

**PENGARUH CAPAIAN JAM PEMBELAJARAN PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI DAN KINERJA PEGAWAI TERHADAP KINERJA  
ORGANISASI PADA SALAH SATU INSTANSI PEMERINTAH DI  
INDONESIA**

***THE EFFECT OF LEARNING HOURS OF COMPETENCY DEVELOPMENT  
AND EMPLOYEE PERFORMANCE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE  
AT A GOVERNMENT INSTITUTION IN INDONESIA***

**Perdhana Ari Sudewo<sup>1</sup>, dan Bintang Aruan Sulastri<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Badan Pengawas Obat dan Makanan  
email: [perdhana.ari@pom.go.id](mailto:perdhana.ari@pom.go.id); [perdhanaari@gmail.com](mailto:perdhanaari@gmail.com)

<sup>2</sup> Badan Pengawas Obat dan Makanan  
email: [bintang.sulastri@pom.go.id](mailto:bintang.sulastri@pom.go.id); [bsulastri@gmail.com](mailto:bsulastri@gmail.com)

**Abstrak**

Sistem merit telah diamanahkan oleh Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) mewajibkan pengembangan kompetensi paling kurang 20 Jam Pelajaran (JP) kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) per tahun dan implementasi manajemen kinerja pegawai yang terintegrasi dengan manajemen kinerja organisasi. Dari hasil studi oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), juga penelitian tentang manajemen ASN menyimpulkan bahwa bahwa sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia masih belum dilaksanakan secara efektif. Dengan pertimbangan bahwa melaksanakan sistem merit harus terus didukung melalui perbaikan berkelanjutan, penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian evaluatif pengaruh capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi Pemerintah. Penelitian dilakukan dengan menggunakan data tahun 2020 pada salah satu Lembaga Pemerintah yang menjadi obyek penelitian dengan menggunakan data capaian JP pengembangan kompetensi pegawai, data hasil penilaian kinerja pegawai, dan data evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) sebagai data kinerja organisasi. Penelitian menggunakan semua data pada 43 satuan kerja mandiri yang juga merupakan populasi penelitian pada salah satu Lembaga Pemerintah. Analisis data dilakukan secara kuantitatif melalui analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel capaian JP pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja organisasi pada Lembaga Pemerintah, dan variabel kinerja pegawai lebih berpengaruh terhadap kinerja organisasi dibandingkan dengan variabel capaian JP pengembangan kompetensi. Hasil studi ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi sekaligus menjadi masukan dalam perbaikan kualitas pelaksanaan sistem merit manajemen ASN di Indonesia, khususnya pada Lembaga Pemerintah yang menjadi obyek penelitian.

**Kata Kunci :** Sistem, Merit, Kompetensi, Kinerja, ASN, AKIP

### **Abstract**

*The merit system has been mandated by the State Civil Apparatus (ASN) Law, requiring competency development of a minimum of 20 Learning Hours for every Civil Servant (PNS) each year and implementation of employee performance management integrated with organizational performance management. From a study conducted by the State Civil Apparatus Commission (KASN) and research on ASN management, it is concluded that the merit system in Indonesian ASN management has not been implemented effectively. Considering that the implementation of the merit system must continue to be supported through continuous improvement, this research aims to conduct an evaluative study through a study Learning Hour's achievement of employee competency development and employee performance and its influence on performance of government organizations. The research was conducted using data from 2020 at one of the Government Institutions that became the object of research using data on Learning Hour's achievement of employee competency development, data on employee performance appraisal results, and Government Agency Performance Accountability evaluation data (AKIP) as an organizational performance data. The study used all data on 43 independent organization units the research population at a Government Institution. Data analysis was carried out quantitatively through multiple linear regression analysis. The analysis results show that the variable of Learning Hour's achievement of employee competency development and employee performance together does not have a significant correlation to organizational performance variables in Government Institutions, and employee performance variables have more influence on organizational performance than Learning Hour's achievement employee competency development. Results of this research are expected to be used as evaluation sources and input in improving the quality of the implementation of the merit system of Indonesian ASN management, especially in Government Institutions that are the object of research.*

**Keywords:** System, Merit, Competence, Performance, ASN, AKIP

### **PENDAHULUAN**

Undang-Undang (UU) nomor 5 tahun (2014) tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mentransformasi manajemen Pegawai Negeri Sipil menjadi manajemen ASN dengan keharusan mengimplementasikan sistem merit dalam manajemen ASN yang menekankan kualifikasi pegawai, kompetensi pegawai, dan kinerja pegawai sebagai dasar pembinaan ASN di Indonesia. Transformasi manajemen ASN

juga menekankan seleksi pegawai, pengangkatan, penempatan, dan pembinaan karir jabatan ASN harus didasarkan pada perbandingan antara syarat kualifikasi dan kompetensi jabatan dengan syarat kualifikasi dan kompetensi pegawai atau calon pegawai. UU ASN membagi ASN menjadi dua, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang dalam pelaksanaannya memiliki ketentuan dan kebijakan masing-masing dalam

konteks pembinaan dan manajemen ASN di Indonesia.

Sebagai pelaksanaan UU ASN dalam transformasi dan peningkatan kualitas manajemen PNS, Pemerintah menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 11 tahun (2017) tentang Manajemen PNS yang mengatur lebih lanjut dalam implementasi sistem merit. Manajemen PNS melalui sistem merit difokuskan pada pembinaan kompetensi, pembinaan karir, dan pembinaan kinerja pegawai sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan manajemen PNS di Indonesia. Salah satu program dalam pembinaan kompetensi adalah kewajiban setiap PNS mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi paling kurang 20 Jam Pelajaran (JP) per tahun. Sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) nomor 10 tahun (2018) tentang Pengembangan Kompetensi PNS, ketentuan peningkatan kompetensi minimal 20 JP tersebut dapat diperoleh melalui berbagai bentuk kegiatan pengembangan kompetensi, meliputi pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan, juga jalur pelatihan yang terbagi menjadi pelatihan secara klasikal dan pelatihan secara nonklasikal. Pembinaan karir dilakukan

melalui *talent management* yang mensinergikan pembinaan potensi serta kompetensi, dan pembinaan kinerja pegawai, diatur melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB) nomor 3 tahun (2020) tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN). Manajemen Talenta ASN sendiri didefinisikan sebagai sistem manajemen karir ASN yang meliputi tahapan proses akuisisi/seleksi, *talent development*, *engagement* dan retensi, dan penempatan talenta yang diutamakan untuk menduduki jabatan yang ditargetkan mengacu kepada tingkatan potensial, termasuk didalamnya kompetensi pegawai dan kinerja tertinggi, dilakukan melalui mekanisme dengan kriteria tertentu yang dilakukan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Lembaga Pemerintah maupun kebutuhan Nasional. Sedangkan pembinaan kinerja pegawai yang diatur melalui PP nomor 30 tahun (2019) tentang Penilaian Kinerja PNS menekankan sinergi dan integrasi manajemen kinerja pegawai dengan manajemen kinerja organisasi, khususnya dalam perencanaan kinerja. Melalui integrasi tersebut, dalam perencanaan kinerja pegawai dilakukan proses bahwa perencanaan kinerja pegawai yang

wajib mengacu kepada perencanaan kinerja organisasi sehingga terdapat jaminan bahwa capaian kinerja pegawai akan mendukung terhadap pencapaian kinerja organisasi. Hasil penilaian kinerja pegawai juga ditekankan sebagai salah satu dasar dalam peningkatan kompetensi melalui proses analisis kesenjangan kinerja sebagai dasar dalam analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, dan juga menjadi dasar dalam pembinaan karir pegawai melalui manajemen talenta dimana aspek kinerja merupakan salah satu sumber data dalam matrik talenta pegawai. Selain itu, apabila seorang pegawai tidak memenuhi syarat kinerja, maka evaluasi atau uji kompetensi merupakan salah satu perangkat untuk mengevaluasi pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang tidak berkinerja dan setelah dilakukan uji kompetensi dinyatakan tidak memenuhi syarat kompetensi, pegawai yang bersangkutan dilakukan evaluasi atas penempatannya dalam jabatan tersebut dan dimungkinkan untuk dimutasi dalam jabatan lain atau diturunkan jabatannya.

Dalam pengelolaan organisasi, manajemen kinerja diartikan sebagai proses sistematis dan terstruktur dalam meningkatkan

kualitas kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai dan tim. Pengelolaan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi merupakan upaya untuk menghasilkan keluaran (*output*) kinerja dengan kualitas lebih baik dari organisasi, tim kerja, dan pegawai melalui aktifitas memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan yang direncanakan, terstandar, dan sesuai syarat kompetensi yang telah disepakati. Secara khusus, manajemen kinerja adalah terkait bagaimana menyelaraskan tujuan pegawai dengan tujuan organisasi, serta memastikan bahwa pegawai menjunjung tinggi nilai-nilai dasar organisasi (Armstrong 2006). Manajemen kinerja termasuk di dalamnya adalah proses untuk menyepakati peran pegawai dalam konteks organisasi dalam hal tanggung jawab peran dan akuntabilitas yang diharapkan untuk dilakukan, kompetensi yang harus dimiliki pegawai, dan perilaku yang diharapkan ditunjukkan pegawai sesuai dengan nilai dasar organisasi.

Kinerja pegawai maupun kinerja organisasi merupakan aspek dalam manajemen kinerja. Dalam konteks manajemen PNS di Indonesia, berdasarkan

dengan PP nomor 30 tahun (2019), kinerja PNS didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada unit organisasi sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai, dilakukan melalui penilaian kinerja. SKP merupakan rencana dan target kinerja yang akan dicapai oleh seorang pegawai dalam waktu satu tahun. Sedangkan Perilaku Kerja Pegawai adalah sikap, tingkah laku atau tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Dengan pengelolaan kinerja pegawai, termasuk penilaian kinerja pegawai, diharapkan akan menghasilkan produktivitas pegawai yang akhirnya dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Evaluasi kinerja pegawai sendiri dilaksanakan mengacu kepada perencanaan kinerja tingkat pegawai yang sinergis dan terintegrasi dengan perencanaan kinerja tingkat unit dan organisasi, mengacu kepada rencana strategi dan perjanjian kinerja pimpinan unit kerja, dengan memperhatikan target yang ditetapkan sebelumnya, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai dari setiap *output* kinerja, serta perilaku pegawai.

Kinerja organisasi dalam Pemerintahan sesuai dengan Peraturan Presiden nomor 29

tahun (2014) tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, didefinisikan sebagai keluaran atau hasil program atau kegiatan yang telah atau akan dicapai terkait dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Manajemen kinerja organisasi diimplementasikan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), yaitu rangkaian sistematis dari beberapa aktivitas, prosedur, dan alat yang dirancang untuk tujuan penetapan dan evaluasi, pengumpulan data, pengklarifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada Instansi Pemerintah. Dalam rangka mensinergikan manajemen kinerja PNS dan manajemen kinerja organisasi, Peraturan Menteri PAN dan RB nomor 8 tahun (2021) tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa salah satu tujuan manajemen kinerja dalam manajemen PNS adalah mensinergikan tujuan dan sasaran kinerja instansi, unit kerja, atau atasan langsung dalam SKP dimana perencanaan kinerja pegawai disusun dengan mengacu kepada rencana strategis, rencana kerja tahunan, dan/atau perjanjian kinerja. Dengan perencanaan kinerja yang disusun sinergis dan

terintegrasi antara rencana kinerja organisasi dan rencana kinerja pegawai, maka kinerja pegawai diharapkan dapat mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Dalam pelaksanaan manajemen kinerja pada organisasi Pemerintah, dari survei yang dilakukan pada salah satu Lembaga pemerintah tahun 2021 dengan 768 responden, diketahui hampir setengah dari responden menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai dilakukan masih sebatas formalitas untuk memenuhi syarat administrasi manajemen kinerja pegawai. Masalah lainnya juga terkait dengan pekerjaan riil sehari-hari pegawai yang tidak selaras dengan target atau perencanaan kinerja pegawai yang telah ditetapkan dalam SKP pada awal tahun antara pegawai bersama dengan pejabat penilai kinerja maupun atasan pegawai. Mayoritas pegawai menyampaikan memiliki beban kerja lebih banyak dibanding butir pekerjaan maupun perencanaan kinerja yang telah ditetapkan dalam SKP.

Untuk menjamin bahwa pegawai memiliki kompetensi yang dibutuhkan organisasi untuk berkinerja, setiap pegawai ASN wajib mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Bagi PNS, pengembangan kompetensi wajib diikuti dan dilaksanakan

minimal 20 JP dalam satu tahun, tetapi bagi PPPK, mengacu pada PP nomor 49 tahun (2018) tentang Manajemen PPPK, pengembangan kompetensi bagi PPPK dibatasi maksimal hanya 24 JP dalam waktu satu tahun. Dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) nomor 10 tahun (2018), program dan kegiatan pengembangan kompetensi PNS dievaluasi antara lain melalui capaian Jam Pembelajaran (JP) sesuai jenis kegiatan pengembangan kompetensi yang diikuti dan juga kemanfaatan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Mengingat capaian minimal 20 JP pengembangan kompetensi bagi PNS merupakan kewajiban, beberapa Instansi Pemerintah melakukan analisa strategi dalam pemenuhan kewajiban tersebut, seperti yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat (Febrisoni 2020) dan Badan Pengawas Obat dan Makanan (Sudewo and Welly 2021) mengingat kapasitas yang berbeda setiap Instansi Pemerintah dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai. Dari penelitian yang dilakukan Febrisoni (2020) di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat menunjukkan bahwa strategi terbaik yang bisa dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

(BPSDM) Provinsi Kalimantan Barat dalam rangka memenuhi kewajiban 20 JP pengembangan kompetensi setiap PNS per tahun dengan efisien adalah melalui memperbanyak program yang dapat dilaksanakan secara massal, seperti *on the job training* (OJT), pelatihan dengan pembelajaran digital penuh melalui workshop/seminar, *e-learning*, pelatihan dengan *blended learning*, bimbingan teknis, *mentoring*, dan *coaching*. Dengan strategi tersebut, BPSDM membutuhkan biaya sebesar Rp1.843.250.000,- (satu miliar delapan ratus empat puluh tiga juta dua ratus lima puluh ribu rupiah) untuk memenuhi kewajiban 20 JP pengembangan kompetensi terhadap 10.825 PNS di Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Barat. Sedangkan penelitian yang dilakukan di Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi bukan hanya terkait dengan kewajiban pemenuhan JP pengembangan kompetensi pegawai, tetapi pengembangan kompetensi harus mampu menutup kesenjangan kompetensi pegawai terhadap standar, serta mendukung transformasi organisasi BPOM melalui penguasaan kompetensi baru yang dibutuhkan

dalam pengawasan obat dan makanan di masa depan (Sudewo and Welly 2021).

Meskipun demikian, perlu dilakukan analisa dampak capaian JP pengembangan kompetensi bagi kompetensi dan juga kinerja pegawai sehingga dibedakan ketentuan antara PNS dan PPPK dalam hal kewajiban pemenuhan JP pengembangan kompetensi. Apakah pegawai ASN, baik PNS maupun PPPK yang dikembangkan kompetensinya dengan JP yang berbeda berpengaruh terhadap produktifitas dan kinerja pegawai yang berbeda juga, dimana akhirnya nanti akan mempengaruhi kinerja organisasi. Di sisi lain, capaian JP pengembangan kompetensi merupakan salah satu faktor yang digunakan sebagai unsur dalam pengukuran Indeks Profesionalitas ASN sesuai yang telah diatur dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) nomor 8 tahun (2019) tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN. Dengan capaian minimal 20 JP pengembangan kompetensi melalui pelatihan teknis ASN, diharapkan dapat berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme dan kinerja pegawai ASN, dimana akhirnya diharapkan dapat

berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi Pemerintah.

Dengan uraian tersebut diatas, maka rumusan masalah untuk penelitian ini adalah apakah capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai secara bersama-sama memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi pada Lembaga Pemerintahan yang menjadi obyek penelitian. Dari variabel capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan variabel kinerja pegawai, variabel bebas yang manakah yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap variabel kinerja organisasi sebagai variabel terikat penelitian, dan berapa besar pengaruh dari kedua variabel bebas tersebut terhadap kinerja organisasi Pemerintah. Tujuan dari studi ini adalah melakukan analisis dan evaluasi hubungan antara capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai secara bersama-sama dengan kinerja organisasi pada salah satu Lembaga Pemerintahan obyek penelitian, serta mengetahui manakah variabel yang memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja organisasi sebagai bahan masukan perbaikan manajemen ASN di Indonesia, khususnya pada

Lembaga Pemerintah yang menjadi obyek penelitian.

Data penelitian diambil dari keluaran (*output*) capaian JP pengembangan kompetensi pegawai, hasil penilaian kinerja pegawai, dan hasil evaluasi AKIP pada Lembaga Pemerintah obyek penelitian tahun 2020. Dalam konsep manajemen kinerja Pemerintah, melalui pembagian peran dan akuntabilitas yang jelas kepada setiap pegawai dalam mendukung kinerja organisasi, didukung dengan program pengembangan kompetensi minimal yang telah dipersyaratkan dan ditetapkan, diharapkan antara ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dalam mendukung satu dengan yang lainnya sehingga menghasilkan *outcome* dan dampak yang signifikan terhadap pencapaian visi dan tujuan organisasi. Tujuan akhir dari manajemen kinerja Pemerintah adalah pencapaian target kinerja dan visi serta tujuan organisasi Pemerintah sebagaimana telah tercantum dalam rencana strategis masing-masing organisasi Pemerintah dalam rangka mendukung pencapaian tujuan pembangunan Nasional Indonesia.



## KAJIAN LITERATUR

Dalam pengembangan kompetensi PNS, sesuai dengan Peraturan LAN nomor 10 tahun (2018) tentang Pengembangan Kompetensi PNS, Jam Pelajaran yang disingkat dengan JP merupakan satuan waktu pembelajaran dalam rangka pengembangan kompetensi yang diikuti oleh pegawai yang ditetapkan oleh LAN. Dalam PP nomor 11 tahun (2017) ditekankan kewajiban bagi PNS untuk mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi minimal 20 JP dalam setahun. Seorang PNS dikembangkan kompetensi dengan batasan minimal 20 JP dalam satu tahun bertujuan agar meningkat kompetensinya yang selanjutnya dapat meningkat produktifitas kerjanya yang ditunjukkan melalui kinerja PNS, dievaluasi melalui penilaian kinerja PNS. Sesuai dengan PP nomor 30 tahun (2019) tentang Penilaian Kinerja PNS, kinerja PNS diartikan sebagai pencapaian hasil kerja masing-masing PNS pada unit organisasi sesuai dengan SKP dan perilaku kerja. SKP sendiri merupakan rencana kinerja sekaligus target kinerja yang harus dicapai oleh PNS setiap tahun yang disusun melalui dialog kinerja antara pegawai dengan pejabat penilai kinerja atau atasan langsung

pegawai. Dalam mengelola kinerja pegawai, dan juga menjamin keselarasan dengan kinerja organisasi, maka dikembangkan manajemen kinerja organisasi Pemerintah, antara lain melalui peraturan pelaksanaan yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri PAN dan RB nomor 8 tahun (2021) tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS.

Dalam rangka evaluasi pelaksanaan manajemen kinerja pada organisasi Pemerintah, maka dilakukan penilaian dan evaluasi kinerja, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Penilaian kinerja dilakukan melalui sistem penilaian kinerja, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi berdasarkan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan. Penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan membandingkan *output* dan/atau *outcome* kinerja pegawai dengan sasaran dan standar *output* dan/atau *outcome* kinerja yang telah ditetapkan dalam periode tertentu. Standar *output* dan/atau *outcome* kinerja dibuat secara kualitatif dan kuantitatif (Rahadi 2020). Dalam manajemen ASN, sasaran dan standar *output* kinerja pegawai, termasuk indikator kinerja pegawai disusun bersama antara pegawai dengan pejabat penilai kinerja atau atasan pegawai

melalui proses dialog kinerja, dituangkan dalam Matrik Peran Hasil (MPH) sebelum disusun menjadi perencanaan Sasaran Kinerja Pegawai (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI 2021). Sedangkan untuk penilaian kinerja organisasi dilakukan melalui penilaian Akuntabilitas Kinerja Pemerintah, disebut juga evaluasi AKIP dimana berdasarkan Peraturan Menteri PAN dan RB nomor 12 tahun (2015) tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dievaluasi dengan 5 komponen Akuntabilitas Kinerja Pemerintah, meliputi perencanaan kinerja, evaluasi dan pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, dan pencapaian kinerja.

Dalam konteks manajemen ASN, kebijakan dalam manajemen ASN telah disusun sedemikian rupa, sinergis dan terintegrasi antara sistem pengembangan kompetensi, sistem manajemen kinerja pegawai dan organisasi, maupun dengan sistem manajemen karir melalui manajemen talenta, tetapi manajemen ASN masih dinilai belum dilakukan berdasarkan pada tata kelola sistem merit yang baik, khususnya manajemen PNS di Indonesia (Chariah et al. 2020).

Laporan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) tahun (2018) juga menyatakan bahwa manajemen dalam pembinaan kinerja PNS dinilai belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai ketentuan dan diperlukan peningkatan pengawasan oleh KASN yang lebih baik. Indikator yang menunjukkan belum optimalnya penerapan sistem merit antara lain mutu pelayanan yang buruk dan lemahnya kinerja aparat negara. Banyak PNS dalam memberikan pelayanan cenderung birokratis, diskriminatif, dan tidak tepat waktu, ditambah perilaku yang kurang baik kepada masyarakat dan kinerja yang tidak produktif. Kebiasaan terlambat masuk serta pulang kerja yang tidak tepat waktu juga menjadi masalah dalam manajemen ASN (Chariah et al. 2020; Sumendap, Mandey, and Mambo 2015).

Dalam bidang pengembangan kompetensi ASN, kajian yang dilakukan oleh Sari dan Widiatuti (2019) di Lembaga Perpustakaan Nasional menyampaikan bahwa peningkatan kompetensi ASN pada Instansi Pemerintah masih menggunakan pola dan sudut pandang lama dalam peningkatan kompetensi ASN, yaitu dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan, atau disebut diklat melalui jalur klasikal. Di sisi lain, peningkatan

kompetensi secara klasikal cenderung memerlukan waktu lebih lama untuk bertatap muka antara fasilitator dengan peserta pengembangan kompetensi dalam proses pembelajaran. Sedangkan dalam Peraturan LAN nomor 10 tahun (2018) menekankan berbagai jalur dan jenis program atau kegiatan pengembangan kompetensi, tidak hanya melalui pelatihan klasikal, tetapi juga pelatihan nonklasikal dan juga pendidikan.

Dari penelitian yang pernah dilakukan pada organisasi Pemerintah terkait dengan kompetensi dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa kompetensi pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai dengan kompetensi tinggi menunjukkan kinerja yang tinggi pula (Ardiansyah and Sulistiyowati 2018; Heri and Andayani 2020; Rahmah, Semmaila, and Serang 2020). Dari penelitian yang dilakukan Fitriah (2019) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda diketahui bahwa variabel kompetensi pegawai ASN memiliki hubungan yang positif terhadap variabel kinerja pegawai ASN. Lebih jauh dinyatakan bahwa antara program pengembangan kompetensi Pegawai ASN dan kinerja pegawai pegawai ASN memiliki hubungan dan pengaruh yang

signifikan. Berbagai penelitian tersebut menunjukkan pentingnya program dan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai yang terstruktur dan terencana dengan baik, disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi Pemerintah. Meskipun demikian, beberapa penelitian pada organisasi Pemerintah lain menunjukkan bahwa kompetensi tidak selalu mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN (Dhermawan, Sudibya, and Utama 2012), atau mempunyai hubungan positif tetapi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ASN (Pramukti 2019).

Dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi Pemerintah, yang ditunjukkan dari hasil evaluasi AKIP pada organisasi Pemerintah, kompetensi pegawai ASN merupakan satu faktor dari sekian faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Hafiz, Rasuli, and Kurnia 2017; Hartajunika et al. 2015; Pituringsih 2019; Riantiaro and Azlina 2011; Saputra 2013; Sukarno, Tinangon, and Tangkuman 2020; Sutrisno and Purnomosidhi 2013; Tahir, Poputra, and Warongan 2016; Wardhana, Rasmini, and Astika 2015). Kompetensi

pegawai ASN, serta program pengembangan kompetensi merupakan salah satu aspek yang berpengaruh terhadap capaian akhir evaluasi AKIP sehingga harus dilakukan intervensi oleh organisasi dalam bentuk program pengembangan kompetensi pegawai ASN. Di sisi lain, terdapat juga penelitian oleh Pituringsih (2019) yang dilaksanakan di Kabupaten Dompu menyebutkan bahwa nilai AKIP organisasi pemerintah tidak dipengaruhi oleh pegawai, atau faktor di luar pegawai lebih berpengaruh terhadap nilai AKIP organisasi pemerintah. Dari penelitian yang dilakukan oleh Riantiarno dan Azalina (2011), faktor ketaatan pada peraturan perundang-undangan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah yang tercermin nilai AKIP. Penelitian yang dilakukan oleh Widhantisa dan Kadir (2015) di Kabupaten Tanah Laut juga menunjukkan bahwa kompetensi PNS tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam bentuk evaluasi AKIP. Kinerja organisasi lebih dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai.

Dari berbagai penelitian tersebut, belum terdapat kesepakatan terkait dengan faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi Pemerintah yang tercermin

dari nilai AKIP organisasi Pemerintah. Di sisi lain, nilai AKIP merupakan perangkat yang digunakan oleh Pemerintah dalam melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja suatu organisasi Pemerintah yang telah ditetapkan melalui peraturan perundang-undangan. Berbagai upaya dilakukan oleh organisasi Pemerintah untuk meningkatkan nilai AKIP sebagai bentuk pertanggungjawaban akuntabilitas dan juga kinerja kepada masyarakat selaku pemberi mandat kepada Pemerintah untuk mengelola Negara dan sumber daya yang dimiliki Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian pada studi ini dilakukan dengan pendekatan metodologi kuantitatif, yaitu metode penelitian yang menggunakan data penelitian berupa angka yang pengukuran variabel dioperasionalkan dengan menggunakan instrumen tertentu, dan menggunakan metodologi statistik untuk menguji hipotesis penelitian (Hardani et al. 2020). Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh satuan kerja mandiri pada satu Lembaga Pemerintahan yang memiliki data capaian JP pengembangan kompetensi, hasil penilaian kinerja pegawai, dan juga hasil

penilaian AKIP, yaitu sebanyak 43 (empat puluh tiga) satuan kerja mandiri. Menurut Margono dalam Hardani (2020) populasi penelitian merupakan keseluruhan objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampling jenuh, yaitu teknik sampling yang merupakan salah satu teknik *non probability sampling* dimana anggota populasi digunakan semua sebagai sampel penelitian.

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini menggunakan data sekunder yang merupakan *output* dari implementasi manajemen organisasi, meliputi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan manajemen kinerja organisasi pada Lembaga Pemerintah obyek penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan data berupa capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan hasil penilaian kinerja pegawai sebagai data variabel bebas penelitian, dan data hasil evaluasi AKIP sebagai data variabel terikat salah satu Lembaga Pemerintah tahun 2020. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah metode statistik dengan perhitungan dan analisis data menggunakan

alat bantu SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 16.

Dua jenis variabel digunakan dalam penelitian ini, meliputi variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Berdasarkan dasar teori yang ada, maka penelitian ini menggunakan variabel penelitian yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel terikat (*dependent*) Y = kinerja organisasi pemerintahan, dievaluasi berdasarkan capaian penilaian AKIP pada satuan kerja mandiri salah satu Lembaga Pemerintah tahun 2020
2. Variabel bebas (*independent*) X1 = capaian JP pengembangan kompetensi, dievaluasi berdasarkan data capaian JP pengembangan kompetensi pegawai pada satuan kerja mandiri salah satu Lembaga Pemerintah tahun 2020
3. Variabel bebas (*independent*) X2 = kinerja pegawai, dievaluasi berdasarkan data capaian penilaian kinerja pegawai pada satuan kerja mandiri salah satu Lembaga Pemerintah tahun 2020

Hipotesis penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1.  $H_1$  : capaian JP pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai secara bersama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja organisasi).
2.  $H_0$  : capaian JP pengembangan kompetensi, dan kinerja pegawai secara bersama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja organisasi).

Analisis statistik yang dipakai dalam penelitian ini adalah teknik statistik analisis regresi linear berganda, yang menggambarkan ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara dua atau lebih variabel bebas (*independent*) ( $X_1, X_2, X_3, \dots, \dots, k$ ) terhadap variabel terikat (*dependent*) ( $Y$ ). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh mengenai pengaruh antara variabel bebas (capaian JP pengembangan kompetensi dan hasil penilaian kinerja pegawai) terhadap variabel terikat (kinerja organisasi pemerintahan). Persamaan regresi yang dipakai adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots \dots$$

Keterangan:

- $Y$  = kinerja organisasi pemerintahan  
 $a$  = nilai konstanta

$\beta_1$  = koefisien regresi dari variabel  $X_1$   
(capaian JP pengembangan kompetensi)

$\beta_2$  = koefisien regresi dari variabel  $X_2$   
(kinerja pegawai)

Penelitian ini juga memakai uji asumsi klasik untuk memperoleh hasil persamaan regresi yang mempunyai sifat BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Uji asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

Untuk menguji keterandalan dari model yang diperoleh, dilakukan analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ), semakin besar nilai  $R^2$  berarti variabel-variabel bebas ( $X$ ) mampu memberikan hampir mayoritas informasi yang dibutuhkan dalam memperkirakan variasi variabel terikat ( $Y$ ), begitu pula sebaliknya (Rinaldi, Novalia, and Syazali 2020).

## HASIL PENELITIAN

Penelitian menggunakan data *output* capaian JP pengembangan kompetensi pegawai, hasil penilaian kinerja pegawai, dan hasil evaluasi kinerja organisasi Pemerintah yang menggunakan hasil penilaian AKIP sebagai data kinerja organisasi pemerintah

pada salah satu Lembaga Pemerintah tahun 2020 dengan profil data sebagaimana dapat diinformasikan dalam table 1 sebagai berikut:

**Tabel 1. Data Capaian JP Pengembangan Kompetensi, Data Kinerja Pegawai, dan Data Kinerja Organisasi pada Salah Satu Lembaga Pemerintahan Tahun 2020**

No	Rata Rata Capaian JP Pengembangan Kompetensi (X1)	Rata Rata Kinerja pegawai (X2)	Kinerja Organisasi (Y)
1.	91.19	85.80	80.69
2.	124.28	85.70	79.75
3.	98.23	85.99	77.18
4.	109.11	85.70	77.79
5.	108.00	86.27	76.26
6.	133.79	85.72	78.21
7.	84.57	84.55	79.35
8.	119.50	88.42	76.16
9.	151.73	87.75	75.70
10.	115.58	86.94	75.06
11.	112.31	85.28	81.11
12.	104.77	86.28	80.54
13.	136.38	84.64	77.05
14.	71.60	87.18	81.13
15.	113.24	86.55	77.24
16.	120.59	86.67	75.89
17.	143.63	86.88	76.15
18.	105.54	84.26	75.44
19.	145.76	86.98	77.80
20.	81.68	84.17	74.74
21.	108.78	84.61	78.17
22.	98.59	85.01	76.23
23.	112.50	84.55	77.57
24.	101.62	84.60	76.14
25.	117.25	84.46	79.62
26.	129.34	85.46	78.32
27.	95.48	83.90	77.22
28.	125.96	86.09	77.49
29.	138.89	85.30	76.06
30.	125.66	86.08	81.02

No	Rata Rata Capaian JP Pengembangan Kompetensi (X1)	Rata Rata Kinerja pegawai (X2)	Kinerja Organisasi (Y)
31.	116.87	85.36	73.30
32.	110.80	86.46	78.87
33.	121.63	86.13	74.68
34.	111.06	84.58	77.65
35.	115.73	85.10	77.73
36.	104.61	86.14	77.27
37.	104.32	85.79	78.08
38.	114.87	85.95	78.05
39.	121.49	84.77	80.10
40.	111.28	86.45	75.91
41.	112.11	83.91	77.00
42.	128.47	83.59	71.99
43.	110.58	84.13	73.37

Sumber: Hasil pengolahan data 2020

### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel capaian JP pengembangan kompetensi pegawai (X1), dan kinerja pegawai (X2) terhadap variabel kinerja organisasi (Y) pada salah satu Lembaga Pemerintahan yang menjadi obyek penelitian, dengan hasil uji regresi linier berganda sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Analisa Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta	
(Constant)	46.670	25.453	1.834	0.074

Capaian JP Pengembangan Kompetensi pegawai	-0.033	0.020	-0.260	-1.662	0.104
Kinerja pegawai	0.403	0.303	0.208	1.330	0.191

Berdasarkan tabel 2, diketahui konstanta serta koefisien regresi masing-masing variabel yang diteliti, yaitu capaian JP pengembangan kompetensi pegawai, kinerja pegawai, dan kinerja organisasi sehingga dapat diperoleh persamaan analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 46.670 - 0.033 X1 + 0.403 X2$$

Persamaan hasil regresi linier berganda tersebut diatas menyatakan bahwa nilai konstanta sebesar 46.670. Persamaan regresi tersebut diatas dapat diartikan bahwa jika capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai bernilai konstan, maka kinerja organisasi pada Lembaga Pemerintahan obyek penelitian akan bernilai sebesar 46.670.

Nilai  $\beta_1$ , yaitu koefisien regresi dari variabel X1 (capaian JP pengembangan kompetensi pegawai) sebesar -0.033 menunjukkan bahwa setiap adanya peningkatan nilai variabel X1 (capaian JP pengembangan kompetensi pegawai), maka akan mengakibatkan nilai variabel kinerja

organisasi turun sebesar 0.033. Nilai  $\beta_2$ , yaitu koefisien regresi dari variabel X2 (kinerja pegawai) sebesar 0.403 dapat diartikan bahwa setiap terdapat peningkatan nilai variabel X2 (kinerja pegawai), maka akan mengakibatkan nilai variabel kinerja organisasi naik sebesar 0.403.

### Uji F

Uji *F* dilaksanakan untuk menguji hipotesis penelitian dimana berdasarkan uji *F* yang dilakukan dapat disampaikan hasil sebagaimana dalam tabel 3. Dari hasil uji *F* sebagaimana dalam tabel 3 diketahui nilai signifikansi sebesar 0,175 atau  $> 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya semua variabel bebas (*independent*) X1 dan X2 (capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai) secara bersama-sama tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel terikat (*dependent*) Y (kinerja organisasi).

**Tabel 3. Hasil Uji F**

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regression</i>	15.998	2	7.999	1.823	0.175
<i>Residual</i>	175.503	40	4.388		
<i>Total</i>	191.502	42			



### Uji *t*

Uji *t* dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh secara parsial variabel bebas (*independent*), yaitu capaian JP pengembangan kompetensi pegawai (X1) dan kinerja pegawai (X2) terhadap variabel terikat (*dependent*) yaitu kinerja organisasi (Y). Hasil uji *t* dapat disampaikan sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji *t***

Variabel	<i>f<sub>tabel</sub></i>	<i>t<sub>hitung</sub></i>	Sig.	Kriteria
Capaian JP pengembangan kompetensi	2.021	-1.662	0.104	Hi ditolak
Kinerja pegawai	2.021	1.329	0.191	Hi ditolak

Dari hasil uji *t* sesuai dalam tabel 4 di atas dapat diketahui bahwa variabel bebas (*independent*) capaian JP pengembangan kompetensi pegawai (X1) dan kinerja pegawai (X2) tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel terikat (*dependent*) kinerja organisasi (Y).

### Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi berganda dilakukan bertujuan untuk mengetahui seberapa pengaruh variabel bebas (*independent*) secara simultan mempengaruhi variabel bebas (*dependent*) yang dapat

ditunjukkan oleh nilai *adjusted R – Squared*.

Dari tabel 5 hasil uji koefisien determinasi berganda menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,084 yang artinya juga bahwa variabel bebas (*independent*) capaian JP pengembangan kompetensi pegawai (X1) dan kinerja pegawai (X2) mampu menjelaskan nilai variabel terikat (*dependent*) kinerja organisasi sebesar 8.4% dan sisanya sebesar 91,6% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak didiskusikan pada penelitian ini.

**Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi Berganda**

Model	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	0.289	0.084	0.038	2.09466

### Pengujian Asumsi Klasik

#### Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antar variabel bebas (*independent*) dalam model regresi. Multikolinearitas dapat diartikan bahwa terjadi hubungan linear yang erat antar variabel bebas (*independent*) dengan uji statistik yang dapat digunakan adalah *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai dari VIF < dari 10, maka artinya tidak terjadi multikolinearitas (Rinaldi et al. 2020). Dari

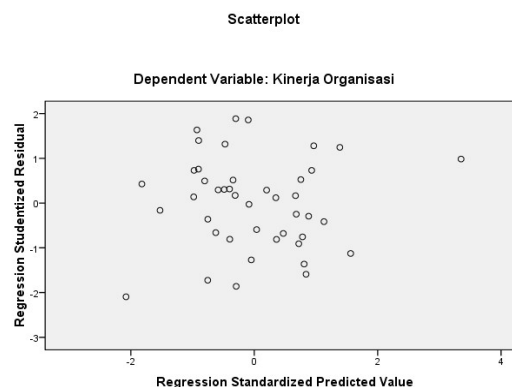
hasil uji multikolinearitas sebagaimana disampaikan dalam tabel 6 menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel bebas (*independent*) capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai adalah < dari 10, maka disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel. Kesimpulan lain dapat disampaikan bahwa tidak ada hubungan linear yang erat antara capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai.

**Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Capaian JP Pengembangan Kompetensi	0.936	1.068
Kinerja pegawai	0.936	1.068

### Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah pada sebuah model regresi terjadi perbedaan varian dari residual observasi satu ke observasi yang lain. Disebut homoskedastisitas jika varian residual satu observasi ke observasi yang lain tetap, dan disebut heteroskedastisitas jika varian residual pengamatan satu ke pengamatan yang lain berbeda. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini:



**Gambar 1. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**

Dari gambar 1 tersebut dapat terlihat titik-titik yang menyebar dan tidak membuat pola tertentu yang jelas. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini. Hal tersebut juga diperkuat dengan uji antara variabel bebas (*independent*) dengan nilai residual sebagaimana dalam tabel 7 yang mengindikasikan jika nilai signifikansi dari variabel bebas semuanya > 0,05. Dari hasil uji tersebut dapat dibuat kesimpulan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

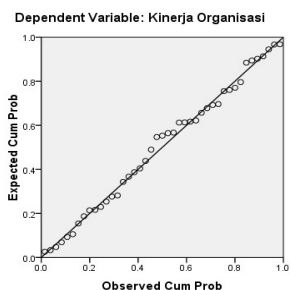
**Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Sig.
(Constant)	0.524
Capaian JP Pengembangan Kompetensi	0.976
Kinerja pegawai	0.609

### Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian ini berasal dari populasi dengan sebaran normal. Uji normalitas penelitian ini dilaksanakan dengan *Normal Probability Plot*, serta diperkuat dengan uji *Kolmogorov Smirnov* dengan melihat nilai signifikansi  $> 0.05$  ( $\alpha=5\%$ ), dengan hasil uji dapat disampaikan dalam gambar 2 sebagai berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2. Uji Normalitas dengan Normal Probability Plot

Pada gambar 2 tersebut di atas mengindikasikan bahwa titik-titik berkumpul pada sekitar garis lurus. Selanjutnya dari hasil uji *Kolmogorov Smirnov* menghasilkan nilai signifikansi  $> 0,05$  ( $\alpha=5\%$ ), yaitu sebesar 0,929. Dari hasil uji *Kolmogorov Smirnov* tersebut sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 8 dapat dibuat kesimpulan bahwa residual model regresi berdistribusi normal.

Tabel 8. Hasil Uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		43
<i>Normal Parameters<sup>a</sup></i>	<i>Mean</i>	0.000000
	<i>Std. Deviation</i>	2.04417581
	<i>Most Extreme Differences</i>	
	<i>Absolute</i>	0.083
	<i>Positive</i>	0.049
	<i>Negative</i>	-0.083
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		0.544
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0.929

Dengan hasil ketiga uji yang dilakukan di atas, yaitu uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas, dapat disimpulkan bahwa semua asumsi yang dibutuhkan dalam penelitian ini terpenuhi, maka model yang BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) juga terpenuhi dan hasil penelitian ini dapat diterima.

### PEMBAHASAN

Studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi pada salah satu Lembaga Pemerintah yang menjadi obyek penelitian. Studi ini juga sekaligus sebagai studi evaluatif implementasi manajemen PNS pada organisasi Pemerintah, khususnya manajemen kompetensi melalui pemenuhan kewajiban peningkatan kompetensi minimal

20 JP per pegawai per tahun, dan manajemen kinerja melalui penilaian kinerja pegawai, serta evaluasi kinerja organisasi Pemerintah melalui pelaksanaan SAKIP pada Lembaga Pemerintahan tersebut. Dengan merujuk pada hasil uji statistik data variabel penelitian yang telah dilaksanakan, maka bisa dilakukan pembahasan hasil studi bahwa sesuai hasil analisis regresi linier berganda diperoleh bahwa variabel capaian JP pengembangan kompetensi pegawai berpengaruh sebesar -0.033 terhadap kinerja organisasi dan bertanda negatif. Hal tersebut berarti bahwa capaian JP pengembangan kompetensi pegawai mempunyai hubungan yang tidak searah terhadap variabel kinerja organisasi. Sedangkan variabel kinerja pegawai berpengaruh sebesar sebesar 0.403 dan bertanda positif. Hal tersebut berarti bahwa kinerja pegawai mempunyai hubungan yang searah terhadap kinerja organisasi.

Meskipun demikian, dengan pengujian hipotesis uji  $F$ , diperoleh bahwa variabel capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Dari penelitian ini juga diketahui bahwa variabel kinerja pegawai lebih berpengaruh terhadap kinerja organisasi

dibandingkan dengan variabel capaian JP pengembangan kompetensi pegawai. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui nilai koefisien determinasi parsial pada variabel kinerja pegawai yang lebih tinggi dari variabel yang lain, yaitu capaian JP pengembangan kompetensi pegawai.

Hasil analisis ini sejalan dengan hasil beberapa penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja Lembaga Pemerintah yang dievaluasi berdasarkan penilaian AKIP (Hartajunika et al. 2015; Pituringsih 2019; Riantiarno and Azlina 2011; Saputra 2013; Tahir et al. 2016). Implementasi SAKIP dipengaruhi oleh antara lain kesadaran terhadap implementasi peraturan perundang-undangan (Riantiarno and Azlina 2011), peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP), juga komitmen organisasi oleh para pegawai (Tahir et al. 2016). Penelitian lain yang dilakukan oleh Hartajunika dkk (2015) di Kabupaten Buleleng menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi antara lain: 1) Tujuan organisasi yang jelas dan terukur; 2) Motivasi kerja pegawai; 3) Sistem pengukuran kinerja pegawai yang baik dan transparan; 4) Insentif

pegawai; dan 5) Desentralisasi atau kemandirian unit kerja.

Dari penelitian yang dilakukan ini juga dapat ditarik kesimpulan bahwa capaian JP pengembangan kompetensi pegawai tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja organisasi yang dinilai melalui evaluasi AKIP. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai merupakan salah faktor yang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap AKIP (Widhantisa and Kadir 2015). Kinerja organisasi melalui evaluasi AKIP lebih dipengaruhi variabel komitmen organisasi untuk mengimplementasikan SAKIP, didukung dengan komitmen dan kompetensi APIP dalam mengawal implementasi SAKIP pada organisasi Pemerintah (Murdi and Putri 2020).

Penelitian ini menggunakan data keluaran (*output*) pelaksanaan kebijakan dan peraturan bidang manajemen kinerja organisasi pemerintah dan manajemen PNS. Kewajiban PNS untuk dikembangkan kompetensinya minimal 20 JP merupakan ketentuan dalam PP nomor 11 tahun (2017) tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja pegawai wajib dilakukan dengan mengacu kepada PP nomor 30 tahun

(2019) tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dimana dalam perencanaan kinerja, wajib terintegrasi dan selaras dengan rencana kerja organisasi sebagaimana tertuang dalam perjanjian kinerja dan rencana kinerja organisasi Pemerintah yang merupakan turunan dari Rencana Strategi organisasi, yang juga merupakan dasar dalam penilaian AKIP. Sedangkan evaluasi AKIP dilakukan dengan mengacu kepada Peraturan Presiden nomor 29 tahun (2014) tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang diturunkan dalam peraturan pelaksanaan melalui Peraturan Menteri PAN dan RB nomor 12 tahun (2015) yang menyatakan bahwa perencanaan strategis, termasuk di dalamnya perjanjian kinerja, dan sistem pengukuran kinerja, merupakan salah satu lingkup evaluasi atas pelaksanaan SAKIP.

Dengan dasar bahwa data dalam penelitian ini merupakan data sekunder hasil pelaksanaan kebijakan pemerintah, maka hasil dari studi ini secara tidak langsung dapat menjadi salah satu bentuk evaluasi implementasi kebijakan dalam manajemen PNS dan manajemen kinerja organisasi Pemerintah. Kinerja pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi meskipun tidak signifikan, sedangkan capaian

JP pengembangan kompetensi pegawai memiliki pengaruh negatif meskipun juga tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut merupakan evaluasi untuk merumuskan program dalam manajemen kinerja dan manajemen kompetensi organisasi pemerintah, khususnya pada Lembaga Pemerintah yang menjadi obyek penelitian.

Pengembangan kompetensi dengan mewajibkan setiap PNS mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi minimal 20 JP dalam satu tahun bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS yang akhirnya diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan produktifitas PNS. Hasil pengolahan data penelitian yang menunjukkan kontribusi yang belum signifikan antara capaian JP pengembangan kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi merupakan masukan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pengembangan kompetensi. Dalam pelaksanaan program dan kegiatan pengembangan kompetensi, seharusnya tidak hanya berorientasi untuk mengukur kewajiban pengembangan kompetensi minimal 20 JP oleh setiap PNS dalam satu tahun dimana nantinya akan berdampak terhadap pencapaian indeks profesionalisme ASN organisasi Pemerintah yang merupakan

salah satu aspek penilaian Reformasi Birokrasi area perubahan manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, tetapi konten dan materi pembelajaran sebaiknya juga mendapatkan perhatian khusus. Kualitas konten, kurikulum, materi, dan modul pembelajaran merupakan faktor penting dalam penyelenggaraan program dan kegiatan pengembangan kompetensi yang seharusnya dapat diselaraskan dan diintegrasikan dengan kebutuhan nyata organisasi maupun sasaran strategis organisasi. Hal tersebut penting dengan harapan hasil dan keluaran (*output*) program dan kegiatan pengembangan kompetensi dapat secara langsung digunakan pegawai alumni program pengembangan kompetensi dalam pekerjaan dan mampu menyelesaikan problem atau masalah dalam pekerjaan. Selain itu, keselarasan antara program pembelajaran dalam pengembangan kompetensi pegawai dengan kebutuhan nyata organisasi Pemerintah juga merupakan amanah dalam PP nomor 17 tahun (2020) yang merekomendasikan pengembangan kompetensi PNS dilakukan secara terintegrasi dengan strategi *Corporate Univesity*, atau *ASN Corporate University*. ASN Corporate University sendiri sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomor 3 tahun (2020) tentang

Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara didefinisikan sebagai entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang memiliki peran strategis dalam mendukung terwujudnya tujuan pembangunan nasional melalui penanganan dan penyelesaian isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik terintegrasi dengan kolaborasi antar Instansi Pemerintah terkait dan/atau dengan tenaga ahli yang berasal dari dalam/luar Instansi Pemerintah.

Dari aspek penilaian kinerja pegawai yang juga belum memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi, meskipun masih lebih baik jika dibandingkan capaian JP pengembangan kompetensi pegawai juga menunjukkan perbaikan dalam implementasi manajemen kinerja pegawai pada organisasi Pemerintah. Dalam survei yang dilakukan pada salah satu Lembaga Pemerintah pada tahun 2021 diketahui hampir setengah dari pegawai yang disurvei menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai masih dilakukan sebatas menggugurkan syarat administrasi dalam manajemen ASN. Pada beberapa Lembaga Pemerintah, hasil penilaian kinerja pegawai merupakan dasar dalam pembayaran tunjangan kinerja pegawai dimana syaratnya adalah telah dilakukan

penilaian kinerja pegawai, dibuktikan dengan data dukung administrasi penilaian kinerja pegawai. Pegawai dengan hasil penilaian kinerja dengan kualifikasi dibawah baik akan mendapatkan hukuman pemotongan tunjangan kinerja sehingga tidak jarang pegawai bersama atasan dan/atau pejabat penilai kinerja bekerja sama agar pegawai mendapatkan penilaian kinerja dengan kualifikasi baik atau di atas baik. Praktik manajemen kinerja pegawai dengan praktek tidak berintegritas tersebut tentunya harus dihindari dan dicegah melalui peningkatan kualitas pelaksanaan manajemen kinerja dan penilaian kinerja pegawai yang baik.

Peningkatan kualitas proses pengembangan kompetensi maupun penilaian kinerja pegawai bertujuan agar bagaimana organisasi Pemerintah dapat melakukan peningkatan kualitas keluaran (*output*) pengembangan kompetensi berupa pegawai yang kompeten dan berkinerja. Dari pegawai yang kompeten dan berkinerja tersebut diharapkan dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja PNS dalam satu organisasi. Dengan kinerja PNS yang meningkat, ditambah dengan perencanaan kinerja pegawai yang terintegrasi dan wajib mengacu kepada perencanaan kinerja

organisasi sebagaimana diamanahkan dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 8 Tahun (2021) tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil diharapkan akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi Pemerintah. Pada akhirnya nanti dengan kinerja yang baik, organisasi Pemerintah dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi dalam mendukung pencapaian pembangunan Nasional Indonesia.

## KESIMPULAN

Dari hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa capaian JP pengembangan kompetensi pegawai berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi meskipun juga tidak signifikan. Dengan pengujian hipotesis uji  $F$ , dapat disimpulkan bahwa capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai secara simultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja organisasi pada Lembaga Pemerintah yang menjadi obyek penelitian. Dari kedua variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini, yaitu capaian JP pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai dapat diperoleh

kesimpulan bahwa variabel kinerja pegawai lebih berpengaruh terhadap kinerja organisasi dibandingkan dengan variabel capaian JP pengembangan kompetensi pegawai.

## REFERENSI

- Ardiansyah, Yusuf, and Lisa Harry Sulistiyowati. (2018). "Pengaruh Kompetensi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen* 2(1):91–100.
- Armstrong, Michael. (2006). *Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines*. Third Edit. London: Kogan Page.
- Chariah, Anggita, S. Ariski, Agus Nugroho, Adi Suhariyanto, U. Gadjah, M. Bulaksumur, and D. I. Yogyakarta. (2020). "Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia The Implementation Of Merit-Based System On State Civil Apparatus In Indonesia." *Jurnal Borneo Administrator* 16(3):383–400.
- Dhermawan, AANB, I. Gde Adnyana Sudibya, and I. Wayan Mudiarta Utama. (2012). "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali." *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan* 6(2):173–84.
- Febrisoni, Fransiscus. (2020). "Pengembangan Model Strategi Pemenuhan Jam Wajib Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan



- Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.” *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi* 6(1):20–32.
- Fitriah, Robiatul. (2019). “Hubungan Antara Kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda.” *ADMINISTRASI PUBLIK* 2(4):2286–2303.
- Hafız, Muhammad, M. Rasuli, and Pipin Kurnia. (2017). “Pengaruh Kompetensi Aparatur Pemerintah, Ketaatan Pada Peraturan Perundangan Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Komitmen Organisasi Dan Kinerja Manajerial Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pad.”
- Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiawaty, Evi Fatmi Utami, Ria Rahmatul Istiqomah, Roushandy Asri Fardani, Dhika Juliana Sukmana, and Nur Hikmatul Auliya. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu Group.
- Hartajunika, Gerry, S. E. Edy Sujana, Anantawikrama Tungga Atmadja, and Ak SE. (2015). “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng).” *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha* 3(1).
- Heri, Heri, and Fitri Andayani. (2020). “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bidang Kepemudaan Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung.” *Neo Politea* 1(2):17–34.
- Murdi, Hendri, and Anne Putri. (2020). “Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Efektifitas Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kota Payakumbuh.” *Jurnal Ekonomi* 23(1):50–66.
- Pituringsih, Endar. (2019). “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Penerapan SAP Berbasis Akrual Dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dompı).” *Jurnal Akuntansi Aktual* 3(1):62–73.
- Pramukti, Andika. (2019). “Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai.” *Celebes Equilibrium Journal* 1(1):17–23.
- Rahadi, D. R. (2020). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Rahmah, Rahmah, Baharuddin Semmaila, and Serlin Serang. (2020). “Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.” *CESJ: Center Of Economic Students Journal* 3(2):188–94.
- Riantiarno, Reynaldi, and Nur Azlina. (2011). “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu).” *PEKBIS (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis)* 3(03).
- Rinaldi, Achi, Novalia, and Muhammad Syazali. (2020). *Statistika Inferensial Untuk Ilmu Sosial Dan Pendidikan*. Cetakan I. Bogor: PT Penerbit IPB Press.

- Saputra, Bobby Wiryawan. (2013). "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja." *Finance & Accounting* 2(2).
- Sari, Dwi Budyarti Kurnia, S. Sos, and Anjar Widiastuti. (2019). "Mengembangkan Kompetensi PNS Perpusnas Dalam Menghadapi Era Industri 4.0." *MADIKA: Media Informasi Dan Komunikasi Diklat Kepustakawanan* 5(2):66–75.
- Sudewo, Perdhana Ari, and John Welly. (2021). "Development of Digital Corporate University Strategy at the Indonesian FDA to Strengthening Human Resources in Improving Competitiveness and Public Health through Quality Food and Drug Control in Indonesia." Pp. 370–80 in *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*. Vol. 4
- Sukarno, Siti Aisyah, Jantje J. Tinangon, and Steven J. Tangkuman. (2020). "Pengaruh Kompetensi Aparat Dan Komitmen Organisasi Terhadap Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Provinsi Sulawesi Utara)." *Indonesia Accounting Journal* 2(2):110–17.
- Sumendap, Jefri, Jantje Mandey, and Rully Mambo. (2015). "Pentingnya Kompetensi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Biro Umum Dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi Manado." *Jurnal Administrasi Publik* 4(32).
- Sutrisno, T., and Bambang Purnomosidhi. (2013). "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pemerintahan Daerah (Studi Empiris Pada Kabupaten Bangkalan)." *InFestasi* 9(2):123–36.
- Tahir, Harsya K., Agus T. Poputra, and Jessy D. L. Warongan. (2016). "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara." *ACCOUNTABILITY* 5(2):37–51.
- Wardhana, Gede Ary Surya, Ni Ketut Rasmini, and Ida Bagus Putra Astika. (2015). "Pengaruh Kompetensi Pada Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi." *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 4:571–98.
- Widhantisa, Nuraya, and Kadir Kadir. (2015). "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, Dan Kepatuhan Pada Regulasi Terhadap Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Tanah Laut)." *Jurnal Sains Akuntansi Indonesia* 2(1):50–60.