

SKRIPSI



PENGARUH PELATIHAN DI KANTOR SENDIRI, MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI

Disusun Oleh:

Nama : Mhd. Rizal Hasibuan
NPM : 2120121147
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2024



**PENGARUH PELATIHAN DI KANTOR SENDIRI, MOTIVASI
KERJA, DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN
PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI**

Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana

Terapan

Oleh

Nama : Mhd. Rizal Hasibuan

NPM : 2120121147

Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK

Program Studi : MSDMA

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2024

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK
DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI**

NAMA : MHD RIZAL HASIBUAN
NPM : 2120121147
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
JUDUL : PENGARUH PELATIHAN DI KANTOR SENDIRI,
MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI INSPEKTORAT JENDERAL
KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada (23 April 2024)

Pembimbing



(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA)

LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana
Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada (14 Mei 2024).

Ketua merangkap
Anggota



Sekretaris merangkap
Anggota

A handwritten signature in blue ink, which appears to be "Rima Ranintya Yusuf".

(Rima Ranintya Yusuf,
S.I.P., M.P.A)

Anggota

A handwritten signature in blue ink, which appears to be "Mala Sondang Silitonga".

(Dr. Mala Sondang
Silitonga, MA)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Mhd. Rizal Hasibuan

NPM : 2120121147

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul PENGARUH PELATIHAN DI KANTOR SENDIRI, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 19 April 2024

Penulis,

A 10,000 Indonesian Rupiah postage stamp with a signature over it. The stamp features a portrait of a man and the text '10000', 'METER TEMPEL', and '98F7AKX488345780'.

(Mhd. Rizal Hasibuan)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Di Kantor Sendiri, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset Dan Teknologi”** sebagai salah satu syarat kelulusan penulis sebagai Sarjana Terapan pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara. Penulis menyadari bahwa selama proses penelitian tidak lepas dari bantuan, saran, dan dorongan semangat dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA selaku Dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi, pengarahan, dan saran yang sangat berguna bagi saya.
2. Inspektorat Jenderal Kemendikbudristek yang sudah memberikan izin untuk melakukan Penelitian.
3. Orang tua dan Istri tercinta yang telah memberikan semangat dan dorongan dalam penyusunan dan menyelesaikan penelitian.

Semoga segala amal kebaikan yang telah Bapak dan Ibu serta saudara-saudara berikan kepada penulis mendapatkan balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna dan, sehingga penulis mengharap kritik dan saran demi kesempurnaan penulisan. Demikian penulisan Tugas Akhir ini dibuat, semoga bermanfaat baik bagi penulis maupun pihak lain yang membutuhkan.

Jakarta, April 2024

Penulis,

Mhd. Rizal Hasibuan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh pelatihan dikantor sendiri, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yaitu metode yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan software SPSS versi 24. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 272 pegawai dan didapatkan jumlah sampel sebanyak 73 pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel pelatihan dikantor sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Secara parsial variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Secara parsial variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Secara simultan variabel pelatihan di kantor sendiri (PKS), motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara Bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Pelatihan Di Kantor Sendiri, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja.

ABSTRACT

This research aims to determine and provide empirical evidence regarding the influence of in-house training, work motivation and work discipline on employee performance at the Inspectorate General of the Ministry of Education, Culture, Research and Technology. This research uses quantitative research methods, namely methods used to research certain populations or samples, sampling techniques are generally carried out randomly, data analysis is quantitative/statistical with the aim of testing predetermined hypotheses. This research uses multiple linear regression analysis with SPSS software version 24. This research uses multiple linear regression analysis with the aim of getting hypothesis test results. The population in this study was 272 employees and a sample size of 73 employees was obtained. The results of this research show that partially variable in-house training has a positive and significant effect on employee performance at the Inspectorate General of the Ministry of Education, Culture, Research and Technology. Partially, the work motivation variable does not have a significant effect on employee performance at the Inspectorate General of the Ministry of Education, Culture, Research and Technology. Partially, the work discipline variable has a positive and significant effect on employee performance at the Inspectorate General of the Ministry of Education, Culture, Research and Technology. Simultaneously, the variables in-house training, work motivation and work discipline jointly influence employee performance at the Inspectorate General of the Ministry of Education, Culture, Research and Technology.

Keywords: Employee Performance, In-House Training, Work Motivation, Work Discipline.

DAFTAR ISI

COVER.....	i
LEMBAR JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR.....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Permasalahan.....	15
C. Tujuan Penelitian.....	15
D. Manfaat Penelitian.....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
A. Tinjauan Teori.....	17
A.1 Sektor Publik.....	17
A.2 Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS).....	18
A.3 Motivasi Kerja.....	24
A.4 Disiplin Kerja.....	28
A.5 Kinerja Pegawai.....	30
B. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya.....	36
C. Kerangka Berfikir.....	38
D. Hipotesis Penelitian.....	38
D.1 Pengaruh Pelatihan di Kantor Sendiri Terhadap Kinerja Pegawai... 38	
D.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	39
D.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	40

D.4 Pengaruh PKS, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	42
A. Metode Penelitian.....	44
B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.....	44
C. Teknik Pengumpulan Data.....	47
D. Instrumen Penelitian.....	49
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	49
F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	50
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	54
A. Penyajian Data.....	54
I. Gambaran Umum Kemendikbudristek.....	54
II. Identitas Responden.....	56
III. Analisis Deskriptif.....	58
III. Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	60
IV. Hasil Analisis Data.....	62
B. Pembahasan.....	70
C. Sintesis Pemecahan Masalah.....	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	78
A. Kesimpulan.....	78
B. Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA.....	80
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Nilai Akuntabilitas Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2022	5
Tabel 1.2	Data Presensi Pegawai Tahun 2019-2023.....	12
Tabel 2.1	Definisi Operasional Variabel	37
Tabel 3.1	Populasi dan Sampel Penelitian	47
Tabel 3.2	Tabel Skor Skala Linkert	48
Tabel 4.1	Unit Kerja Inspektorat Jenderal Kemendikbudristek Tahun 2023 ..	55
Tabel 4.2	Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	56
Tabel 4.3	Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.4	Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	58
Tabel 4.5	Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja	58
Tabel 4.6	Hasil Uji Deskriptif	59
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas	61
Tabel 4.8	Hasil Uji Reliabilitas	62
Tabel 4.9	Hasil Uji Normalitas	63
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolienaritas	64
Tabel 4.11	Hasil Uji Heteroskedastisitas	64
Tabel 4.12	Hasil Uji Regresi Linier Berganda	65
Tabel 4.13	Hasil Uji Koefisien Determinasi	67
Tabel 4.14	Hasil Uji t	68
Tabel 4.15	Hasil Uji F	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Sepuluh Instansi Pemerintah Anggaran Terbesar Tahun 2023	3
Gambar 2.1	Kerangka Berfikir	38
Gambar 4.2	Grafik Uji Normalitas	63



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Pengawasan adalah salah satu fungsi dalam manajemen yang memiliki peran penting untuk memastikan tujuan organisasi tercapai. Tidak terkecuali pada sektor publik. Dalam sektor publik pengawasan dimaknai sebagai sebuah hal yang mutlak diselenggarakan, setidaknya karena keterkaitan yang erat dengan penggunaan berbagai sumber daya yang didapat dari public serta alasan keberadaannya yang ditujukan untuk menyediakan barang public (*public good*). Lebih lanjut, pengawasan pada sektor publik, khususnya pemerintah, juga sering dikaitkan dengan teori *principal-agent* dimana masyarakat sebagai *principal* dan pemerintah sebagai *agent*-nya. Dalam teori ini, pengawasan menjadi perlu dilakukan karena aktivitas pemerintah telah dibiayai oleh masyarakat/publik melalui pembayaran pajak. Oleh karenanya sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas atas penggunaan uang publik, pengawasan pemerintahan perlu dilakukan (Firdausijah, *et.al*, 2023).

Pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan setidaknya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis (Mowilos, 2023) yaitu a). Pengawasan melekat yang dilakukan oleh manajer atau atasan langsung; b). Pengawasan Masyarakat yang dilakukan oleh masyarakat/publik; serta c). Pengawasan Fungsional yang dilakukan oleh Lembaga/aparat pengawasan secara independen. Di Indonesia sendiri, jenis Pengawasan Fungsional lebih sering dikenal dengan pengawasan Intern. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pengawasan Intern dilakukan oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP). Menurut Ateh (2020), APIP memiliki peran yang penting dalam pemerintahan, khususnya untuk menjamin terwujudnya dua hal, yaitu 1). pengelolaan keuangan negara dilakukan secara akuntabel, transparan, dan berdasar pada ketentuan peraturan perundangan yang berlaku, serta 2). Sasaran pembangunan nasional tercapai sesuai dengan harapan. Peran ini tidak dapat

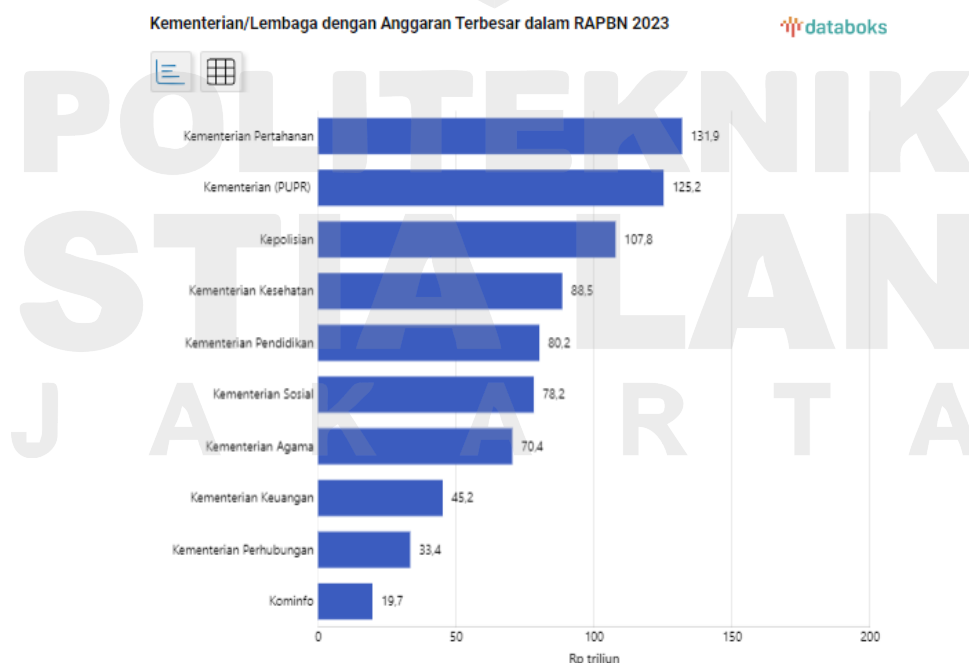
dipisahkan dari setiap proses yang berkaitan dengan pengeluaran dan penerimaan keuangan negara, baik yang dilakukan oleh kementerian/lembaga, pemerintah daerah, maupun korporasi/badan usaha yang didalamnya terdapat kepentingan keuangan negara.

Salah satu aktivitas yang penting dalam pengawasan intern adalah pengendalian intern. Terdapat setidaknya tiga tipe pengendalian dalam manajemen, yaitu Pengendalian Preventif (*preventif control*), Pengendalian Operasional (*operational control*), dan Pengendalian Kinerja (*performance control*). Berdasarkan PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, APIP memiliki peran untuk membantu manajemen internal organisasi pemerintah untuk melaksanakan pengendalian intern. Dalam pelaksanaan pengendalian internal, *Institute of Internal Auditor* dikenal adanya tiga lapis pertahanan (*three lines of defense*) yang merupakan model pengendalian kinerja organisasi berjenjang. APIP sebagai auditor internal merupakan lapis ketiga atau lapis terluar yang memiliki peran melakukan reviu dan evaluasi terhadap rancang bangun dan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan, selain juga memastikan bahwa pertahanan lapis pertama dan lapis kedua berjalan sesuai yang diharapkan.

Salah satu prinsip yang digunakan dalam melakukan pengawasan dan audit adalah pengawasan/audit berbasis risiko (*risk based audit*) (BPKP, 2019). Audit berbasis risiko adalah teknik audit dimana semua kegiatan audit yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan hasil audit berbasis pada prioritas risiko organisasi yang telah ditetapkan bersama manajemen operasional dengan melakukan *risk assessment*. Dalam menentukan prioritas risiko, alokasi anggaran menjadi salah satu pertimbangan yang digunakan. Semakin tinggi alokasi anggaran yang dikelola, maka semakin tinggi pula risiko terjadinya penyimpangan atau kecurangan. Berdasarkan PP Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Inspektorat Jenderal (Itjen) memiliki peran yang sangat penting untuk memastikan berjalannya pengawasan internal. Secara rinci peran tersebut adalah:

1. Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah;
2. Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah;
3. Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) adalah salah satu instansi pemerintah yang mendapatkan alokasi anggaran tertinggi dari APBN. Berdasarkan data Kementerian keuangan (2023), Kemendikbudristek mendapatkan alokasi anggaran sebesar 80,2 triliun rupiah dan menduduki peringkat kelima instansi pemerintah dengan anggaran tertinggi. Selain itu, Kemendikbudristek juga merupakan kementerian dengan struktur kelembagaan besar yang memiliki wilayah kerja di seluruh Indonesia.



Gambar 1.1 Sepuluh Instansi Pemerintah Anggaran Terbesar Tahun 2023

Sumber: Kementerian Keuangan, 2023

Berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 32 Tahun 2001 Tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara disebutkan bahwa Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi merupakan Kementerian kelompok I yang dapat memiliki unit organisasi di wilayah. Luasnya cakupan wilayah kerja Kemendikbudristek membuat fungsi pengawasan intern yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal harus menyesuaikan struktur organisasi kementerian. Hal ini mengakibatkan struktur organisasi Inspektorat Jenderal juga semakin besar dan diisi oleh sumber daya manusia dengan jumlah yang relatif banyak dibandingkan kementerian lainnya.

Selain Kementerian Pendidikan, kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), Kementerian Lain yang memiliki karakter yang serupa adalah Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Kementerian PUPR adalah kementerian dengan alokasi anggaran tertinggi kedua di tahun 2023 dengan total anggaran 125,2 triliun rupiah dan memiliki unit organisasi di seluruh wilayah di Indonesia. Selain itu, selayaknya Kemendikbudristek, Kementerian PUPR juga memiliki enam satuan kerja di bawah Inspektorat Jenderal, yaitu Sekretaris Inspektorat Jenderal, Inspektorat Investigasi, Inspektorat Wilayah I, II, dan III.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, Inspektorat Jenderal menjadi salah satu unit utama di Kemendikbudristek yang bertugas melakukan pengawasan intern di area Kementerian. Inspektorat Jenderal memiliki tugas dan fungsi sebagai pengawas dalam lingkup kewenangannya sendiri, melalui tindakan berupa audit, revidu, evaluasi, pemantauan, maupun tindakan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi. Dalam hal ini, Itjen merupakan institusi yang menjadi harapan publik untuk mengawasi kinerja Kemendikbudristek sehingga anggaran yang sangat besar tersebut digunakan dengan tepat dan akuntabel.

Inspektorat Jenderal (Itjen) sendiri memiliki beberapa bagian didalamnya diantaranya yaitu Inspektorat I, Inspektorat II, Inspektorat III, Inspektorat IV dan Inspektorat Investigasi. Berdasarkan data yang diperoleh dari Laporan Kinerja Inspektorat (LAKIN) Tahun 2022 didapatkan hasil capaian kinerja per Inspektorat sebagai berikut :

Tabel 1.1 Nilai Akuntabilitas Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2022

Komponen Kriteria	Bobot	Nilai Akuntabilitas Kinerja Inspektorat Jenderal Kemendikbudristek Tahun 2022				
		I	II	III	IV	Investigasi
Perencanaan Kinerja	30%	25,50	25,50	25,50	25,50	25,50
Pengukuran Kinerja	30%	25,50	29,50	27,00	24,90	23,25
Pelaporan Kinerja	15%	12,75	12,80	12,30	12,60	12,20
Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	25%	21,25	21,45	20,50	20,75	21,20
Nilai Akuntabilitas Kinerja	100%	85,00	89,25	85,30	83,75	82,15

Sumber : Laporan Kinerja Inspektorat Tahun 2022

Tabel diatas menunjukkan nilai akuntabilitas capaian kinerja Inspektorat Jenderal periode 2022, yang mana nilai tersebut secara keseluruhan masih belum mencapai nilai yang maksimal. Dapat dilihat pada tabel bahwa nilai capaian akuntabilitas pada Inspektorat I mendapatkan nilai sebesar 85,00 (Predikat nilai A atau memuaskan), Inspektorat II mendapatkan nilai sebesar 89,25 (Predikat nilai A atau memuaskan), Inspektorat III mendapatkan nilai sebesar 85,30 (Predikat nilai A atau memuaskan), Inspektorat IV mendapatkan nilai sebesar 83,75 (Predikat nilai A atau memuaskan) dan Inspektorat Investigasi mendapatkan nilai sebesar 82,15 (Predikat nilai A atau memuaskan). Dilihat dari hasil capaian kinerja diatas, disimpulkan bahwa kinerja Inspektorat Jenderal belum maksimal sebab diantara ke lima bagian inspektorat belum ada yang mencapai nilai diatas 90 dengan predikat AA atau sangat memuaskan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Laporan Kinerja Inspektorat (LAKIN) Tahun 2022 belum tercapainya capaian kinerja Inspektorat Jenderal disebabkan adanya beberapa hambatan, sehingga capaian kinerja belum tercapai secara maksimal. Menurut LAKIN Inspektorat I (2022) bahwa beberapa

permasalahan/kendala yang dihadapi dalam upaya pencapaian target pada Inspektorat I antara lain, ketidaksesuaian antara pelaksanaan kegiatan pengawasan dengan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), adanya perubahan-perubahan kebijakan baik program maupun anggaran yang berimplikasi pada penyesuaian pelaksanaan kegiatan pengawasan, penyelesaian laporan hasil pengawasan tidak tepat waktu, serta masih kurangnya kompetensi auditor baik *hardskill* maupun *softskill*.

Menurut LAKIN Inspektorat II (2022) bahwa beberapa permasalahan/kendala yang dihadapi dalam upaya pencapaian target pada Inspektorat II antara lain, program dan kegiatan untuk Tahun Anggaran 2022, jadwal kegiatan belum konsisten, adanya perubahan kebijakan terhadap pagu anggaran yang dinamis yang mengharuskan revisi anggaran dalam waktu yang singkat, belum terjadi sinergi pelaksanaan program antar Inspektorat dan Sekretariat di lingkungan Itjen Kemendikbudristek, pemanfaatan IT dalam proses audit belum dikuasai secara merata oleh auditor Inspektorat II Itjen Kemendikbudristek. Menurut LAKIN Inspektorat III (2022) bahwa beberapa permasalahan/kendala yang dihadapi dalam upaya pencapaian target pada Inspektorat III antara lain, keterbatasan anggaran untuk mengakomodasi perubahan prioritas pengawasan, ketidaksesuaian antara pelaksanaan kegiatan pengawasan dengan program kerja pengawasan tahunan (PKPT) dan masih kurangnya kompetensi auditor.

Menurut LAKIN Inspektorat IV (2022) bahwa beberapa permasalahan/kendala yang dihadapi dalam upaya pencapaian target pada Inspektorat IV antara lain, perencanaan dan pengorganisasian pengawasan belum memadai, belum optimalnya penatausahaan dokumen hasil pengawasan Inspektorat IV, keterbatasan sumber daya manusia tenaga pendukung (tata usaha) dalam rangka pengelolaan administrasi pengawasan di wilayah Inspektorat IV. Menurut LAKIN Inspektorat IV (2022) bahwa beberapa permasalahan/kendala yang dihadapi dalam upaya pencapaian target pada Inspektorat Investigasi antara lain, perubahan jadwal kegiatan Fasilitasi Implementasi Anti *Fraud* dari TW II 2022 menjadi TW III 2022

atau di bulan September 2022, perubahan jadwal atau tanggal kegiatan Audit Investigasi/*Fact Finding* membuat seringnya penjadwalan ulang dan mepetnya tanggal penugasan dan pengajuan kegiatan Audit Investigasi/*Fact Finding*.

Berdasarkan kasus di atas, terlihat bahwasanya capaian kinerja Inspektorat Jenderal yang belum maksimal cenderung disebabkan oleh banyaknya hambatan atau kendala dalam mencapai kinerja. Kinerja dapat dipahami sebagai suatu hasil atas pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu instansi, yang mana dalam proses pencapaiannya dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, serta tidak bertentangan dengan moral dan etika (Nurhidayah & Affandi, 2023). Suatu tujuan instansi akan berhasil apabila terdapat kinerja yang baik dari pegawainya, namun sebaliknya jika pegawai tidak memiliki kinerja yang baik, maka tujuan instansi juga akan sulit tercapai (Jufrizen, 2018). Kualitas kinerja pegawai sendiri dinilai baik apabila memiliki etos dan sikap kerja yang baik. Oleh karena itu supaya pegawai memiliki performa kinerja yang baik, maka perlu adanya perhatian, penilaian, dan juga evaluasi dalam setiap tindakannya (Nuraeni & Sulaeman, 2023).

Menurut hasil penelitian Maulyan (2019), kinerja ialah tanggungjawab pegawai dalam melakukan tugasnya dengan baik, berdasarkan ketentuan standar yang ditetapkan pada jangka waktu tertentu. Pegawai dengan kinerja yang tinggi memberikan *impact* positif bagi instansi. Produktivitas kinerja pegawai yang tinggi mampu memberikan *positif impact* bagi perkembangan instansi di masa yang akan datang. Namun sebaliknya, kualitas kinerja yang buruk berbanding lurus dengan turunnya pendapatan dan kualitas instansi. Setiap Instansi harus andil meningkatkan kualitas pegawainya agar tercapai tujuan perusahaan secara maksimal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai yang maksimal sebanding dengan *output* instansi yang kian meningkat. Tingkat kualitas kinerja pegawai yang berbeda-beda dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti motivasi kerja, tingkat disiplin pegawai, serta ketersediaan pelatihan yang diberikan oleh instansi bagi pegawai.

Salah satu hambatan yang dihadapi akan kualitas kinerja pegawai dalam inspektorat jenderal adalah kurangnya pemantauan dan pengawasan yang optimal terhadap pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri. Pelatihan di kantor sendiri adalah pelatihan khusus untuk para auditor yang dilaksanakan di kantor Inspektorat Jenderal. Kegiatan dilaksanakan dalam bentuk sosialisasi, *sharing knowledge*, *workshop*, dan diskusi.

Pelatihan di kantor sendiri menjadi rangkaian kegiatan di kantor guna meningkatkan kemampuan, pengetahuan, serta perilaku pegawai secara sistematis (Kurniatama dan Waryanto, 2022). Adanya pelatihan di kantor sendiri pula yang kemudian akan mendorong meningkatnya kinerja pegawai, seperti mampu mendukung pelaksanaan tugas pengawasan. Melalui pelatihan di kantor sendiri mampu mengarahkan tugas pengawasan dalam memberikan *judgement* secara lebih mendalam dan memadai. Selain itu, laporan hasil pemeriksaan juga lebih berkualitas untuk diterbitkan karena mengandung analisis pengawasan yang lebih mendalam.

Pelatihan Di Kantor Sendiri (PKS) merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi auditor dan pegawai lainnya. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi adalah salah satu hak bagi PNS. Hal ini diperkuat dan dipertegas lagi dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS dan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menyatakan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi. Adapun hak dan kesempatan sebagaimana dimaksud minimal 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Pengembangan kompetensi juga merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan. Pengembangan kompetensi ini dapat dilakukan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan.

Membahas mengenai program Pelatihan di Kantor Sendiri atau yang sering disebut dengan PKS, Inspektorat Jenderal Kemendikbudristekristek pun telah menyelenggarakan program tersebut. PKS adalah pelatihan khusus untuk para auditor yang dilaksanakan di kantor Inspektorat Jenderal. PKS ini adalah salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi auditor. Kegiatan dilaksanakan dalam bentuk sosialisasi, *sharing knowledge*, *workshop*, dan diskusi. Selain itu, program-program untuk bantuan dana pendidikan dan kebudayaan juga menjadi tema penting pada pelatihan ini, sebagai persiapan auditor dalam melakukan audit regular atau khusus. Adapun untuk narasumber, selain dari internal Inspektorat, kegiatan PKS ini juga mengundang narasumber dari unit lain di lingkungan Kemendikbudristekristek ataupun dari kementerian lain untuk membahas isu atau kebijakan strategis terbaru.

Pelatihan di Kantor Sendiri yang dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal ini mengadopsi PKS yang dilaksanakan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) baik di tingkat pusat maupun perwakilan yaitu berdasarkan Keputusan Kepala BPKP nomor KEP-1246/K/SU/2004 tentang Pedoman Pelatihan di Kantor Sendiri di Lingkungan BPKP. Pedoman PKS tersebut dimaksudkan untuk memberikan acuan tentang tata cara penyelenggaraan PKS bagi seluruh pegawai BPKP. PKS dilakukan guna meningkatkan kualitas tata kelola pengembangan kompetensi di lingkungan BPKP, maka keputusan kepala BPKP tersebut dicabut melalui Peraturan BPKP nomor 1/2022 tentang Sistem Pembelajaran Terintegrasi *Government Internal Audit Corporate University*. Peraturan Badan ini dimaksudkan sebagai panduan dalam penyelenggaraan sistem pembelajaran terintegrasi GIA Corpu.

Berdasarkan hasil observasi selama melaksanakan kegiatan kuliah kerja praktik di Inspektorat II Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, ditemukan bahwa pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri tidak berjalan maksimal sehingga tujuan dari pelatihan di kantor sendiri belum tercapai secara efektif dan efisien, kurang termonitor, atau tidak mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini mungkin disebabkan oleh kompleksitas materi pelatihan, keterbatasan

sumber daya, atau kurangnya pengawasan yang optimal. Tanpa pengawasan yang cukup, sulit untuk memastikan bahwa materi pelatihan disampaikan dengan baik, pegawai mengikuti pelatihan sesuai jadwal, dan tujuan pelatihan tercapai. Selain itu, perlu juga diperhatikan kesesuaian dan relevansi materi yang diberikan saat pelatihan dengan tugas para pegawai di Inspektorat. Beberapa kekurangan mengenai pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri, diantaranya:

- a) Belum tersedianya pedoman penyelenggaraan mengenai pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri.
- b) Belum dibentuknya satuan tugas (SATGAS) dalam pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri.
- c) Adanya ketidaksesuaian materi, materi yang monoton serta narasumber yang dihadirkan belum mampu menguasai materi pelatihan di kantor sendiri.
- d) Monitoring dari pimpinan masih belum berjalan secara konsisten.
- e) Minimnya evaluasi dan pembuatan laporan setelah dilakukan kegiatan pelatihan di kantor sendiri.

Pelatihan di kantor sendiri juga ditemukan seimbang dengan semakin banyaknya jumlah penugasan pengawasan yang dilakukan oleh auditor. Secara umum terdapat penugasan pengawasan di lingkungan APIP, yakni penugasan pengawasan berdasarkan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dan penugasan pengawasan *mandatory*. Namun terjadi penambahan kuantitas penugasan pengawasan secara signifikan, yang tidak disertai dengan pelatihan di kantor yang maksimal. Hal ini yang kemudian menyebabkan semakin rendahnya kualitas pengawasan, terlihat dari laporan hasil pengawasan menjadi kurang maksimal. Sehingga dengan kata lain pelatihan kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi para auditor.

Menurut penelitian Maidarti, *et al.* (2022), adanya pelatihan kerja akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena program pelatihan kerja ditujukan untuk memperbaiki dan mengembangkan keterampilan kerja, sehingga mampu menutupi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki pegawai

dan permintaan jabatan. Selain itu adanya pelatihan kerja juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas para pegawai dalam mencapai sasaran kinerja. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian Leonardi, *et al.* (2021) yang menemukan bahwa adanya pelatihan kerja yang baik akan menciptakan kinerja pegawai yang tinggi, sehingga berdampak lanjut dalam mendorong keberhasilan suatu instansi mencapai tujuannya. Hasil penelitian yang menemukan hubungan positif antara pelatihan kerja dan kinerja juga ditemukan oleh Ardianto dan Putra (2022), Septiani & Novianto (2023), dan Sutaguna & Wartono (2023). Namun, hubungan antara pelatihan kerja dan kinerja juga dapat bersifat negatif atau tidak terhubung, seperti yang ditemukan pada penelitian Fajri (2019) dan Mandalisa & Susiady (2021).

Hambatan lain yang mempengaruhi kinerja pegawai ialah motivasi kerja para pegawai. Adanya motivasi kerja akan memberikan dorongan untuk mencapai tujuan pegawai dan instansi. Motivasi kerja ialah sebuah dorongan yang diberikan dari pihak instansi untuk pegawai nya agar pegawai lebih giat bekerja. Menurut Taufik, *et al.* (2021), motivasi kerja merupakan bekal yang diberikan bagi setiap individu guna memenuhi tujuan instansi. Adanya motivasi menjadi modal diri sendiri yang nantinya dapat memberikan arahan dan kekuatan seseorang dalam mencapai sebuah tujuan.

Menurut hasil penelitian Siswantara (2019), adanya motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya motivasi pegawai juga akan sejalan dengan motivasi untuk mencapai tujuan instansi (Irawan, *et al.*, 2021). Oleh karena itu tujuan motivasi pegawai digunakan untuk mencapai kebutuhan dan keinginan instansi selaras dengan pegawai. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan oleh Nurkhotimah, S. (2022) yang mengatakan bahwasanya dengan adanya motivasi yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas dari pegawai. Dengan kata lain terjadinya peningkatan motivasi pegawai dalam menjalaninya pekerjaan, maka akan meningkatkan kualitas kinerja yang semakin baik. Namun hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai juga ditemukan tidak saling berpengaruh secara

signifikan dalam penelitian Wulan (2019). Hal ini juga ditemukan dalam penelitian Handoko (2021) yang mengatakan bahwa motivasi kerja tidak memiliki hubungan yang saling berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai menjadi kekosongan penelitian terdahulu yang harus diisi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai ialah disiplin kerja. Di Inspektorat Jenderal, kedisiplinan kerja pegawai menjadi salah satu indikator penilaian untuk mendapatkan Tunjangan Kinerja (TUKIN). Indikator kedisiplinan pegawai memengaruhi TUKIN, salah satunya dilihat dari jumlah keterlambatan pegawai, yang mana apabila pegawai kerap terlambat akan menurunkan jumlah penerimaan TUKIN. Apabila pegawai terlambat masuk kerja 10 (sepuluh) kali dalam 1 (satu) bulan, maka nilai kedisiplinan tidak akan diberikan dan akan berdampak pada penerimaan TUKIN. Berikut dibawah ini merupakan tabel absensi pegawai tahun 2018-2022.

Tabel 1.2 Data Presensi Pegawai Tahun 2019 - 2023

Tahun	Jumlah Pegawai Orang	Tidak Hadir/ Tahun	Terlambat	Jumlah	Persentase
2019	270	18	18	36	13,50%
2020	275	27	35	62	22,60%
2021	272	15	51	66	24,32%
2022	272	28	40	68	25,00%
2023	272	20	68	86	31,74%

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan data rekapan absensi diatas selama 5 tahun terakhir, bahwa jumlah pegawai inspektorat jenderal yang tidak hadir atau terlambat masuk kerja tiap tahunnya mengalami peningkatan. Terbukti pada persentase pada tahun 2019 sebesar 13,50% pegawai yang tidak hadir dan terlambat, kemudian tahun 2020 persentase sebesar 22,60%, disusul tahun 2021 persentase sebesar 24,32% dan

mengalami kenaikan pada tahun 2022 sebesar 25% dan tahun 2023 persentase ketidakhadiran dan keterlambatan dalam masuk kerja sebesar 31,74%. Angka tersebut cukup tinggi sehingga dapat dikatakan kinerja inspektorat jenderal setiap tahun kian melemah. Semakin meningkatnya presentase ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai pada inspektorat jenderal maka diindikasikan kedisiplinan pegawai inspektorat jenderal juga menurun sehingga akan menyebabkan kualitas kinerja pegawai juga menurun. Dengan kata lain apabila tingkat disiplin pegawai meningkat, maka kualitas kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Maksud dari disiplin kerja ialah suatu kemampuan seseorang bekerja secara teratur, tekun, dan sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2019). Disiplin kerja menjadi kunci utama dari tercapainya keberhasilan pekerjaan seorang pegawai. Apabila seorang pegawai disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan hasil yang maksimal, maka nantinya akan memengaruhi terjadinya peningkatan kinerja pegawai. Namun disiplin kerja bukan hanya terkait ketepatan waktu, tetapi juga berbicara tentang menaati segala peraturan yang berlaku dibidang pekerjaan, seperti peraturan perundangan, pedoman teknik, atau pun kode etik. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Ayu Hayat, dkk (2019), disiplin kerja merupakan suatu bentuk sikap sadar seorang pegawai dalam menjalankan dan menaati peraturan instansi, standar atau norma yang berlaku secara baik dan taat (Hasibuan, 2018).

Menurut Sitopu & Marpaung, (2021) bahwa disiplin memiliki korelasi yang positif dimana kian meningkatnya disiplin maka kinerja pegawai juga meningkat. Kedisiplinan dapat dipahami sebagai sebuah cara dalam mengelola diri sendiri untuk menjalankan amanah sesuai wewenang serta tanggung jawab. pegawai yang disiplin akan memperoleh banyak keuntungan dari instansi, namun sebaliknya pegawai yang kurang memperhatikan disiplin kerja akan lebih banyak mendapatkan sanksi dan pastinya kinerja pegawai juga tidak akan maksimal. Namun menurut hasil penelitian Handoko (2021) dan Tanjung (2020) mengatakan bahwasanya disiplin kerja tidak memiliki hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seperti halnya terjadi perbedaan antara hasil penelitian Ekhsan (2019)

yang menemukan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun menurut penelitian Andriani et al. (2020), disiplin kerja tidak ditemukan memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini memiliki kebaharuan dan perbedaan dari penelitian-penelitian terdahulu, dimana dalam penelitian ini penulis menggunakan yaitu variabel pelatihan yang lebih spesifik yaitu variabel pelatihan di kantor sendiri pada Inspektorat Jenderal dalam variabel independen. Jabatan auditor yang ada pada Inspektorat Jenderal merupakan tugas dan tanggungjawab yang lebih spesifik sehingga pelatihan yang digunakan merupakan pelatihan yang dapat mengembangkan kompetensi auditor yang akan berdampak pada kualitas kinerja pegawai atau auditor. Penelitian terdahulu menggunakan variabel pelatihan pada umumnya tanpa ada spesifikasi jenis pelatihannya. Selain itu, peneliti melakukan penelitian di Inspektorat Jenderal Kemendikbudristek yang terdiri dari Inspektorat I, II, III, IV dan Inspektorat Investigasi yang mana penelitian di Inspektorat Jenderal belum pernah atau jarang dilakukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

Berdasarkan analisis permasalahan diatas, penulis ingin mengkaji lebih lanjut terkait faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pelatihan di kantor sendiri, dengan dua variabel independen yaitu motivasi kerja dan disiplin kerja pegawai, serta satu variabel dependen yakni kinerja pegawai. Oleh karena itu judul penelitian ini ialah ***“Pengaruh Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS), Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek)”***.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, terdapat beberapa rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah terdapat hubungan pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan di kantor sendiri terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi?
2. Apakah terdapat hubungan pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi?
3. Apakah terdapat hubungan pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi?
4. Apakah terdapat pengaruh secara simultan antara pelatihan di kantor sendiri, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi?

C. Tujuan Penelitian

Terdapat beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam tulisan ini, yakni:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan di kantor sendiri terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.
3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

4. Untuk mengetahui pengaruh antara pelatihan di kantor sendiri, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

D. Manfaat Penelitian

Terdapat beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan wawasan luas terkait hubungan antara pelatihan di kantor sendiri, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Selain itu, diharapkan pula untuk mendukung dan membantu peneliti dalam melakukan penelitian yang serupa serta dapat dijadikan bahan referensi dalam pengembangan ilmu administrasi publik pada kajian manajemen sumber daya manusia khususnya pada teori kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk bahan evaluasi kinerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai pada di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Penelitian ini diharapkan mampu mengimplementasi strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai, peningkatan kualitas pelayanan dengan motivasi kerja yang lebih tinggi, serta pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih baik sehingga dapat menggunakan temuan penelitian untuk mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif, termasuk dalam hal rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan pengakuan karyawan yang berkompeten.