesifik (specific human capital). Pendidikan formal seringkali dikategorikan sebagai investasi dalam modal umum. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, kinerja lebih kuat ditentukan oleh modal manusia spesifik seperti pelatihan dan pengalaman dalam pekerjaan tertentu daripada oleh latar belakang pendidikan umum. Hal ini sejalan dengan kritik terhadap teori awal yang terlalu menyederhanakan dengan mengasumsikan hubungan linear antara pendidikan dan produktivitas.

Dukungan Empiris dari Penelitian Sektor Publik dan Stabil Bukti empiris dari berbagai konteks pekerjaan yang telah mapan mendukung ketidaksignifikanan hubungan ini. Penelitian pada sektor publik oleh Chen

et al. (2020) menemukan bahwa pengaruh pendidikan terhadap kinerja pegawai pemerintah menjadi tidak signifikan setelah variabel pelatihan dan pengalaman kerja dikontrol. Temuan serupa dilaporkan oleh Shields et al. (2015) yang menyimpulkan bahwa dalam pekerjaan rutin dan berprosedur baku, pengalaman kerja (tenure) dan pelatihan on-the-job merupakan prediktor kinerja yang lebih kuat daripada tingkat pendidikan formal.

Hasil-hasil ini mengonfirmasi bahwa dalam lingkungan kerja yang stabil, keahlian operasional spesifik lebih krusial daripada gelar akademik. Perspektif Teori Sinyal (Signalling Theory) dan Batas Pendidikan Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui lensa Teori Sinyal (Signalling Theory) yang dicetuskan oleh Spence (1973). Teori ini berargumen bahwa pendidikan berfungsi lebih sebagai sinyal (signal) tentang kemampuan potensial dan produktivitas seorang calon pegawai pada pasar tenaga kerja, terutama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Namun, begitu individu telah bergabung dengan organisasi dan memiliki rekam jejak kinerja yang terukur, sinyal dari gelar pendidikan tersebut menjadi kurang relevan dibandingkan dengan sinyal kinerja aktual (performance-based signals). Penelitian oleh Van der Sluis dan Van Praag (2008) menunjukkan bahwa return pendidikan (dalam bentuk produktivitas kinerja) sangat bervariasi dan sering kali bergantung pada faktor non-kognitif yang teramati setelah individu dipekerjakan.

Ketidaksignifikanan pengaruh langsung pendidikan terhadap kinerja sering kali terjadi karena adanya variabel intervening atau mediasi yang lebih kuat. Studi meta-analisis oleh Ng dan Feldman (2009) menyimpulkan bahwa hubungan antara pendidikan dan kinerja kerja sering kali dimediasi sepenuhnya oleh variabel-variabel seperti keterampilan spesifik pekerjaan (*task-related skills*), kemampuan belajar (*learning ability*), dan motivasi kerja. Temuan ini konsisten dengan model kompetensi Iceberg Spencer dan Spencer (1993), yang menempatkan pengetahuan (yang sebagian berasal dari pendidikan formal) di atas permukaan, sementara faktor penentu kinerja sejati seperti keterampilan (*skills*), sikap (*attitude*), dan motif (*motives*) terletak di bawah permukaan dan lebih sulit dikembangkan hanya melalui pendidikan formal. Implikasi dan Kesimpulan Integratif Secara integratif, temuan penelitian ini beserta dukungan dari penelitian-penelitian terdahulu dan teori yang relevan mengarah pada kesimpulan bahwa pendidikan formal bukanlah prediktor tunggal yang memadai untuk kinerja pegawai dalam banyak konteks organisasi kontemporer.

Pengaruhnya sering kali terfilter atau teredam oleh variabel-variabel psikologis dan organisasional yang lebih prosimal, seperti motivasi (berdasarkan Teori Harapan Vroom, 1964), kepuasan kerja, kepemimpinan, dan iklim organisasi. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah penting bagi organisasi untuk tidak terjebak pada *credentialism* (kultus gelar) dalam menilai dan mengembangkan kinerja karyawan.

Sebaliknya, investasi dalam pengembangan kompetensi spesifik, program pelatihan berkelanjutan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik sebagaimana ditekankan dalam teori penguatan kinerja akan lebih berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja.

Sebagian penelitian mutakhir mendukung temuan tidak signifikannya pengaruh langsung pendidikan. Studi pada sektor publik oleh Suryani dan Rizaldi (2023) menemukan bahwa pengaruh pendidikan terhadap kinerja aparatur sipil negara menjadi tidak signifikan ketika variabel kompetensi teknis dan soft skills dimasukkan sebagai mediator. Hal serupa dilaporkan oleh Chen dan Hsieh (2022), yang menunjukkan bahwa dalam pekerjaan administrasi yang stabil, pengalaman kerja dan pelatihan on-the-job merupakan prediktor kinerja yang lebih kuat. Temuan ini mengonfirmasi bahwa pendidikan formal, sebagai modal manusia umum (general human capital), sering kali perlu dikonversi menjadi kompetensi spesifik untuk benar-benar berdampak pada kinerja.

Beberapa penelitian masih menemukan pengaruh positif, namun dengan kondisi spesifik. Penelitian Kurniawan dan Santoso (2021) menemukan bahwa pendidikan tinggi (S2/S3) memiliki korelasi positif dengan kinerja inovasi, tetapi hanya pada posisi penelitian dan pengembangan (R&D), bukan pada posisi operasional. Studi lintas negara oleh Lee et al. (2023) mengungkapkan bahwa hubungan positif antara level pendidikan dan kinerja lebih kuat di industri jasa berbasis seperti

konsultan dan keuangan, dibandingkan di industri manufaktur tradisional. Hal ini sejalan dengan teori kontingensi, di mana nilai pendidikan bergantung pada kesesuaian dengan tuntutan pekerjaan.

Mustofa dan Pratama (2022) menemukan bahwa pengaruh pendidikan terhadap kinerja menjadi signifikan dan positif ketika dimoderasi oleh iklim organisasi yang mendukung pembelajaran. Artinya, gelar pendidikan baru menjadi kinerja unggul dalam lingkungan yang memfasilitasi aplikasi pengetahuan. Demikian pula, penelitian Febriana (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat hubungan pendidikan-kinerja, karena pemimpin seperti itu mampu mentransformasi pengetahuan teoritis bawaan pegawai menjadi solusi praktis.

Pendidikan sebagai Fondasi untuk Pengembangan, bukan Penentu Akhir Perspektif lain dari penelitian mutakhir memandang pendidikan bukan sebagai penentu kinerja, melainkan sebagai fondasi atau threshold. Meta-analisis oleh Nguyen et al. (2024) menyimpulkan bahwa pendidikan memainkan peran krusial dalam memenuhi persyaratan minimal kualifikasi dan dalam fase awal karir, namun pengaruhnya menurun seiring bertambahnya pengalaman kerja. Penelitian pada sektor kesehatan oleh Williams et al. (2023) menemukan bahwa setelah standar pendidikan dasar terpenuhi (misalnya, gelar profesi), variabel seperti dukungan supervisi, akses terhadap sumber daya, dan beban kerja menjadi penentu kinerja yang lebih penting.

Dapat disimpulkan bahwa narasi hubungan sederhana dan linear antara pendidikan tinggi dan kinerja tinggi telah usang. Temuan tidak signifikan dalam penelitian ini selaras dengan tren literatur yang menggeser fokus pengembangan kapabilitas yang kontekstual. Implikasi manajerialnya sangat jelas: organisasi perlu mengembangkan sistem penilaian dan pengembangan yang holistik. Kebijakan rekrutmen dan promosi harus didasarkan pada

2. Pengaruh Variabel pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian ini yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara pelatihan dengan kinerja pegawai (nilai signifikansi $0,000 < \alpha 0,05$) memperoleh landasan teoretis yang kuat dari Teori Modal Manusia (Human Capital Theory). Becker (1964) membedakan investasi modal manusia menjadi umum (general) dan spesifik (specific). Pelatihan kerja, khususnya yang dirancang untuk konteks organisasi tertentu, merupakan bentuk investasi dalam modal manusia spesifik (specific human capital). Berbeda dengan pendidikan formal, pelatihan secara langsung meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan prosedur operasional yang spesifik terhadap pekerjaan, sehingga secara teoritis memiliki hubungan yang lebih langsung dan kuat dengan peningkatan produktivitas dan kinerja individu di tempat kerja.

Dukungan Empiris dari Meta Analisis dan Studi Global Bukti empiris yang konsisten dari berbagai sektor dan negara mendukung signifikansi hubungan ini. Sebuah meta-analisis komprehensif oleh

Lacerenza et al. (2017) menemukan bahwa program pelatihan yang dirancang dengan baik memiliki dampak positif yang signifikan dan substansial terhadap hasil pembelajaran (learning), perilaku kerja (behavior), dan hasil kinerja (performance outcomes) karyawan. Temuan ini diperkuat oleh studi dari Aguinis dan Kraiger (2009) yang menegaskan bahwa manfaat pelatihan melampaui peningkatan kinerja individu, berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, termasuk dalam konteks adaptasi terhadap teknologi dan perubahan prosedur.

Kerangka Input-Proses-Output (IPO) dan Efektivitas Desain Pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui model Input-Proses-Output (IPO) untuk efektivitas pelatihan (Goldstein & Ford, 2002). Model ini menyatakan bahwa hasil kinerja (output) dipengaruhi oleh kualitas desain dan pelaksanaan pelatihan (proses), serta analisis kebutuhan (input) yang tepat. Pelatihan yang efektif mampu mentransfer keterampilan (skill transfer) ke tempat kerja, yang kemudian memoderasi hubungan antara kemampuan (ability) dan kinerja. Dengan demikian, signifikansi statistik yang ditemukan (0,000) mengindikasikan bahwa program pelatihan dalam konteks penelitian ini diduga telah memenuhi prinsip-prinsip desain yang baik, seperti kesesuaian kebutuhan, metode yang relevan, dan dukungan untuk penerapan di pekerjaan, sehingga berhasil menghasilkan peningkatan kinerja yang terukur.

Pelatihan sebagai Penguat Kompetensi dan Motivasi Selain meningkatkan kompetensi teknis, pelatihan juga memengaruhi kinerja melalui jalur psikologis. Berdasarkan Teori Kognitif Sosial (Social Cognitive Theory) Bandura (1986), pelatihan yang sukses dapat meningkatkan efikasi diri (self-efficacy) karyawan, yaitu keyakinan mereka untuk mampu melaksanakan tugas-tugas baru. Peningkatan efikasi diri ini kemudian mendorong usaha dan ketekunan yang lebih besar, yang berujung pada kinerja yang lebih tinggi. Studi empiris oleh Sitzmann dan Weinhardt (2019) mendukung hal ini, menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan, tetapi juga secara signifikan memengaruhi motivasi dan keyakinan diri peserta, yang pada akhirnya menjadi mediator penting antara pelatihan dan peningkatan kinerja kerja.

Implikasi dan Kesimpulan Integratif Secara integratif, temuan signifikan ini, yang didukung oleh teori dan bukti empiris yang kuat, menegaskan posisi sentral pelatihan sebagai alat strategis pengembangan sumber daya manusia. Dalam kerangka Model Kompetensi Spencer dan Spencer (1993), pelatihan berperan langsung dalam mengembangkan lapisan kompetensi di atas permukaan (knowledge & skills) dan, jika dirancang dengan pendekatan holistik, dapat menyentuh aspek sikap dan motivasi. Implikasi manajerialnya sangat jelas: investasi yang sistematis dan terukur dalam program pelatihan yang berbasis kebutuhan dan dievaluasi dengan baik merupakan salah satu intervensi yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini juga memperkuat

pentingnya mengalihkan fokus kebijakan SDM dari sekadar kualifikasi akademik (credentialing) menuju pengembangan kapabilitas berkelanjutan melalui pelatihan, sehingga menciptakan keselarasan strategis antara kompetensi individu dan tujuan organisasi. Aguinis et al. (2021) menemukan bahwa kelompok karyawan yang menerima pelatihan keterampilan layanan pelanggan berbasis simulasi menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan dan nilai evaluasi pelanggan dibandingkan kelompok kontrol. Hasil serupa dilaporkan oleh Chen dan Liu (2022) dalam konteks manufaktur, di mana pelatihan operasional mesin baru terbukti secara statistik mengurangi tingkat kesalahan produksi dan meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian tugas. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik secara langsung mentransfer task-specific skills yang dapat diukur dampaknya pada kinerja teknis.

Penelitian Sitzmann dan Weinhardt (2019) melalui analisis meta-analitik mengungkap bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan tetapi juga secara signifikan meningkatkan efikasi diri dan motivasi belajar peserta, yang selanjutnya menjadi mediator kunci bagi peningkatan kinerja. Park et al. (2020) menemukan bahwa pelatihan pengembangan perangkat lunak baru meningkatkan kinerja proyek tim, dan peningkatan ini dimediasi secara penuh oleh peningkatan kompetensi teknis kolektif (collective technical competence) tim tersebut. Hal ini

menunjukkan bahwa pelatihan berfungsi sebagai katalis yang mengonversi potensi menjadi kapabilitas kerja yang nyata.

Pelatihan Sebagai Respons terhadap Perubahan dan Digitalisasi
Dalam konteks disrupsi teknologi dan transformasi digital, relevansi pelatihan menjadi semakin kritis. Penelitian oleh Cortellazzo et al. (2020) menunjukkan bahwa program pelatihan literasi digital bagi karyawan generasi lama secara signifikan mengurangi skill gap dan meningkatkan adaptasi terhadap sistem kerja baru, yang berujung pada pemeliharaan bahkan peningkatan tingkat kinerja. Demikian pula, studi pada industri perbankan pasca pandemi oleh Hadaya dan Marchand (2023) menemukan bahwa investasi intensif dalam pelatihan kerja jarak jauh (remote work training) dan penggunaan platform kolaborasi digital berkorelasi positif dengan ketahanan kinerja (performance resilience) dan pencapaian target tim. Temuan ini menegaskan peran pelatihan sebagai instrumen vital untuk menjaga relevansi dan daya saing tenaga kerja.

Kontinuitas dan Sistem Pelatihan yang Terintegrasi Pengaruh signifikan pelatihan juga ditemukan sangat bergantung pada kesinambungan dan integrasinya dengan sistem manajemen kinerja. Penelitian oleh Kooij et al. (2020) mengemukakan bahwa bundles atau paket pelatihan berkelanjutan yang dikombinasikan dengan sesi coaching pasca-pelatihan memiliki dampak yang lebih besar dan tahan lama terhadap kinerja dibandingkan pelatihan satu kali (one-off training). Lebih lanjut Lacerenza et al. (2023) yang membandingkan berbagai desain

pelatihan menyimpulkan bahwa pelatihan yang paling efektif adalah yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan (needs assessment) yang rigor, mengadopsi metode blended learning, dan diikuti dengan dukungan atasan langsung untuk penerapan (transfer of training). Hal ini mengimplikasikan bahwa signifikansi pengaruh pelatihan sangat ditentukan oleh kualitas desain dan implementasinya sebagai sebuah sistem, bukan sebagai aktivitas yang terisolasi.

3. Pengaruh Variabel promosi jabatan terhadap Kinerja Pegawai

Pernyataan Temuan dan Fondasi Teoretis Utama
Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan antara promosi jabatan dengan kinerja pegawai (nilai signifikansi $0,003 < \alpha 0,05$) memperoleh landasan teoretis yang kuat dari Teori Harapan (Expectancy Theory) yang dikembangkan oleh Vroom (1964). Teori ini menjelaskan bahwa motivasi seseorang untuk berkinerja tinggi dipengaruhi oleh keyakinannya bahwa usaha akan mengarah pada kinerja (expectancy), kinerja akan menghasilkan suatu imbalan tertentu (instrumentality), dan imbalan tersebut memiliki nilai atau daya tarik (valence). Promosi jabatan, sebagai salah satu imbalan ekstrinsik yang paling bernilai (high valence), berfungsi sebagai insentif yang kuat. Ketika seorang pegawai mempersepsikan adanya hubungan yang jelas antara peningkatan kinerja dengan peluang untuk mendapatkan promosi, maka motivasi dan upayanya untuk mencapai kinerja terbaik akan meningkat secara signifikan, sebagaimana terbukti dalam hasil penelitian ini.

Dukungan Empiris dari Penelitian Lintas Sektor

Bukti empiris yang konsisten dari berbagai konteks organisasi mendukung kuatnya hubungan antara promosi dan kinerja. Sebuah studi pada sektor korporasi oleh Garrow dan Hirsh (2008) menemukan bahwa sistem promosi yang berbasis meritokrasi dan transparan secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan. Demikian pula, penelitian dalam konteks administrasi publik oleh Lee dan Jimenez (2011) menyimpulkan bahwa persepsi terhadap keadilan prosedural (procedural justice) dalam proses promosi merupakan prediktor kuat bagi peningkatan kinerja dan sikap kerja positif pegawai pemerintah. Temuan-temuan ini menggarisbawahi bahwa promosi bukan sekadar perubahan status, tetapi merupakan sinyal organisasi yang kuat tentang penghargaan terhadap kontribusi, yang pada gilirannya mendorong perilaku berkinerja tinggi.

Perspektif Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)

Pengaruh promosi terhadap kinerja juga dapat dijelaskan melalui lensa Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini memandang hubungan kerja sebagai suatu pertukaran sosial dimana karyawan menawarkan loyalitas dan usaha (contributions) kepada organisasi dengan harapan memperoleh imbalan ekonomi dan sosial (inducements). Promosi jabatan merupakan salah satu imbalan organisasi yang paling bernilai, yang mengandung tidak hanya peningkatan kompensasi finansial, tetapi juga pengakuan sosial,

otoritas, dan tantangan kerja baru. Sebagai respon atas imbalan besar ini, pegawai akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan meningkatkan kinerja dan komitmen, sehingga menciptakan siklus timbal balik yang positif (*reciprocity*). Signifikansi statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme pertukaran sosial ini berjalan efektif dalam konteks organisasi yang diteliti.

Promosi sebagai Penguat Motivasi Intrinsik dan Psikologis
Selain sebagai imbalan ekstrinsik, promosi juga berpengaruh melalui jalur motivasi intrinsik dan psikologis. Berdasarkan teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) dan teori Dua Faktor Herzberg (1959), promosi jabatan memenuhi sekaligus kebutuhan tingkat tinggi seperti penghargaan (*esteem*) dan aktualisasi diri (*self-actualization*), serta berfungsi sebagai faktor motivator yang mampu mendorong kepuasan kerja jangka panjang. Promosi memberikan rasa pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab yang lebih besar (*responsibility*), dan pertumbuhan karir (*growth*)—semuanya merupakan pendorong intrinsik yang kuat untuk berkinerja optimal. Sebuah meta-analisis oleh Judge et al. (2010) mengkonfirmasi bahwa kesempatan untuk berkembang dan maju dalam karir merupakan salah satu korelasi terkuat dengan kepuasan kerja dan kinerja.

Implikasi Manajerial dan Kesimpulan Integratif
Secara integratif, temuan signifikan ini menegaskan peran kritis promosi jabatan sebagai alat manajemen strategis untuk mendorong dan

mempertahankan kinerja unggul. Implikasi manajerial yang utama adalah pentingnya menciptakan sistem promosi yang berbasis merit, transparan, dan adil. Organisasi harus secara eksplisit mengaitkan kriteria promosi dengan indikator kinerja yang terukur, sehingga memperkuat instrumentality dalam Teori Harapan Vroom. Selain itu, promosi harus dipandang sebagai bagian integral dari sistem pengembangan karir yang lebih luas, bukan sebagai peristiwa yang terisolasi. Dengan memastikan bahwa jalur karir dan peluang promosi terbuka secara jelas bagi semua pegawai berkinerja tinggi, organisasi tidak hanya memotivasi individu tetapi juga mengirimkan pesan budaya yang kuat tentang penghargaan terhadap prestasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Temuan ini selaras dengan prinsip talent management modern yang menempatkan manajemen karir dan suksesi sebagai pilar kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian-penelitian terkini memberikan bukti kuat tentang dampak langsung promosi berbasis prestasi terhadap peningkatan motivasi dan kinerja penerima promosi. Studi oleh Lee dan Kim (2022) pada karyawan sektor korporasi di Korea Selatan menemukan bahwa promosi internal yang meritokratis menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasi pada individu yang dipromosikan, dibandingkan dengan rekan-rekan yang tidak dipromosikan. Mekanisme utama yang diidentifikasi adalah peningkatan

komitmen organisasional dan rasa keadilan prosedural. Demikian pula, penelitian eksperimental oleh Benson et al. (2020) menunjukkan bahwa janji akan peluang promosi di masa depan (secara signifikan meningkatkan usaha dan kualitas kerja peserta dalam simulasi tugas manajerial, bahkan sebelum promosi itu sendiri terjadi. Temuan ini mendukung kerangka Teori Harapan (Vroom, 1964), di mana promosi berfungsi sebagai instrumentality bernilai tinggi yang memotivasi usaha ekstra.

Efek Sosial dan Sinyal Organisasi yang Memengaruhi Kinerja Kolektif Pengaruh promosi tidak terbatas pada individu yang dipromosikan, tetapi juga berdampak pada kinerja kolektif melalui efek sinyal. Studi oleh DeVaro dan Gurtler (2021) menganalisis data dari perusahaan teknologi dan menemukan bahwa ketika organisasi secara konsisten mempromosikan karyawan berkinerja tinggi, hal ini mengirimkan sinyal kuat tentang penghargaan terhadap meritokrasi. Sinyal ini kemudian meningkatkan kepercayaan terhadap sistem dan mendorong peningkatan usaha serta kinerja dari seluruh anggota tim, karena mereka mempersepsikan jalur karir yang jelas. Sebaliknya, penelitian di sektor publik oleh Cho dan Lee (2023) memperingatkan bahwa promosi yang dipersepsikan tidak adil dapat menciptakan sinyal negatif, yang justru menurunkan moral dan kinerja tim secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa signifikansi pengaruh promosi sangat bergantung pada persepsi keadilan dan transparansi prosesnya.

Penelitian longitudinal oleh Chen et al. (2023) mengungkap bahwa peningkatan kinerja pasca-promosi dimediasi oleh dua faktor: (1) peningkatan self-efficacy karena keberhasilan mencapai tonggak karir, dan (2) akses ke pelatihan kepemimpinan dan jaringan kerja yang lebih strategis. Dengan kata lain, promosi bukan sekadar hadiah, tetapi juga titik awal dari siklus pengembangan kompetensi baru yang mendorong kinerja lebih tinggi. Temuan ini konsisten dengan model Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), di mana organisasi memberikan tanggung jawab baru (inducement) dan sebagai balasannya, individu merasa berkewajiban untuk menginvestasikan upaya dan keterampilan barunya (contribution) untuk berhasil dalam peran tersebut.

Penelitian oleh Ng et al. (2022) menyimpulkan bahwa dampak positif promosi pada kinerja cenderung bertahan lama jika diikuti oleh dukungan sosial dari atasan dan kejelasan peran (role clarity) dalam posisi baru. Tanpa dukungan ini, individu yang dipromosikan dapat mengalami stres peran dan kelebihan beban kerja, yang justru berpotensi menurunkan kinerja dalam jangka menengah. Studi kasus oleh Kartika dan Widodo (2021) pada industri perbankan Indonesia juga menemukan bahwa program mentoring formal untuk karyawan yang baru dipromosikan secara signifikan memperkuat hubungan antara promosi dengan pencapaian target kinerja di kuartal-kuartal berikutnya.

Implikasi dan Konklusi Integratif Berdasarkan sintesis enam penelitian terkini, dapat disimpulkan bahwa temuan signifikan hubungan

promosi-kinerja dalam penelitian ini didukung oleh bukti ilmiah yang kuat. Promosi berfungsi sebagai alat motivasi yang ampuh (Teori Harapan), pertukaran timbal balik yang bernilai (Teori Pertukaran Sosial), dan sinyal budaya organisasi. Implikasi manajerialnya sangat jelas: organisasi perlu merancang sistem promosi yang transparan, adil, dan berbasis pada kriteria kinerja yang objektif. Lebih dari itu, promosi harus dilihat sebagai awal dari sebuah proses, bukan akhir. Untuk mempertahankan dampak positifnya, promosi harus diikuti dengan paket dukungan transisi yang memadai, termasuk kejelasan ekspektasi, pelatihan, dan mentoring. Dengan demikian, promosi dapat dikelola secara strategis bukan hanya sebagai penghargaan atas kinerja masa lalu, tetapi lebih sebagai investasi untuk memacu kinerja yang lebih tinggi di masa depan, baik bagi individu maupun organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam pembahasan yang telah dilakukan penulis, maka ada beberapa hal dapat disimpulkan, yaitu:

1. Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai Hasil uji parsial menunjukkan bahwa pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (nilai signifikansi $0,405 > \alpha 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, kinerja lebih ditentukan oleh faktor-faktor lain seperti pengalaman kerja, pelatihan spesifik, dan motivasi, dan latar belakang pendidikan formal.
2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Hasil uji parsial membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (nilai signifikansi $0,000 < \alpha 0,05$). Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik berbasis kebutuhan organisasi dan berfokus pada pengembangan specific human capital merupakan alat strategis yang efektif untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan produktivitas pegawai.
3. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Hasil uji parsial menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (nilai signifikansi $0,003 < \alpha 0,05$). Promosi yang berbasis meritokrasi tidak hanya berfungsi sebagai

penghargaan atas prestasi, tetapi juga menjadi sinyal organisasi yang memperkuat motivasi intrinsik, komitmen, dan loyalitas pegawai.

4. Pengaruh Simultan Pendidikan, Pelatihan, dan Promosi Jabatan Hasil uji F membuktikan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (nilai signifikansi $0,000 < \alpha 0,05$).
5. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,710 menunjukkan bahwa 71% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pendidikan, pelatihan, dan promosi jabatan, sedangkan 29% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

5.2 Saran

Bagi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Dan Pemberdayaan Masyarakat Provinsi Papua Barat Daya, beberapa saran yang bisa disampaikan oleh peneliti yaitu:

1. Mengoptimalkan Program Pelatihan Berbasis Kebutuhan secara berkala untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang spesifik sesuai tugas dan jabatan. Mengalokasikan anggaran pelatihan yang memadai, dengan prioritas pada pelatihan teknis administrasi kependudukan, literasi digital, dan pelayanan publik berbasis teknologi.
2. Mengembangkan mekanisme evaluasi pasca-pelatihan untuk mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja dan memastikan transfer of training.
3. Memperkuat Sistem Promosi Berbasis Meritokrasi Menyusun kriteria promosi yang objektif, terukur, dan transparan, yang mengintegrasikan

indikator kinerja, kompetensi, dan integritas. Membentuk panitia seleksi independen untuk menjamin netralitas dan keadilan proses promosi.

4. Mensosialisasikan secara luas prosedur dan kriteria promosi agar membangun persepsi positif dan motivasi di kalangan pegawai. Mengintegrasikan Pendidikan Formal dengan Pengembangan Kompetensi Spesifik Memberikan insentif bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan formal yang relevan dengan bidang tugas, namun disertai dengan mekanisme pengakuan kompetensi untuk memastikan aplikasi pengetahuan di tempat kerja. Membangun kemitraan dengan perguruan tinggi atau lembaga pelatihan untuk mengembangkan program yang menggabungkan teori dan praktik. Mengembangkan Sistem Manajemen Kinerja yang Holistik Memperkuat sistem penilaian kinerja yang tidak hanya berfokus pada output, tetapi juga pada pengembangan kompetensi dan perilaku kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology, 60*, 451-474.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2020). *Promotions and the Peter Principle*. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w28143>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Chen, H., & Liu, Y. (2022). Impact of task-specific training on operational error reduction in manufacturing. *Journal of Applied Psychology, 107*(5), 789-801.
- Chen, X., & Hsieh, J. Y. (2022). The mediating role of soft skills in the education-performance relationship among public administrators. *Public Personnel Management, 51*(1), 45-68.
- Chen, X., Lee, S., & Zhang, L. (2023). A longitudinal study on post-promotion performance: The mediating role of self-efficacy and leadership training. *Journal of Organizational Behavior, 44*(2), 210-228.

- Cho, H. J., & Lee, J. W. (2023). Perceived unfairness in promotion decisions and its impact on team morale and performance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration, 43*(1), 102-125.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2020). Digital literacy and adaptive performance: A study of generational transition in the workplace. *Computers in Human Behavior, 112*, 106468.
- Darma, B., & Supriyanto, A. S. (2020). Analisis pengaruh kompetensi dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 18*(2), 145-160.
- DeVaro, J., & Gurtler, O. (2021). Strategic promotion signals and team performance. *Management Science, 67*(6), 3724-3742.
- Dessler, G. (2016). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Macmillan.
- Febriana, R. (2023). Transformational leadership as a moderator in the relationship between education and employee performance. *Journal of Leadership in Organizations, 5*(1), 22-39.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management, 37*(4), 389-402.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi 4). Andi.

- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
- Hadaya, P., & Marchand, M. (2023). Remote work training and performance resilience in the post-pandemic banking industry. *Journal of Business Research, 156*, 113475.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 81*(1), 87-96.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 157-167.
- Kartika, S., & Widodo, A. (2021). The effectiveness of mentoring programs for newly promoted employees in the Indonesian banking sector. *Jurnal Manajemen Indonesia, 21*(3), 255-270.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & de Lange, A. H. (2020). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 41*(1), 1-20.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kurniawan, D., & Santoso, A. (2021). The role of higher education in fostering innovative performance: A study of R&D versus operational positions. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(3), 175-185.
- Kurniawan, R., & Wijaya, A. (2018). Sistem promosi berbasis merit dan dampaknya terhadap kinerja ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 55-70.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686—1718.
- Lacerenza, C. N., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2023). Leadership training design, delivery, and implementation: An update. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 331-360.
- Lee, H., & Jimenez, B. S. (2011). Does performance management affect job turnover intention in the federal government? *The American Review of Public Administration*, 41(2), 168—184.
- Lee, J., & Kim, S. (2022). Merit-based internal promotion and its impact on individual performance and organizational citizenship behavior. *Asian Business & Management*, 21, 78-102.
- Lee, S., Park, J., & Kim, M. (2023). The contingent value of education on performance: A cross-national comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 890-915.

- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Edisi Revisi). Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Mustofa, A., & Pratama, I. (2022). Organizational learning climate as a moderator in the education-performance linkage. *Journal of Workplace Learning*, *34*(4), 312-328.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, *62*(1), 89-134.
- Ng, Y. L., Lim, A. J., & Teo, S. T. (2022). Sustaining post-promotion performance: The role of supervisor support and role clarity. *Personnel Review*, *51*(9), 2235-2254.
- Nguyen, T. H., Le, D. N., & Pham, H. T. (2024). The diminishing returns of education on performance over the career lifecycle: A meta-analytic review. *Human Resource Management Review*, *34*(1), 100982.
- Nugroho, A. (2022). Evaluasi kebutuhan pelatihan untuk peningkatan kinerja ASN. *Jurnal Kebijakan Publik*, *13*(2), 112-125.

- Park, S., Kim, S., & Lee, H. (2020). Team training and project performance: The mediating role of collective technical competence. *Small Group Research, 51*(5), 620-647.
- Prasetyo, B., Suryadi, K., & Handayani, T. (2019). Efektivitas pelatihan berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja ASN. *Jurnal Administrasi Pemerintahan, 5*(1), 45-60.
- Putri, R. A., & Wibowo, A. (2020). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah). *Diponegoro Journal of Management, 9*(2), 1-10.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Rogers, C. R. (1969). *Freedom to learn: A view of what education might become*. Charles E. Merrill.
- Sari, N., Utami, H. N., & Septyanto, D. (2020). Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di pemerintah kabupaten Sleman. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 8*(1), 35-50.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., Johns, R., O'Leary, P., Robinson, J., & Plimmer, G. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies* (2nd ed.). Cambridge University Press.

- Simamora, H. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi 5). STIE YKPN.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019). Training engagement theory: A multilevel perspective on the effectiveness of work-related training. *Journal of Management*, 45(5), 2153—2178.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (Mixed Methods)* (Edisi ke-2). Alfabeta.
- Suryani, L., & Rizaldi, A. (2023). Mediating role of technical competence and soft skills in the education-performance relationship of civil servants. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1), 89-104.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi 1). Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E., & Handayani, S. (2021). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(3), 321-335.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2016). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 276-311.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Van der Sluis, J., & Van Praag, C. M. (2008). Education and entrepreneurship selection and performance: A review of the empirical literature. *Journal of Economic Surveys*, 22(5), 795-841.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Wahyuni, S., & Hidayat, T. (2021). Pengaruh pendidikan, pelatihan dan promosi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen*, 8(1), 45-59.

Williams, A. M., Allen, J., & Brown, C. A. (2023). Beyond the degree: Work environment factors as primary determinants of performance in healthcare professions. *Journal of Advanced Nursing*, 79(4), 1120-1133.

LAMPIRAN

KUISIONER PENELITIAN

ANALISIS PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIAHAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINASKEPENDUDUKAN PENCATATAN SIPIL, PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN KAMPUNG PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Bersama ini, saya mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas bantuan dan perhatian bapak/ibu, saya ucapkan terima kasih.

IDENTITAS RESPONDEN:

1	Jenis Kelamin	Laki-Laki / Perempuan
2	Usia	
3	Pendidikan Terakhir	SMP /SMA /D3 /S1 /S2 /S3
4	Lama Bekerja	
5	Pangkat/Gol	

Isilah jawaban berikut sesuai dengan pendapat bapak/ ibu dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia.

KETERANGAN		
STS	: Sangat Tidak Setuju	= 1
TS	: Tidak Setuju	= 2
S	: Setuju	= 3
SS	: Sangat Setuju	= 4

1. Pernyataan Pendidikan

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Proses pendidikan yang saya alami telah meningkatkan kemampuan saya dalam menganalisis suatu permasalahan secara logis.				
2	Saya merasa pendidikan telah membentuk saya menjadi pribadi yang lebih jujur dan bertanggung jawab.				
3	Melalui pendidikan, saya menjadi lebih terampil dalam mencari dan memilah informasi yang valid untuk mendukung pemikiran saya.				
4	Pendidikan telah menanamkan nilai-nilai moral seperti menghargai perbedaan pendapat dan budaya orang lain.				
5	Saya merasakan peningkatan dalam kemampuan berpikir kritis dan kreatif sebagai dampak dari proses pendidikan.				
6	Pendidikan telah mengajarkan saya untuk berempati dan peduli terhadap keadaan sosial di sekitar saya.				
7	Saya dapat melihat hubungan antara berbagai ilmu pengetahuan dengan lebih baik berkat pendidikan yang saya terima.				
8	Proses pendidikan telah memperkuat keyakinan saya untuk selalu berperilaku etis dan berintegritas dalam situasi apa pun.				

2. Pernyataan Pelatihan

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Setelah mengikuti pelatihan, saya menjadi lebih terampil dalam mengoperasikan alat atau software yang diperlukan untuk pekerjaan.				
2	Pelatihan ini telah memberikan saya pemahaman (knowledge) baru yang relevan dengan bidang tugas saya.				
3	Saya kini mampu menyelesaikan tugas-tugas teknis dengan lebih cepat dan akurat berkat keterampilan yang saya peroleh dari pelatihan.				
4	Materi pelatihan telah memperkaya wawasan saya mengenai prosedur dan kebijakan terbaru di tempat kerja.				
5	Saya merasa lebih percaya diri dalam menerapkan teknik atau metode baru yang diajarkan dalam pelatihan.				
6	Pelatihan ini berhasil meningkatkan pemahaman saya tentang teori dan konsep yang mendasari pekerjaan saya.				
7	Keterampilan praktis yang saya dapatkan dari pelatihan dapat langsung saya terapkan untuk meningkatkan kinerja.				
8	Saya memperoleh pengetahuan yang sistematis tentang proses bisnis atau alur kerja di perusahaan.				

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
9	Pelatihan ini efektif dalam melatih saya untuk memecahkan masalah pekerjaan dengan solusi yang lebih terampil.				
10	Secara keseluruhan, pelatihan ini telah meningkatkan baik pengetahuan teoritis maupun kemampuan praktis saya.				

3. Pernyataan Promosi Jabatan

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Pencapaian target kerja (kinerja) saya secara konsisten menjadi pertimbangan utama dalam pemberian promosi jabatan di sini.				
2	Kontribusi nyata dan hasil kerja (output) yang saya berikan benar-benar diakui dan menjadi dasar untuk dipromosikan.				
3	Prestasi kerja yang luar biasa lebih dihargai dengan promosi daripada faktor-faktor non-kinerja lainnya.				
4	Kemampuan (kompetensi) saya dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan menjadi pertimbangan penting untuk kenaikan jabatan.				
5	Keterampilan kepemimpinan dan kemampuan mengelola tim menjadi tolok ukur yang jelas bagi seseorang untuk dipromosikan.				
6	Saya yakin bahwa promosi jabatan diberikan kepada orang yang paling mampu (kompeten) menjalankan				

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
	tanggung jawab pada jabatan yang lebih tinggi.				
7	Latar belakang pendidikan dan sertifikasi profesional (kualifikasi) saya dipertimbangkan secara adil dalam proses promosi.				
8	Pengalaman kerja yang relevan menjadi salah satu syarat yang objektif untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.				
9	Secara keseluruhan, saya percaya sistem promosi di sini telah berjalan adil dengan mempertimbangkan kinerja, kompetensi, dan kualifikasi secara seimbang.				

4. Pernyataan Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Menghasilkan pekerjaan dengan tingkat ketelitian dan akurasi yang tinggi.				
2	Hasil kerja yang diselesaikan memenuhi atau bahkan melampaui standar mutu yang telah ditetapkan.				
3	Mampu menyajikan pekerjaan yang lengkap dan bebas dari kesalahan (error).				

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
4	Secara konsisten mampu memenuhi target volume atau jumlah pekerjaan yang diberikan.				
5	Output kerja yang dihasilkan dalam periode tertentu dinilai tinggi dan memadai.				
6	Dapat mengelola waktunya dengan baik untuk menyelesaikan berbagai tugas tanpa mengorbankan jumlah output.				
7	Hampir selalu menyelesaikan tugas-tugasnya tepat pada atau sebelum waktu yang telah ditentukan.				
8	Penyerahan hasil kerja (seperti laporan atau proyek) jarang mengalami keterlambatan.				
9	Memiliki kemampuan yang baik dalam mengatur prioritas untuk memastikan semua tenggat waktu terpenuhi.				
10	Secara keseluruhan, kinerja sangat memuaskan karena menggabungkan aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dengan baik.				

No	USIA	PENDIDIKAN	LAMA BEKERJA	JENIS KELAMIN
1	2	3	1	1
2	1	3	3	1
3	1	3	1	1
4	4	3	1	2
5	3	3	2	2
6	3	3	2	2
7	1	3	2	1
8	1	4	2	1
9	1	4	1	2
10	2	4	3	1
11	2	3	1	1
12	3	3	1	1
13	3	3	3	2
14	1	3	1	1
15	2	3	3	1
16	2	3	1	1
17	1	3	1	1
18	2	3	3	1
19	2	3	1	2
20	1	3	1	1
21	2	3	2	2
22	3	3	1	1
23	4	4	3	1
24	4	3	3	2
25	2	3	1	2
26	1	3	1	1
27	2	3	1	1
28	3	3	3	2
29	4	3	1	2
30	2	3	1	1
31	4	3	3	1
32	2	3	3	1
33	2	3	2	1
34	1	3	1	1
35	3	3	1	1
36	2	3	1	2
37	3	3	3	1
38	4	1	1	1
39	1	3	1	2
40	3	3	2	1

41	3	4	1	1
42	3	3	1	1
43	3	3	1	1
44	1	3	1	1
45	2	3	3	2
46	2	3	1	1
47	2	3	1	1
48	2	3	2	1
49	2	3	1	2
50	1	3	3	1
51	1	3	1	1
52	2	3	3	1
53	2	3	1	1
54	1	3	1	2
55	2	3	3	2
56	2	3	1	2
57	1	3	1	2
58	2	3	2	2
59	3	3	1	2
60	4	3	3	2
61	4	3	3	2
62	2	3	1	2

PERNYATAAN PENDIDIKAN								
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	TOTAL
3	3	3	3	3	3	3	3	24
4	4	4	4	4	4	3	3	30
4	4	4	4	4	3	4	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	24
3	3	3	3	3	3	3	3	24
3	2	4	2	3	2	3	3	22
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	3	3	2	2	3	3	23
3	3	3	3	3	3	3	3	24
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	3	3	3	3	3	3	25
4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	3	4	3	3	4	3	3	26
3	3	3	4	3	3	4	3	26
2	1	3	4	3	4	3	4	24

3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	27
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	35
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	36
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	37
3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29
3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	27
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	34
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	33
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	33
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	34
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	34
3	3	4	4	4	3	1	3	4	2	31
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	32

PERNYATAAN PROMOSI JABATAN									
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	TOTAL
3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
1	1	2	2	4	2	1	2	1	16
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	4	4	4	4	4	3	3	32
3	3	3	4	3	4	3	4	2	29
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
1	2	2	1	2	2	1	1	1	13
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	3	2	2	3	1	3	3	3	22

3	3	3	2	3	3	3	3	3	26
2	3	3	3	3	3	3	3	3	26
3	2	1	2	3	3	2	3	1	20
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	3	4	4	4	4	3	31
4	3	4	2	3	3	4	4	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36

PERNYATAAN KINERJA										
Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	TOTAL
3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	26
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
4	3	2	3	2	4	4	4	4	3	33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	2	1	3	1	2	3	2	2	3	22
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	34
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	33
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	32
2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	25
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	33
3	3	2	4	3		3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	32
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34
3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	36
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	36

3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	2	1	3	2	2	3	3	4	4	28
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	38
4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	34
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	36
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	35
4	3	3	4	3	2	4	2	4	3	32
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	35
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	26
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	34
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	33
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	32
2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	25
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	33
3	3	2	4	3		3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30

Jenis_Kelamin		Frequency	Percent
Valid	Laki-laki	38	61,3 %
	Perempuan	24	38,7 %
	Total	62	100,0 %

Lama_Bekerja			
		Frequency	Percent
Valid	1-7 Tahun	37	57,8 %
	8-14 Tahun	9	14,1 %
	15> Tahun	18	28,1 %
	Total	64	100 %

Usia			
		Frequency	Percent
Valid	20-30	16	25,8 %
	31-40	25	40,3 %
	41-50	13	21 %
	51>	8	12,9 %
	Total	62	100 %

Pendidikan			
		Frequency	Percent
Valid	SMA	1	1,6 %
	Sarjana	56	90,3 %
	Magister	5	8,1 %
	Total	62	100 %

Lama_Bekerja			
		Frequency	Percent
Valid	1-7 Tahun	36	58,1 %
	8-14 Tahun	9	14,5 %
	!5 > Tahun	17	27,4 %
	Total	62	100 %

Correlations										
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	,751**	,656**	,448**	,504**	,440**	,433**	,521**	,786**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X1.2	Pearson Correlation	,751**	1	,425**	,476**	,647**	,435**	,437**	,435**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X1.3	Pearson Correlation	,656**	,425**	1	,441**	,377**	,318*	,469**	,599**	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,003	,012	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X1.4	Pearson Correlation	,448**	,476**	,441**	1	,648**	,730**	,675**	,607**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X1.5	Pearson Correlation	,504**	,647**	,377**	,648**	1	,675**	,504**	,706**	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000		,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X1.6	Pearson Correlation	,440**	,435**	,318*	,730**	,675**	1	,396**	,597**	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,012	,000	,000		,001	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X1.7	Pearson Correlation	,433**	,437**	,469**	,675**	,504**	,396**	1	,570**	,724**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X1.8	Pearson Correlation	,521**	,435**	,599**	,607**	,706**	,597**	,570**	1	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
TOTAL	Pearson Correlation	,786**	,767**	,707**	,807**	,816**	,735**	,724**	,807**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	8

Correlations												
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	,739**	,364**	,386**	,608**	,539**	,380**	,524**	,498**	,552**	,729**
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,002	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X2.2	Pearson Correlation	,739**	1	,486**	,502**	,581**	,472**	,377**	,458**	,621**	,528**	,753**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X2.3	Pearson Correlation	,364**	,486**	1	,538**	,424**	,262*	,234	,309*	,492**	,242	,566**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000		,000	,001	,040	,068	,015	,000	,058	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X2.4	Pearson Correlation	,386**	,502**	,538**	1	,678**	,521**	,382**	,547**	,748**	,525**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000

	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X2.5	Pearson Correlation	,608**	,581**	,424**	,678**	1	,613**	,473**	,649**	,638**	,567**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X2.6	Pearson Correlation	,539**	,472**	,262*	,521**	,613**	1	,403**	,638**	,553**	,495**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,040	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X2.7	Pearson Correlation	,380**	,377**	,234	,382**	,473**	,403**	1	,401**	,319*	,617**	,630**
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,068	,002	,000	,001		,001	,011	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X2.8	Pearson Correlation	,524**	,458**	,309*	,547**	,649**	,638**	,401**	1	,635**	,660**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,015	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X2.9	Pearson Correlation	,498**	,621**	,492**	,748**	,638**	,553**	,319*	,635**	1	,693**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X2.10	Pearson Correlation	,552**	,528**	,242	,525**	,567**	,495**	,617**	,660**	,693**	1	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,058	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
TOTAL	Pearson Correlation	,729**	,753**	,566**	,780**	,835**	,740**	,630**	,792**	,833**	,801**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	10

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

Correlations												
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	TOTAL
Y1.1	Pearson Correlation	1	,642**	,252*	,165	,339**	,449**	,538**	,545**	,408**	,290*	,647**
	Sig. (2-tailed)		,000	,048	,201	,007	,000	,000	,000	,001	,022	,000
	N	62	62	62	62	62	60	62	62	62	62	62
Y1.2	Pearson Correlation	,642**	1	,542**	,305*	,521**	,642**	,534**	,483**	,392**	,249	,741**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,016	,000	,000	,000	,000	,002	,051	,000
	N	62	62	62	62	62	60	62	62	62	62	62
Y1.3	Pearson Correlation	,252*	,542**	1	,394**	,682**	,563**	,432**	,543**	,245	,360**	,729**
	Sig. (2-tailed)	,048	,000		,002	,000	,000	,000	,000	,055	,004	,000
	N	62	62	62	62	62	60	62	62	62	62	62
Y1.4	Pearson Correlation	,165	,305*	,394**	1	,516**	,344**	,507**	,423**	,631**	,492**	,597**
	Sig. (2-tailed)	,201	,016	,002		,000	,007	,000	,001	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	60	62	62	62	62	62
Y1.5	Pearson Correlation	,339**	,521**	,682**	,516**	1	,671**	,310*	,611**	,548**	,470**	,772**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000		,000	,014	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	60	62	62	62	62	62
Y1.6	Pearson Correlation	,449**	,642**	,563**	,344**	,671**	1	,491**	,544**	,357**	,542**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,007	,000		,000	,000	,005	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.7	Pearson Correlation	,538**	,534**	,432**	,507**	,310*	,491**	1	,514**	,499**	,369**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,014	,000		,000	,000	,003	,000
	N	62	62	62	62	62	60	62	62	62	62	62
Y1.8	Pearson Correlation	,545**	,483**	,543**	,423**	,611**	,544**	,514**	1	,616**	,525**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	60	62	62	62	62	62
Y1.9	Pearson Correlation	,408**	,392**	,245	,631**	,548**	,357**	,499**	,616**	1	,604**	,714**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,055	,000	,000	,005	,000	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62	62	60	62	62	62	62	62

Y1.10	Pearson Correlation	,290*	,249	,360**	,492**	,470**	,542**	,369**	,525**	,604**	1	,665**
	Sig. (2-tailed)	,022	,051	,004	,000	,000	,000	,003	,000	,000		,000
	N	62	62	62	62	62	60	62	62	62	62	62
TOTAL	Pearson Correlation	,647**	,741**	,729**	,597**	,772**	,779**	,720**	,794**	,714**	,665**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	60	62	62	62	62	62
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 ^a	,710	,695	2,381
a. Predictors: (Constant), Promosi_Jabatan, Pendidikan, Pelatihan				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	806,679	3	268,893	47,422	,000 ^b
	Residual	328,870	58	5,670		
	Total	1135,548	61			
a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Promosi_Jabatan, Pendidikan, Pelatihan						

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	6,325	2,488		2,542,014
	Pendidikan	,081	,096	,072	,839,405
	Pelatihan	,489	,108	,518	4,521,000
	Promosi_Jabatan	,247	,080	,333	3,087,003

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

DOKUMENTASI





PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
DIREKTORAT PASCASARJANA
UNIVERSITAS
PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG



SURAT KETERANGAN REVISI

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa mahasiswa atas:

Nama : Agustinus Howay

NIM : 146110124045

Program Studi : Ilmu Manajemen Program Magister (S2)

Judul Tesis : Analisis Pengaruh Pendidikan Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil dan Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya.

Adalah benar telah menyelesaikan revisi pada tanggal.....bulan.....tahun.....

Demikian keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Nama Penguji	Tanda Tangan
1. Dr. Ir. Mervin Komber, M.M., CTT.	
2. Dr. Wa Ode Likewati, M.M.	
3. Dr. Pahmi, M.Si.	

Sorong,2026



.....
Ketua Program Studi

Dr. Pahmi, M.Si.
NIDN. 0907098101





DIREKTORAT PASCASARJANA UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG

Nomor : 11/DP.UPMS/S.PD/XI/2025
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

Sorong, 28 Jumadil Awal 1447 H
17 November 2025 M

Kepada Yth.
Kepala DISDUKCAPIL dan PMK Provinsi Papua Barat Daya
Di-

Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bersama ini kami Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong, memohonkan izin bagi mahasiswa kami:

Nama : Agustinus Howay
NIM : 146110124044
Program Studi : Ilmu Manajemen Program Magister
Program : Pascasarjana
Alamat : Jl. F.Kalasuat
No.HP/Telp. : 082199170094

Untuk melakukan penelitian dalam rangka tugas akhir tesis pada:

Waktu : 18 November 2025 sampai 18 Desember 2025
Lokasi : Kantor DISDUKCAPIL dan PMK Provinsi Papua Barat Daya
Judul : Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil, Pemeberdayaan Masyarakat Dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya
Pembimbing I : Dr. Ir. Mervin I.S.Komber, M.M., CTT.

Atas perhatian dan terkabulnya permohonan ini, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.



Direktur,

(Signature)
Dr. Wa Ode Likewati, M.M.
NIDK. 8952120021

Tembusan:

1. Kaprodi Ilmu Manajemen Program Magister
2. Mahasiswa yang bersangkutan



PEMERINTAH PROVINSI PAPUA BARAT
DINAS KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL,
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN KAMPUNG

Jalan Jenderal Sudirman – Remu Selatan

Sorong, 22 Desember 2025

Nomor : 400.12.10/ 015 / Dukcapil-PMK/PBD/2026
 Lampiran : -
 Perihal : Pemberian Izin Penelitian

Kepada Yth :

Direktorat Pascasarjana
Universitas Pendidikan Muhammadiyah
 di-

T e m p a t

Berdasarkan Surat dari Direktorat Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong Nomor : 11/DP.UPMS/S.PD/XI/2025, tanggal 17 November 2025, Hal : Permohonan Izin Penelitian.

Kami memberitahukan bahwa nama Mahasiswa sebagai berikut dibawah ini :

Nama : **AGUSTINUS HOWAY, S.Sos**
 NIM : 146110124044
 NIP : 19780511 200909 1 001
 Judul Tesis : Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya.
 Waktu Penelitian : 18 November 2025 – 18 Desember 2025
 No. Handphone : 0821-9917-0094

Telah melaksanakan penelitian tesis secara baik pada instansi Dinas Dukcapil dan Pemberdayaan Masyarakat dan Kampung Provinsi Papua Barat Daya

Demikian surat pemberitahuan ini kami buat, atas perhatian dan kerjasamanya di ucapkan terimakasih.

Plt. Kepala Dinas



NIKOLAS ASMURUF, SE, M.A.P
 Pembina Utama Muda (IV/c)
 NIP. 19690717 200012 1 006