

## TESIS

# PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, PROMOSI JABATAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSDIKLAT BAHASA BADIKLAT KEMHAN

Disusun Oleh :

NAMA	:	PRIHANTO
NPM	:	1864001034
JURUSAN	:	ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI	:	ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI	:	MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian Syarat  
guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik  
(M.Tr.A.P.)



PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
2020

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Prihanto  
NPM : 1864001034  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tugas Akhir/Tesis : Pengaruh Diklat, Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan

**Diterima dan disetujui untuk Dipertahankan**

Pembimbing Tesis

Dr. Bambang Riyanto, S.H., M.Pd.

## LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Prihanto  
Nomor Pokok : 1864001034  
Program Studi/Konsentrasi : Administrasi Pembangunan Negara/MSDA  
Judul Tesis : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan

Telah mempertahankan Tugas Akhir ini dihadapan Tim Penguji  
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi  
Lembaga Administrasi Negara

Hari : Kamis  
Tanggal : 12 Desember 2019  
Pukul : 13.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji Nama Tanda Tangan

Ketua : Yogi Suwarno, M.A., Ph.D.....  
  
Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.....  
Pembimbing/Anggota : Dr. Bambang Riyanto, M.Pd.....  
.....  
.....

Anggota : Dr. Asropi, M.Si

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Prihanto

NPM : 1864001034

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan tugas akhir/tesis yang telah saya buat ini merupakan hasil karya saya sendiri. Apabila jika dikemudian hari penulisan tesis ini merupakan murni hasil plagiat atau murni penjiplakkan karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Peneliti:

Prihanto



## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum. Wr. Wb.

Puji Syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini

Sholawat serta Salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat-sahabatnya dan para pengikut beliau yang telah dengan ikhlas memeluk agama Allah SWT dan mempertahankannya sampai akhir hayat. Alhamdulillah, Berkat rahmat Allah SWT penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini sebagai syarat dalam rangka memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.A.P.) dalam program studi Magister Sumber Daya Aparatur (MSDA) Politeknik Sekolah Tinggi Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara (Politeknik STIA LAN) Jakarta

Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbungan dan petunjuk yang sangat membantu dari bapak Dr. Bambang Riyanto, S.H., M.Pd. sebagai dosen pembimbing yang penuh dengan kesabaran dan dedikasi untuk selalu membimbing saya untuk menyelesaikan tesis ini.

Oleh karna itu, penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA Ketua Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Tim Pengujian tesis.
3. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Pegawai Politeknik STIA LAN Jakarta
4. Ibuku tercinta dan mertuaku tersayang yang dengan doa restu mereka maka Tesis ini bisa selesai dengan lancar tanpa hambatan yang berarti
5. Istri tercintaku Insya Allah dunia dan akhirat Murti dan anakku yang aku sayangi Abrar dan Lulu sebagai motivasi penulis dalam menyelesaikan tesis.
6. Sahabat-sahabatku dan kawan kawan sekelas dan semua pihak yang dengan ikhlas membantu dalam penyusunan tesis ini.

Semoga segala bimbingan dan bantuan yang telah diberikan dapat menjadi amal hasanah, maslahah dan mendapatkan ridlo dari Allah SWT dengan teriring doa Alhamdulillah Jazakumulloh Khoiro

Sebagai penutup penulis menyadari bahwa masih banyak kekhilafan dan kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik serta saran yang bersifat membangun dari para pembaca demi lebih sempurnanya tesis yang penulis susun ini.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna, bermanfaat, barokah, maslahah di Dunia dan di Akhirat. Amin.

Wassalamu'alaikum. Wr. Wb.

Jakarta,

2020

Penulis

Prihanto

**POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**ABSTRAK**

**PRIHANTO, 1864001034**

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, PROMOSI JABATAN  
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSDIKLAT  
BAHASA BADIKLAT KEMHAN**

**115 halaman, 5 bab, 17 tabel, 6 gambar, Daftar Pustaka: 25  
buku, 5 peraturan dan 5 Jurnal Internasional.**

---

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat penting peranannya, tidak dapat dipungkiri bahwa peran sumber daya manusia menjadi pusat utama dalam menjalankan roda organisasi. Dalam mengelola sumber daya tersebut, SDM-nya haruslah berkualitas. Kualitas sumber daya manusia merupakan tuntutan yang tidak dapat ditawar lagi bagi setiap organisasi atau Instansi. Semakin baik kinerja yang dihasilkan, semakin baik pula kinerja organisasi yang dicapai. Kinerja pegawai merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi . Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Diklat, Promosi Jabatan dan disiplin Kerja. Sedangkan variabel dependen adalah kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh Diklat, Promosi Jabatan dan disiplin Kerja terhadap kinerja Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan. Penelitian ini dilakukan dengan jumlah sampel 72 responden. yang ditentukan berdasarkan *random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Analisis data pada penelitian ini menggunakan SPSS. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Diklat, Promosi Jabatan dan disiplin Kerja secara simultan terhadap Kinerja pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan sebesar 40.4 % sedangkan sisa yang lainnya dipengaruhi variabel lain yang tidak terdapat di dalam penelitian ini. Ketiga variabel tersebut secara simultan atau bersama sama berpengaruh terhadap Kinerja Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan .

Kata kunci: Diklat, Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai.

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI  
PEMBANGUNAN NEGARA SEKOLAH TINGGI ILMU  
ADMINISTRASI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**PRIHANTO, 1864001034**

**THE EFFECT OF TRAINING, JOB PROMOTION , AND WORK DISCIPLINE ON  
WORK PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF LANGUAGE TRAINING CENTER OF  
TRAINING AND EDUCATION AGENCY MINISTRY OF DEFENCE**

**115 pages, 5 chapters, 17 tables, 6 pictures, Bibliography: 25 books, 5 regulations and 5  
International Journals.**

---

Human resources has a very important role in progressing the organization because it will ensure in getting effective and efficient performance. It is undeniable that the role of human resources becomes the main center in running the wheels of the organization. In managing these resources, the human resources must have high quality. The quality of human resources is an indispensable demand for every organization. The better the performance produced, the better the organizational performance achieved. Therefore, we need a method which planned and measured in the development of human resources through training and education, Job promotion and discipline.

This research purpose to know how much percent of the effect of education and Training, Job Promotion and Work discipline influence the work performance of Language Training Center Ministry of Defence. This research was conducted with a sample of 72 respondents, determined based on random sampling. The data analysis technique used is descriptive analysis. Analysis of the data in this study using SPSS. Descriptive analysis results show that the Training, Job Promotion and Work discipline simultaneously effect the work Performance Language Training Center Training And Education Ministry of Defense 40.4% while the rest of the others are influenced by other variables that are not contained in this research.

Keywords: Training, Job Promotion and Discipline, and Employee Performance

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii

BAB 1:LATAR BELAKANG .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. IdentifikasiMasalah.....	12
1.3. Ruang Lingkup Penelitian.....	13
1.4. Perumusan Masalah .....	14
1.5. Tujuan dan manfaat Penelitian.....	14
BAB 2: KERANGKA TEORI .....	17
2.1. Kinerja Pegawai .....	17
2.1.1. Pengertian Kinerja pegawai .....	17
2.1.2. Evaluasi Kinerja Pegawai .....	19
2.2. Manajemen.....	26
2.2.1. Pengertian Manajemen.....	27
2.2.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	28
2.2.3. Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) .....	30
2.2.4. Evaluasi Program Diklat .....	33
2.3. Promosi Jabatan .....	36
2.3.1. Pengertian promosi Jabatan .....	36
2.3.2. TujuanPromosi.....	38
2.3.3. Asas-asas Promosi Pegawai.....	39
2.3.4. Dasar-Dasar Promosi .....	40
2.3.5. Penetapan Syarat-syarat promosi.....	40
2.3.6. Efek Samping Dalam Pelaksanaan Promosi .....	42
2.4. Disiplin Kerja.....	43
2.4.1. Pengertian Disiplin Kerja.....	43
2.4.2. Indikator-Indikator Disiplin .....	46
2.5 Penelitian Terdahulu .....	48

2.6. Definisi operasional Variable dan Indikatornya .....	51
2.7 Kerangka Berpikir.....	56
2.8. Hipotesis Penelitian .....	59
BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN .....	60
3.1. Metode Penelitian .....	60
3.2. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling .....	60
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.4. Istrumen Penelitian. ....	62
3.5. Tehnik Analisis dan Uji Hipotesis. ....	63
BAB 4: HASIL PENELITIAN .....	79
4.1. Deskripsi Lokasi Penelitian .....	79
4.2. Deskripsi Data Karakteristik Responden .....	83
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	83
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	84
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	85
4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	86
4.3. Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	87
BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN .....	102
5.1. Kesimpulan.....	102
5.1. Kesimpulan.....	104
DAFTAR PUSTAKA .....	106
BIODATA PENULIS .....	107
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
Lampiran 1. Struktur Organisasi Badiklat	
Lampiran 2. Pengantar Penelitian	
Lampiran 3. Uji Validitas	
Lampiran 4. Uji Reabilitas	
Lampiran 5. Hasil uji data	
Lampiran 6. Tabel DW	
Lampiran 7. Tabel Isaac dan Michael	

## **BAB 1**

### **LATAR BELAKANG**

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Secara umum organisasi-organisasi pada masa kini mengalami banyak tantangan. baik organisasi pemerintah maupun organisasi umum dan pada globalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi bertambah penting bagi pegawai-pegawai diseluruh Indonesia. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Pada dasarnya, setiap organisasi memiliki visi, misi dan tujuan yang selalu berusaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan organisasi maka perlu suatu panduan atau perencanaan yang baik. Perencanaan untuk jangka pendek maupanjang sangat membantu berhsil atau tidaknya suatu tujuan organisasi. Selain itu faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya adalah pegawai. Pegawai sebagai mahluk sosial tidak dapat disamakan dengan faktor produksi lainnya, karena pegawai membutuhkan perhatian dari pimpinan organisasi agar mereka memberikan prestasi secara penuh kepada organisasi. Kemajuan dan kemunduran suatu organisasi, langsung atau tidak langsung, akan membawa dampak yang sama terhadap para pegawainya. Oleh karena itu setiap usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi tempat mereka bekerja harus tetap menjadi tujuan yang utama dari setiap pegawainya mulai dari

pimpinan sampai dengan bawahan. Pemimpin memiliki peran yang sangat vital dalam mengarahkan bawahannya. *Leadership can be described as a process where a leader directs and synthesizes the efforts of a group towards the establishment of a defined goal (Aaker, Kumer, Day, 2012). Therefore, leadership is the ability to influence a group towards the achievement of goals.*

Untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi dibutuhkan pegawai yang memiliki kinerja agar bisa mencapai target yang diinginkan. Kinerja merupakan suatu hal yang harus dimiliki pegawai agar mampu mencapai apa yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran untuk melihat baik atau tidaknya suatu organisasi tempat pegawai itu berada. Melihat pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas dalam menjalankan kegiatan organisasi, maka dibutuhkan pemimpin yang mampu mengarahkan seluruh pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan memimpin dengan baik agar mampu secara bersama-sama dengan seluruh komponen organisasi yang ada untuk mencapai tujuan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam bekerja di antaranya yaitu masalah pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai tersebut. Pendidikan yang diberikan kepada para pegawai menjadi hal yang sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Karena setiap pegawai tentu akan dihadapkan pada permasalahan yang rumit sesuai dengan bidang yang ditekuninya. Maka untuk lebih mengerti dan paham akan tugas dan tanggungjawabnya tentu para pegawai harus diberikan pendidikan yang sesuai

dengan kemampuan dan keahliannya. Banyak pegawai yang tidak mengerti dan paham dengan job desk yang sudah dibebankan kepada mereka. Menurut John Suprihanto (1988:86) pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan, kejujuran dan ketrampilan. Sondang P. Siagian (1983:180) memberikan pengertian terhadap kedua istilah itu : Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang yang lain dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Pemberian pendidikan kepada pegawai merupakan suatu kewajiban bagi Instansi Pemerintah atau suatu organisasi, agar setiap pegawai merasa diperhatikan dan mampu untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan kerja yang ada. Pasal 3 angka 16 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (“PP 53/2010”) menentukan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil wajib memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier. Yang dimaksud dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier adalah memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka pengembangan karier, antara lain memberi kesempatan mengikuti rapat, seminar, diklat, dan pendidikan formal lanjutan. Dalam hal seorang PNS ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi diatur dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara

dan Reformasi Birokrasi Nomor 04 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil (SE MENPAN RB 4/2013).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan PNS pasal 2 bahwa Diklat (Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)) bertujuan agar:

1. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sedangkan pasal 3 bahwa sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi sesuai persyaratan jabatan masing-masing.

Pendidikan dan pelatihan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Tingkat kecerdasan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi akan tergantung dari pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai tersebut. Semakin sering organisasi memberikan pendidikan dan pelatihan untuk para pegawai, tentu kemampuan pegawai juga akan semakin meningkat dari hari kehari.

Disamping pendidikan dan pelatihan yang diberikan untuk para pegawai, faktor yang juga menjadi bagian yang tak terkalahkan dalam meningkatkan masalah kinerja pegawai adalah promosi jabatan. Dimana promosi jabatan

merupakan suatu hal yang wajar dilakukan dalam suatu lingkungan organisasi untuk menambah semangat kerja pegawai dalam bekerja. Dengan adanya promosi jabatan yang dilakukan maka diharapkan pegawai dalam bekerja juga akan sangat giat dalam bekerja sehingga kinerja juga akan baik. Peningkatan kinerja pegawai melalui promosi jabatan merupakan satu hal yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan agar mampu menciptakan para pegawai yang handal dibidangnya untuk melakukan tugas yang telah diembankan kepada mereka. Byars (2000) memberikan pengertian tentang “promosi sebagai suatu perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility pegawai kejabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar”. Menurut Megginson (1985) “*A promotion is a movement to higher position, in which responsibilities are increased and there is greater status or prestige. Frequently promotion result in higher titles or job classifications*”. Sedangkan menurut Martoyo (2007:71). “Promosi jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi”.

Dari pernyataan-pernyataan di atas maka dapat di simpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, serta statusnya semakin besar dan pendapatannya pun semakin besar yang disertai peningkatan fasilitas lainnya.

Faktor lain yang Penting dalam pencapaian target kerja pegawai adalah disiplin Kerja. Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap

menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak menggelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryo, 2003 :291). Pegawai yang mematuhi segala peraturan yang sudah ada tentu akan bisa memberikan kontribusi yang terbaik buat perusahaan. Karena dengan adanya disiplin kerja seorang pegawai tidak akan lari dari peraturan-peraturan yang sudah ada. Dengan disiplin kerja maka pegawai akan mengetahui apa pembagian dan deskripsi dari pekerjaan yang mereka lakukan. Pada suatu organisasi yang memiliki tugas-tugas yang rumit, diperlukan suatu sistem pengorganisasian yang mampu membandingi seluruh bagian sehingga setiap bagian akan dipimpin oleh seorang kepala bagian. Hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam mengatur, membina dan mengarahkan para pegawai yang menjadi bawahannya agar mampu bekerja secara baik dan maksimal. Sedangkan Pegawai yang menjadi pelaksana kegiatan operasional lembaga dituntut memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya, karena pegawai merupakan ujung tombak organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Oleh karena itu, diperlukan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dan mengarahkan para pegawainya agar selalu meningkatkan kemampuan prestasi kerjanya. Keberhasilan suatu organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dapat dilihat dari kualitas kinerja organisasi tersebut. Kinerja orgnisasi tersebut ditentukan beberapa faktor antara lain kinerja (*performance*) dari pegawainya dan budaya organisasi. Budaya organisasi dapat dilihat dari bagaimana nilai-nilai budaya tersebut

diimplementasikan, bagaimana komitmen organisasi dalam mempertahankan nilai-nilai organisasi dan bagaimana gaya kepemimpinan dapat beradaptasi serta mendukung implementasi budaya organisasi, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 16 Tahun 2010 tanggal 27 September 2010. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bahasa selanjutnya disebut Pusdiklat Bahasa Badiklat adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Badan, dipimpin oleh Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bahasa disebut Kapusdiklat Bahasa, mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang bahasa daerah, bahasa indonesia dan bahasa asing bagi TNI, Tentara Negara sahabat dan PNS Kemhan. Pusdiklat Bahasa menyelenggarakan fungsi :

1. penyiapan rumusan kebijakan dan standardisasi teknis pendidikan dan pelatihan di bidang bahasa daerah, Indonesia dan bahasa asing;
2. penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang pendidikan dan pelatihan bahasa daerah, Indonesia dan bahasa asing;
3. perencanaan program pendidikan dan pelatihan serta pengujian penguasaan bahasa daerah, Indonesia dan bahasa asing;
4. pelaksanaan dan evaluasi serta administrasi pendidikan dan pelatihan, akreditasi dan sertifikasi;
5. pengelolaan komponen pendidikan dan pelayanan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
6. pengelolaan ketatausahaan dan kerumah tanggaan Pusat.

Berdasarkan pengamatan penulis, kinerja pegawai pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan RI masih perlu ditingkatkan lagi. Ini dapat terlihat dari masih banyaknya pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan tepat waktu oleh para pegawai.

Dimana pegawai masih belum bisa memperlihatkan tugas dan kewajiban mereka sebagaimana yang sudah ditetapkan. Dimana target pencapaian hasil kerja belum maksimal, sehingga kalau diperhatikan masih banyak pekerjaan yang tidak menghasilkan hasil yang diinginkan, tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Rendahnya kinerja pegawai pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan RI. penulis duga diakibatkan adalah masalah pemberian pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai. Pendidikan dan Pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) terutama untuk mengembangkan intelektual dan kepribadian manusia dalam instansi atau organisasi istilah pendidikan dan pelatihan sering disingkat menjadi Diklat. Diklat merupakan kegiatan pengembangan kemampuan pegawai melalui jalur pendidikan dan pelatihan baik secara formal atau non formal yang dilaksanakan oleh organisasi atau instansi sebagai investasi Sumber Daya Manusia. Melalui pendidikan dan pelatihan, potensi sumber daya manusia yang semula terpendam dapat ditingkatkan untuk mencapai tujuan instansi atau organisasi.

Pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan masalah Diklat bagi anggota belum berjalan dengan baik. Dimana Diklat belum menyentuh kepada pokok permasalahan yang ada. Artinya pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan sendiri pendidikan dan pelatihan belum merata diberikan pada pegawai. Kecilnya kesempatan pegawai Pusdiklat Bahasa untuk mendapatkan pendidikan dikarenakan Jumlah personel Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan tidak memadahi dengan diklat yang dilaksanakan. Tiap tahun Pusdiklat Bahasa melaksanakan diklat rata rata 27 diklat sedangkan Jumlah personel Badiklat kemhan sebanyak

89 Orang terdiri dari jabatan struktural sebanyak 11 Jabatan yang terdiri dari 1 Jabatan Eselon II, 3 jabatan eselon III, 7 jabatan eselon IV , 35 jabatan Fungsional dan sisanya 42 menjabat jabatan fungsional umum. Dikarenakan padatnya diklat membuat para pegawai tidak bisa mendapatkan kesempatan untuk merasakan Diklat , jadi wajar kalau masih banyak pegawai yang belum paham dengan tugas mereka. Sedikitnya pegawai yang berkesempatan mengikuti diklat bisa kita lihat pada tabel 1.1. berikut :

Tabel.1.1. Personel yang sudah mengikuti Diklat 2016 s.d. 2018

NO	JENIS DIKLAT	2016	2017	2018
1	Bangpers	14 orang	15 orang	12 orang
2	Pim TK. III	2 orang	-	-
3	Pim TK. IV	-	-	-

Sumber: Personel Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan

Berdasarkan table diatas baris no 1 menunjukan dari tahun ketahun yang mengikuti pendidikan Bangpers (Pengembangan Personel) rata rata sekitar 15% sedangkan pada baris nomer 2 dan 3 untuk diklat Pim menunjukan hanya 2 Orang ditahun 2016 mengikuti Diklat Pim TK. III sedangkan tahun 2017 dan 2018 nihil.

Faktor lain yang penulis duga penyebab rendahnya kinerja pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan adalah masalah promosi jabatan. Promosi jabatan berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Promosi jabatan (*promotion*)

memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi jabatan berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi, dengan demikian promosi jabatan akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcome*) yang semakin membesar bagi pegawai. Seseorang yang menerima promosi jabatan harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya dan itu sesuai dengan Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 4 Bab III pasal 4 tahun 2011 tentang penilaian kompetensi individu pegawai di lingkungan Kementerian Pertahanan.

Namun demikian Kedekatan pada pimpinan, Gender pria wanita serta senioritas tua dan muda terkadang mempengaruhi keputusan promosi Jabatan di Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan. Selain itu Promosi seharusnya mengutamakan pegawai internal Pusdiklat Bahasa tetapi di Pusdiklat Bahasa banyak promosi yang diambil dari luar Pusdiklat Bahasa. selain itu Seharusnya Pertimbangan promosi adalah, kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama dalam dipromosikan pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan,2000). Selain itu kesempatan Promosi jabatan di Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan relative jarang. Ini bisa kita lihat pada table 1.2. berikut:

Tabel 1.2. Data Promosi Jabatan Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan

NO	ESELON	TAHUN 2016	TAHUN 2017	TAHUN 2018
1	Eselon II	-	-	-
2	Eselon III	2	-	-
3	Eselon IV	-	-	1

Sumber: Personel Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan

Berdasarkan Tabel diatas menunjukan fenomena bahwa dalam rentang waktu 3 tahun yaitu mulai tahun 2016 s.d. tahun 2018 hanya 3 pegawai yang mendapatkan promosi jabatan yaitu pada tahun 2016 untuk jabatan Eselon III dan 2018 untuk jabatan Eselon IV. Dari Informasi tersebut dapat dilihat promosi jabatan di Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan relatif sangat kecil.

Faktor lain yang penulis lihat sehingga membuat kinerja pegawai menjadi rendah adalah masalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan suatu hal yang sangat mutlak yang harus dilakoni oleh para pegawai. Karena dengan adanya sikap disiplin dalam bekerja akan menjadikan pegawai tersebut mentaati peraturan yang ada. Sehingga pegawai dalam bekerja ada kontrol terhadap apa yang mengerjakan. Pegawai yang sering tidak masuk kerja, tidak menaati aturan dan peraturan, sering terlambat kerja, tidak mematuhi atasan dan menghargai rekan kerja, serta tidak menyelesaikan pekerjaan yang diberikan ataupun melangkahi tugas pokok dan fungsi pekerjaan (tupoksi) akan menghambat kinerja kerja pegawai yang ujungnya berdampak pada pelayanan kepada publik yang rendah baik secara langsung maupun tidak langsung (Ardana, 2012).

Pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan sendiri masih ada pegawai yang berdisiplin rendah. Hal ini bisa dilihat Kehadiran Kerja. Dilihat dari data rekapitulasi absensi pegawai bulan januari tahun 2019, masih banyak pegawai yang absen dengan berbagai alasan.

### **Rekapitulasi Absensi Pegawai Bulan Januari s.d. juni 2019**

NO	Bulan	Jumlah Absensi Tahun 2016					Total
		Sakit	Izin	Terlambat	Cuti	Dinas Luar	
1	Januari	25	4	3	9	1	42
2	Februari	17	29	10	32	21	109
3	Maret	30	18	15	24	18	105
4	April	28	14	17	14	27	100
5	Mei	14	21	11	14	25	85
6	Juni	10	16	13	21	27	87
Jumlah							528

Sumber : personel Pusdiklat Bahasa

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang lebih mendalam dengan judul **“Pengaruh Diklat, Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan”**.

#### **1.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas masalah-masalah yang dapat diidentifikasi pada Pusdiklat Bahasa Badan Pendidikan dan Pelatihan Kemhan, adalah sebagai berikut:

- a. Promosi Jabatan masih mengabaikan syarat syarat dalam promosi jabatan ini terlihat tidak mengutamakan pegawai interen dan sudah lama bekerja untuk promosi jabatan.

- b. Pegawai sulit mendapatkan kesempatan untuk ikut diklat dikarenakan padatnya pendidikan yang diselenggarakan instansi .
- c. Masih banyak pegawai yang tidak disiplin kerja sehingga banyak pekerjaan yang terbengkalai
- d. Kurang transparannya promosi jabatan untuk pegawai, sehingga pegawai tidak mengetahui tentang promosi jabatan tersebut.
- e. Lingkungan kerja yang tidak kondusif yang mengakibatkan pegawai tidak semangat bekerja dan berlama-lama di tempat kerja.
- f. Kurang disiplinnya pegawai dalam bekerja yang mengakibatkan banyak pekerjaan an tidak selesai sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan.
- g. Kurangnya komitmen pegawai sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak selesai sesuai rencana.
- h. Banyak pekerjaan tambahan yang membuat pengerjaan tertunda dan tidak menghasilkan hasil yang optimal yang berakibat pada kinerja pegawai itu sendiri.

Namun, pada penelitian ini hanya memfokuskan penelitian pada Diklat, Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja dimana ketiga faktor tersebut dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja para pegawai pada Pusatdiklat Bahasa Badiklat Kemhan.

## **1.2. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini penulis lakukan pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan. Dimana penelitian ini merupakan suatu bahasan mengenai tingkat kinerja pegawai

pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan. Penelitian penulis fokuskan pada masalah Diklat, Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja dalam rangka meningkatkan Kinerja Pegawai. Ini mengingat terbatasnya waktu tenaga serta biaya yang penulis miliki, disamping agar mendapatkan hasil penelitian yang valid dan bisa dipertanggungjawabkan.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian identifikasi masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Seberapa besar pengaruh Diklat secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan ?
- b. Seberapa besar pengaruh Promosi Jabatan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan ?
- c. Seberapa besar pengaruh Disiplin kerja secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan ?
- d. Seberapa besar pengaruh Diklat, Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja secara bersama sama Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan ?
- e. Variabel mana yang lebih berpengaruh terhadap Kinerja Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan ?

### **1.4. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

#### **a. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1). Untuk mengetahui besarnya pengaruh Diklat secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan

- 2). Untuk mengatahui besarnya pengaruh Promosi Jabatan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan .
- 3). Untuk mengetahui besarnya pengaruh Disiplin Kerja secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan
- 4). Untuk mengetahui besarnya pengaruh Diklat, Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja secara bersama sama terhadap Kinerja Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan .
- 5). Untuk mengetahui variabel mana yang lebih berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan .

**b. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu secara teoritis dan secara praktis dan kegunaan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1). Teoritis

Memperkaya teori berdasarkan temuan penelitian terhadap ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan teori Diklat, Promosi Jabatan, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai.

2). Sebagai pedoman bagi penelitian selanjutnya yang terkait dengan masalah Diklat, Promosi Jabatan, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai.

### 3). Manfaat Praktis

- a). Bagi peneliti, diharapkan dapat menambah wawasan bagi peneliti, khususnya dalam mendalami ilmu yang diterima di bangku kuliah.
- b). Bagi Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan , menjadi masukan bagi pengambil kebijakan untuk menganalisis kondisi lapangan dari segi Diklat, Promosi Jabatan, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai.

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

**5.1.1.** Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pengaruh Diklat, Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan peneliti menarik kesimpulan sebagaimana berikut:

Diklat terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan. Hipotesis untuk  $X_1$  dapat diterima dengan dasar nilai pada uji t regresi linear berganda lebih kecil dari 0,05 Sig sehingga bisa disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen  $X_1$  (Promosi Jabatan) terhadap variabel dependen Y (Kinerja). Artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Promosi Jabatan terhadap kinerja. Pengaruh yang signifikan tersebut mempunyai makna semakin baik diklat yang diterima oleh pegawai, maka kinerja pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan akan semakin meningkat.

**5.1.2.** Promosi Jabatan terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Kinerja Pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan. Hipotesis untuk  $X_2$  dapat diterima dengan dasar nilai pada uji t regresi linear berganda

lebih kecil dari 0,05 Sig sehingga bisa disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen  $X_2$  (Promosi Jabatan) terhadap variabel dependen Y (Kinerja). Artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Promosi Jabatan terhadap kinerja .Pengaruh yang signifikan tersebut mempunyai makna semakin besar kesempatan promosi yang diberikan kepada pegawai , maka kinerja pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan akan semakin meningkat.

**5.1.3.** Disiplin Kerja tidak terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Kinerja Pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan. Hipotesis untuk  $X_3$  tidak dapat diterima dengan dasar nilai pada uji t regresi linear berganda pada nilai sig. lebih besar dari 0,05 sehingga bisa disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh dari variabel independen  $X_3$  (Disiplin Kerja) terhadap variabel dependen Y (Kinerja). Artinya bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel Disiplin terhadap kinerja . Hal ini terjadi bisa jadi karena data yang dikumpulkan tidak berhasil membuktikan keterkaitan antara X dan Y, dan bukan berarti X tidak memberikan berpengaruh terhadap Y, melainkan data sampel tidak berhasil membuktikan hubungan tersebut

**5.1.4.** Diklat (X1) , Promosi Jabatan X2 dan Disiplin Kerja terbukti mempengaruhi secara positif terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan sebesar 40,4 % sedangkan sisa yang lainnya dapat

dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hipotesis simultan dengan berdasarkan nilai Sig. 0,000 lebih kecil dari nilai sig. 0,05 sehingga dengan dasar tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat Pengaruh yang signifikan secara Simultan atau bersama sama dari Variabel Independen terhadap Variabel Dependen. Artinya bahwa ada pengaruh bersama - sama antara Diklat (X1) , Promosi Jabatan (X2) dan Disiplin Kerja (X3) terhadapa variabel dependen (Y).

## 5.2. Saran

- 5.2.1.** Berdasarkan penelitian diatas penulis memberikan saran sebagai evaluasi antara lain
1. Memberikan kesempatan dan mendukung para pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam rangka menambah pengetahuan dan keterampilan serta pengalaman dalam menghasilkan kinerja yang maksimal sesuai tujuan organisasi.
  2. Promosi harus memperhatikan azas azas yang berlaku supaya dapat memotivasi pegawai menjadi lebih baik yaitu dengan memberikan jaminan ketersedian promosi jabatan dan mutasi yang dapat memberikan rasa keadilan dan tentunya sesuai penempatan pegawai pada jabatannya agar dapat mendorong kinerja pegawai
  3. Penelitian variable disiplin perlu dilakukan oleh peneliti peneliti selanjutnya untuk mengkaji lebih dalam agar dapat diperoleh hasil yang lebih lengkap dan sesuai harapan sehingga hasil penelitian selanjutnya

diharapkan lebih sempurna dari penelitian ini

4. Dari tiga variabel Diklat (X<sub>1</sub>) , Promosi Jabatan (X<sub>2</sub>) dan Disiplin Kerja (X<sub>3</sub>) terdapat pengaruh secara bersama sama terhadap variabel dependen (Y) Kinerja Pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan. Para pemangku jabatan di Pegawai Pusdiklat Bahasa Badiklat Kemhan wajib menjaga kondisi seperti itu. Hal ini dimaksud agar tugas rutin dapat berjalan dengan baik. Pelayanan prima baik itu kepada pimpinan dan anggota pegawai maupun kepada peserta didik dapat terus terwujud.

**5.2.2.** Penelitian ini masih dimungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut, sehingga bagi peneliti, hasil penelitian ini masih dapat dikembangkan lagi dan selanjutnya akan lebih baik lagi dan komprehensif dengan menambahkan variabel-variabel lainnya yang tidak termasuk di dalam penelitian ini. Sehingga dapat menghasilkan saran yang berbeda dan untuk melengkapi penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU:

- Edwin, F. B. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Flippo, E. B. (2002). *Personel Management (Manajemen Personelia) Edisi. VII Jilid II, terjemahan Alponso S.* Jakarta: Erlangga.
- Hadi, P. (2010). *Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi terhadap Kinerja Pegawai PT. Timah*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Krisnadipayana.
- hadi, S. (2000). *Metodologi Research Jilid I*. Yogyakarta: Andi.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Jatmiko. (2008). *Analisis Pengaruh Diklat dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Krisnadipayana.
- Lynton, R. P., & Pareek, U. (2006). *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Prasindo.
- Malthus, R. L. (2006). *Human Resource management. Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- meggison, L. C. (2000). *Small Business management, An Entrepenuer's Guide*. Singapore: Irwin mc Graw Hill.
- Miner, J. B. (2001). *Industrial Organizational Psychology*. Mc graw Hill Inc.
- Pareek, R. P.
- Rasyid, H. A. (2002). *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjajaran.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku organisasi : konsep, kontroversi, aplikasi jilid 1 alih bahasa Hadyana Pudjaatmaka*. Jakarta: Prenhallindo.
- Siagian, S. P. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineke Cipta.

- Sikula, A. F. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Simanjutak, P. J. (2001). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Siregar, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Slovin. (2001). *Sampling: A Quick Reliable Guide to Practical Statistics*. New York: Simon And Schuster.
- Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: 2001.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- U.S, S. (2014). *Applikasi Statistika Daka Penelitian Konsep Statistika yang lebih Komprehensif*. Jakarta: Change Publication.
- Umar, H. (2007). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Edisi Kedelapan*. Jakarta: Penerbit Rajawali Pers.
- Widodo, S. E. (2015). *Managemen Pengembangan Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widodo, S. E. (2018). *Manajemen Pelatihan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Yuniasih, N. (2008). *Analisis Faktor Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Penyuluh Keluarga Berencana pada BKKB Kotamadya Jakarta Timur*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana.

## **PERATURAN:**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Permenhan Nomor 2 Tahun 2018 Tentang Penyusunan Perencanaan pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan kemhan

Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2017 Tentang Susunan Dan Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu Dan Fungsional Umum Kementerian Pertahanan

Kepmenhan Nomor: 14 th. 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan

Permenhan RI Nomor 15 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kemhan

**JURNAL:**

Boakye, I. (2017). Effect Leadership Style On Employee Satisfaction In select Banks In Ghana. *The International Journal of Business & Management* , Vol 5 Issue 11.

Kirangu, L. (2018). Strategic Planning and Its Impact on Performance in the Manufacturing Sector in Kenya. *The International Journal of Business & Management* , Vol 6 Issue 12.

Mustapha, N. (2013). The Effect Of Promotion Opportinity In Influencing Job Satisfaction among Academics in Higher Public Institution in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science* , Vol. 3, no. 3.

Ofosuhene, D. (2018). Evaluating the Performance Appraisal Practices in the Ghana Civil Service. *The International Journal Of Business & Management* , Vol. 6 Issue 12.

Usumanu, A. Y. (2017). An assessment of Performance Management System. *The International Journal Of Business&management* , Vol 5 Isusue 12 page 40.