

Program pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat berjalan dengan efektif dan efisien agar maksud dari penyelenggaraan diklat tercapai yaitu memperbaiki pelayanan pada masyarakat melalui pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan pemberdayaan bagi masyarakat. Kebijakan penyelenggaraan diklat untuk mengembangkan kapasitas pegawai disusun dalam rangka peranan diklat sebagai sub sistem pembinaan atas pelaksanaan pemerintahan daerah. Diklat diselenggarakan oleh lembaga yang mempunyai tugas pokok dan fungsi kediklatan dan merupakan bagian dari sistem manajemen kepegawaian. Diklat menjadi suatu kewajiban bagi pegawai negeri sipil dalam rangka meningkatkan kompetensi dan profesionalitas sumber daya manusia aparatur. Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan unit penyelenggaraan teknis Kementerian Dalam Negeri yang dimaksud menjadi sebuah wadah yang diharapkan dapat memberi kemajuan SDM Aparatur Sipil Negara sesuai dengan fungsi dan tugasnya sebagai lembaga pengembangan.



ISBN 978-623-226-321-5



PENINGKATAN SDM APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)

Fifi Asfiah | Muhlis Ruslan | Chahyono

Peningkatan SDM APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)

Fifi Asfiah | Muhlis Ruslan | Chahyono



Penerbit
Pusaka Almailda

Peningkatan SDM
**APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN)**

Fifi Asfiah | Muhlis Ruslan | Cahyono

**PENINGKATAN SDM
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)**

Copyright@Penulis 2021

Penulis:
Fifi Asfiah
Muhlis Ruslan
Chahyono

Editor:
Miah Said

Tata Letak
Mutmainnah

vi+125 halaman
15,5 x 23 cm
Cetakan: 2021
Di Cetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN : 978-623-226-321-5

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau iiebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Pusaka Almaida
Jl. Tun Abdul Razak I Blok G.5 No. 18
Gowa – Sulawesi Selatan – Indonesia

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul **“Peningkatan SDM Aparatur Sipil Negara (ASN)”**. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implemintasi akademik.

Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas program diklat dan kinerja ASN secara langsung, artinya koefisien regresi yang dihasilkan bertanda positif dengan tingkat signifikan yang lebih kecil dari signifikasi standar jika dihubungkan secara langsung atau tanpa dimediasi variable lain. Efektifitas program diklat juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN secara langsung, koefisien regresi yang dihasilkan bertanda positif dengan tingkat signifikan yang lebih kecil dari signifikasi standar jika dihubungkan secara langsung atau tanpa dimediasi variable lain. Untuk mengukur hubungan tidak langsung antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN melalui efektifitas program diklat hasil yang ditunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui efektifitas program diklat. Hubungan tidak langsung memiliki koefisien regresi yang lebih besar dari hubungan langsung yang terjadi. Hal ini diperoleh dari nilai koefisien total yang lebih besar.

Atas rahmat, berkah dan petunjuknya pulalah sehingga berbagi pihak berkenan memberikan bantuan, bimbingan dan

dorongan dalam penyelesaian penulisan buku ini dan dalam masa studi di Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin...

Makassar, Desember 2021

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II MANAJEMEN SDM.....	11
A. Sumber Daya Manusia	11
B. Pendidikan.....	13
C. Pelatihan	17
BAB III PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)	33
A. Definisi DIKLAT	33
B. Efektivitas Pegawai.....	48
C. Kinerja ASN.....	55
BAB IV PROFIL BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN DALAM NEGERI.....	75
A. Sejarah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri.....	75
B. Sejarah PPSDM Kemendagri Regional Makassar	78
C. Kedudukan dan Fungsi PPSDM Kemendagri Regional Makassar	80
D. Struktur Organisasi dan <i>Job Descriptions</i> ..	82
BAB V STUDI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA ASN.....	85
A. Karakteristik Responden	85
B. Deskriptif Variabel.....	88

C. Pengujian Hipotesis	100
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	109
BAB VI PENUTUP	117
A. Kesimpulan	117
B. Saran	119
DAFTAR PUSTAKA.....	121

BAB I

PENDAHULUAN

Ketahanan organisasi didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi. Setiap sumber daya manusia yang berkompeten tentunya dibekali oleh kemampuan yang sangat dibutuhkan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Sehingga tentunya organisasi menuntut sumber daya manusianya memiliki daya kompetensi yang berdaya saing. Kompetensi pada sumber daya manusia tentunya dapat meningkat dengan berbagai cara. Salah satunya adalah dengan memberikan pendidikan serta pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan organisasi sebagai konsep pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Hal ini merupakan salah satu langkah yang dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi. Metode pelatihan (*training*) merupakan salah satu metode yang paling banyak ditempuh. Alasannya, metode pelatihan dapat meningkatkan nilai tambah karyawan (*employee value*).

UU ASN (UU Nomor 5 Tahun 2014) adalah berkaitan dengan Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit, yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Manajemen ASN ini meliputi Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 itu, Presiden dapat mendelegasikan

kewenangan pembinaan Manajemen ASN kepada Pejabat yang Berwenang di kementerian, sekretariat jendral/ sekretariat lembaga negara, sekretariat lembaga nonstruktural, sekretaris daerah/provinsi dan kabupaten/kota.

Pasal 56 UU ini menegaskan, setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan sebagaimana dimaksud dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Berdasarkan penyusunan kebutuhan ini, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS secara nasional. Adapun dalam hal pengadaan, ditegaskan Pasal 58 UU No.5/2014 ini, bahwa pengadaan PNS merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi dan/atau Jabatan Fungsional dalam suatu Instansi Pemeirntah, yang dilakukan berdasarkan penetapan kebutuhan yang ditetapkan oleh Menteri PAN-RB. "Pengadaan PNS sebagaimana dimaksud dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan menjadi PNS," bunyi Pasal 58 Ayat (4) UU No. 5/2014 ini.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil diterbitkan dalam rangka melaksanakan UU Nomor 5 Tahun 2014. Sebagaimana diketahui ASN terdiri dari dua komponen, yaitu profesi sebagai pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. PP ini khusus mengatur tentang Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam PP ini dijelaskan bahwa manajemen

Pegawai Negri Sipil adalah pengelolaan PNS untuk menghasilkan PNS yang profesional, memiliki nilai dasar etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN.

Pasal 2 PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen Pegawai Negri Sipil, dinyatakan bahwa manajemen PNS meliputi: penyusunan dan penempatan kebutuhan PNS, pengadaan PNS, pangkat dan jabatan PNS, pengembangan karir PNS, pola karir PNS, promosi PNS, mutasi PNS, penilaian kinerja PNS, pemberhentian PNS, penggajian dan tunjangan PNS, penghargaan PNS, disiplin PNS, jaminan pensiunan dan jaminan hari tua PNS, dan perlindungan PNS.

Proses pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya dijelaskan sebagai proses untuk meningkatkan kualitas manusia dan dapat memberikan perubahan kinerja yang lebih produktif dan mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam pembangunan nasional secara inovatif dan kreatif. Pengembangan sumber daya manusia ini memunculkan faktor-faktor yang telah ditentukan dalam hal peningkatan pendidikan dan kompetensi yang mengarah pada perbaikan efisiensi dan produktifitas kerja dalam organisasi. Sedangkan bagian internal organisasi sendiri diharapkan aparatur mampu memberikan motivasi berupa penguasaan penggunaan teknologi dan peningkatan kemampuan pegawai yang profesional dan pemberdayaan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk mewujudkan partisipasi yang optimal.

Pada kenyataannya pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang urgent bagi pembangunan bangsa. Bukti yang menguatkan pernyataan tersebut contohnya Negara-negara yang tergolong dalam Negara maju membuktikan bahwa peningkatan kualitas sumber daya

manusia ialah kunci kesejahteraan masyarakat dan pembangunan bangsa ke arah yang lebih baik.

Isu pokok pengembangan sumber daya manusia ini bisa dilihat dari proses peningkatan kualitas melalui pendidikan dan pelatihan dimana pemilihan jenis dan tipe pelatihan pengembangan SDM yang dinilai cocok dan sesuai dengan kebutuhan yang selama ini menjadi fokus perhatian pemerintah. Disarankan dengan memilih pelatihan yang tepat, dapat merealisasikan tujuan secara efektif dan efisien. Program pendidikan dan pelatihan atau biasanya disebut program diklat merupakan pengembangan sumber daya manusia aparatur berbasis kompetensi yang memiliki peran yang cukup strategis dalam meningkatkan sumber daya manusia aparatur sehingga diharapkan menjunjung tinggi profesionalisme baik memiliki kompetensi serta sikap dan perilaku sesuai dengan tugas dan peran yang dijalankan. Dalam mengikuti program diklat, pegawai diharapkan mendapatkan pengetahuan serta keterampilan yang nantinya dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai aparatur. Organisasi pemerintahan diharapkan terus mengawasi dan memantau kebutuhan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan motivasi yang mereka miliki agar disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan suatu pekerjaan serta lingkungan internal maupun eksternal yang harus dipenuhi agar tercapainya tujuan organisasi dengan baik dan benar.

Peningkatan kualitas pegawai merupakan bagian dari reformasi birokrasi menuju pada tercapainya good governance. Rahman (2014) mengatakan bahwa buruknya kinerja birokrat dalam hal ini pegawai negeri sipil (PNS) mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan publik. Gambaran buruknya birokrasi (kinerja PNS yang rendah)

disebabkan kurangnya atau bahkan tidak kompetennya sebagian pejabat struktural di lingkungan pemerintah.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu melalui peningkatan kompetensi, yang tidak hanya pada staf, akan tetapi menyeluruh mulai dari jajaran pimpinan sampai dengan pegawai pada lini lapangan. Salah satu cara meningkatkan kompetensi pegawai adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), yang kemasannya benar-benar sesuai dengan kebutuhan para pegawai, yakni diklat yang mampu memberikan efek positif pada peningkatan kinerja dalam lingkungan organisasinya.

Kebutuhan diklat muncul karena adanya masalah-masalah yang mengganggu kinerja organisasi, seperti penurunan prestasi antara lain menurunnya pelayanan, dinamisasi program baru, sehingga menimbulkan kesenjangan antara standar pekerjaan dan kemampuan yang ada turut mempengaruhi dan memaksa sebuah organisasi untuk selalu menyesuaikan dan mengikuti arah perubahan tersebut. Alasan kebutuhan diklat selain dipicu oleh permasalahan-permasalahan terkait dengan kualitas angkatan kerja yang ada, juga dipicu oleh adanya persaingan global, serta adanya alih teknologi.

Banyak pendapat bahwa keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan hanya dilihat sebagai kegiatan penyerapan anggaran dan sebuah syarat untuk menduduki jabatan tertentu, baik structural maupun fungsional, dengan mengabaikan arti pentingnya penguasaan pengetahuan dan keahlian yang seharusnya dicapai selama mengikuti pendidikan dan pelatihan. Para pimpinan banyak mengeluhkan, outcome program-program pendidikan dan pelatihan tidak signifikan dengan peningkatan kinerjanya, bahkan pelatihan yang diberikan oleh lembaga-lembaga penyelenggara diklat yang berkualitas dan terkenal sering

hanya sekedar memberikan refreshment bagi para peserta diklat.

Seiring dengan perkembangan organisasi maka dirasa kebutuhan diklat baik diklat fungsional, diklat teknis maupun diklat kepemimpinan sangat mendesak selain untuk mengisi jabatan juga dalam rangka memenuhi tuntutan persyaratan pekerjaan dan pelayanan masyarakat. Tantangan yang perlu menjadi perhatian Temuan dilapangan menggambarkan bahwa masih banyak pegawai yang sebenarnya membutuhkan diklat, namun belum sama sekali tersentuh diklat, khususnya mereka yang berada dilapangan yang kebetulan wilayah provinsinya sangat luas. Hal ini disebabkan karena selama ini pengelolaan diklat belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan kebutuhan, oleh karena itu program diklat harus dirancanag dengan manajemen diklat yang ideal dengan langkah-langkah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.

Analisis kebutuhan diklat merupakan dasar dalam memahami kebutuhan diklat pada setiap organisasi atau lembaga, agar penyelenggaraan diklat itu memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengguna atau lembaga pengirimnya. Namun kenyataan yang ada tidak sedikit pelaksanaan diklat tidak mengacu pada hasil analisis kebutuhan diklat dan tujuan diklat, sehingga banyak pengelolaan diklat yang berorientasi pada kebutuhan organisasi belum bersumber pada kebutuhan peserta dan peningkatan produktivitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga tidak dapat berdampak pada kinerja pegawai.

Evaluasi diklat ini pada akhirnya digunakan untuk mengambil keputusan: apakah program pelatihan ini bermanfaat atau tidak, apakah program pelatihan ini akan dilanjutkan atau tidak, hal apa saja yang perlu diperbaiki dari

program pelatihan yang sudah ada jika ingin dilanjutkan kembali, dan untuk keputusan terakhir ini bisa saja seluruh program diklat dirancang ulang mulai dari tahap yang pertama sekali menentukan kebutuhan diklat, sampai pada tahapan evaluasi diklat. Keberhasilan evaluasi diklat akan membantu lembaga diklat untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat secara keseluruhan. Evaluasi diklat merupakan elemen yang sangat penting pada pengelolaan diklat dalam menentukan tingkat keberhasilan diklat.

Tidak kalah pentingnya dalam kegiatan diklat adalah seleksi peserta dan seleksi pelatih. Sebagaimana diketahui bahwa diantara peserta diklat terdapat perbedaan - perbedaan yang sifatnya individual. Untuk menjaga agar perbedaan tersebut tidak terlalu signifikan, maka seleksi atau pemilihan calon peserta pelatihan perlu diadakan. Dalam sebuah diklat, perbedaan individu peserta pelatihan harus mendapat perhatian yang utama karena karakteristik peserta pelatihan akan mewarnai proses pelaksanaan sebuah diklat dan juga dapat menentukan keberhasilan diklat. Kriteria peserta juga harus dihubungkan dengan analisis pekerjaan peserta (calon peserta) diklat sehingga hasil diklat a bermanfaat dalam pelaksanaan pekerjaan yang bersangkutan.

Selain seleksi peserta, dalam rangkaian penyelenggaraan diklat diperlukan juga seleksi widyaiswara selaku fasilitator, dengan harapan untuk mendapatkan pengajar yang professional dan kompeten. Pengajar yang terpilih adalah orang-orang yang memiliki kualifikasi sebagai seorang pelatih yang handal. Para widyaiswara yang telah terpilihpun masih diperlukan mengikuti pelatihan untuk pelatih atau *Training Of Trainer (TOT)* atau sekarang disebut pula dengan *Training Of Facilitator (TOF)* secara berkala, tujuannya adalah agar para widyaiswara memiliki wawasan, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang relatif sama pada

jenis pelatihan yang akan dilatihkan serta widyaiswara memiliki tingkat kerjasama yang tinggi dengan pelatih lain.

Program pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat berjalan dengan efektif dan efisien agar maksud dari penyelenggaraan diklat tercapai yaitu memperbaiki pelayanan pada masyarakat melalui pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan pemberdayaan bagi masyarakat. Kebijakan penyelenggaraan diklat untuk mengembangkan kapasitas pegawai disusun dalam rangka peranan diklat sebagai sub sistem pembinaan atas pelaksanaan pemerintahan daerah. Diklat diselenggarakan oleh lembaga yang mempunyai tugas pokok dan fungsi kediklatan dan merupakan bagian dari sistem manajemen kepegawaian. Diklat menjadi suatu kewajiban bagi pegawai negeri sipil dalam rangka meningkatkan kompetensi dan profesionalitas sumber daya manusia aparatur.

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan unit penyelenggaraan teknis Kementrian Dalam Negeri yang dimaksud menjadi sebuah wadah yang diharapkan dapat memberi kemajuan SDM Aparatur Sipil Negara sesuai dengan fungsi dan tugasnya sebagai lembaga pengembangan. Salah satunya berlokasi di Kota Makassar. PPSDM Kemendagri Regional Makassar terletak di Jalan Paccerrakkang No.3, Paccerrakkang, Kec. Biringkanaya, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Sejak didirikan 37 Tahun lalu, PPSDM Kemendagri Regional Makassar telah menjalankan fungsi dan tugasnya dalam melakukan pembinaan serta pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara di Wilayah kerjanya. Berikut dapat dilihat kegiatan DIKLAT yang dilakukan PPSDM Kemendagri Regional Makassar pada lima tahun terakhir. Pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Daftar Kegiatan DIKLAT PPSDM Kemendagri Regional
Makassar

Tahun	Jumlah Angkatan	Jumlah Peserta
2014	36	1.359
2015	36	1.201
2016	38	1.358
2017	40	1.241
2018	40	1.586

Sumber: PPSDM Kemendagri Regional Makassar, 2019

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa, kegiatan DIKLAT dari tahun 2014 sampai 2018 mengalami kenaikan, hal ini dipengaruhi oleh perencanaan program DIKLAT yang telah disesuaikan dengan kebutuhan dan anggaran yang disiapkan.

Berkaitan dengan itu, tentunya diharapkan agar bukan hanya pada banyaknya kegiatan DIKLAT yang dilakukan, akan tetapi bagaimana program yang dijalankan dalam pelaksanaan DIKLAT dapat sesuai dengan kebutuhan pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

BAB II

MANAJEMEN SDM

A. Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi.

Pengertian Manajemen dan MSDM menurut beberapa ahli, dapat dilihat sebagai berikut: Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gajah Mada, merumuskan Manajemen itu sebagai berikut: "Manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu". Malayu S.P. Hasibuan, (2014) berpendapat bahwa "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan dan masyarakat".

Sadili Samsuddin, (2015) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.

Konsekuensinya, manajermanajer di semua lapisan organisasi harus menaruh perhatian yang besar terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya manusia”.

Hadari Hanawi (2013), berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia adalah:

- a. Manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal di alam organisasi yang mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi .

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa SDM adalah orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi yang melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan tuntutan organisasi. Perkembangan dan produktifitas organisasi sangat tergantung pada pembagian tugas pokok dan fungsi berdasarkan kompetensi pegawai.

Manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia sangat penting artinya bagi organisasi khususnya dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Peranan manajemen sumber daya manusia bagi kesuksesan suatu organisasi sangat menentukan, kendatipun tidak dapat dipungkiri bahwa sekarang ini dunia berada pada era globalisasi yang serba modern. Tenaga manusia sudah banyak yang telah digantikan oleh peralatan

yang serba canggih seperti ; mesin-mesin otomatis, komputer, dan lain-lain yang bergerak secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menempatkan program kepegawaian yang mencakup masalahmasalah sebagai berikut :

- a. Menempatkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *Job Deskripsi, Job Spesification*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan atas *the right man on the right place and right man on the right job*.
- c. Menempatkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- e. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.

Oleh karena itu peranan MSDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, hal itu dapat dilihat pada kemampuan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan visi misi organisasi. Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya *Job Description* dan *Job Specification* yang baik dan jelas.

B. Pendidikan

Pendidikan adalah usaha sistematis yang disengajakan, yang dibuat oleh sesuatu masyarakat untuk menyampaikan pengetahuan, nilai, sikap dan kemahiran

kepada ahlinya, usaha memperkembangkan potensi individu dan perubahan yang berlaku dalam diri manusia. Secara umum, pengertian pendidikan adalah suatu proses pembelajaran pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan sekumpulan manusia yang diwariskan dari satu generasi ke generasi selanjutnya melalui pengajaran, pelatihan, dan penelitian.

Ada juga yang mengatakan definisi pendidikan adalah suatu usaha sadar yang dilakukan secara sistematis dalam mewujudkan suasana belajar-mengajar agar para peserta didik dapat mengembangkan potensi dirinya. Dengan adanya pendidikan maka seseorang dapat memiliki kecerdasan, akhlak mulia, kepribadian, kekuatan spiritual, dan keterampilan yang bermanfaat bagi diri sendiri dan masyarakat. Dalam bahasa Inggris, kata pendidikan disebut dengan Education dimana secara etimologis kata tersebut berasal dari bahasa Latin, yaitu *Eductum*. Kata *Eductum* terdiri dari dua kata, yaitu E yang artinya perkembangan dari dalam keluar, dan *Duco* yang artinya sedang berkembang. Sehingga secara etimologis arti pendidikan adalah proses mengembangkan kemampuan diri sendiri dan kekuatan individu. Jadi, secara singkat pengertian pendidikan adalah suatu proses pembelajaran kepada peserta didik agar memiliki pemahaman terhadap sesuatu dan membuatnya menjadi seorang manusia yang kritis dalam berpikir.

a. Pengertian Pendidikan

Dalam buku Filsafat Pendidikan, Muhammad Anwar (2015) mengemukakan pengertian pendidikan menurut para ahli meliputi: Menurut Ki Hajar Dewantara, pengertian pendidikan adalah proses menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak peserta didik, agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapat mencapai keselamatan dan kebahagiaan setinggi-tingginya.

Menurut Ahmad D. Marimba (2012), pengertian pendidikan adalah adalah bimbingan atau bimbingan secara sadar oleh pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani terdidik menuju terbentuknya keperibadian yang utama.

Menurut UU No. 20 Tahun 2003, pengertian pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Zais (2015) mengemukakan bahwa pendidikan sebagai proses memperluas kepedulian dan keberadaan seseorang menjadi dirinya sendiri atau proses mendefinisikan dan mendefinisikan keberadaan diri sendiri di tengah-tengah lingkungannya.

Dari uraian tentang pengertian pendidikan tersebut, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Pendidikan adalah suatu kegiatan atau usaha manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan jalan membina pada potensi pribadinya yang berupa rohani (cipta, rasa, dan karsa) serta jasmani (panca indra dan keterampilan).
- Pendidikan di dalam suatu proses perubahan perilaku menuju kepada kedewasaan dan penyempurnaan kehidupan manusia.
- Pendidikan adalah suatu proses pengembangan kemampuan atau perilaku ke arah yang diinginkan.
- Pendidikan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai oleh perkembangan manusia, dan usaha lembaga-lembaga tersebut dalam mencapai tujuan.

b. Tujuan pendidikan

Secara umum, tujuan pendidikan adalah untuk mencerdaskan dan mengembangkan potensi di dalam diri para peserta didik. Dengan pertumbuhan kecerdasan dan potensi diri maka setiap anak bisa memiliki ilmu pengetahuan, kreativitas, sehat jasmani dan rohani, kepribadian yang baik, mandiri, dan menjadi anggota masyarakat yang bertanggungjawab. Tujuan pendidikan juga disebutkan di dalam Undang-Undang Republik Indonesia, diantaranya:

- Tujuan pendidikan menurut UU No. 2 Tahun 1985 adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia yang seutuhnya, yaitu bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, memiliki pengetahuan, sehat jasmani dan rohani, memiliki budi pekerti luhur, mandiri, kepribadian yang mantap, dan bertanggungjawab terhadap bangsa.
- Menurut UU. No.20 Tahun 2003 pasal 3 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.
- Menurut MPRS No. 2 Tahun 1960, tujuan pendidikan adalah membentuk manusia yang berjiwa Pancasila sejati berdasarkan ketentuan-ketentuan yang dikehendaki oleh pembukaan UUD 1945 dan isi UUD 1945.

c. Fungsi pendidikan

Secara umum, fungsi pendidikan adalah untuk mengembangkan kemampuan, membentuk watak, kepribadian, agar peserta didik menjadi pribadi yang

bermartabat. Lembaga pendidikan dan kaitannya dengan fungsi pendidikan adalah sebagai berikut:

- Mempersiapkan setiap anggota masyarakat agar dapat mencari nafkah sendiri.
- Membangun mengembangkan minat dan bakat seseorang demi kepuasan pribadi dan kepentingan masyarakat umum.
- Membantu melestarikan kebudayaan yang ada di masyarakat.
- Menanamkan keterampilan yang dibutuhkan dalam keikutsertaan dalam demokrasi.

Sedangkan fungsi pendidikan adalah:

- Untuk mentransfer atau pemindahan kebudayaan dari satu generasi ke generasi berikutnya.
- Memilih dan mendidik manusia tentang peranan sosial.
- Memastikan terjadinya integrasi sosial di masyarakat.
- Lembaga pendidikan mengajarkan corak kepribadian.
- Menjadi sumber-sumber inovasi sosial di masyarakat.

C. Pelatihan

Perkembangan pesat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi telah mendorong organisasi untuk menerapkan, memanfaatkan, serta mengelola pengetahuan (*knowledge management*) dan kemajuan di bidang teknologi bagi pengembangan organisasi. Seiring dengan perkembangan tersebut, maka pekerjaan yang diemban oleh pegawai semakin berat. Dibutuhkan pegawai yang memiliki spesifikasi kemampuan dan keterampilan yang unik, yang membedakannya dengan pegawai yang bekerja di organisasi pesaing. Untuk menjamin pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan oleh pegawai yang tepat, maka dibutuhkan pelatihan SDM. Pelatihan SDM merupakan sarana penting

dalam pengembangan SDM yang Superior. Melalui pelatihan, manajemen organisasi akan memperoleh masukan yang penting dalam menghadapi tantangan di era persaingan, dimana pegawai akan memiliki kemampuan dan keterampilan unik untuk menyelesaikan pekerjaan yang diembannya. Pelatihan yang tepat akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai.

a. Pengertian Pelatihan

Terdapat berbagai macam pengertian yang diberikan oleh para ahli tentang pelatihan. Berikut ini disajikan beberapa pendapat ahli mengenai definisi pelatihan. Chan (2015) menyatakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat itu perlu di tingkatkan ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Caple (2016) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/keterampilan/ sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Tujuan pelatihan, dalam situasi kerja, adalah untuk memungkinkan seorang pegawai memperoleh kemampuan agar ia dapat melakukan tugas atau pekerjaan secara memadai, dan menyadari potensi yang mereka miliki.

Tyson (2014) menyatakan bahwa pelatihan bertujuan untuk mencapai tujuan jangka pendek organisasi sedangkan pendidikan diarahkan pada pembangunan pegawai jangka panjang. Biech (2014) menyatakan bahwa pelatihan adalah

tentang perubahan, tentang transformasi, tentang pembelajaran. Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk membantu pegawai mempelajari keterampilan, pengetahuan, atau sikap baru. Akibatnya, pegawai tersebut akan membuat perubahan atau transformasi yang akan meningkatkan kinerjanya. Perbaikan ini memastikan bahwa pegawai dan organisasi mampu melakukan hal-hal yang lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualitas yang lebih tinggi dan laba atas investasi yang lebih baik.

Barbazette (2013) menyatakan bahwa pada umumnya, fungsi pelatihan dalam organisasi adalah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan serta membentuk sikap yang akan memenuhi kebutuhan bisnis organisasi. Sebagai contoh, pegawai penjualan akan melihat bahwa pegawai memiliki pengetahuan produk yang kurang ketika produk baru muncul atau produk lama di upgrade. Seringkali kedalaman kebutuhan tersebut dinilai untuk menentukan pengetahuan yang kurang dari pegawai penjualan. Setelah pelatihan, penilaian dapat dilihat sebagai solusi untuk memberikan informasi yang aktual.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan sebelumnya tentang pelatihan, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan memungkinkan pegawai memperoleh kemampuan tambahan sehingga ia dapat mengemban tugas atau pekerjaan aktual yang dihadapi secara lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja dan produktivitas kerja yang lebih baik.

b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi memiliki sejumlah tujuan dan manfaat. Sikula (2014) menyatakan bahwa mini pelatihan adalah:

1) Produktivitas (*Productivity*)

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

2) Kualitas (*Quality*)

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekeja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3) Perencanaan Tenaga Kerja (*Human Resource Planning*)

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4) Moral (*Morule*)

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5) Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu,

dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

6) Keselamatan dan Kesehatan (*Health and Safety*)

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

7) Pencegahan Kadaluarsa (*Obsolescence Prevention*)

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

8) Perkembangan Pribadi (*Personal Growth*).

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

Werther dan Davis (2017) menyatakan bahwa manfaat dari pelatihan mampu meningkatkan jenjang karir pegawai dan membantu pengembangan untuk penyelesaian-penyelesaian tanggung jawabnya di masa yang akan datang.

Simamora (2016) menyatakan bahwa manfaat dari program pelatihan adalah:

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas;
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima;
- 3) Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan baik antara organisasi dan pegawai,

pimpinan dan pegawai, maupun di antara pegawai yang ada di dalam organisasi;

- 4) Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan SDM yang ada;
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi;
- 6) Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka di dalam organisasi.

c. Jenis-jenis Pelatihan

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2015), sebagai berikut:

1) Pelatihan rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi beberapa syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai yang baru).

2) Pelatihan teknis

Pelatihan pekerjaan/teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan.

3) Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah

Pelatihan ini dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasi, misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepegawaian, pemecahan konflik.

4) Pelatihan perkembangan dan inovasi

Pelatihan ini menyediakan focus jangka panjang untuk menyiapkan kapabilitas individual dan organisasional

untuk masa depan, misalnya praktik-praktik bisnis, perkembangan eksklusif, dan perubahan organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (2016) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

1) Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (skills training) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatilaannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi rnelalui penilaian yang jeli. kriteria penilalan efekifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2) Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (retraining) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja rnenggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet.

3) Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional (cros fungsional training) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

4) Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan bekerjasarna terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5) Pelatihan Kreatifitas

Pelatihan kreatifitas(creativitas training) berlandaskan pada asumsi hahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk

mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

d. Prinsip-prinsip Pelatihan

Pelatihan dilaksanakan dengan berpedoman kepada sejumlah Prinsip yang saling berkaitan. Mangkunegara (2016), menyatakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan kepada tahapan-tahapan;
- 2) Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai;
- 3) Pelatih/pengajar/pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran;
- 4) Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta;
- 5) Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

Sejumlah prinsip pelatihan lainnya yang perlu menjadi rujukan dalam program pelatihan yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1) Perbedaan Individual (*Individual Difference*)

Pelatihan harus mampu memahami dengan baik perbedaan individual yang ada dan muncul dari dalam diri pegawai. Pelatihan yang diberikan harus mampu mengadopsi latar belakang pendidikan, pengalaman maupun, keinginan pegawai sehingga hasil yang dicapai dari program pelatihan dapat lebih optimal.

2) Keterkaitan dengan Analisis Jabatan (*Relation to Job Analysis*)

Spesifikasi jabatan biasanya menguraikan pendidikan yang harus dimiliki oleh calon pegawai untuk dapat melaksanakan tugas sehingga hasilnya lebih optimal. Oleh karena itu, bahan yang diajarkan dalam pendidikan harus

berhubungan dengan apa yang dinyatakan dalam spesifikasi jabatan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

3) Motivasi (*Motivation*)

Pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh jika ia memiliki motivasi. Imbalan yang memadai serta adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi setelah mengikuti pelatihan biasanya menjadi motivator bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dengan baik.

4) Partisipasi Aktif (*Active Participation*)

Peserta pelatihan harus mampu untuk terlibat aktif dan menjadi bagian yang penting dalam proses pelatihan. Oleh karena itu, pelatih harus terampil di dalam mendorong peserta pelatihan agar peserta pelatihan mampu terlibat secara aktif dalam proses pelatihan.

5) Seleksi Peserta Pelatihan (*Selection of Trains*)

Seleksi kepada calon pegawai yang berhak untuk mengikuti pelatihan perlu dilakukan agar pelatihan lebih tepat sasaran serta menghindari kekosongan jabatan pada saat pelatihan diberikan. Untuk itu, organisasi perlu mempersiapkan seleksi untuk peserta pelatihan jauh-jauh hari sebelumnya.

6) Pemilihan Pelatih (*Selection of Trainer*)

Tidak semua orang dapat menjadi pelatih yang baik. Pelatih memerlukan kualifikasi khusus yang berbeda dengan jabatan lainnya. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan pelatih khusus yang tugasnya memang untuk memberikan pelatihan.

7) Pelatihan bagi Pelatih (*Training of Trainer*)

Pelatih yang memberikan materi pelatihan hendaknya merupakan pelatih yang telah memiliki sertifikat khusus di bidang pelatihan atau pelatih yang memang sudah mengikuti kursus kepelatihan sehingga ia akan mampu memberikan pelatihan secara lebih optimal.

8) Metode Pelatihan (*Training Method*)

Metode pelatihan harus sesuai dengan pelatihan yang diberikan serta peserta pelatihan itu sendiri. Pelatihan untuk pegawai operasional lebih dominan dilakukan melalui pelatihan teknis sedangkan pelatihan manajerial lebih kepada pelatihan konseptual.

9) Prinsip Pembelajaran (*Principles of Learning*)

Orang akan lebih mudah menangkap pelajaran apabila didukung oleh pedoman tentang cara-cara belajar dengan cara efektif bagi para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan.

10) Level Jabatan (*Job Level*)

Level jabatan yang diemban oleh pegawai dalam organisasi akan menentukan kebutuhan pelatihan. Pegawai dengan posisi manajerial akan mendapatkan porsi pelatihan yang lebih didominasi pada pengembangan kemampuan manajerial dan pengambilan keputusan, sedangkan pegawai di level Operasional lebih banyak kepada keterampilan kerja.

e. Komponen Pelatihan

Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam Pelatihan menurut Mangkunegara (2016) adalah:

- 1) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur. Pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh setiap organisasi dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bagi pegawainya, Hal ini dilakukan organisasi agar pegawai dapat saling bahu-membahu dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga pelatihan yang organisasiwajibkan bagi pegawai akan lebih efisien. Mengingat biaya yang jug tidak sedikit, maka pelatihan tersebut juga hams diukur, kemana pelatihan tersebut

akan di bawa?, Siapa saja yang wajib mengikutinya?, Dan apa tujuan akhir penelitian ini?.

- 2) Para pelatih harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (Profesional). Keprofesionalan pelatih merupakan sebuah keharusan. Hal ini disebabkan karena pegawai merupakan alat organisasi yang membutuhkan ketrampilan. Bagaimana mungkin pegawai Yang diberikan pelatihan mendapatkan wawasan yang lebih, kalau pelatih/pengajarnya tidak qualified di bidangnya.
- 3) Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji Sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh organisasi bagi pekerjanya, harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut. Sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.
- 4) Metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang menjadi peserta. Setiap pegawai memiliki kekuatan dan kelemahan, hal ini adalah manusiawi mengingat manusia tidak ada yang sempurna. Sehingga organisasi harus pintar menyeleksi dan memom'tor mengenai metode-metode apa yang sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai, organisasi harus bisa melihat hal-hal apa saja yang dibutuhkan pegawai agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Karena tingkatan usia para pegawai yang menjadi peserta pelatihan pasti berbeda. Dan ha' ini adalah salah satu faktor bagaimana mereka menangkap materi yang diberikan kepada mereka.
- 5) Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan. Hal ini adalah hal yang cukup penting, namun sering diabaikan oleh tim yang mengadakan pelatihan. Fenomena yang terjadi adalah pegawai yang tidak

berkompeten dalam materi yang disajikan, namun karena kekurangan peserta pelatihan atau karena terlambatnya informasi mengenai pelatihan yang akan dilangsungkan, maka persyaratan bagi peserta pun terabaikan.

Padahal jika persyaratan dijalankan sesuai dengan yang berlaku, maka peserta pelatihan akan mendapatkan banyak keuntungan setelah mengikuti pelatihan. Sementara itu, jika persyaratan bagi peserta diabaikan maka pelatihan yang mereka ikuti tidak akan membuahkan hasil yang maksimal. Hal ini tentu saja akan berakibat bagi kemajuan organisasi.

f. Tahapan pelatihan

Tahapan-Tahapan Pelatihan kerja menurut Mangkunegara (2016) adalah :

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan (*Job Study*).
- 2) Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
- 3) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
- 4) Menetapkan metode pelatihan.
- 5) Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
- 6) Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Sedangkan menurut Neo (2015) menyatakan bahwa terdapat 7 tahap dalam proses perencanaan pelatihan agar menjadi efektif, yaitu antara lain:

- 1) Mengadakan penilaian terhadap kebutuhan.
- 2) Memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keahlian dasar yang diperlukan pelatihan.
- 3) Menciptakan lingkungan belajar.
- 4) Memastikan bahwa peserta mengaplikasikan isi dari pelatihan dari pekerjaannya.
- 5) Mengembangkan rencana evaluasi yang meliputi identifikasi hal yang mempengaruhi hasil yang diharapkan dari pelatihan (seperti perilaku, pembelajaran, keahlian), dan memiliki rancangan evaluasi yang

memungkinkan untuk menentukan hal yang berpengaruh terhadap hasil dari pelatihan.

- 6) Memilih metode pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan pembelajaran.
- 7) Mengevaluasi program dan membuat perubahan atau revisi pada tahapan awal agar supaya dapat meningkatkan efektivitas pelatihan.

g. Metode pelatihan

Metode pelatihan kerja yang tepat tergantung pada tujuannya. Tujuan dan sasaran pelatihan kerja yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula. Sunyoto (2014) mengelompokkan metode-metode pelatihan atas dua kategori, yaitu *Informational Methods* dan *Experiential Methods*.

- 1) *Informational Methods*, metode ini biasanya menggunakan pendekatan satu arah, dimana informasi-informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode jenis ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan atau sikap tertentu. Para peserta biasanya tidak diberi kesempatan untuk mempraktikkan atau untuk melibatkan diri dalam hal-hal yang diajarkan selama pelatihan. Teknik yang dipakai untuk metode ini antara lain: kuliah, presentasi, audiovisual, dan self directed learning. Pelatihan dengan menggunakan metode informasi ini sering dinamakan sebagai pelatihan tradisional, yaitu pelatihan yang bersifat direktif dan berorientasikan pada guru.
- 2) *Experiential Methods*, adalah metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel dan lebih dinamis, baik dengan infrastruktur dengan sesama peserta, dan langsung mempergunakan alat-alat yang tersedia, missal computer. Metode ini biasanya dipergunakan untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan-

keterampilan, serta kemampuan-kemampuan baik bersifat hardware maupun software. Pelatihan metode ini dianggap sebagai pelatihan yang lebih bersifat fasilitatif dan berorientasikan pada peserta. Misalnya diskusi kelompok, studi kasus dan sebagainya. Dengan mendorong para peserta untuk memalsukan pengetahuannya sendiri di dalam persentasi-persentasi melalui makalah-makalah maka akan dapat mengubah perilaku mereka”.

Sedangkan menurut Dessler (2014) pelatihan pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

1) *On The Job Training* (latihan sambil bekerja)

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu:

- a) Program Magang; menggabungkan pelatihan dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.
- b) Rotasi Pekerjaan; karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam waktu yang direncanakan.
- c) Coaching; teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang sudah dilatih.

2) *Off the Job Training* (Latihan diluar jam bekerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode pelatihan *off the job training*, yaitu:

- a) Pelatihan Instruksi Pekerjaan; pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik

kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

- b) Pembelajaran Terprogram; suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.
- 3) Simulasi; pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.
- 4) Studi Kasus; dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.
- 5) Seminar; metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

h. Indikator pengukuran pelatihan

Indikator - indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2016), diantaranya:

1) Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2) Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta

mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3) Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

4) Metode Yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).

5) Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

6) Kualifikasi Pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

7) Waktu (Banyaknya Sesi)

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesipelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan pegawai semakin meningkat.

BAB III

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)

A. Definisi Diklat

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa “Pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil”. Pendidikan dan pelatihan kepegawaian juga merupakan bagian dari sebuah sistem pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil yang bermakna pada pengembangan kepegawaian.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah:

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan.
- 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan

pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Menurut Nitisemito (2013) ada beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, antara lain sebagai berikut:

- 1) Salah satu sasaran yang diharapkan dapat dicapai dengan diklat adalah agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan baik. Dengan melaksanakan petunjuk-petunjuk cara melaksanakan pekerjaan dalam pelatihan diharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara lebih cepat dan lebih baik dari pada sebelumnya.
- 2) Dalam pendidikan dan pelatihan juga diajarkan bagaimana cara agar penggunaan sarana dan prasarana kantor dengan baik agar peralatan itu juga tahan lama dan memperpanjang umur peralatan itu sendiri.
- 3) Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan juga diajarkan bagaimana menekan angka kecelakaan kerja dengan sekecil-kecilnya.
- 4) Melalui pendidikan dan pelatihan dapat juga diberikan pendidikan yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap karyawan, maka dalam pendidikan dan pelatihan ditekankan bahwa suatu keberhasilan harus disertai rasa tanggung jawab yang besar.

a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan.

Menurut Sumarsono (2017) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya

menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Pelatihan menurut Dessler (2014) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan. Karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Menurut Rivai (2015) pelatihan merupakan bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar system pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atas mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Yuniarsih dan Suwatno, 2015).

Menurut pasal 1, Peraturan Pemerintah Nomor. 101 Tahun 2000, disebutkan bahwa Pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan jabatannya. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu proses meningkatkan pengetahuan, teori-teori yang berkaitan dengan pekerjaan dan keterampilan seorang Pegawai Negeri Sipil agar tujuan pemerintahan dapat tercapai dengan maksimal.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan memang tidak dapat dipisahkan. Pendidikan dan pelatihan adalah penciptaan

suatu lingkungan dimana pegawai dapat meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap untuk membantu organisasi mencapai sasaran. Dengan pengertian seperti diatas pelatihan sering disama artikan dengan pendidikan karena memiliki suatu konsep yang sama yaitu memberi bantuan pada pegawai untuk berkembang.

b. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

Secara umum pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada personil dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pada pasal 31 mengatur tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil (PNS), yaitu untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan PNS. Untuk membentuk sosok pegawai negeri sipil yang dimaksudkan di atas, diperlukan Diklat yang mengarah pada:

- Peningkatan semangat dan pengabdian yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air.
- Peningkatan kompetensi teknis, manajerial atau kepemimpinan, peningkatan efisiensi, efektifitas, kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 dan 3, bahwa Diklat bertujuan agar:

- Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan didasari kepribadian etika pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.
- Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- Memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat.
- Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sasaran Diklat adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dasar kebijakan Diklat dalam peraturan pemerintah adalah:

- Diklat merupakan bagian integral dan sistem pembinaan PNS,
- Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS,
- Sistem Diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi,
- Diklat diarahkan untuk menyiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dalam kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2014), tujuan dari pendidikan dan pelatihan antara lain :

- Pekerjaan diharapkan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.
- Tanggung jawab diharapkan lebih besar.
- Kekeliruan dalam pekerjaan diharapkan berkurang.
- Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.

Menurut Harsono (2014), Penyelenggaraan diklat secara umum bertujuan untuk :

- Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan ketrampilan.
- Menciptakan adanya pola berpikir sama.
- Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang baik.
- Membina karier PNS.

Adapun menurut Sondang P. Siagian (2013), tujuan utama dari pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut :

- Manfaat bagi organisasi
 - a) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan.
 - b) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dalam hal pendelegasian wewenang, interaksi saling menghargai serta kesempatan bawahan untuk berpikir inovatif.
 - c) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan cermat.
 - d) Meningkatkan semangat kerja seluruh organisasi.
- Manfaat bagi karyawan.
 - a) Dapat membuat keputusan yang lebih baik.
 - b) Meningkatkan kemampuan.
 - c) Timbulnya dorongan dalam diri pekerja.

- d) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik serta percaya pada diri mereka.
- Manfaat bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara anggota organisasi.
 - a) Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
 - b) Adanya persepsi yang sama.
 - c) Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normative, baik yang berlaku umum maupun khusus.
 - d) Terdapat iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh oerorganisasi.
 - e) Menjadikan organisasi sebagai tempat yang menyenangkan untuk berkarya.

Dari uraian tersebut, pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk memberikan kesempatan belajar bagi setiap pegawai untuk meningkatkan pengetahuannya terhadap organisasi dan tujuan organisasi, meningkatkan wawasan, ketrampilan baik bagi pegawai baru maupun pegawai yang akan menduduki jabatan tertentu ataupun pegawai dengan kualifikasi keahlian tertentu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Siswanto (2013), evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut:

- Untuk mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pendidikan dan pelatihan dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu.
- Untuk mengetahui posisi atau kedudukan peserta dalam kelompoknya.
- Untuk mengetahui tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.

- Untuk mengetahui efisiensi metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Hasibuan (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi pendidikan dan pelatihan antara lain:

1) Peserta

Peserta pendidikan dan pelatihan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, usianya dan lain sebagainya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2) Pelatih/Instruktur

Pelatih/Instruktur adalah seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh untuk melaksanakan kegiatan pelatihan dan pembelajaran kepada peserta pelatihan dibidang tertentu. Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau teaching skillnya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

3) Fasilitas Pendidikan dan Pelatihan

Fasilitas sarana dan prasarana dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan itu sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat, mesin-mesin yang akan dipergunakan untuk praktek kurang atau

tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pendidikan dan pelatihan.

4) Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

5) Dana Pendidikan dan Pelatihan

Dana yang tersedia untuk pendidikan dan pelatihan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

d. Tahap-tahap Pendidikan dan Pelatihan

Dalam menyusun suatu program pendidikan dan pelatihan manajemen sumber daya manusia harus merancang dengan cermat sehingga dana yang dikeluarkan untuk pendidikan dan pelatihan tersebut tidak sia-sia, pegawai bisa mendapatkan manfaat bagi pengembangan dirinya dan terutama agar pelatihan tersebut membawa perbaikan yang berarti bagi instansi. Menurut Handoko (2014), langkah-langkah yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan pendidikan

dan pelatihan dimulai:

1) Penilaian dan identifikasi kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan apa yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa kebutuhan-kebutuhan latihan dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Kemudian, manajemen mengidentifikasikan berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui latihan atau pengembangan jangka panjang.

2) Sasaran latihan dan pengembangan

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan latihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran-sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar dimana prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur.

3) Isi program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaransasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhankebutuhan organisasi dan peserta. Bila tujuan-tujuan organisasi diabaikan, upaya pelatihan dan pengembangan akan sia-sia. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi untuk mengikuti program-program rendah atau tinggi. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan.

4) Prinsip-prinsip belajar

Meskipun studi tentang proses belajar telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat diketahui tentang proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya dapat diukur. Bagaimanapun juga ada beberapa prinsip belajar yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi para karyawan. Disamping itu perlu menyadari perbedaan individual, karena pada hakekatnya para karyawan mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda satu dengan lainnya.

e. Metode Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

Adapun metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan menurut Dessler (2014) yaitu:

- 1) *On the job training* (pelatihan di tempat kerja), merupakan pelatihan kepada pegawai untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya.
- 2) *Job instruction training* (pelatihan instruksi jabatan), merupakan pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada pegawai.
- 3) *Lectures* (pembelajaran), pelatihan dengan cara yang cepat dan sederhana dalam menyajikan pengetahuan kepada para peserta pelatihan, seperti ketika para penjual harus diajarkan ciri spesial dari sebuah produk baru.
- 4) *Audio visual training* (pelatihan audio visual), pelatihan pegawai dengan menggunakan teknik audio visual seperti film, televisi, audio tape dan video tape, cara ini dapat menjadi sangat efektif dan digunakan secara meluas.
- 5) *Programmed learning* (pembelajaran terprogram), suatu metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan yang mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan pegawai untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.
- 6) *Vestibule or simulated training* (pelatihan serambi atau simulasi), pelatihan pegawai pada peralatan khusus diluar tempat kerja, seperti pelatihan pilot dalam pesawat, sehingga biaya dan bahaya dapat dikurangi.
- 7) *Training computer assisted instruction* (pelatihan berdasarkan komputer), merupakan pelatihan pegawai dengan menggunakan komputer, pelatihan ini menggunakan sistem berdasarkan komputer secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau

keterampilan peserta pelatihan. Pelatihan berdasarkan komputer hampir selalu mencakup penyajian para peserta pelatihan dengan simulasi terkomputerisasi dan penggunaan multimedia termasuk video tape untuk membantu peserta pelatihan belajar bagaimana melakukan pekerjaannya.

f. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi DIKLAT

Faktor-faktor yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan yaitu antara lain :

- 1) Materi yang Dibutuhkan : Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan.
- 2) Metode yang Digunakan : Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
- 3) Kemampuan Widyaiswara/Instruktur Pelatihan : Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- 4) Sarana atau Prinsip-prinsip Pembelajaran : Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.
- 5) Peserta Pelatihan : Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.
- 6) Evaluasi Pelatihan : Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

g. Pentingnya DIKLAT

Pentingnya Diklat merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan

kebutuhan pekerjaan atau permintaan pasar . Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja akan berhubungan dengan hakekat pendidikan dan pelatihan.

Hasibuan (2014) menyatakan bahwa "pendidikan adalah suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral pegawai". Dengan kata lain 2 orang yang mendapatkan pendidikan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil/profesional jika dibandingkan dengan orang (pegawai) pada organisasi yang tidak memberikan kesempatan seperti itu. Sehingga Diklat dirasa makin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya didalam suatu organisasi.

Pendidikan yang baik dapat membawa peserta ke arah perubahan sikap dan tingkah laku dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya hal ini menuntut keprofesionalan dalam mendesain pendidikan dan pelatihan, dan melibatkan pengelolaan yang baik dan benar sehingga memperjelas makna dan esensi dari suatu pelatihan tersebut. Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan yang dilaksanakan dengan sengaja yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi,

Gomes (2013) mengatakan : pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pegawai pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan". Hal tersebut memberikan arti bahwa pelatihan merupakan suatu yang penting untuk diberikan kepada pekerja (pegawai) yang ada dalam organisasi guna menciptakan

prestasi yang lebih baik, sehingga dapat mencapai sasaran-sasaran serta kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya oleh organisasi itu sendiri.

Pengertian diatas memberi gambaran bahwa pelatihan mempunyai karakteristik dapat memberi kontribusi bagi peserta pelatihan. Kontribusi yang diharapkan dari pelatihan tersebut setidaknya-tidaknya antara lain :

- 1) Dapat memperbaiki sikap dan perilaku (performance),
- 2) Mempersiapkan promosi untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit,
- 3) Mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi.

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai/pekerja baru adalah untuk menguasai pekerjaannya sedangkan bagi pegawai/pekerja lama untuk meningkatkan hasil pekerjaan baik sekarang maupun di masa datang, meningkatkan produktivitas apabila mendapat promosi, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Rivai (2015) bahwa: "pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya 3 dilaksanakan pada pekerjaan.

Jadi pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya terinci dan rutin agar dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Proses atau langkah-langkah pendidikan dan pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan: Sasaran, Kurikulum, Sarana, Peserta, Pelatih, dan Pelaksanaan.

Penyelenggara diklat harus terlebih dahulu menetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar

pelaksanaan program diklat dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi. Peraturan mengenai Diklat Pegawai Negeri Sipil, diatur dalam Pasal 31 Undang-undang No. 43 Tahun 1999, dimana bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sehingga adanya pengaturan dan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan sesuai jabatan Pegawai Negeri Sipil. Sebagai pendukung dari defenisi tersebut, dalam Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 mengenai Pendidikan dan Pelatihan jabatan, disebutkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Jan Bella yang dikutip oleh Hasibuan (2014) menyatakan bahwa : Pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan di dalam kelas berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek.

Pendidikan dan pelatihan menurut Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (2015), pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh” sedangkan pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Pendidikan dan pelatihan memiliki pengertian yang sama dengan pengembangan yang merupakan proses peningkatan kerja. Pelatihan dapat membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang salah dilakukannya sebagai pengalaman melalui bimbingan, juga dapat memberikan

keuntungan bagi organisasi dalam bentuk praktek bagi atasan maupun bawahan.

Dengan adanya diklat yang memiliki standar yang ditentukan dengan teknik serta metode yang tepat, maka tujuan diklat dapat dicapai. Adapun sasaran pendidikan dan pelatihan, adalah:

- 1) Pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan tepat.
- 2) Adanya peningkatan sikap dan semangat sebagai pengabdian dimana berorientasi kepada kepentingan masyarakat, bangsa dan Negara.
- 3) Pengawasan dapat dikurangi karena pegawai semakin terampil dalam melaksanakan tugasnya.
- 4) Kerja sama antara para pegawai lebih meningkat karena pendidikan dan pelatihan memberikan pelatihan dalam bekerja pada tim.
- 5) Delegasi wewenang dapat lebih mudah diberikan karena pegawai telah diberikan pembekalan pegawai yang dibutuhkan. Pendidikan dan pelatihan dalam penyelenggaraannya bertujuan agar terjamin adanya keserasian pembinaan pegawai negeri sipil serta pengaturan penyelenggaraan pelatihan jabatan yang meliputi kegiatan perencanaan, termasuk perencanaan dalam anggaran, penentuan standar, pemberian akreditasi, penilaian dan pengawasan.

B. Efektivitas Pegawai

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan.

Secara umum, pengertian efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau

pencapaian suatu tujuan yang diukur dengan kualitas, kuantitas, dan waktu, sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Ada juga yang menjelaskan arti efektivitas adalah suatu tingkat keberhasilan yang dihasilkan oleh seseorang atau organisasi dengan cara tertentu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dengan kata lain, semakin banyak rencana yang berhasil dicapai maka suatu kegiatan dianggap semakin efektif.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), efektivitas adalah daya guna, keaktifan, serta adanya kesesuaian dalam suatu kegiatan antara seseorang yang melaksanakan tugas dengan tujuan yang ingin dicapai. Rumus Efektivitas:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} \geq 1$$

Jika hasil perbandingan output aktual dengan output target < 1 maka efektivitas tidak tercapai. Jika hasil perbandingan output aktual dengan output target ≥ 1 maka efektivitas tercapai.

a. Pengertian Efektivitas Menurut Para Ahli

Menurut Ravianto (2014), pengertian efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana orang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Artinya, apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan perencanaan, baik dalam waktu, biaya, maupun mutunya, maka dapat dikatakan efektif.

Menurut Bungkaes (2013), pengertian efektivitas adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Semakin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), maka mereka dinilai semakin efektif.

Menurut Prasetyo Budi Saksono, pengertian efektivitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan antara keluaran (output) yang dicapai dengan keluaran yang diharapkan dari jumlah masukan (input) dalam suatu perusahaan atau seseorang.

Menurut Sumarsono (2017), pengertian efektivitas adalah suatu pemanfaatan sarana prasarana, sumber daya dalam jumlah tertentu yang sebelumnya telah ditetapkan untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang akan dijalankan oleh seseorang atau suatu perusahaan.

Menurut Schemerhon John R. Jr (2014), arti efektivitas adalah pencapaian target keluaran (output) yang akan diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau OA (seharusnya) dengan output realisasi atau OS (sesungguhnya). Jika $OA > OS$ maka akan dinilai efektif.

b. Kriteria Efektivitas

Suatu kegiatan atau aktivitas dapat dikatakan efektif bila memenuhi beberapa kriteria tertentu. Efektivitas sangat berhubungan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, serta adanya usaha atau partisipasi aktif dari pelaksana tugas tersebut. Secara umum, beberapa tolak ukur atau kriteria efektivitas adalah sebagai berikut:

- Efektivitas keseluruhan, yaitu sejauh mana seseorang atau organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya.
- Produktivitas, yaitu kuantitas produk atau jasa pokok yang dihasilkan seseorang, kelompok, atau organisasi.
- Efisiensi, yaitu ukuran keberhasilan suatu kegiatan yang dinilai berdasarkan besarnya sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

- Laba, yaitu keuntungan atas penanaman modal yang dipakai untuk menjalankan suatu kegiatan.
- Pertumbuhan, yaitu Suatu perbandingan antara keadaan organisasi sekarang dengan keadaan masa sebelumnya (tenaga kerja, fasilitas, harga, penjualan, laba, modal, market share, dan lainnya).
- Stabilitas, yaitu pemeliharaan struktur, fungsi, dan sumberdaya sepanjang waktu, khususnya dalam masa-masa sulit.
- Semangat kerja, yaitu kecenderungan seseorang berusaha lebih keras mencapai tujuan organisasi, misalnya perasaan terikat, kebersamaan tujuan, dan perasaan memiliki.
- Kepuasan kerja, yaitu timbal-balik atau kompensasi positif yang dirasakan seseorang atas peranannya dalam organisasi.
- Penerimaan tujuan organisasi, yaitu diterimanya tujuan-tujuan organisasi oleh setiap individu dan unit-unit di dalam suatu organisasi.
- Keterpaduan, yaitu adanya komunikasi dan kerjasama yang baik antar anggota organisasi dalam mengkoordinasikan usaha kerja mereka.
- Keluwesan adaptasi, yaitu kemampuan individu atau organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan.
- Penilaian pihak luar, yaitu penilaian terhadap individu atau organisasi dari pihak-pihak lain di suatu lingkungan yang berhubungan dengan individu atau organisasi tersebut.

c. Aspek-Aspek Efektivitas

Ada aspek-aspek efektivitas yang ingin dicapai dalam suatu kegiatan. Mengacu pada pengertian efektivitas di atas, berikut adalah beberapa aspek tersebut:

- **Aspek Peraturan/ Ketentuan**
Peraturan dibuat untuk menjaga kelangsungan suatu kegiatan berjalan sesuai dengan rencana. Peraturan atau ketentuan merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan agar suatu kegiatan dianggap sudah berjalan secara efektif.
- **Aspek Fungsi/ Tugas**
Individu atau organisasi dapat dianggap efektif jika dapat melakukan tugas dan fungsinya dengan baik sesuai dengan ketentuan. Oleh karena itu setiap individu dalam organisasi harus mengetahui tugas dan fungsinya sehingga dapat melaksanakannya.
- **Aspek Rencana/ Program**
Suatu kegiatan dapat dinilai efektif jika memiliki suatu rencana yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Tanpa adanya rencana atau program, maka tujuan tidak mungkin dapat tercapai.
- **Aspek Tujuan/ Kondisi Ideal**
Yang dimaksud dengan kondisi ideal atau tujuan adalah target yang ingin dicapai dari suatu kegiatan dengan berorientasi pada hasil dan proses yang direncanakan.

d. Ukuran Efektivitas

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi

memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (output) barang dan jasa.

Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif. Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh S.P. Siagian (2014), yaitu:

- Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuantujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
- Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.

- Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
- Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
- Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingatkan sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Adapun kriteria untuk mengukur efektivitas suatu organisasi ada tiga pendekatan yang dapat digunakan, seperti yang dikemukakan oleh Martani dan Lubis (2014), yakni:

- 1) Pendekatan Sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 2) Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
- 3) Pendekatan sasaran (*goals approach*) dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana.

Selanjutnya Streers (2014) mengemukakan 5 (lima) kriteria dalam pengukuran efektivitas, yaitu:

- 1) Produktivitas
- 2) Kemampuan adaptasi kerja
- 3) Kepuasan kerja
- 4) Kemampuan ber laba
- 5) Pencarian sumber daya

Sedangkan Duncan yang dikutip Richard M. Steers (2014) dalam bukunya edisi revisi "Efektivitas Organisasi" mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut:

- 1) Pencapaian Tujuan

Pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian faktor, yaitu: Kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkret.

- 2) Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan consensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.

- 3) Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.

C. Kinerja ASN

Sehubungan dengan kerangka organisasi, terdapat hubungan antara kinerja perorangan (individual

performance) dengan kinerja organisasi (organization performance). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta, besar maupun kecil, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur karyawannya. Oleh karena itu, dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari karyawannya.

Menurut Kusriyanto Pasolong (2015), kinerja adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Nurhayati (2015), kinerja adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Nawawi (2016), kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan.

Penilaian pekerjaan adalah suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis untuk menentukan urutan pekerjaan-pekerjaan melalui penentuan kedudukan dan rasio antara satu pekerjaan dengan yang lainnya. Hasil dari penilaian ini disebut sebagai kinerja, yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk memberikan suatu sistem upah yang adil.

Keberhasilan penentuan pencapaian tugas terhadap individu akan dapat mengarahkan penetapan kinerja organisasi. Tidak mudah mempersiapkan dan melaksanakan pengukuran yang dapat memberikan hasil yang optimal, mengingat banyak hal yang diperlukan dan dipersiapkan dengan teliti. Penilaian kinerja dititikberatkan pada suatu proses pengukuran yang memberi perhatian pada teknik-

teknik penilaian Rivai (2015). Penggunaan teknik-teknik penilaian kinerja akan menjadi efektif jika penilaian memerhatikan validitas dan reliabilitas teknik penilaian.

Dalam suatu pekerjaan, terdapat berbagai tugas yang menjelaskan usaha apa dan bagaimana manusia melakukan usaha tersebut untuk pencapaian tujuan tertentu. Jika ada cukup tugas terkumpul untuk membenarkan dipekerjakannya seseorang, maka terciptalah suatu posisi atau jabatan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa suatu jabatan adalah sekumpulan kewajiban, tugas, dan tanggung jawab yang memerlukan jasa-jasa seseorang. Oleh karena itu, jumlah posisi dalam suatu Organisasi sama dengan jumlah orang yang dipekerjakan organisasi itu.

Apabila terdapat berbagai jabatan yang sejenis, di mana jabatan tersebut memiliki tugas-tugas yang serupa, hal ini akan melahirkan pekerjaan (*job*). Menurut Dov Elizur (dalam Sinambela, 2015), suatu pekerjaan didefinisikan sebagai suatu kelompok jabatan yang identik dalam hal tugas-tugas utama, suatu pekerjaan dapat dianggap sebagai suatu kelompok jabatan yang cenderung serupa yang dapat dievaluasi dan dianalisis hasil-hasil pencapaiannya. Serangkaian pekerjaan tersebut terdiri atas beberapa pekerjaan dengan tugas-tugas yang serupa, tetapi berbeda dalam tingkat, yaitu sekelompok pekerjaan dengan tugas-tugas serupa yang diurutkan tingkatannya sesuai dengan tingkat pekerjaannya. Suatu rangkaian pekerjaan dapat dianggap sebagai sekelompok pekerjaan yang diurutkan sesuai dengan garis promosinya yang paling wajar. Suatu kelompok pekerjaan pada umumnya mencakup beberapa rangkaian pekerjaan dalam mata pencaharian, profesi, atau kegiatan yang berhubungan atau berkaitan.

Sebelum mengulas tentang hal ini lebih jauh, terlebih dahulu dibedakan antara penilaian pekerjaan dan pegawai.

Penilaian pekerjaan adalah suatu aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan tugas, bukan mengenai orang. Sedangkan hakikat penilaian pegawai adalah suatu aktivitas yang dilakukan berhubungan tentang kecakapan dan prestasi seseorang pegawai atau pemegang suatu jabatan. Dalam hal ini, penilaian pekerjaan menentukan kedudukan rasio pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi, dengan asumsi bahwa pekerjaan yang sama dapat dilaksanakan oleh orang-orang dengan berbagai tingkat kemampuan dan kecakapan, asalkan isi pekerjaan tetap tidak berubah.

Baik penilaian pekerjaan maupun penilaian prestasi adalah alat-alat yang dapat digunakan bersama-sama untuk menentukan upah yang adil berdasarkan baik tingkat pekerjaan maupun prestasi. Sungguhpun demikian, dalam tataran implementasi banyak pegawai tidak menginginkan dilakukan penilaian kinerja. janya, dengan alasan bahwa proses penilaian merepotkan dan melelahkan, tidak percaya atas model penilaian yang dilakukan, dan merasa tidak ada manfaat atas hasil penilaian yang dilakukan. Padahal sesungguhnya dengan melakukan penilaian pekerjaan akan diperoleh berbagai manfaat baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasinya. Dalam hal ini, akan dibahas hakikat kinerja secara sistematis dan menyeluruh dalam organisasi, menelaah dan menyajikan dimensi kinerja, mengurai hakikat kinerja pegawai dan kinerja organisasi' serta model dan proses kinerja.

a. Hakikat Kinerja

Sangatlah sulit untuk menetapkan suatu definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang komprehensif. Penggunaan kata kinerja sendiri pun terkadang disamaartikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja. pencapaian tujuan, produktifitas kerja, dan berbagai istilah lainnya. Sesung. guhnya, sekalipun ada

persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, tetapi terdapat perbedaan pengertian dasarnya maupun prosesnya.

Lijan Poltak Sinambela, dkk, (2015), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas; yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan. Jika disimak berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*): (1) memasukan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; (4) menggambarkannya dengan suara atau alat musik; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) memainkan musik; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (Haynes, dalam Sinambela, 2015).

Hanya beberapa masukan tersebut relevan dengan kinerja di sini, antara lain: (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dari masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, di mana selama pelaksanaannya

dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Senada dengan pendapat tersebut, Stephen Robbins mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kedua konsep di atas menunjukkan bahwa kinerja seseorang sangatlah penting, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui hal ini, diperlukan penentuan kriteria pencapaian yang ditetapkan secara bersama-sama.

Beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan beberapa ahli lain (Basri, 2017), dapat disajikan seperti berikut ini.

- 1) Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan memujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
- 2) Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.
- 3) Kinerja dipengaruhi oleh tujuan.
- 4) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
- 5) Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan pegawai atas tugas yang diberikan kepadanya.

- 6) Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi di atas, terdapat setidaknya empat elemen sebagai berikut.

- 1) Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.
- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
- 3) Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- 4) Pekerjaan tidaklah benentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan memengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran. Adapun indikator kinerja organisasi ini antara lain efektivitas dan efisiensi (Sinambela, 2015). Menurut Rivai (2015), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Terdapat dua aspek penting yang perlu diperhatikan dalam mencapai kinerja kelompok, yaitu hubungan antara keterpaduan dengan kinerja kelompok dan perbedaan-perbedaan antara pemecahan masalah dengan pengambilan keputusan secara individu dan kelompok. Oleh sebab itu, keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam memenuhi tujuan-tujuan organisasi ditentukan oleh kemampuan mereka dalam memimpin kelompok secara terpadu. Dalam suatu organisasi atau masyarakat, para individu menyumbangkan kinerjanya kepada kelompok. selanjutnya kelompok akan menyumbangkan kinerjanya kepada organisasi atau masyarakat. Dalam organisasi yang efektif, manajemen selalu mendapatkan sinergi positif, yang menghasilkan satu keseluruhan menjadi lebih besar dari jumlah seluruh komponen bagiannya. Seiring dengan pendapat tersebut, Withmore mengemukakan kinerja merupakan ekspresi

potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu.

Untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Untuk memperoleh kinerja yang baik, harus diperhatikan tiga elemen pokok berikut ini.

- 1) Deskripsi jabatan yang akan menguraikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan sehingga pejabat di posisi tersebut tahu secara pasti apa yang harus dilakukannya. Untuk meningkatkan kinerja seorang guru, tentu saja guru tersebut perlu tahu apa yang harus dilakukannya dan bagaimana melakukannya.
- 2) Bidang hasil dengan indikator kinerja haruslah jelas. Artinya, seorang guru harusnya mengetahui indikator keberhasilan tugas-tugasnya.
- 3) Standar kinerja untuk menunjukkan berhasil atau tidaknya tugas yang dilaksanakannya.

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda.

b. Membangun Kinerja

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut.

- 1) Penentuan gaji.
Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.
- 2) Seleksi pegawai.
Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
- 3) Orientasi.
Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
- 4) Penilaian kinerja.
Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana morang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.
- 5) Pelatihan dan pengembangan.
Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
- 6) Uraian dan perencanaan organisasi.
Perkembangan awal dari deskripsi Jabatan menunjukkan di mana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung gungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.
- 7) Uraian tanggung jawab.
Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Sinambela (2015).

Menurut Wexley dan Yukl (dalam Sinambela, 2015), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Berbagai indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain manfaat yang berarti bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya. Selanjutnya, seorang pegawai juga harusnya memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi sehingga mereka dapat terpacu untuk melakukan tugas-tugasnya, dan pekerjaan yang dilakukan harus adil dan masuk akal, dalam artian bahwa di antara sesama pegawai haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh. Kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, karenanya jika kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja individu perlu diperhatikan.

Untuk meningkatkan kinerja ini perlu dibuat standar pencapaian melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan. Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik Mitchell, dalam Sinambela, (2015). Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, maka seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Selain itu, kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi

motivasi kerjanya rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah. Secara matematis, untuk menentukan kinerja pegawai dapat digunakan formula sebagai berikut Sinambela (2015).

$$\mathbf{Kinerja = Kemampuan \times Motivasi}$$

Gambar 2.1 Rumus Kinerja Pegawai

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai ma dengan nmampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan padanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan mgas-tugas tersebut. Dalam hal ini, kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik. begitu pun motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik.

Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi akan ditentukan oleh sejauh mana pemahaman dan penerimaan pegawai tentang tujuan organisasi. Yang dimaksud dengan tujuan organisasi adalah suatu target yang hendak dicapai oleh organisasi untuk kurun waktu tertentu. Tujuan hamslah dirumuskan dengan jelas sehingga tidak membingungkan pegawai dalam pencapajannya. Selain itu, tujuan organisasi hams mengakomodasikan tujuan pegawai Masing-masing pegawai yang memasuki suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang berbedabeda. perbedaan tersebut haruslah dipahami dan dikelola oleh pimpinan untuk pencapaian tujuan organisasi. Pegawai akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi jika dia meyakini bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi, tujuannya pun akan tercapai.

Selanjutnya, tujuan organisasi biasanya terdiri atas tujuan pokok, yaitu tujuan akhir yang ingin dicapai organisasi. Dalam pencapaian tujuan pokok terlebih dahulu akan dicapai sasaran dan anak sasaran. Hal ini menandakan bahwa tujuan organisasi adalah bertingkat-tingkat, yakni mulai dari anak saman, sasaran, dan tujuan. Agar tujuan organisasi tercapai, mran hams dimpai lerlebih dahulu. Demikian juga halnya agar sasaran tercapai, anak sasaran harus dicapai terlebih dahulu.

Jelasnya, tujuan akan tercapai dengan baik jika pegawai memahami dan menerima dengan baik tujuan yang ingin dicapai, serta mereka mempunyai kemampuan untuk melakukan tugas-tugas dalam mencapainya. Seorang guru, misalnya, barns dapat memahami dan menerima tujuan organisasi (sekolahnya). dengan pemahaman tersebut dia akan mengamhkan tenaga dan pikirannya sehingga tujuan yang ditetapkan sekolahnya dapat dicapai. Selain pemahaman dan penerimaan akan tujuan, tentu saja kemampuan guru melaksanakan tugas-tugasnya dalam proses belajar mengajar haruslah ditingkatkan.

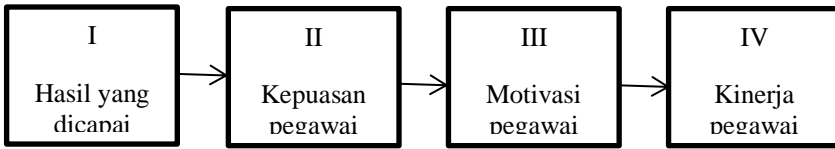
Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di semua aspek kehidupan manusia. di mana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Agar mampu berpemn dalam persaingan global, bangsa Indonesia harus terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manush Secara terprogram, terarah, dan berkesinambungan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia tentu akan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Meskipun demikian, di antara berbagai faktor tersebut, pendidikanlah yang paling besar kontribusinya. Seiring dengan hal itu, pemng katan kualitas pendidikan menjadi prasyarat untuk menghasilkan

kualitas sumber daya manusia, artinya kualitas sumber daya manusia akan tercapai jika kualitas pendidikan terlaksana dengan baik. Berbagai komponen yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan, seperti pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, pelatihan guru secara berkesinambungan, dan komponen lainnya. Di antara berbagai komponen di atas, tampaknya kedudukan guru menjadi sangat strategis, sebagaimana dikemukakan oleh berbagai pakar pendidikan.

Kinerja pegawai haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab peningkatan kinerja pegawai bukan merupakan peristiwa seketika, tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk suatu waktu tertentu. Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja pegawai perlu dan mutlak ditingkatkan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat Indonesia yang sedang membangun menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila, sehingga dapat sejajar dengan bangsa-bangsa lainnya di dunia.

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja di samping faktor lainnya, seperti hasil yang dicapai dan motivasi kerja. Faktor-faktor tersebut berhubungan satu dengan yang lainnya sebagaimana dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (dalam Sinambela 2015). Dengan kerangka berpikir seperti itu dapat dikemukakan bahwa seorang guru akan bekerja keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, pencapaian hasil tersebut diharapkan akan dapat memberikan kepuasan kerja yang akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi sehingga meningkatkan kinerja. Secara skematis, hubungan antara hasil dan kinerja dapat disajikan seperti gambar berikut.

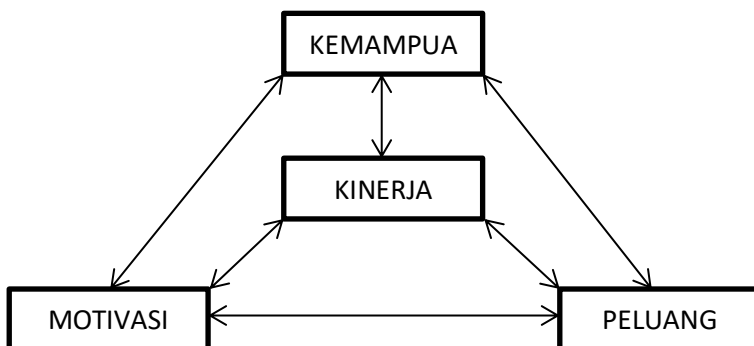


Gambar 2.2 Hubungan antara hasil dan kinerja pegawai

Menganalisis kinerja dengan menggunakan kerangka pikir seperti di atas, terlihat bahwa hasil yang dicapai oleh seorang pegawai akan menimbulkan kepuasan. Kepuasan yang dirasakan akan meningkatkan motivasi dalam menjalankan tugas dan fungsi yang ditugaskan. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka seluruh tugas-tugas tersebut akan dapat diselesaikan dengan baik sehingga kinerjanya dapat dioptimalkan. Mengacu pada deskripsi dan analisis kritis konsep atau teori yang telah diuraikan terdahulu, terlihat bahwa kinerja Selalu berbicara pada proses dan hasil akhir. Untuk memperoleh hasil akhir kualitas kerja yang optimal, setiap tahapan perlu dikaji dan disempurnakan sehingga Pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut pegawai seyogianya diberikan wewenang, dimotivasi, dan diarahkan.

c. Dimensi kinerja

Sementara itu, dimensi kinerja dibagi menjadi tiga, yaitu kemampuan, motivasi, dan peluang yang dapat digambarkan berikut ini.



Gambar 2.3 Hubungan dimensi-dimensi kinerja

Sumber: Schemerhon John R. Jr (2014)

Ketiga dimensi tersebut saling terkait dan saling berhubungan satu dengan yang lain. Selanjutnya, Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (dalam Sinambela, 2015), mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor, yaitu harapan mengenai imbalan; dorongan; kemampuan, kebutuhan, dan sifat; persepsi terhadap tugas; imbalan internal dan eksternal, dan persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang dikemukakan oleh Moorhead & Chung/Megginson Sugiyono (2016), yaitu:

1) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Tingkat baik atau buruknya suatu pekerjaan yang diterima bagi seorang karyawan. Kualitas pekerjaan seorang karyawan dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, kecepatan kerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan.

2) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Banyaknya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan, diukur dari

kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang karyawan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keahliannya dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang dilakukan.

4) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang karyawan bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal atau kerjasama antara karyawan, akan tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antara pimpinan organisasi dengan para pegawai atau karyawannya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5) Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara-cara atau inisiatif tersendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6) Inovasi (*Innovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7) Inisiatif (*Initiative*)

Merupakan kemampuan dimana langkah yang diambil tepat untuk mengatasi kesulitan. Selain itu, inisiatif juga

merupakan kemampuan untuk melangkah atau melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan.

Selain pandangan di atas, Michel Ruky (2016) juga mengemukakan standar kinerja yang diperlukan karyawan dalam suatu perusahaan, antara lain:

- 1) *Quality of Work*, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
- 2) *Communication*, yaitu karyawan mampu melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan lainnya ataupun dengan pimpinannya.
- 3) *Promptness*, yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga karyawan dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
- 4) *Capability*, yaitu kemampuan dalam bekerja yang semaksimal mungkin.
- 5) *Initiative*, yaitu setiap karyawan mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2014), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

1) Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

2) Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan

kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

3) Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan - peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

4) Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

5) Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

6) Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

7) Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

Senada dengan hal tersebut, Mas'ud (2016) juga membuat kuesioner terdiri dari 10 item untuk mengukur kinerja karyawan dalam suatu perusahaan (organisasi) dengan menggunakan skala Likert yang terdiri dari, kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, kemampuan karyawan, loyalitas karyawan, pengetahuan dan kreatifitas karyawan.

BAB IV

PROFIL BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN DALAM NEGERI

A. Sejarah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri

Pada tahun 1950 setelah berakhirnya perang mempertahankan kemerdekaan dan membentuk negara kesatuan yang menggantikan negara serikat, mulai dilakukan penyusunan aparatur pemerintah, termasuk penyusunan organisasi, pengisian jabatan dan penempatan pegawai negeri, namun dalam pelaksanaannya timbul permasalahan yang menyangkut aspek akseptabilitas dan aspek kapabilitas dari aparatur kepegawaian pada saat itu.

Ada pegawai yang akseptabel dan kapabel memenuhi syarat untuk mengisi jabatan, sebaliknya ada pegawai yang tidak akseptabel maupun kapabel untuk mengisi jabatan. Bahkan ada pegawai yang tidak akseptabel tetapi kapabel untuk mengisi jabatan dan sebaliknya. Di samping itu terdapat masalah lain yaitu para veteran pejuang kemerdekaan ingin melanjutkan pengabdianya kepada Republik Indonesia melalui karier sebagai pegawai negeri. Untuk memperlancar pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat maka perlu dilakukan penataan organisasi, pembinaan pegawai, dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai. Sejak tahun 1956, kebijakan bidang kediklatan mulai diterbitkan oleh pimpinan

Kementrian Dalam Negeri yang dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan antara lain melalui, Kursus Dinas Pegawai Bagian A (KDA), Kursus Dinas Pegawai Bagian B (KDB), Kursus dinas Pegawai Bagian C (KDC). Pada 17 Maret 1956, mulai diselenggarakan Akademi Pemerintahan dalam Negeri (APDN) di Malang sebagai peningkatan KDC Malang. Sebagai kelanjutan dari APDN diselenggarakan pendidikan non-degree berupa kursus-kursus berjenjang, seperti: Sekolah Lanjutan Pemerintahan Umum Tingkat II (SELAPUTDA), Sekolah Lanjutan Umum Tingkat I (SELAPUTTU), Sekolah Lanjutan Umum Tingkat Tinggi (SELAPUTTI) yang diselenggarakan di berbagai kota di Indonesia.

SELAPUTDA yang dilaksanakan di Yogyakarta, dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 73 tahun 1965 dan berakhir hingga tahun 1985 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 tahun 1985 tanggal 18 Februari 1985. Selanjutnya para pegawai, sarana, dan prasarana serta fasilitas eks SELAPUTDA dimanfaatkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Wilayah Yogyakarta yang dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun 1984.

SELAPUTDA yang dilaksanakan di Kota Bandung dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor Pend. 21/2/94 tanggal 13 Oktober 1965. Pegawai, sarana, dan prasarana serta fasilitas eks SELAPUTDA dimanfaatkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Wilayah Bandung yang dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 22/1985.

SELAPUTDA yang dilaksanakan di Kota Medan dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 83 tahun 1973 dan berakhir pada tahun 1985 sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 tahun 1985. Para pegawai, sarana, dan prasarana serta fasilitas eks

SELAPUTDA dimanfaatkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sumatera Utara yang dibentuk dengan keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 1984. SELAPUTDA Makassar dan Banjarbaru dibentuk dengan Keputusan Mendagri Nomor 83 tahun 1973 berakhir tahun 1985 berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 tahun 1985. Eks SELAPUTDA Makasar dimanfaatkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Wilayah Ujung Pandang yang dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun 1984. SELAPUTDA Banjarbaru dimanfaatkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Selatan yang dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 1984.

Pada tahun 1972, pemerintah mengeluarkan kebijakan baru di bidang kediklatan yang menetapkan bahwa Diklat Pegawai Negeri Sipil diselenggarakan oleh instansi pelaksana diklat dari Kemendagri atau lembaga Pemerintah non Kementrian dengan pembinaan dan koordinasi Lembaga Administrasi Negara sebagaimana diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 34 tahun 1972 jo Instruksi Presiden Nomor 15 tahun 1974. Sejak tahun 1972 itu pula Kementrian Dalam Negeri dalam menyelenggarakan Diklat Pegawai Negeri Sipil mempedomani kebijakan pemerintah tersebut. Pada tahun 1974 pemerintah mengeluarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 44 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Organisasi Departemen, dimana dalam struktur Departemen Dalam Negeri terdapat unit Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat). Badan Diklat Departemen Dalam Negeri ditunjuk sebagai lembaga yang diberi kewenangan untuk menyelenggarakan diklat bagi Pegawai

Negeri Sipil di lingkungan Departemen/Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah.

Melalui perjalanan yang cukup panjang itu, pada tahun 2015 Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri mengalami transformasi menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri (BPSDM Kemendagri) sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri. Perubahan tersebut seiring dengan tuntutan perkembangan sistem pemerintahan di Indonesia dan lahirnya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Perubahan nama akan menambah tanggung jawab dan peran BPSDM Kemendagri untuk lebih mengembangkan sumber daya yang mumpuni. Ada konsekuensi yang bertambah, bukan semata-mata pendidikan dan pelatihan tapi juga ada fungsi standardisasi, sertifikasi dan pengembangan kompetensi itu sendiri yang meliputi diklat, kursus, penataran, seminar, lokakarya, pembekalan, dan orientasi dalam rangka melaksanakan pengembangan aparatur pemerintahan dalam negeri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta memposisikan diri sebagai garda terdepan dalam peningkatan kompetensi dan profesionalitas aparatur pemerintahan dalam negeri seperti tercermin dalam visi BPSDM Kemendagri.

B. Sejarah PPSDM Kemendagri Regional Makassar

Sekolah Lanjutan Pemerintahan Umum Tingkat Dua (SELAPUTDA) Ujung Pandang didirikan pada tahun 1973 berdasarkan Keputusan Mendagri Nomor 83 tahun 1973, lembaga pendidikan ini sebagai kelanjutan dari Kursus Dinas C Kementerian Dalam Negeri yang mencetak tenaga-

tenaga/pegawai pemerintahan pada tingkat Kabupaten dan Kota yang berwawasan Pamong Praja. Kampus ini beralamat di jalan Cendrawasih Kota Makassar. Seiring dengan tuntutan penyelenggaraan pemerintahan dengan diberlakukannya UU Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah Maka gedung SELAPUTDA berubah menjadi Badan Pendidikan dan Pelatihan Wilayah Ujung Pandang (Diklat Wilayah IV) yang pembentukannya berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun 1985.

Pada tahun 2001 berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 29/2001 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 27 tahun 2000, DIKLAT WILAYAH IV Ujung Pandang berubah nama menjadi Pusdiklat Depdagri Regional Makassar.

Berdasarkan UU Nomor 39 Tahun 2008 Tentang Kementerian Negara. Perubahan nomenklatur Departemen menjadi Kementerian maka Pusdiklat Depdagri Regional berubah nama menjadi Pusdiklat Kemendagri Regional Makassar.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 84 Tahun 2017 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri sampai dengan saat ini Pusat Pengembangan Sumber daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar dengan wilayah kerja/koordinasi sebanyak 154 Kabupaten/Kota dari 10 provinsi Kawasan Timur Indonesia terus berupaya meningkatkan kinerjanya dan berusaha memposisikan diri sebagai garda terdepan dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalitas aparatur Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah Sebagaimana tercermin dalam Tupoksi dan Visi Misi

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar.

Visi dan Misi

a) Visi

Mewujudkan kinerja Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Makassar yang kompeten dan professional.

b) Misi

- Merumuskan kebutuhan pengembangan diklat dan pengembangan kopetensi aparatur berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- Melaksanakan pengembangan kompetensi yang berbasis pengetahuan dan teknologi serta berwawasan kebangsaan.
- Mengembangkan organisasi penyelenggara diklat yang mampu meningkatkan standar kompetensi Sumber Daya Aparatur pemerintahan dalam negeri dan pemerintahan daerah.
- Meningkatkan profesionalisme penyelenggaraan kegiatan pengembangan kompetensi berbasis teknologi informasi.
- Membina dan membangun jejaring komunikasi dan koordinasi antara instansi penyelenggara pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara dan pemerintah daerah.

C. Kedudukan dan Fungsi PPSDM Kemendagri Regional Makassar

Sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Dan Otonomi Daerah Nomor 29 Tahun 2001 Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 27 Tahun 2000, Pusat Pendidikan Dan

Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar adalah unit pelaksana teknis pendidikan dan pelatihan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Dalam Negeri dan secara teknis fungsional dibina oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri dan dipimpin oleh seorang Kepala. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan aparatur daerah dan anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi, Kabupaten dan Kota di daerah sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam menyelenggarakan tugas Pusdiklat Regional Makassar mempunyai fungsi:

- Penyusunan program, pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan;
- Pelaksanaan pembelajaran dan pelatihan serta bimbingan teknis dan pelatihan bidang teknis pendidikan dan pelatihan bidang teknis fungsional;
- Pelaksanaan pembeijajaran dan pelatihan serta bimbingan teknis pendidikan dan pelatihan bidang Struktural;
- Pelaksanaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, administrasi umum, perpustakaan, perlengkapan, sarana pendidikan dan pelatihan serta rumah tangga.

1. Tujuan dan Kebijakan

Pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai amanat Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 217 Ayat (1), dilaksanakan oleh pemerintah yang meliputi pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya dengan Peraturan Pemerintah Nomor

79 Tahun 2005 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, telah menempatkan kegiatan Diklat aparatur sebagai salah satu hal penting dan strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, yang dilakukan terhadap kepala daerah atau wakil kepala daerah, anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, perangkat daerah, pegawai negeri sipil daerah, kepala desa, perangkat desa, dan anggota badan permusyawaratan desa.

Penyelenggaraan Diklat sebagai instrumen pembinaan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah perlu secara terus menerus ditingkatkan, baik dari sisi peserta Diklat, widyaiswara/narasumber, penyelenggaraan Diklat maupun dukungan sarana dan prasarana, termasuk ketersediaan informasi diklat melalui website Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri.

Sebagai salah satu sumber belajar, maka data dan informasi kediklatan ini dapat bermanfaat bagi pengguna dan pengelola kediklatan di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan Diklat di lingkungan kerja masing-masing. Adapun kebijakan dari Pusdiklat Kemendagri meliputi:

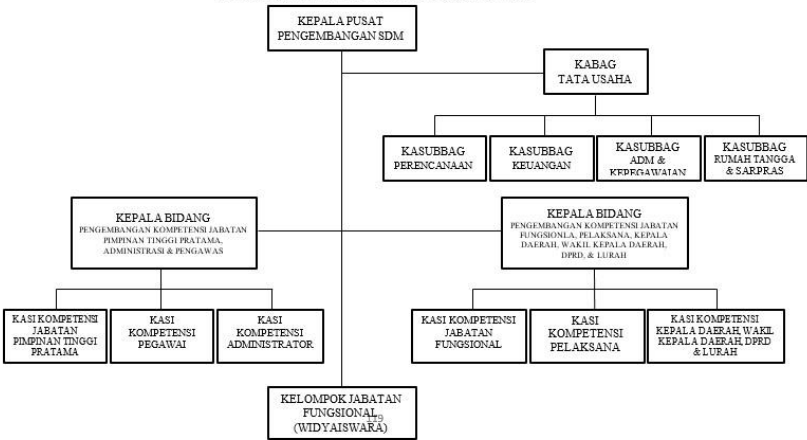
- Mengembangkan profesionalisme pegawai.
- Optimalisasi sarana dan prasarana Pusdiklat.
- Mengembangkan kemitraan dan kerjasama external.
- Mengembangkan jenis-jenis Diklat sesuai kebutuhan.
- Optimalisasi pelayanan penyelenggaraan Diklat.

D. Struktur Organisasi dan *Job Descriptions*

Struktur organisasi adalah sebuah susunan berbagai komponen atau unit-unit kerja dalam sebuah organisasi yang ada di masyarakat. Dengan adanya struktur organisasi maka kita bisa melihat pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau

kegiatan yang berbeda bisa dikoordinasikan dengan baik. Selain itu, dengan adanya struktur tersebut maka kita bisa mengetahui beberapa spesialisasi dari sebuah pekerjaan, saluran perintah, maupun penyampaian laporan. Artinya, masing-masing komponen di dalamnya akan saling mempengaruhi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada sebuah organisasi secara keseluruhan. Adapun struktur organisasi PPSDM Kemendagri Regional Makassar sebagai berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PPSDM Kemendagri Regional Makassar



BAB V

STUDI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA ASN

A. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Lingkup PPSDM Kemndagri Regional Makassar dan ASN yang telah mengikuti program diklat yang dilaksanakan oleh PPSDM Kemndagri Regional Makassar yang berjumlah sebanyak 222 orang yang penulis berikan angket mengenai penelitian ini.

Karakteristik responden yang diteliti dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin responden, umur responden dan tingkat pendidikan responden. Pengetahuan mengenai karakteristik responden sangat perlu sebagai barometer penguatan hasil penelitian secara realistis. Untuk memperjelas karakteristik responden yang dimaksud, maka disajikan karakteristik responden dalam bentuk tabel sebagai berikut :

a. Jenis kelamin

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 222 orang responden yang diambil sebagai sampel, terdiri dari laki-laki dan perempuan dengan proporsi seperti tampak pada Tabel 5.1 berikut:

Tabel 5.1
Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Perempuan	98	44.14
Laki-Laki	124	55.86
Jumlah	222	100

Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2019

Berdasarkan tabel 5.1 yaitu deskripsi identitas responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 124 orang dengan persentase sebesar 55,86%, dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 98 orang dengan persentase sebesar 44,14%.

Faktor jenis kelamin seseorang dapat mempengaruhi kinerja. Dalam konteks fisik secara umum bahwa laki-laki lebih kuat dari pada perempuan, sehingga kinerja laki-laki lebih baik dari pada perempuan, apa lagi pekerjaan yang membutuhkan tenaga. Dalam hal pendidikan dan pelatihan tentunya jenis kelamin juga mempengaruhinya. Seorang laki-laki jauh memiliki waktu yang lebih banyak dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, hal ini karena perempuan dalam lingkup sosial memiliki pekerjaan atau beban yang lebih, misalnya untuk mengurus keluarga.

b. Usia

Usia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja dan kinerja. Seseorang akan mengalami peningkatan kemampuan kerja seiring dengan meningkatnya usia, akan tetapi selanjutnya akan mengalami penurunan kemampuan kerja pada titik umur tertentu. Berdasarkan hal tersebut maka dikenal adanya umur produktif dan umur nonproduktif. Umur produktif adalah umur dimana seseorang memiliki kemampuan untuk menghasilkan produk maupun jasa. Usia produktif 20 – 45 tahun masih memiliki semangat yang tinggi dan mudah mengadopsi hal-hal baru.

Berbeda dengan pekerja yang telah berusia lanjut (di atas 50 tahun). Mereka yang berusia lanjut cenderung fanatik terhadap tradisi dan sulit untuk diberikan pengertian-pengertian yang dapat mengubah cara berfikir, cara kerja dan cara hidupnya. Berikut disajikan jenis responden berdasarkan tingkat umur pada kecamatan Pangkajene:

Tabel 5.2
Karakteristik responden berdasarkan Usia

Usia (tahun)	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
20-30	76	34.23
31-40	89	40.09
41-50	41	18.47
>50	16	7.21
Jumlah	222	100

Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2019

Tabel 5.2 tersebut dapat dilihat bahwa kebanyakan responden berusia 31-40 tahun yaitu 89 orang dengan persentase sebesar 40,09%. Selanjutnya responden dengan usia 20-30 tahun sebanyak 76 orang dengan persentase sebesar 34,23%. Pada usia 41-50 tahun jumlah responden sebanyak 41 orang dengan persentase sebesar 18,47%, dan untuk usia di atas 50 tahun sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 7,21%.

c. Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai maka akan semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia, yang pada gilirannya akan semakin tinggi pula kinerja yang dilakukannya. Oleh karena itu, dengan semakin tingginya pendidikan pegawai maka diharapkan kinerja pegawai dapat sampai hasil yang diinginkan. Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang dalam pekerjaan yang digelutinya. Seseorang yang mempunyai tingkat

pendidikan yang tinggi dapat melaksanakan kerjanya dengan baik karena ditunjang dengan ilmu pengetahuan secara konsep yang akan menunjang pengalaman kerjanya. Berikut disajikan jenis responden berdasarkan tingkat pendidikan pada pegawai dan peserta yang telah mengikuti program diklat yang dilaksanakan oleh PPSDM Kemendagri Regional Makassar:

Tabel 5.3
Karakteristik responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan Responden	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
SMA	31	13.96
Diploma	30	13.51
Sarjana	114	51.35
Pascasarjana	47	21.17
Jumlah	222	100

Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2019

Dari tabel 5.3 di atas menunjukkan bahwa pada umumnya responden memiliki tingkat pendidikan sarjana, dimana terdapat sebanyak 114 responden atau 51,35% dari 222 responden. Sedangkan yang memiliki tingkat pendidikan terendah yaitu SMA sebanyak 31 orang atau sebesar 13,96%. Tingkat pendidikan diploma sebanyak 30 orang atau 13,51%, dan untuk tingkat pendidikan pascasarjana sebanyak 47 orang atau 21,17%.

B. Deskriptif Variabel

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas program penyelenggaraan diklat kantor PPSDM Kemendagri Regional Makassar terhadap kinerja ASN. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu pendidikan (X1) dan pelatihan (X2). Sedangkan kinerja ASN (Y) adalah sebagai variabel dependennya, serta efektivitas (Z) diklat sebagai variabel penghubung. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh

langsung dari responden atas jawaban koesioner atau angket yang telah dibagikan.

a) Deskripsi variabel pendidikan

Pendidikan merupakan suatu kegiatan atau usaha manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan jalan membina pada potensi pribadinya yang berupa rohani (cipta, rasa, dan karsa) serta jasmani (panca indra dan keterampilan). Pendidikan dapat berupa program formal maupun nonformal. Kegiatan pendidikan yang dilakukan instansi pemerintahan merupakan langkah untuk membina atau menghasilkan ASN-ASN yang lebih produktif dalam melaksanakan kerjanya.

Deskripsi terhadap variable pendidikan, dilakukan dari hasil jawaban responden dengan nilai rata-rata sebagai berikut:

Tabel 4.4
Tanggapan Responden atas Variabel Pendidikan

Pertanyaan	Jawaban					Frekuensi
	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
1	48 (21.62%)	94 (42.34%)	32 (14.41%)	27 (12.16%)	21 (9.46%)	222 (100%)
2	49 (22.07%)	80 (36.04%)	44 (19.82%)	29 (13.06%)	20 (9.01%)	222 (100%)
3	47 (21.17%)	95 (42.79%)	43 (19.37%)	26 (11.71%)	11 (4.95%)	222 (100%)
4	45 (20.27%)	81 (36.49%)	41 (18.47%)	39 (17.57%)	16 (7.21%)	222 (100%)
5	54 (24.32%)	79 (35.59%)	47 (21.17%)	28 (12.61%)	14 (6.31%)	222 (100%)
6	50 (22.52%)	78 (35.14%)	42 (18.92%)	38 (17.12%)	14 (6.31%)	222 (100%)
Rata-rata	22.00%	38.06%	18.69%	14.04%	7.21%	100%

Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2019

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai Pendidikan, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 38,06%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai Pendidikan dengan jawaban responden sebagai berikut:

1. Dalam pendidikan, kurikulum disusun dan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan tujuan pendidikan tersebut. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 94 orang dengan persentase 42,34%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 48 orang dengan persentase 21,62%. Untuk jawaban normal sebanyak 32 orang dengan persentase 14,41%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 27 orang dengan persentase 12,16%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 21 orang dengan persentase 9,01%.
2. Kurikulum dalam pendidikan perlu mengikuti perkembangan jaman, sehingga perlu pengembangan kurikulum dari waktu ke waktu. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 80 orang dengan persentase 36.04%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 49 orang dengan persentase 22.07%. Untuk jawaban normal sebanyak 44 orang dengan persentase 19.82%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 29 orang dengan persentase 13.06%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 20 orang dengan persentase 9.01%.
3. Keberhasilan suatu pendidikan, di pengaruhi oleh metode yang digunakan tenaga pengajar. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 95 orang dengan persentase 42.79%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 47 orang dengan persentase 21.17%. Untuk jawaban normal sebanyak 43 orang dengan persentase 19.37%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 26 orang dengan persentase 11.71%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 11 orang dengan persentase 4.95%.
4. Dalam suatu diklat ada beberapa karakteristik dari peserta, sehingga dibuthkan metode pengajaran yang

sifatnya fleksibel untuk mempermudah keterterimaan bahan ajar kepada peserta. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 81 orang dengan persentase 36.49%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 45 orang dengan persentase 20,27%. Untuk jawaban normal sebanyak 41 orang dengan persentase 18.47%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 39 orang dengan persentase 17.57%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 16 orang dengan persentase 7.21%.

5. Untuk mengukur sejauh mana keterterimaan materi pendidikan, maka perlu dilakukan evaluasi untuk peserta. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 79 orang dengan persentase 35,59%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 54 orang dengan persentase 24,32%. Untuk jawaban normal sebanyak 47 orang dengan persentase 21,17%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 28 orang dengan persentase 12,61%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 14 orang dengan persentase 6,31%.
6. Bentuk evaluasi, harus sesuai dengan maksud dan tujuan pendidikan. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 78 orang dengan persentase 35,06%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 50 orang dengan persentase 22,52%. Untuk jawaban normal sebanyak 42 orang dengan persentase 18,92%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 38 orang dengan persentase 17,12%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 14 orang dengan persentase 6,31%.

b) Deskripsi variabel pelatihan

Pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan memungkinkan pegawai

memperoleh kemampuan tambahan sehingga ia dapat mengemban tugas atau pekerjaan aktual yang dihadapi secara lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja dan produktivitas kerja yang lebih baik.

Deskripsi terhadap variable pelatihan dilakukan dari hasil jawaban responden mengenai pertanyaan indikator-indikator pelatihan dengan nilai rata-rata sebagai berikut:

Tabel 5.5
Tanggapan Responden atas Variabel Pelatihan

Pertanyaan	Jawaban					Frekuensi
	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
1	53 (23.87%)	89 (40.09%)	37 (16.67%)	23 (10.36%)	20 (9.01%)	222 (100%)
2	52 (23.42%)	81 (36.49%)	43 (19.37%)	30 (13.51%)	16 (7.21%)	222 (100%)
3	40 (18.02%)	110 (49.55%)	34 (15.32%)	33 (14.86%)	5 (2.25%)	222 (100%)
4	44 (19.82%)	95 (42.79%)	42 (18.92%)	26 (11.71%)	15 (6.76%)	222 (100%)
5	54 (24.32%)	82 (36.94%)	45 (20.27%)	26 (11.71%)	15 (6.76%)	222 (100%)
6	56 (25.23%)	68 (30.63%)	46 (20.72%)	32 (14.41%)	20 (9.01%)	222 (100%)
Rata-rata	22.45%	39.41%	18.54%	12.76%	6.83%	100%

Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2019

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai Pelatihan, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 39,41%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai Pelatihan dengan jawaban responden sebagai berikut:

1. Pelatihan yang dilaksanakan, harus sesuai dengan kebutuhan instansi dan tujuan dari pelatihan itu. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 89 orang dengan persentase 40,09%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 53 orang dengan persentase 23,87%. Untuk jawaban normal sebanyak 37 orang

- dengan persentase 16,67%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 23 orang dengan persentase 10,36%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 20 orang dengan persentase 9,01%.
2. Peserta yang di terima harus memenuhi spesifikasi sebagai persyaratan peserta tanpa terkecuali. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 81 orang dengan persentase 36,49%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 52 orang dengan persentase 23,42%. Untuk jawaban normal sebanyak 43 orang dengan persentase 19,37%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 30 orang dengan persentase 13,51%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 16 orang dengan persentase 7,21%.
 3. Instuktur dalam Diklat perlu memiliki kompetensi yang sesuai dengan materi yang akan di bawakan untuk peserta. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 110 orang dengan persentase 49,55%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 40 orang dengan persentase 18,02%. Untuk jawaban normal sebanyak 34 orang dengan persentase 15,32%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 33 orang dengan persentase 14,86%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 5 orang dengan persentase 2,25%.
 4. Spesifikasi instruktur dalam Diklat harus di tentukan, untuk menjaga arah dan tujuan kegiatan. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 95 orang dengan persentase 42,79%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 44 orang dengan persentase 19,82%. Untuk jawaban normal sebanyak 42 orang dengan persentase 18,92%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 26 orang dengan persentase 11,71%. Untuk jawaban sangat

tidak setuju sebanyak 15 orang dengan persentase 6,76%.

5. Dalam pelaksanaan Diklat, waktu yang digunakan harus sesuai dengan kebutuhan program Diklat tersebut. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 82 orang dengan persentase 36,94%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 54 orang dengan persentase 24,32%. Untuk jawaban normal sebanyak 45 orang dengan persentase 20,27%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 26 orang dengan persentase 11,71%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 15 orang dengan persentase 6,76%.
6. Pengaturan schedule harus diperhatikan, agar dapat terjadi ketepatan waktu pelaksanaan Diklat. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 68 orang dengan persentase 30,63%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 56 orang dengan persentase 25,23%. Untuk jawaban normal sebanyak 46 orang dengan persentase 20,72%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 32 orang dengan persentase 14,41%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 20 orang dengan persentase 9,01%.

c) Deskripsi variabel efektivitas diklat

Secara umum pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada personil dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pentingnya Diklat merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau permintaan pasar . Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja akan berhubungan dengan hakekat

pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai/pekerja baru adalah untuk menguasai pekerjaannya sedangkan bagi pegawai/pekerja lama untuk meningkatkan hasil pekerjaan baik sekarang maupun di masa datang, meningkatkan produktivitas apabila mendapat promosi.

Deskripsi mengenai variabel efektivitas diklat akan diuraikan berdasarkan jawaban responden yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.6
Tanggapan Responden atas Variabel Efektivitas Diklat

Pertanyaan	Jawaban					Frekuensi
	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
1	40 (18.02%)	106 (47.75%)	34 (15.32%)	26 (11.71%)	16 (7.21%)	222 (100%)
2	56 (25.23%)	78 (35.14%)	41 (18.47%)	37 (16.67%)	10 (4.50%)	222 (100%)
3	60 (27.03%)	86 (38.74%)	39 (17.57%)	26 (11.71%)	11 (4.95%)	222 (100%)
4	51 (22.97%)	94 (42.34%)	35 (15.77%)	30 (13.51%)	12 (5.41%)	222 (100%)
5	57 (25.68%)	88 (39.64%)	43 (19.37%)	28 (12.61%)	6 (2.70%)	222 (100%)
6	53 (23.87%)	91 (40.99%)	48 (21.62%)	22 (9.91%)	8 (3.60%)	222 (100%)
Rata-rata	23.80	40.77	18.02	12.69	4,73	100%

Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2019

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai Efektivitas Diklat, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 40,77%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai efektivitas diklat dengan jawaban responden sebagai berikut:

1. Program Diklat yang dilaksanakan sudah sesuai dengan kebutuhan peserta dan tujuan program Diklat tersebut. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 106 orang dengan persentase 47,75%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 40 orang dengan persentase 18,02%. Untuk jawaban normal sebanyak 34 orang dengan persentase 15,32%. Untuk jawaban tidak

- setuju sebanyak 26 orang dengan persentase 11,71%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 16 orang dengan persentase 7,21%.
2. Pencapaian tujuan program Diklat, harus tergambarkan oleh evaluasi yang dilakukan. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 78 orang dengan persentase 35,14%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 56 orang dengan persentase 25,23%. Untuk jawaban normal sebanyak 41 orang dengan persentase 18,47%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 37 orang dengan persentase 16,67%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 10 orang dengan persentase 4,50%.
 3. Diklat yang dilaksanakan hendaknya dapat mengubah psikologi sosial peserta. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 86 orang dengan persentase 38,74%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 60 orang dengan persentase 27,03%. Untuk jawaban normal sebanyak 39 orang dengan persentase 17,57%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 26 orang dengan persentase 11,71%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 11 orang dengan persentase 4,95%.
 4. Orang yang telah ikut dalam pelaksanaan Diklat, cenderung lebih mudah bersosialisasi dengan rekan kerja dan masyarakat. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 94 orang dengan persentase 42,34%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 51 orang dengan persentase 22,97%. Untuk jawaban normal sebanyak 35 orang dengan persentase 15,77%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 30 orang dengan persentase 13,51%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 12 orang dengan persentase 5,41%.

5. Peserta mampu dengan cepat menyesuaikan diri dengan program Diklat yang di ikuti. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 88 orang dengan persentase 39,64%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 57 orang dengan persentase 25,68%. Untuk jawaban normal sebanyak 43 orang dengan persentase 19,37%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 28 orang dengan persentase 12,61%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 6 orang dengan persentase 2,70%.
6. Kegiatan Diklat yang dilaksanakan sesuai dengan kultur calon peserta. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 91 orang dengan persentase 40,99%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 53 orang dengan persentase 23,87%. Untuk jawaban normal sebanyak 48 orang dengan persentase 21,62%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 22 orang dengan persentase 9,91%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase 3,60%.

d) Deskripsi variabel kinerja ASN

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh pegawai atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap instansi pemerintahan tentunya dituntut memberikan kinerja yang baik sebagai kemajuan dari instansi tersebut. Penekanan kinerja yang baik tentunya memberi gambaran keberhasilan atas sistem dan kepemimpinan dalam sebuah instansi. Instansi pemerintahan sebagai pelayan masyarakat harus memberi rasa puas terhadap masyarakat, sehingga jelas bahwa kinerja harus didorong untuk lebih baik dari hasil yang diperoleh sebelumnya.

Berikut disajikan deskripsi kinerja pegawai pada instansi pemerintahan lingkup kecamatan pangkajene kabupaten pangkep yang digambarkan dari jawaban

responden atas pertanyaan yang diberikan mengenai indikator pengukuran variabel kinerja pegawai.

Tabel 5.7
Tanggapan Responden atas Variabel Kinerja

Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
1	60 (27,03%)	101 (45,50%)	37 (16,67%)	17 (7,66%)	7 (3,15%)	222 (100%)
2	53 (23,87%)	87 (39,19%)	49 (22,07%)	21 (9,46%)	12 (5,41%)	222 (100%)
3	51 (22,97%)	99 (44,59%)	36 (16,22%)	26 (11,71%)	10 (4,50%)	222 (100%)
4	57 (25,68%)	93 (41,89%)	41 (18,47%)	18 (8,11%)	13 (5,86%)	222 (100%)
5	47 (21,17%)	89 (40,09)	36 (16,22%)	34 (15,32%)	16 (7,21%)	222 (100%)
6	62 (27,93%)	105 (47,30%)	27 (12,16%)	20 (9,01%)	8 (3,60%)	222 (100%)
Rata-rata	24,77%	43,09 %	16,97%	10,21%	4,95%	100%

Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2019

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai Variabel Kinerja, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 40,77%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai Variabel Kinerja dengan jawaban responden sebagai berikut:

1. Setiap pegawai harus meningkatkan kualitas dalam melakukan pekerjaannya. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 101 orang dengan persentase 45,50%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 60 orang dengan persentase 27,03%. Untuk jawaban normal sebanyak 37 orang dengan persentase 16,67%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 17 orang dengan persentase 7,66%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 7 orang dengan persentase 3,15%.
2. Pegawai yang telah mengikuti Diklat lebih memahami pekerjaan yang diberikan untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan yang

diberikan. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 87 orang dengan persentase 39,19%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 53 orang dengan persentase 23,87%. Untuk jawaban normal sebanyak 49 orang dengan persentase 22,07%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 21 orang dengan persentase 9,46%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 12 orang dengan persentase 5,41%.

3. Peningkatan kuantitas pekerjaan menjadi keharusan yang harus dicapai oleh pegawai. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 99 orang dengan persentase 44,59%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 51 orang dengan persentase 22,97%. Untuk jawaban normal sebanyak 36 orang dengan persentase 16,22%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 26 orang dengan persentase 11,71%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 10 orang dengan persentase 4,50%.
4. Pegawai yang telah mengikuti program Diklat dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sehingga tidak terjadi penumpukan pekerjaan. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 93 orang dengan persentase 41,89%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 57 orang dengan persentase 25,68%. Untuk jawaban normal sebanyak 41 orang dengan persentase 18,47%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 18 orang dengan persentase 8,11%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 13 orang dengan persentase 5,86%.
5. Absensi Pegawai menggambarkan kinerja yang baik. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 89 orang dengan persentase 40,09%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 47 orang dengan persentase 21,17%. Untuk jawaban normal sebanyak 36 orang

dengan persentase 16,22%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 34 orang dengan persentase 15,32%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 16 orang dengan persentase 7,21%.

6. Pegawai yang telah mengikuti program Diklat dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 105 orang dengan persentase 47,30%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 62 orang dengan persentase 27,93%. Untuk jawaban normal sebanyak 27 orang dengan persentase 12,16%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 20 orang dengan persentase 9,01%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase 3,60%.

C. Pengujian Hipotesis

a. Uji Realibilitas

Uji realibilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator atau kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Realibilitas suatu indikator atau kuesioner dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* (α), dimana menurut Sugiono (2016) bahwa suatu konstruk atau indikator dikatakan realibel yaitu apabila nilai *cronbach's alpha* (α) lebih besar ($>$) 0,60 maka indikator atau kuesioner adalah realible, sedangkan apabila nilai *cronbach's alpha* (α) lebih kecil ($<$) 0,60 maka indikator atau kuesioner tidak realible. Secara keseluruhan uji realibilitas dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut ini :

Tabel 5.8
Hasil Pengujian Realibilitas

Variabel	Cronbachs Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Standar Realibilitas	Keterangan
Pendidikan (X1)	0,674	0,678	0,60	Realiablel
Pelatihan (X2)	0,761	0,758	0,60	Realiablel
Efektivitas Diklat (X3)	0,684	0,681	0,60	Realiablel
Kinerja ASN (Y)	0,746	0,747	0,60	Realiablel

Sumber: Data primer tahun 2019 diolah melalui SPSS V.25

Nilai cronbach's alpha semua variabel yang ditunjukkan tabel diatas, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi,kepuasan kerja, dan kinerja pegawai lebih besar dari nilai standar realibilitas yaitu lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator atau koesioner semua variabel handal atau dapat digunakan sebagai alat ukur.

b.Pengujian Validasi

Pengujian validasi data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan gejala atau kejadian yang di ukur. Validasi konstruk dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *bivariate person (korelasi product momen person)*, dimana menurut Sugiono (2016) adalah cara yang dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing item dengan nilai total penjumlahan keseluruhan item yang diolah menggunakan program SPSS, dimana dikatakan valid apabila memiliki nilai *corrected item total correlation* melebihi atau di atas dari 0,30.

Secara statistic angka korelasi yang diperoleh harus diuji terlebih dahulu untuk menyatakan apakah nilai korelasi yang dihasilkan signifikan atau tidak. Jika angka korelasi yang diperoleh di bawah atau kurang dari 0,30 maka pernyataan tersebut tidak valid atau tidak konsisten dengan

pernyataan yang lain, sedangkan apabila di atas atau melebihi dari 0,30 berarti indikator yang digunakan sudah valid.

Untuk hasil lengkap dari uji validasi atas gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.9
Hasil Pengujian Validasi

Item-Total Statistics

Variabel	Corrected Item- Total Correlation	Nilai r Standar	Keterangan	Interpretas
X1.1	0.521	0.30	> 0.30	Valid
X1.2	0.435	0.30	> 0.30	Valid
X1.3	0.531	0.30	> 0.30	Valid
X1.4	0.398	0.30	> 0.30	Valid
X1.5	0.653	0.30	> 0.30	Valid
X1.6	0.476	0.30	> 0.30	Valid
X2.1	0.316	0.30	> 0.30	Valid
X2.2	0.412	0.30	> 0.30	Valid
X2.3	0.711	0.30	> 0.30	Valid
X2.4	0.547	0.30	> 0.30	Valid
X2.5	0.386	0.30	> 0.30	Valid
X2.6	0.587	0.30	> 0.30	Valid
Z.1	0.524	0.30	> 0.30	Valid
Z.2	0.650	0.30	> 0.30	Valid
Z.3	0.482	0.30	> 0.30	Valid
Z.4	0.531	0.30	> 0.30	Valid
Z.5	0.687	0.30	> 0.30	Valid
Z.6	0.429	0.30	> 0.30	Valid
Y.1	0.532	0.30	> 0.30	Valid
Y.2	0.384	0.30	> 0.30	Valid
Y.3	0.469	0.30	> 0.30	Valid
Y.4	0.671	0.30	> 0.30	Valid
Y.5	0.548	0.30	> 0.30	Valid
Y.6	0.716	0.30	> 0.30	Valid

Sumber: Data primer tahun 2019 diolah melalui SPSS V.25

Dari tabel uji validasi diatas, tergambarakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai corrected item total correlation yang lebih besar dibandingkan dengan r standar. Sehingga dapat disimpulkan bahwan semua indikator atau koesioner yang digunakan pada setiap variabel valid.

c. Analisis Regresi Berganda

Untuk menganalisis sejauh mana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN melalui efektivitas program diklat pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar, dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis berganda dilakukan sebanyak dua kali. Hal ini karena hadirnya variabel penghubung antara variabel independen terhadap dependen atau dengan kata lain mengukur hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antara variabel. Analisis dilakukan berdasarkan nilai dari standardized coefficients hasil regresi antara pengaruh pendidikan, pelatihan, dan efektivitas program diklat terhadap kinerja ASN.

Untuk lebih jelas akan disajikan hasil olahan data dengan menggunakan program statistical package for the social sciences (SPSS) dengan dua persamaan, yaitu:

- Persamaan I (Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap efektivitas program diklat)

Hubungan antara pendidikan dan pelatihan terhadap efektivitas program diklat dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.10

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.521	.349		10.078	.000
	Pendidikan	.106	.171	.199	2.487	.039
	Pelatihan	.152	.176	.233	2.997	.047

a. Dependent Variable: Efektivitas Diklat

Sumber: Data primer tahun 2019 diolah melalui SPSS V.25

Dari hasil olahan diatas, maka dimasukkan data pada rumus regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Z = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

$$Z = -1.521 + 0.106x_1 + 0.152x_2$$

- 1) Konstanta (a) sebesar -1,521, artinya jika semua variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan memiliki nilai 0, maka efektivitas program diklat (Z) memiliki nilai sebesar -1,521.
- 2) Koefisien regresi (b_1) untuk variabel pendidikan (X_1) sebesar 0,106; artinya jika pendidikan mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka efektivitas program diklat (Z) akan mengalami peningkatan sebesar 0,106. Koefisien bernilai positif antara pendidikan dan efektivitas program diklat.
- 3) Koefisien regresi (b_2) untuk variabel pelatihan (X_2) sebesar 0,152; artinya jika pelatihan mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka efektivitas program diklat (Z) akan naik sebesar 0,152. Koefisien bernilai positif antara pelatihan dan efektivitas program diklat.

Selanjutnya untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara pendidikan dan pelatihan terhadap efektivitas program diklat pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar, dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 5.11
Nilai Koefisien Determinis Persamaan Regresi I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867 ^a	.728	.719	.26578
a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Pendidikan				

Berdasarkan hasil analisis kolerasi yang dikutip pada table diatas, maka dapat dikatakan bahwa kolerasi atau hubungan antara variable pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap efektivitas program diklat, karena diperoleh nilai koefisien kolerasi (r) sebesar 0,867.

Dari tabel koefisien determinasi di atas, diketahui Adjusted R square adalah 0,78 atau 78%. Hal ini berarti sumbangan pengaruh dari variabel pendidikan dan pelatihan

terhadap efektivitas program diklat pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar adalah 73% sedangkan sisanya 27% dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

- Persamaan II (Pengaruh pendidikan, pelatihan, dan efektivitas program diklat terhadap kinerja ASN)

Hubungan antara pendidikan, pelatihan, dan efektivitas program diklat terhadap kinerja ASN dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.12
Persamaan Regresi Berganda pada Persamaan II

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.438	.377		9.112	.000
Pendidikan	.170	.164	.174	2.098	.024
Pelatihan	.159	.169	.158	2.857	.012
Efektivitas Diklat	.120	.160	.123	2.332	.040

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer tahun 2019 diolah melalui SPSS V.25

Dari hasil olahan diatas, maka dimasukkan data pada rumus regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3z$$

- 1) Konstanta (a) sebesar 1,438, artinya jika semua variabel bebas yaitu pendidikan, pelatihan, dan efektivitas program diklat memiliki nilai 0, maka kinerja ASN (Y) memiliki nilai sebesar 1,438.
- 2) Koefisien regresi (b₁) untuk variabel pendidikan (X₁) sebesar 0,170; artinya jika pendidikan mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka kinerja ASN (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,170. Koefisien bernilai positif antara pendidikan dan kinerja ASN.

- 3) Koefisien regresi (b_2) untuk variabel pelatihan (X_2) sebesar 0,159; artinya jika pelatihan mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, kinerja ASN (Y) akan naik sebesar 0,159. Koefisien bernilai positif antara pelatihan dan kinerja ASN.
- 4) Koefisien regresi (b_3) untuk variabel efektivitas program diklat (Z) sebesar 0,120; artinya jika pelatihan mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, kinerja ASN (Y) akan naik sebesar 0,120. Koefisien bernilai positif antara efektivitas program diklat dan kinerja ASN

Selanjutnya untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara pendidikan, pelatihan, dan efektivitas program diklat terhadap kinerja ASN pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar, dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 5.13
Nilai Koefisien Determinis Persamaan Regresi II

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.701 ^a	.610	.603	.23725
a. Predictors: (Constant), Efektivitas Diklat, Pendidikan, Pelatihan				

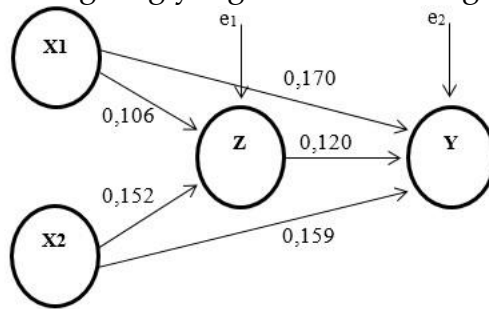
Berdasarkan hasil analisis kolerasi yang dikutip pada table diatas, maka dapat dikatakan bahwa kolerasi atau hubungan antara variable pendidikan, pelatihan, dan efektivitas program diklat kuat terhadap variabel kinerja ASN, karena diperoleh nilai koefisien kolerasi (r) sebesar 0,701.

Dari tabel koefisien determinasi di atas, diketahui Adjusted R square adalah 0,610 atau 61%. Hal ini berarti sumbangan pengaruh dari variabel pendidikan, pelatihan, dan efektivitas program diklat terhadap kinerja ASN pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar adalah 61%

sedangkan sisanya 39% dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

d. Pengujian Hipotesis

Pembuktian hipotesis yang di sajikan dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan pengujian terhadap hipotesis. Pengujian hipotesis melihat hubungan langsung maupun tidak langsung yang diuraikan sebagai berikut:



Gambar 5.1
Distribusi nilai koefisien variabel

Dari gambar 5.1 mengenai dsitribusi nilai koefisien dari 2 persamaan regresi linear berganda dalam penelitian makan dapat dilihat hubungan langsung dan hubungan tidak langsung sebagai berikut:

- 1) Hubungan langsung antara variabel pendidikan (X1) terhadap efektivitas program diklat (Z) sebesar 0,106 dengan derajat signifikan 0,039 lebih kecil dari 0,05. Sehingga di asumsikan hipotesis pertama diterima.
- 2) Hubungan langsung antara variabel pelatihan (X2) terhadap efektivitas program diklat (Z) sebesar 0,152 dengan derajat signifikan sebesar 0,047 lebih kecil dari 0,05. Sehingga di asumsikan hipotesis kedua diterima.
- 3) Hubungan langsung antara variabel pendidikan (X1) terhadap kinerja ASN (Y) sebesar 0,170 dengan derajat

signifikan sebesar 0,024 lebih kecil dari 0,05. Sehingga di asumsikan hipotesis ketiga diterima.

- 4) Hubungan langsung antara variabel pelatihan (X2) terhadap kinerja ASN (Y) sebesar 0,159 dengan derajat signifikan sebesar 0,012 lebih kecil dari 0,05. Sehingga di asumsikan hipotesis ke empat diterima.
- 5) Hubungan langsung antara variabel efektivitas program diklat (Z) terhadap kinerja ASN (Y) sebesar 0,120 dengan derajat signifikan sebesar 0,040 lebih kecil dari 0,05. Sehingga di asumsikan hipotesis kelima diterima.
- 6) Hubungan tidak langsung antara variabel pendidikan (X1) terhadap kinerja ASN (Y) melalui variabel efektivitas program diklat (Z) dengan menggunakan fomtulasi $Y = X1Z \times ZY = 0,106 \times 0,120 = 0,01272$ (0,013). Diketahui hubungan total yang terjadi antara variabel pendidikan (X1) terhadap variabel kinerja ASN (Y) melalui variabel efektivitas program diklat (Y) sebesar $X1Z \times ZY + X1Y = (0,106 \times 0,120) + 0,170 = 0,18272$ (0,183). Dapat di asumsikan bahwa hipotesis ke enam diterima.
- 7) Hubungan tidak langsung antara variabel pelatihan (X2) terhadap kinerja ASN (Y) melalui variabel efektivitas program diklat (Z) dengan menggunakan formulasi $Y = X2Z \times ZY = 0,152 \times 0,120 = 0,01824$ (0,018). Diketahui hubungan total yang terjadi antara variabel platihan (X1) terhadap variabel kinerja ASN (Y) melalui variabel efektivitas program diklat (Y) sebesar $X2Z \times ZY + X2Y = (0,152 \times 0,120) + 0,159 = 0,17724$ (0,177). Dapat di asumsikan bahwa hipotesis ketujuh diterima diterima.

Dari uraian hubungan langsung dan tidak langsung sebagai pengujian hipotesis dalam penelitian “Analisis Efektivitas Program Penyelenggaraan Diklat Kantor PPSDM Kemendagri Regional Makassar Terhadap Kinerja ASN” dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.14
Tabulasi Pengujian Hipotesis

Hubungan langsung		
Hubungan langsung	B	Status
X1 terhadap Z	0,106	Hipotesis diterima
X2 terhadap Z	0,152	Hipotesis diterima
X1 terhadap Y	0,170	Hipotesis diterima
X2 terhadap Y	0,159	Hipotesis diterima
Z terhadap Y	0,120	Hipotesis diterima
Hubungan tidak langsung		
X1 terhadap Y melalui Z	0,01272	Hipotesis diterima
X2 terhadap Y melalui Z	0,01824	Hipotesis diterima
Pengaruh total		
X1, Z, Y	0,18272	Hipotesis diterima
X2, Z, Y	0,17724	Hipotesis diterima

Sumber: Data primer diolah, 2019

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian analisis efektivitas program penyelenggaraan diklat kantor PPSDM Kemendagri Regional Makassar terhadap kinerja ASN ini membahas tentang sejauh mana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap efektivitas program diklat serta kinerja ASN. Melihat seberapa besar hubungan langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen dan hubungan tidak langsung melalui variabel interval. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendidikan dan pelatihan sebagai variabel independen, kinerja ASN sebagai variabel dependen, serta efektivitas program diklat sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini adalah asosiatif dengan menggunakan regresi linear berganda metode jalur atau *path*.

Penelitian ini mengambil sampel sebagai responden sebanyak 222 yang terdiri dari pegawai PPSDM Kemendagri Regional Makassar dan ASN yang telah mengikuti program

diklat pada tempat penelitian tersebut untuk menjadi alat ukur dengan berbagai karakteristik. Berdasarkan karakteristik tingkatan umur diketahui jumlah responden yang memiliki tingkatan umur antara 31 sampai 40 tahun tahun sebanyak 89 orang dengan persentase 40,09%. Usia yang dianggap produktif karena mampu menyerap dan menerima hal yang baru serta memiliki semangat yang tinggi. Selanjutnya pada karakteristik tingkat pendidikan, pada tingkat strata satu (S1) memiliki angka yang lebih banyak yaitu 114 orang dengan persentase 51,35%. Tingkat pendidikan yang tinggi dianggap lebih produktif dalam melaksanakan dan memahami pekerjaannya. Karakteristik pada jenis kelamin jumlah laki-laki jauh lebih banyak yaitu sebesar 124 orang dengan persentase 55,86%. Umumnya laki-laki lebih produktif dibandingkan perempuan. Hal ini dikarenakan faktor fisik laki-laki jauh lebih besar dari pada perempuan, terutama bidang pekerjaan yang lebih menguras tenaga.

Pada analisis masalah selanjutnya dalam penelitian ini, mencoba mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel pendidikan dan pelatihan terhadap efektivitas program diklat. Mengetahui hubungan antara variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN. Mengetahui hubungan antara variabel efektivitas program diklat terhadap kinerja ASN. Mengetahui hubungan antara variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN melalui variabel efektivitas program diklat. Hubungan yang terjadi dalam penelitian ini adalah hubungan langsung dan hubungan tidak langsung.

Berikut akan di uraikan hubungan antara variabel dalam penelitian ini, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

1) Pengaruh Pendidikan terhadap Efektivitas Program Diklat

Dari hasil pengujian regresi yang dilakukan dalam penelitian ini diketahui bahwa variabel pendidikan memiliki nilai positif terhadap variabel efektivitas program diklat pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar. Dapat disimpulkan bahwa pendidikan memiliki pengaruh yang searah terhadap efektivitas program diklat. Makin besar variabel pendidikan maka semakin besar juga kenaikan variabel efektivitas program diklat. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel pendidikan reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.

Asumsi ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mawar Muchtar (2012) yang berjudul "Efektivitas Pelaksanaan Diklat Prajabatan Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tana Toraja", yang menjelaskan hasil dari penelitiannya yaitu pelaksanaan diklat prajabatan pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tana Toraja belum efektif karena adanya faktor Widyaswara dan sarana dan prasarana yang kurang menunjang terselenggaranya diklat tersebut.

2) Pengaruh Pelatihan terhadap Efektivitas Program Diklat

Varibael pelatihan memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas program diklat pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian reabilitas dan validasi juga menunjukkan nilai yang positif. Hal ini

membuktikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam menilai variabel peatihan kredibel.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Grace Yuris Pariambo (2012) dengan judul “Efektivitas Penyelenggaraan Diklat Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Spip) Pada Kantor Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (Bpkp) Perwakilan Propinsi Sulawesi Selatan”. Hasil penelitian ini menunjukkan efektivitas proses penyelenggaraan diklat SPIP di Kantor BPKP Perwakilan Propinsi Sulawesi Selatan telah berjalan dengan cukup baik sesuai dengan indikator pengukuran efektivitas, walaupun dalam beberapa sisi masih terdapat kelemahan yang perlu dibenahi khususnya pengembangan tenaga pengajar kelengkapan sarana dan prasarana dan peningkatan jumlah anggaran diklat untuk mencapai penyelenggaraan diklat SPIP yang lebih baik. Hubungan pelatihan terhadap efektivitas program diklat pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar merupakan hubungan langsung dalam penelitian ini.

3) Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja ASN

Variabel pendidikan terhadap kinerja ASN memiliki pengaruh yang positif. Hal ini sesuai dengan hasil regresi yang ditunjukkan bernilai positif dimana derajat signifikan lebih kecil dari nilai signifikan yang telah ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pendidikan terhadap kinerja kredibel, yang menunjukkan nilai lebih besar dari nilai standar yang ditentukan untuk mengukur kekuatan validasi dan reabilitasinya.

Hasil penelitian ini sejalan atau memperkuat

4) Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja ASN

Variabel pelatihan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja ASN pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang

menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian reabilitas dan validasi juga menunjukkan nilai yang positif. Hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam menilai variabel peatihan kredibel.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Denni Triasmoko (2014) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)”. Hasil pengujian secara parsial variabel metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hubungan pelatihan terhadap kinerja ASN pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar merupakan hubungan langsung dalam penelitian ini.

5) Pengaruh Efektivitas Program Diklat terhadap Kinerja ASN

Varibael efektivitas program diklat memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja ASN pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian reabilitas dan validasi juga menunjukkan nilai yang positif. Hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam menilai variabel efektifitas program diklat kredibel.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Passamula (2017) dengan judul “Analisis Pengaruh Diklat Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Wajo”. Hasil pengujian pengukuran menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja adalah pendidikan & pelatihan (Diklat),

hal ini dikarenakan untuk variabel tersebut mempunyai nilai koefisien regresi terbesar serta memiliki nilai signifikan yang terkecil dari variabel yang lain. Hubungan pelatihan terhadap kinerja ASN pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar merupakan hubungan langsung dalam penelitian ini.

6) Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja ASN melalui Efektivitas Program Diklat

Variabel pendidikan melalui efektivitas program diklat memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja ASN pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Disimpulkan bahwa jika pendidikan dihubungkan ke variabel kinerja melalui variabel efektivitas program diklat, maka akan mempengaruhi secara positif. Hubungan ini dikatakan hubungan tidak langsung antara variabel pendidikan terhadap variabel kinerja ASN.

Nilai total yang ditunjukkan hubungan tidak langsung ini lebih besar terhadap hubungan langsung. Sehingga di asumsikan bahwa untuk meningkatkan kinerja ASN maka lebih baik menghubungkan pendidikan melalui efektivitas diklat terhadap kinerja ASN pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar.

7) Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja ASN melalui Efektivitas Program Diklat

Variabel pelatihan melalui efektivitas program diklat memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja ASN pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Disimpulkan bahwa

jika pelatihan dihubungkan ke variabel kinerja melalui variabel efektivitas program diklat, maka akan mempengaruhi secara positif. Hubungan ini dikatakan hubungan tidak langsung antara variabel pendidikan terhadap variabel kinerja ASN.

Nilai total yang ditunjukkan hubungan tidak langsung ini lebih besar terhadap hubungan langsung. Sehingga di asumsikan bahwa untuk meningkatkan kinerja ASN maka lebih baik menghubungkan pelatihan melalui efektivitas diklat terhadap kinerja ASN pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil dan pembahasan penelitian dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pendidikan memiliki pengaruh yang searah terhadap efektivitas program diklat. Makin besar variabel pendidikan maka semakin besar juga kenaikan variabel efektivitas program diklat. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel pendidikan reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.
2. Pelatihan memiliki pengaruh yang searah terhadap efektivitas program diklat. Makin besar variabel pelatihan maka semakin besar juga kenaikan variabel efektivitas program diklat. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel pelatihan reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.
3. Pendidikan memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja ASN. Makin besar variabel pendidikan maka semakin besar juga kenaikan variabel kinerja ASN. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel

- pendidikan reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.
4. Pelatihan memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja ASN. Makin besar variabel pelatihan maka semakin besar juga kenaikan variabel kinerja ASN. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel pelatihan reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.
 5. Efektivitas program diklat memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja ASN. Makin besar variabel efektivitas program diklat maka semakin besar juga kenaikan variabel kinerja ASN. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel efektivitas program diklat reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.
 6. Variabel pendidikan melalui efektivitas program diklat memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja ASN pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Disimpulkan bahwa jika pendidikan dihubungkan ke variabel kinerja melalui variabel efektivitas progam diklat, maka akan mempengaruhi secara positif. Hubungan ini dikatakan hubungan tidak langsung antara variabel pendidikan terhadap variabel kinerja ASN.
 7. Variabel pelatihan melalui efektivitas program diklat memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja ASN

pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Disimpulkan bahwa jika pelatihan dihubungkan ke variabel kinerja melalui variabel efektivitas program diklat, maka akan mempengaruhi secara positif. Hubungan ini dikatakan hubungan tidak langsung antara variabel pendidikan terhadap variabel kinerja ASN.

B. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang dikemukakan, maka adapun saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini untuk Program Penyelenggaraan Diklat Kantor Ppsdm Kemendagri Rigional Makassar Terhadap Kinerja ASN” adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan efektivitas program diklat agar dapat meningkatkan kinerja ASN dibutuhkan peningkatan pendidikan dengan memperhatikan kurikulum, metode yang digunakan, serta melakukan evaluasi terhadap kegiatan pendidikan tersebut.
2. Untuk meningkatkan efektivitas program diklat agar meningkatkan kinerja ASN dibutuhkan peningkatan pelatihan dengan memperhatikan klasifikasi peserta, klasifikasi pelatih, dan waktu yang digunakan.
3. Dalam peningkatan kinerja ASN, maka perlu kiranya memperhatikan program diklat agar lebih efektif sehingga arah dan tujuan diklat dapat tercapai. Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam peningkatan efektivitas program diklat tersebut adalah pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi pelatihan.

4. Hubungan pendidikan dan efektivitas program diklat positif terhadap kinerja ASN, sehingga perlu perhatian khusus dalam upaya meningkatkan kinerja ASN melalui pendidikan.
5. Hubungan pelatihan dan efektivitas program diklat positif terhadap kinerja ASN, sehingga perlu perhatian khusus dalam upaya meningkatkan kinerja ASN melalui pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Basri, Ahmad, (2017). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung
- Barbazette (2013) Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan penjualan dan kompetensi relasional untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Biech, Elaine, (2014). *Training For Dummies by Elain Biech*. New York: Mc. Edisi Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Bungkaes (2013) Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga, Balai Pustaka, Jakarta..
- Chan, Janis Fisher. (2015). *Training Fundamentals: Pfeiffer Essential Guides To Training Basics*, terjemahan , Jakarta: Erlangga.
- Desser, Gary, (2014). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, Edisi Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Gomes, R. (2013). *Competency Management*. Jakarta: Penerbit PPM
- Hadari Nawawi. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Handoko, Hani, (2014), *Manajemen*, Edisi Revisi, BPFE, Yogyakarta.

- Harsono MS, (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Lijan Poltak Sinambela, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- M.A. Rahman, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta
- Malayu S. P. Hasbuan, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mathis Robert L. Dan Jackson John H. (2015), *Human Resource Management*, Ahli Bahasa. Salemba Empat. Jakarta. Mangkunjegara
- Muhammad Anwar, (2015). *Filsafat Pendidikan*, Jakarta: Rajawali PersZais
- Martani S, AM. Lubis, (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung : Alfabeta
- Marimba, Ahmad D. (2012). *Filsafat Pendidikan Dasar*, Jakarta: Erlangga
- Mas'ud, Fuad. (2016). *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nitisemito (2013). *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Perusahaan*. Bandung: Mandar Maju.
- Nurhayati (2015). *Pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja SDM* . Jakarta: CV Alfabeta.
- Noe, Raymond A., (2015). *Human Resource Management, Gaining Competitive Advantage 3rd Editions*. Edisi Terjemahan, Bandung: Polban.

- Pasolong, Harbani. (2015). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Ravianto (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Jakarta.
- Rivai, Basr. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Richard M. Steers (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ruky A. (2016). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- Robert S.Zais. (2015). *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sadili Samsuddin, (2015) *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Schemerhon John R. Jr, (2014). *Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey Bass. Edisi Terjemahan, Jakarta: PT. Prehaltindo.
- Shein Caple N, (2016). *Organitation Dynamic, The Founder in Creating Organizational Cultute*. Edisi Terjemahan, Jakarta: Indeks.
- Sikula, Andrew F. (2014). *Sistem Manajemen Kinerja*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora (2016) *Pelatihan dan Pengembangan SDM*, Bandung: Fakultas Psikology UNPAD
- Siswanto, Bambang. (2013). *Manajemen Pemerintahan Dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media

- Sugiyono. (2016). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan dan Pengembangan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sunyoto, Danang. (2014). *Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Center For Academic Publishing Service: Yogyakarta.
- Sondang P. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Tyson, Shaun. (2014). *Essentials Of Human Resource Management*. United Kingdom: Elsever Ltd. Edisi Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Werther Jr, dan Keith Davis, (2017). *Human Resource and Personnel Management*. Singapore: Mc Graw Hill. Edisi Terjemahan, Jakarta: PT. Indeks.
- Yuniarsih dan Suwatno. (2015). *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi Kasus Di Auto 2000 Indramayu*.
- PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- UU No. 2 Tahun 1985 Tentang Pendidikan Nasional
- UU. No.20 Tahun 2003 pasal 3 Tentang Tujuan Pendidikan Nasional

MPRS No. 2 Tahun 1960 Pancasila Sebagai Sumber Dari
Tertib atau Tata Hukum RI

PP Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai
Negeri Sipil