

**PERANAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA BADAN  
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI KABUPATEN ACEH TIMUR)**

**TESIS**

**OLEH:**

**USMAN  
NPM. 161801112**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2018**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Peranan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja  
Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan  
Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Aceh Timur)**

**N a m a : Usman  
N P M : 161801112**

**Pembimbing I**

**Dr. Heri Kusmanto, MA**

**Menyetujui**

**Pembimbing II**

**Dr. Warjio, MA**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Dr. Warjio, MA**

**PERANAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA BADAN  
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA DI KABUPATEN ACEH TIMUR)**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana  
Universitas Medan Area

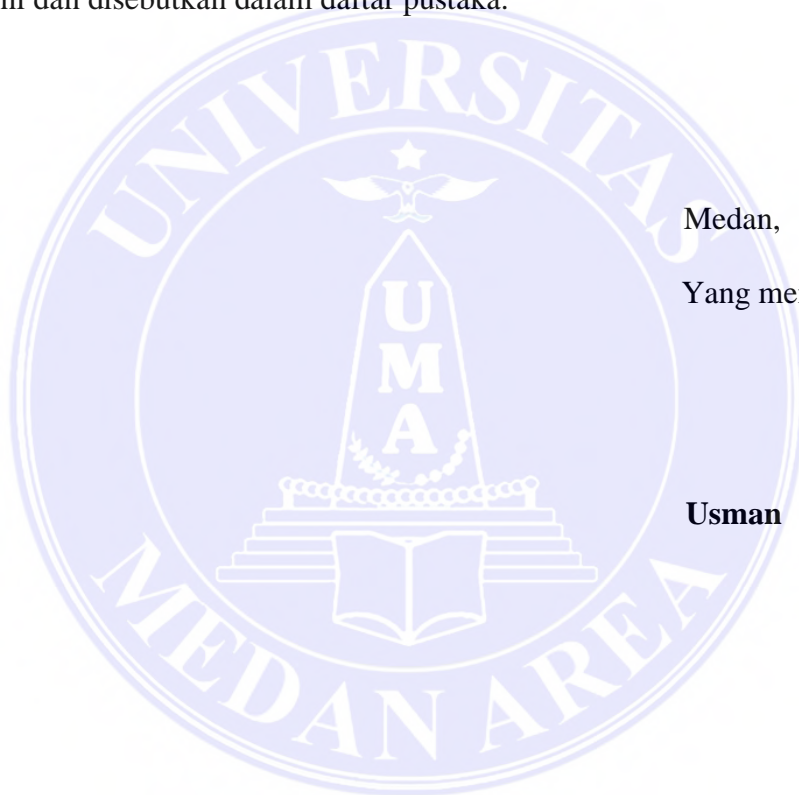
**OLEH:**

**USMAN  
NPM. 161801112**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2018**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



Medan, Mei 2018

Yang menyatakan,

**Usman**

## A B S T R A K

### PERANAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur)

**N a m a** : Usman  
**N P M** : 161801112  
**Program Studi** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Heri Kusmanto, MA  
**Pembimbing II** : Dr. Warjio, MA

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh. Pendidikan dan pelatihan Pegawai merupakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, serta meningkatkan kinerja Pegawai. Pendidikan dan pelatihan berupaya mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian Pegawai. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang harus benar-benar memperhatikan pendidikan dan pelatihan Pegawai sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Pegawai. Yang menjadi penghambat pendidikan dan pelatihan untuk Pegawai yang dapat mempengaruhi peningkatan kualitas adalah (1) kerja sama. Serta faktor lainnya dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja (bagaimana budaya dalam organisasi tersebut) juga dipengaruhi oleh faktor kepribadian. Untuk mengoptimalkan perlu adanya perencanaan, peningkatan, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan Pegawai secara berkala dan berkesinambungan, sesuai dengan kebutuhan Pegawai sehingga para Pegawai akan dapat menguasai bidang pekerjaannya. Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui (1) peranan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur. (2) faktor pendorong dan penghambat pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Yang menjadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 7 orang. Pengumpulan data di peroleh dari wawancara, dokumentasi dan observasi. Setelah data di peroleh kemudian di analisis dengan menggunakan reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

**Kata Kunci:** Peranan, Pendidikan dan Pelatihan, Kinerja, Pegawai.

## **A B S T R A C T**

### **THE ROLE OF EDUCATION AND TRAINING IN IMPROVING EMPLOYEES PERFORMANCE (Study on Human Resource Agency and Human Resources Development in East Aceh Regency)**

**N a m e** : Usman  
**N P M** : 161801112  
**Study Program** : Master of Science in Public Administration  
**Supervisor I** : Dr. Heri Kusmanto, MA  
**Supervisor II** : Dr. Warjio, MA

Education and training are an integral part of the overall Civil Service development effort. Employee education and training are human resource development activities to improve knowledge, skills and skills, and improve employee performance. Education and training seeks to develop the intellectual and personnel skills of the Employee. Therefore, any organization that wants to develop should really pay attention to the education and training of employee so that it can affect the improvement of employees performance. The obstacles to education and training for Employees that may affect quality improvement are (1) cooperation. And other factors influenced by work environment factors (how the culture within the organization) is also influenced by personality factors. To optimize the need for planning, improvement, knowledge, abilities, and skills Employees regularly and sustainably, in accordance with the needs of employees so that employees will be able to master the field of work. The purpose of this study is to find out (1) the role of education and training in improving the performance of Employees in the Personnel Board and Human Resource Development District of East Aceh. (2) factors driving and impeding education and training in improving the performance of Personnel in Personnel Board and Human Resource Development in East Aceh District. This study used descriptive qualitative method. The sample in this study amounted to 7 people. Data collection was obtained from interviews, documentation and observation. After the data obtained then analyzed by using data reduction, data presentation and verification.

**Keywords:** Role, Education and training, Performance, Employee.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas misteri hidup yang indah, limpahan Rahmat dan segala kemudahan-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini sebagai syarat melaksanakan penelitian. Penulisan ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak baik moril maupun materil. Saya banyak menerima masukan, bimbingan, serta dorongan untuk menyelesaikan penulisan tesis tersebut. Oleh sebab itu, saya sampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga serta penuh keikhlasan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Warjio, MA, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. Heri Kusmanto, MA, sebagai Pembimbing I yang telah dengan sabar mendidik saya.
5. Bapak Dr. Warjio, MA, sebagai Pembimbing II yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.

Akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat dengan segala keterbatasannya. Terimakasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Medan, Mei 2018

Peneliti

## DAFTAR ISI

|  |             |
|--|-------------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>            | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRAK .....</b>                   | <b>ii</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>                  | <b>iii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                | <b>iv</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>              | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>              | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>           | <b>ix</b>   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>               |             |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian .....    | 1           |
| 1.2 Fokus Penelitian .....             | 7           |
| 1.3 Rumusan Masalah .....              | 8           |
| 1.4 Tujuan Penelitian .....            | 8           |
| 1.5 Manfaat Penelitian .....           | 9           |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>         |             |
| 2.1 Pengertian Peranan .....           | 10          |
| 2.2 Pengertian Diklat .....            | 14          |
| 2.2.1. Pengertian Pendidikan .....     | 14          |
| 2.2.2. Pengertian Pelatihan .....      | 16          |
| 2.2.3. Pengertian Diklat .....         | 17          |
| 2.2.4. Tujuan dan Manfaat Diklat ..... | 22          |
| 2.2.5. Pentingnya Diklat .....         | 26          |
| 2.2.6. Jenis dan Jenjang Diklat .....  | 28          |
| 2.2.7. Tahapan Diklat.....             | 31          |
| 2.2.8. Proses Diklat .....             | 33          |
| 2.2.9. Metode Diklat .....             | 34          |
| 2.3 Kinerja Pegawai .....              | 35          |
| 2.3.1. Pengertian Kinerja .....        | 35          |
| 2.3.2. Pengertian Pegawai .....        | 36          |
| 2.3.3. Kinerja Pegawai .....           | 37          |



|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2.3.4. Penilaian Kinerja.....         | 38 |
| 2.3.5. Faktor Kinerja Pegawai .....   | 40 |
| 2.4 Pendekatan Dalam Penelitian ..... | 43 |
| 2.5 Kerangka Pemikiran .....          | 45 |

### **BAB III METODE PENELITIAN**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Jenis Penelitian .....                 | 46 |
| 3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian .....      | 46 |
| 3.2.1. Lokasi Penelitian .....             | 46 |
| 3.2.2. Waktu Penelitian .....              | 47 |
| 3.3 Populasi Dan Sampel .....              | 47 |
| 3.3.1. Populasi .....                      | 47 |
| 3.3.2. Sampel .....                        | 47 |
| 3.4 Informan Penelitian .....              | 48 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data .....          | 49 |
| 3.6 Teknik Analisis Data .....             | 51 |
| 3.6.1. Reduksi Data .....                  | 52 |
| 3.6.2. Penyajian Data .....                | 52 |
| 3.6.3. Verifikasi .....                    | 52 |
| 3.7 Rencana Pengujian Keabsahan Data ..... | 53 |

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Gambaran Umum Lokasi .....          | 54 |
| 4.1.1. Kondisi Geografis .....          | 54 |
| 4.1.1.1 Letak & Batas Wilayah .....     | 54 |
| 4.1.1.2 Batas Wilayah .....             | 55 |
| 4.1.1.3 Keadaan Topografi .....         | 56 |
| 4.1.1.4 Visi Misi Kab. Aceh Timur ..... | 57 |
| 4.1.1.5 Pemda Kab. Aceh Timur .....     | 58 |
| 4.2 Tupoksi BKPSDM .....                | 63 |
| 4.2.1. Struktur Organisasi BKPSDM ..... | 64 |
| 4.2.2. Rincian Tupoksi Jabatan .....    | 67 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.3. Tupoksi Sekretaris BKPSDM .....                | 67 |
| 4.2.4. Tupoksi Bag. Keuangan .....                    | 68 |
| 4.2.5. Tupoksi Bag. Perencanaan .....                 | 69 |
| 4.2.6. Tupoksi Bag. Umum .....                        | 69 |
| 4.2.6.1 Tupoksi Bid. Pendidikan .....                 | 70 |
| 4.2.6.2 Tupoksi Bid. Informasi .....                  | 71 |
| 4.2.6.3 Tupoksi Bid. Mutasi .....                     | 71 |
| 4.2.6.4 Tupoksi Bid. Pembinaan .....                  | 72 |
| 4.3 Pelaksanaan Diklat BKPSDM .....                   | 73 |
| 4.4 Kinerja Pegawai Sebelum & Sesudah Diklat .....    | 77 |
| 4.5 Faktor Pendorong & Penghambat Diklat BKPSDM ..... | 79 |

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|                      |    |
|----------------------|----|
| 5.1 Kesimpulan ..... | 86 |
| 5.2 Saran .....      | 88 |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Jumlah Sampel BKPSDM ..... | 48 |
| Tabel 1.2 Batas Wilayah .....        | 55 |



## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 1.1 Jenjang Diklat .....            | 30 |
| Gambar 1.2 Siklus Diklat.....              | 34 |
| Gambar 1.3 Skema Kerangka Konseptual ..... | 45 |
| Gambar 1.4 Struktur Organisasi.....        | 66 |



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Riset Penelitian

Lampiran 2 Surat Hasil Riset Penelitian



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi maupun instansi sehingga banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam berorganisasi maupun instansi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan pelaksanaan organisasi maupun instansi yang efektif. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana yang cukup memadai serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal dan mempunyai kinerja yang optimum kegiatan organisasi atau instansi tidak akan terselesaikan dengan baik. Sumber daya manusia sering disebut sebagai *human resource*, tenaga atau kekuatan manusia (*energy* atau *power*). Sumber daya juga disebut sumber tenaga, kemampuan, kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia. Organisasi atau instansi harus mampu mengolah sumber daya yang dimilikinya dengan baik, termasuk sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah aset utama yang sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan organisasi atau instansi. Pengelolaan sumber daya manusia (MSDM) tidak lepas dari faktor Pegawai yang diharapkan dapat mampu mengolah sumber daya yang baik untuk mencapai tujuan dari organisasi maupun

instansi. Bila sumber daya manusia diabaikan maka organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan dan sasaran. Karena sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan organisasi atau instansi (Anwar Prabu Mangkunegara, AA 2014). Dalam organisasi Pemerintahan, kinerja Pegawai dalam melakukan tugasnya atau pekerjaannya sering tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat. Mereka sering melakukan kesalahan yang tidak seharusnya terjadi yang dapat berakibat tidak baik bagi organisasi Pemerintahan, karena pekerjaan menjadi sering tidak dapat selesai pada waktu yang ditentukan, banyak waktu tidak terpakai dengan baik sehingga banyak Pegawai beranggapan bahwa bekerja di instansi Pemerintahan itu tidak perlu bekerja dengan maksimal, karena gaji sudah ditetapkan jumlahnya, tunjangan sudah diberikan.

Selain itu fenomena yang ada masih banyak Pegawai Negeri Sipil yang tidak bekerja pada saat jam kerja atau memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain di luar pekerjaannya. Hal ini berakibat pada rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil pada suatu instansi Pemerintahan, karena perhatiannya terhadap pekerjaan sudah terbagi oleh hal yang lain di luar kewajibannya sebagai pelayan publik, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut tidak secara total memberikan pengabdian diri pada organisasi. Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan (diklat) pada dasarnya adalah peningkatan kinerja Pegawai yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja, artinya prestasi masing-masing Pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Pada

sisi inilah prestasi individu menjadi jaminan bagi organisasi bahwa organisasi akan tetap mampu menjawab setiap tantangan perubahan dan bahkan menjangkau setiap kemungkinan perubahan pada masa yang akan datang. Dengan adanya pelaksanaan diklat kepada para Pegawai, diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja serta prestasi kerja Pegawai suatu instansi dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan sesungguhnya adalah tanggung jawab bersama antara Pegawai dengan organisasi. Pegawai berkewajiban merancang dan mengikuti pelatihan adalah untuk mengembangkan kemampuannya sehingga terbuka lebar karir yang lebih baik baginya kedepan. Sementara itu, organisasi juga sangat berkepentingan menyelenggarakan pelatihan bagi Pegawainya, agar mereka dapat bekerja dengan profesional, bersemangat dan berdedikasi tinggi sehingga dapat mengoptimalisasi kinerja Pegawai. Kinerja Pegawai yang tinggi, akan meningkatkan kinerja organisasi. Oleh sebab itu untuk efektifnya pelatihan maka manajemen puncak, manajer departemen sumber daya manusia, *supervisor*, serta Pegawai itu sendiri, haruslah duduk bersama dan menjalankan peran masing-masing.

Pendidikan dan pelatihan juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan Pegawai, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif. Secara makro, pendidikan dan pelatihan adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan Pegawai



agar mampu mengolah dan mengelola sumber daya alam dengan berbagai macam teknologinya sehingga dapat digunakan untuk kesejahteraan masyarakat secara optimal, sebagai tujuan dari pembangunan tersebut. Sedangkan secara mikro, pendidikan dan pelatihan disuatu organisasi atau institusi adalah pengembangan Pegawai, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi (B. Uno, Hamzah dan Lamatenggo, Nina 2014).

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu faktor penentu dalam proses pembangunan yang dinamis sehingga dibutuhkan peranan yang lebih besar terutama dalam penyelenggaraan Pemerintahan. Kelancaran penyelenggaraan Pemerintah dan pelaksanaan pembangunan memerlukan suatu pembinaan terhadap aparatur Negara. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia dimana aparatur Negara mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan Pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri bahwa faktor sumber daya manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan dalam suatu Pemerintahan. Hal tersebut sangatlah penting karena bagaimanapun keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kualitas dan kemampuan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan suatu aspek yang sangat penting bagi keberlangsungan hidup dan perkembangan organisasi. Sumber daya manusia berguna dalam penguasaan teknologi, menggunakan modal, mengatur dana, dan menghasilkan produk yang berkualitas. Seberapa canggih teknologi yang dimanfaatkan oleh organisasi dalam menjalankan pekerjaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang mengoperasikannya. Sumber daya manusia yang berkualitas

adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap yang baik dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil langkah agar dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas Pegawai. Pegawai diharapkan selalu mengasah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan agar lebih baik sesuai dengan tuntutan zaman serta dapat meningkatkan kinerja Pegawai dalam organisasi tersebut. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan Pegawai sehingga mempengaruhi seberapa banyak kontribusi mereka kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Organisasi dalam meningkatkan kinerja Pegawai perlu adanya pengembangan sumber daya manusia yang tepat dengan lingkungan kerja yang mendukung (Notoatmodjo, Soekidjo 2003). Faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja Pegawai diantaranya kemampuan individual (pengetahuan, keterampilan dan kemampuan), usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional.

Kinerja Pegawai merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang Pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide dan inovasi dari pegawai dalam rangka meningkatkan kemajuan organisasi. Pegawai Negeri dalam organisasi sampai saat ini diakui memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara merupakan unsur utama sumber daya manusia, aparatur Negara yang mempunyai peranan untuk menentukan

keberhasilan penyelenggaraan Pemerintahan dan pembangunan. Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 101 Tahun 2000, yang antara lain menyatakan: “Bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui pendidikan dan pelatihan jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh”. Pendidikan dan pelatihan sebagai bagian integral dari kebijakan personil dalam rangka pembinaan Pegawai disamping sebagai sarana pembinaan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, juga untuk memantapkan sikap mental Pegawai. Pendidikan dan pelatihan merupakan alat untuk menyesuaikan antara tanggung jawab dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan dan kecakapan serta keahlian dari Pegawai (Daryanto dan Bintoro 2014). Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur, salah satu fungsinya yaitu melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, Pemerintah dan pembangunan (diklat) Pegawai. Maka badan diklat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas kepegawaian di bidang kediklatan aparatur meliputi pengumpulan bahan dan menyelenggarakan Diklat Prajabatan, Diklat Dalam Jabatan serta melaksanakan tugas yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional dalam bidangnya sehingga mampu melaksanakan tugas pelayanan internal bidang Kepegawaian di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur yang pada gilirannya diharapkan dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat serta berupaya untuk meningkatkan kualitas Pegawai. Peningkatan Pegawai tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh. Pendidikan dan pelatihan Pegawai merupakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, serta meningkatkan kinerja Pegawai. Pendidikan dan pelatihan berupaya mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian Pegawai. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang harus benar-benar memperhatikan pendidikan dan pelatihan Pegawai sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Pegawai. Oleh karena itu, kemampuan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur, harus ditingkatkan melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Struktural, Pendidikan dan Pelatihan Teknis, studi banding, seminar, diskusi atau kegiatan lain yang relevan dengan bidang tugasnya. Berdasarkan fakta di atas, maka peneliti tertarik untuk menganalisis penelitian lebih lanjut dalam bentuk Tesis dengan judul “Peranan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja

Pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur”.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka yang menjadi fokus penelitian dalam penyusunan tesis ini antara lain sebagai berikut:

1. Pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur.
2. Faktor pendorong dan penghambat dalam pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur.

## **1.3 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana peranan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur?
2. Faktor apa saja yang menjadi pendorong dan penghambat pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana peranan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur.
2. Untuk mengetahui faktor pendorong dan penghambat pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Sebagai bahan masukan bagi pemerintahan setempat agar meningkatkan peranan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
2. Sebagai bahan informasi dapat memberikan gambaran umum mengenai kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur.
3. Memberikan pengalaman kepada peneliti untuk menerapkan dan memperluas wawasan penerapan teori maupun praktek dalam lapangan serta menganalisa yang dilakukan dapat membantu untuk mengetahui bagaimana sistem aplikasi ini bekerja.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Peranan

Berdasarkan kamus ilmiah populer yang disusun oleh Tim Prima Pena memberikan pengertian peran dan peranan sebagai berikut: “Peran yakni hal berlaku atau bertindak: pemeran, pelaku: pemain (film atau drama). Sedangkan peranan adalah fungsi, kedudukan: bagian kedudukan.” Berbicara tentang peranan, maka kita tidak menghindarkan diri dari persoalan status atau kapasitas seseorang atau suatu lembaga karena setiap status sosial atau jabatan yang diberikan kepada setiap orang atau kepada suatu institusi pasti disertai dengan kewenangan. Kewenangan atau peran yang harus dilaksanakan oleh orang atau institusi tersebut. Menurut Selo Sumarjono (2005), peran (*role*) adalah aspek dinamis dari kehidupan (*status*) atau pola tingkah laku yang ada hubungannya dengan kehidupan sosial seseorang, antara *status* dan *role* sangat sukar dipisahkan. Tidak ada kedudukan tanpa peran, dan tidak ada peran tanpa kedudukan. Menurut pengertian dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Balai Pustaka, menyebutkan pengertian peranan sebagai berikut:

- a. Peran adalah pemain yang diandaikan dalam sandiwara maka dia adalah pemain sandiwara atau pemain utama.
- b. Peran adalah bagian yang dimainkan seorang pemain dalam sandiwara, ia berusaha bermain dengan baik dalam semua peran yang dibebankan kepadanya.

c. Peran adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan.

Lebih lanjut lagi, M. Rusli Karim memberikan batasan tentang peran di antaranya sebagai berikut:

1. Peran adalah norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau kedudukan seseorang dalam masyarakat. Peran dalam arti merupakan rangkaian peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan masyarakat.
2. Peran adalah suatu konsep perihal apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam kehidupan masyarakat sebagai organisasi. Peran juga dapat diartikan sebagai perilaku penting bagi struktur sosial.
3. Peran merupakan aspek yang dinamis dalam kedudukan (status) terhadap sesuatu. Apabila seseorang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peran (Soeharto 2002).

Analisis terhadap perilaku peranan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan, yaitu:

- a. Ketentuan peranan
- b. Gambaran peranan
- c. Harapan peranan

Ketentuan peranan adalah pernyataan formal dan terbuka tentang perilaku yang harus ditampilkan oleh seseorang dalam membawa perannya. Gambaran peranan adalah suatu gambaran tentang perilaku yang secara aktual ditampilkan seseorang dalam membawakan perannya. Dari berbagai pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan mengenai pengertian peranan dalam hal ini peran Pemerintah dalam melaksanakan fungsi dan tujuannya dalam pelayanan, pembangunan,



pemberdaya, dan pengatur masyarakat. Seperti yang telah dikemukakan oleh Sarjono Sukamto (2004) bahwa peranan adalah merupakan aspek dinamis dari kedudukan apabila seseorang melaksanakan hal-hal serta kewajiban sesuai dengan kedudukannya maka ia telah melakukan sebuah peranan. Menilik dari beberapa pernyataan mengenai peranan diatas tergambar bahwa peranan menyangkut pelaksanaan sebuah tanggung jawab seseorang atau organisasi untuk berprakarsa dalam tugas dan fungsinya. Hal lain yang menggambarkan mengenai peranan, adalah Horoepoetri, Arimbi dan Santosa (2003), yang mengemukakan beberapa dimensi peran sebagai berikut:

1. Peran sebagai suatu kebijakan. Penganut paham ini berpendapat bahwa peran merupakan suatu kebijaksanaan yang tepat dan baik untuk dilaksanakan.
2. Peran sebagai strategi. Penganut paham ini mendalilkan bahwa peran merupakan strategi untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat (*public supports*).
3. Peran sebagai alat komunikasi. Peran didayagunakan sebagai instrumen atau alat untuk mendapatkan masukan berupa informasi dalam proses pengambilan keputusan. Persepsi ini dilandaskan oleh suatu pemikiran bahwa Pemerintahan dirancang untuk melayani masyarakat, sehingga pandangan dan preferensi dari masyarakat tersebut adalah masukan yang bernilai guna mewujudkan keputusan yang responsif dan responsible.
4. Peran sebagai alat penyelesaian sengketa, peran didayagunakan sebagai suatu cara untuk mengurangi atau meredam konflik melalui usaha pencapaian konsesus dari pendapat-pendapat yang ada. Asumsi yang melandasi persepsi

ini adalah bertukar pikiran dan pandangan dapat meningkatkan pengertian dan toleransi serta mengurangi rasa ketidakpercayaan (*mistrust*) dan kerancuan (*biases*).

5. Peran sebagai terapi. Menurut persepsi ini, peran dilakukan sebagai upaya "mengobati" masalah-masalah psikologis masyarakat seperti halnya perasaan ketidakberdayaan (*sense of powerlessness*), tidak percaya diri dan perasaan bahwa diri mereka bukan komponen penting dalam masyarakat.

Menurut Toha (2003:10) pengertian peranan dapat dijelaskan bahwa "suatu peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu atau karena adanya suatu kantor yang mudah dikenal." Selanjutnya menurut Toha (2007:80) "Dalam bahasa organisasi peranan diperoleh dari uraian jabatan. Uraian jabatan itu merupakan dokumen tertulis yang memuat persyaratan-persyaratan dan tanggung jawab atas suatu pekerjaan". Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa hak dan kewajiban dalam suatu organisasi diwujudkan dalam bentuk uraian jabatan atau uraian tugas. Oleh karena itu, maka dalam menjalankan peranannya seseorang atau lembaga, uraian tugas atau uraian jabatan merupakan pedomannya. Menurut Ralph Linton dalam Soekanto (2009:14) membedakan peranan dalam dua bagian yakni "peranan yang melekat pada diri seseorang dan peranan yang melekat pada posisi tepatnya dalam pergaulan masyarakat". Menurut Soekanto (2000:268) mendefinisikan peranan: "Peranan (*role*) merupakan aspek dinamis kedudukan (*status*) seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya maka ia menjalankan suatu peranan. Perbedaan antara kedudukan dan peranan adalah untuk kepentingan ilmu

pengetahuan. Tak ada peranan tanpa kedudukan atau kedudukan tanpa peranan”. Menyimak pendapat tersebut dapat ditarik beberapa pokok pikiran mengenai peranan yaitu adanya kedudukan yang bersifat statis, adanya hak dan kewajiban serta adanya hubungan timbal-balik antara peranan dan kedudukan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa istilah peranan mengandung beberapa pengertian, antara lain:

- a. Peranan adalah suatu konsep perilaku.
- b. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau kedudukan seseorang dalam masyarakat.
- c. Peranan dapat diartikan sebagai perilaku seseorang yang dapat mendatangkan manfaat bagi masyarakat dan berkaitan dengan hak dan kewajiban.

Melihat dari beberapa pengertian peranan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai pengertian peranan dalam hal ini peranan Pemerintah Daerah dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang dibebankan kepadanya yang sesuai dengan tanggung jawab organisasi tersebut, untuk dapat melaksanakan sesuai dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan.

## **2.2 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

### **2.2.1 Pengertian Pendidikan**

Menurut Nurani (2013:27) Pendidikan adalah proses untuk memberikan manusia berbagai macam situasi yang bertujuan memberdayakan diri. Jadi, banyak hal yang dibicarakan ketika kita memberikan pendidikan. Aspek-aspek yang biasanya paling dipertimbangkan antara lain:

- a. Penysadaran
- b. Pencerahan
- c. Pemberdayaan
- d. Perubahan perilaku

Berbagai teori dan konsep pendidikan memberikan arti yang berbeda tentang konsep tersebut. Mereka mendiskusikan apa dan bagaimana tindakan yang paling efektif mengubah manusia agar terberdayakan, tercerahkan, tersadarkan, dan menjadikan manusia sebagaimana mestinya manusia. Pada titik yang terakhir kita akan menemui berbagai macam pandangan filsafat tentang manusia. Karenanya, pendidikan berkaitan dengan bagaimana manusia dipandang. Dalam hal ini, pandangan ilmiah tentang manusia memiliki implikasi terhadap pendidikan. Ini merupakan wilayah studi antropologi pendidikan. Antropologi sendiri merupakan ilmu tentang asal usul, perkembangan, karakteristik jenis manusia atau studi tentang manusia. Juga banyak aspek lain yang harus kita pahami untuk memahami makna pendidikan. Arti pendidikan itu sendiri juga menimbulkan berbagai macam pandangan, termasuk bagaimana pendidikan harus diselenggarakan dan metode seperti apa yang harus dipakai. Pendidikan sebagai proses kehidupan, banyak filsuf dan pemikir mempertahankan pendidikan dalam maknanya yang luas dan menolak reduksi pendidikan kedalam arti sempit seperti pelebagaan pendidikan melalui sekolah dan kelompok belajar yang terlalu menekankan pada metode pengadministrasian yang kaku.

Mereka berusaha mengenang kembali pendidikan sebagai proses yang alamiah sekaligus bagian dari kehidupan yang tidak membutuhkan rekayasa.

Pengertian pendidikan menurut Undang–Undang SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 1 “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar, agar peserta didik secara efektif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara RI, yang bersumber pada ajaran agama, keanekaragaman budaya indonesia dan tanggap terhadap perubahan zaman.

### **2.2.2 Pengertian Pelatihan**

Menurut Inpres No. 15 Tahun 1974 tentang pelaksanaan Keppres No. 34 Tahun 1972: pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan metodenya mengutamakan praktek dari pada teori. Agar efektif pelatihan harus melibatkan pengalaman belajar, merupakan rencana organisasi dan dibentuk untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan. Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, Pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pelatihan adalah proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan Pegawai. Pelatihan mungkin juga meliputi perubahan sikap sehingga Pegawai dapat melakukan pekerjaan lebih efektif. Pelatihan biasa dilakukan pada semua tingkat dalam organisasi.

Pada tingkat bawah atau rendah pelatihan berisikan pengajaran bagaimana mengerjakan suatu tugas, misalnya mengoperasikan mesin. Pelatihan secara spesifik berfokus pada memberi keterampilan khusus atau membantu Pegawai memperbaiki kekurangannya dalam bekerja. Selain itu, pelatihan bisa dilaksanakan di tempat kerja atau di tempat yang disimulasikan sebagai tempat kerja. Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan pada pelaksanaan tugas tertentu. Umumnya hasil yang diinginkan dari pelatihan ialah penguasa atau peningkatan keterampilan. Proses pelatihan dikendalikan oleh pemilik keahlian yang diajarkan atau ahli yang membantu mengembangkan keterampilan melalui pengalaman terstruktur (Dale 2003:111). Menurut Mondy (2008:62) pelatihan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi Pegawai dan kinerja organisasi. Pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

Menunjukkan kepada para Pegawai cara menjadwalkan produksi harian merupakan contoh-contoh pelatihan. Disisi lain, pelatihan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para Pegawai untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi. Aktivitas-aktivitas pendidikan dan pelatihan memiliki potensi untuk menyelaraskan para Pegawai dengan strategi-strategi mereka. Beberapa manfaat strategi yang mungkin diperoleh dari pendidikan dan pelatihan mencakup kepuasan Pegawai, meningkatnya semangat,

tingkat retensi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan Pegawai, hasil akhir yang lebih baik.

### **2.2.3 Pengertian Pendidikan Dan Pelatihan**

Menurut Daryanto dan Bintoro (2014:143) setiap kegiatan dibidang pendidikan dan pelatihan pada dasarnya adalah usaha-usaha untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*), atau disingkat dengan istilah KSA atau sering juga disebut kompetensi. Agar menghasilkan kinerja yang berhasil guna dan berdaya guna. Kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) dilaksanakan sebagai upaya untuk menanggulangi kesenjangan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang disebabkan kemampuan teknis (*technical skill*), atau kurangnya kemampuan manajerial (*managerial skill*). Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang berlangsung seumur hidup, sepanjang kegiatan manusia, yang dilakukan secara sadar. Proses pendidikan sebagai proses pembelajaran tidak berhenti atau selesai setelah tamat sekolah atau pendidikan formal. Setiap yang kita lakukan mengandung unsur belajar. Apa yang kita pikirkan dan dilakukan di masa lalu, apa yang kita pikirkan dan lakukan pada saat ini dan apa yang kita pikirkan dan rencanakan untuk masa mendatang, semuanya menunjukkan proses belajar.

Selama ini kita tidak melihat atau menganggap hal itu sebagai suatu “pengalaman belajar” atau suatu “situasi belajar” karena pemahaman kita tentang belajar atau proses diklat telah dibatasi dengan pandangan sempit, yaitu identik dengan sekolah atau pelatihan didalam kelas (*in the class room training*).

Pandangan yang benar tentang proses belajar, serta pergeseran paradigma diklat, harus menjiwai pengelolaan diklat atau manajemen diklat. Dalam pelaksanaannya, sejak awal program diklat harus sudah dirancang untuk pemenuhan kebutuhan *learner*. Hal ini sejalan juga dengan prinsip mutu, yaitu orientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.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 No. 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 pembaharuan 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 (2000:54) 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 Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya secara lebih cepat dan lebih baik dari pada sebelumnya.
2. Dengan pendidikan dan pelatihan para Pegawai juga diajarkan bagaimana cara agar menghemat bahan baku penunjang dan juga bahan pembantu kegiatan pekerjaan dengan baik.
3. 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.
4. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan juga diajarkan bagaimana menekan angka kecelakaan kerja dengan sekecil-kecilnya.
5. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat juga diberikan pendidikan yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap Pegawai, maka dalam pendidikan dan pelatihan ditekankan bahwa suatu keberhasilan harus disertai rasa tanggung jawab yang besar.

Menurut Siswanto (2003:220), evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pendidikan dan pelatihan dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu.
2. Untuk mengetahui posisi atau kedudukan peserta dalam kelompoknya.
3. Untuk mengetahui tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.
4. Untuk mengetahui efisiensi metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan.

Thoha (2004:31) mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* organisasi. Hasibuan (2000:13) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh karena itu untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan Pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan agar Pegawai mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya. Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa “Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam

rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS)”. Kemudian Pendidikan dan pelatihan menurut Heidjrachman dan Suad (2007:77), adalah: Pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan, sedangkan latihan membantu Pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Soekidjo Notoatmodjo (2003:27) bahwa: Pendidikan (*formal*) didalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi bersangkutan, sedangkan pelatihan adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang mengutamakan pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap seseorang Pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Perbedaan antara latihan dan pendidikan dikemukakan dengan baik sekali Oleh J.C. Denyer dalam bukunya Moekijat (2001:7) bahwa “Pendidikan berhubungan dengan mengetahui “Bagaimana?” dan “Mengapa?” dan lebih banyak berhubungan dengan teori pekerjaan, sedangkan latihan adalah lebih banyak bersifat praktis”. Penggunaan

istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Unit yang menangani diklat Pegawai biasanya disebut PUSDIKLAT (Pusat Pendidikan dan Pelatihan) atau Badan Pendidikan dan Pelatihan.

#### **2.2.4 Tujuan Dan Manfaat Pendidikan Pelatihan**

Menurut Abdurrahman Fatoni (2006:98) bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap para Pegawai agar mendapatkan:

1. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
2. Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
3. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
4. Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.
5. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 menjelaskan bahwa tujuan Diklat 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 Pegawai yang mampu berperan sebagai pembaruan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Menetapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas Pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Berdasarkan beberapa tujuan pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan di atas terdapat kaitan pengaruh antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja Pegawai. Tujuan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan indikator dari kinerja yaitu:

1. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melaksanakan tugas berkaitan dengan indikator kinerja yaitu kualitas dan insiatif dalam bekerja.
2. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja berkaitan dengan indikator kinerja yaitu pengetahuan.
3. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat berkaitan dengan indikator kinerja yaitu tanggung jawab.
4. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi berkaitan dengan indikator kinerja yaitu disiplin kerja.

Tujuan pendidikan dan pelatihan di atas menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja Pegawai, hal tersebut bisa dilihat dari tujuan dari diklat yang sejalan dengan indikator pengukuran kinerja. Pendidikan dan pelatihan juga memiliki beberapa manfaat yang sangat penting, menurut Wursanto (2000:60-61), ada berbagai manfaat pendidikan dan pelatihan Pegawai, yaitu:

1. Pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas Pegawai, artinya hubungan pergantian dengan Pegawai lainnya yang tidak hadir.
2. Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja Pegawai, artinya Pegawai lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Pendidikan dan pelatihan memberi manfaat yang sangat baik bagi Pegawai, karena dengan pendidikan dan pelatihan Pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik.
4. Pendidikan dan pelatihan memberi kesempatan bagi Pegawai untuk mengembangkan diri.

Tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan Pegawai agar lebih profesional dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki keterkaitan dengan kinerja Pegawai. Sedangkan manfaat pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan stabilitas Pegawai dan dapat memberikan kesempatan bagi Pegawai untuk mengembangkan diri agar dalam melaksanakan tugas dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur utama sumber daya manusia aparatur Negara yang mempunyai peranan sangat penting dalam keberhasilan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu perlu adanya upaya peningkatan kompetensi bagi para Pegawai Negeri Sipil agar dapat menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang bertanggung jawab, bermoral, profesional, dan berwawasan luas sehingga dapat menjadi contoh bagi masyarakat luas, bangsa dan negara. Untuk dapat membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil yang bertanggung jawab, bermoral, profesional, dan berwawasan luas, maka perlu dilaksanakan pembinaan bagi Pegawai Negeri Sipil salah satunya melalui program pendidikan dan pelatihan seperti diklat dalam jabatan diklat yaitu Diklatpim. Tujuan dari program diklat adalah untuk meningkatkan kompetensi, untuk mencapai tingkat kompetensi tertentu yang dipersyaratkan atau untuk menutup kesenjangan kompetensi antara yang dimiliki saat ini dengan kompetensi yang dituntut untuk mampu melaksanakan tugas pekerjaan secara efektif.

Proses pendidikan dan pelatihan, menurut Simamora (2004:276), dalam pelaksanaan diklat merupakan cara untuk melakukan pengelompokan orang-orang kompeten dan dapat disediakan melalui dua cara dalam organisasi, yaitu:

1. Organisasi dapat menyeleksi orang-orang terbaik tersedia
2. Orang-orang yang ada dalam perusahaan dapat dilatih dan dikembangkan untuk mengarahkan potensi penuh mereka

Intinya berdasarkan kedua kriteria tersebut di atas merupakan bagian dari proses yang sama karena begitu seseorang individu diseleksi dia harus menjalani beberapa pelatihan, terlepas dari apapun kualifikasinya. Pertama, pada saat

pekerjaan, individu diwajibkan mempunyai keahlian, pengetahuan, dan sikap yang berbeda dari atau disamping yang saat ini dimiliki dalam pelatihan. Kedua, pada saat organisasi mengalami kemajuan, individu disyaratkan memiliki keahlian, pengetahuan, atau sikap yang berbeda atau baru. Daryanto (2014:33) menjelaskan bahwa pelatihan sebagai suatu proses yang integral yaitu penerapan dari suatu manajemen pelatihan secara utuh dan komprehensif. Suatu program pelatihan dikatakan bermutu, apabila pada akhir pelatihan para mantan peserta pelatihan dapat membawa dampak positif atau memberikan dampak positif bagi organisasi, program dan individu. Selanjutnya untuk dapat merancang program pelatihan seperti tersebut diatas diperlukan langkah-langkah sebagai penjabaran dari manajemen pelatihan atau diklat yang merupakan kegiatan dari kelima proses manajemen pelatihan, yaitu secara sistematis, terencana dan terarah.

### **2.2.5 Pentingnya Pendidikan Dan Pelatihan**

Hampir seluruh organisasi baik Pemerintah maupun swasta menyadari akan keterbatasannya dalam menghadapi berbagai perubahan. Perubahan yang datang dalam menjawab tantangan baik yang berasal dari diri sendiri, maupun perubahan yang datang dari luar seperti perubahan kebutuhan masyarakat akan teknologi baru. Untuk menghadapi dan menjawab perubahan tersebut bisa dilakukan dengan berbagai cara salah satunya adalah melakukan program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawainya. Menurut Soekidjo



Notoatmodjo (2003:18-23) bahwa pentingnya program pendidikan dan pelatihan antara lain:

1. Sumber daya manusia atau Pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Oleh sebab itu Pegawai baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
2. Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Sehingga diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
3. Di dalam masa pembangunan ini, organisasi atau instansi baik Pemerintah atau swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para Pegawainya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Sedangkan Malayu S.P Hasibuan (2010:120) menyatakan bahwa “Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral Pegawai”. Dengan kata lain orang yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan Pegawai yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan semakin penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari perubahan situasi, kondisi kerja, dan kemajuan teknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya. Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan

program pendidikan dan pelatihan sangatlah penting bagi Pegawai baik untuk masa sekarang ataupun masa yang akan datang, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan, kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap serta produktivitas Pegawai akan meningkat.

### **2.2.6 Jenis Dan Jenjang Pendidikan Dan Pelatihan**

Pembagian dalam berbagai jenis pendidikan dan pelatihan, bukanlah dimaksudkan untuk menambah kompleksitas diklat itu sendiri, tetapi merupakan usaha untuk memudahkan pemahaman berbagai pendidikan dan pelatihan yang ada. Menurut Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 pasal 4 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bahwa pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil terdiri dari 2 (dua) jenis, yaitu:

a. Diklat Pra Jabatan

Pendidikan dan pelatihan prajabatan dilaksanakan bagi calon Pegawai Negeri Sipil guna memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika Pegawai Negeri Sipil, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan Pemerintah Negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Pendidikan dan pelatihan Pra Jabatan ini terdiri atas:

1. Diklat Pra Jabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
2. Diklat Pra Jabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II
3. Diklat Pra Jabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

Peserta diklat prajabatan adalah semua calon Pegawai Negeri Sipil dan selambat-lambatnya dua tahun setelah pengangkatannya sebagai calon Pegawai Negeri Sipil. Calon Pegawai Negeri Sipil wajib mengikuti dan lulus diklat prajabatan untuk diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil. Bagi calon Pegawai Negeri Sipil yang belum lulus dari diklat prajabatan, diwajibkan mengulang kembali sampai 2 kali. Apabila masih gagal, tidak dapat diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil (diberhentikan secara hormat sebagai calon Pegawai).

b. Diklat dalam Jabatan

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar dapat melaksanakan tugas-tugas Pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Pendidikan dan pelatihan ini terdiri dari Diklat kepemimpinan, Diklat fungsional dan Diklat teknis. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) adalah diklat yang memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur, sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu. Diklatpim dilaksanakan persyaratan kompetensi kepemimpinan Pegawai Pemerintah Jenjang Jabatan Struktural, tersusun atas:

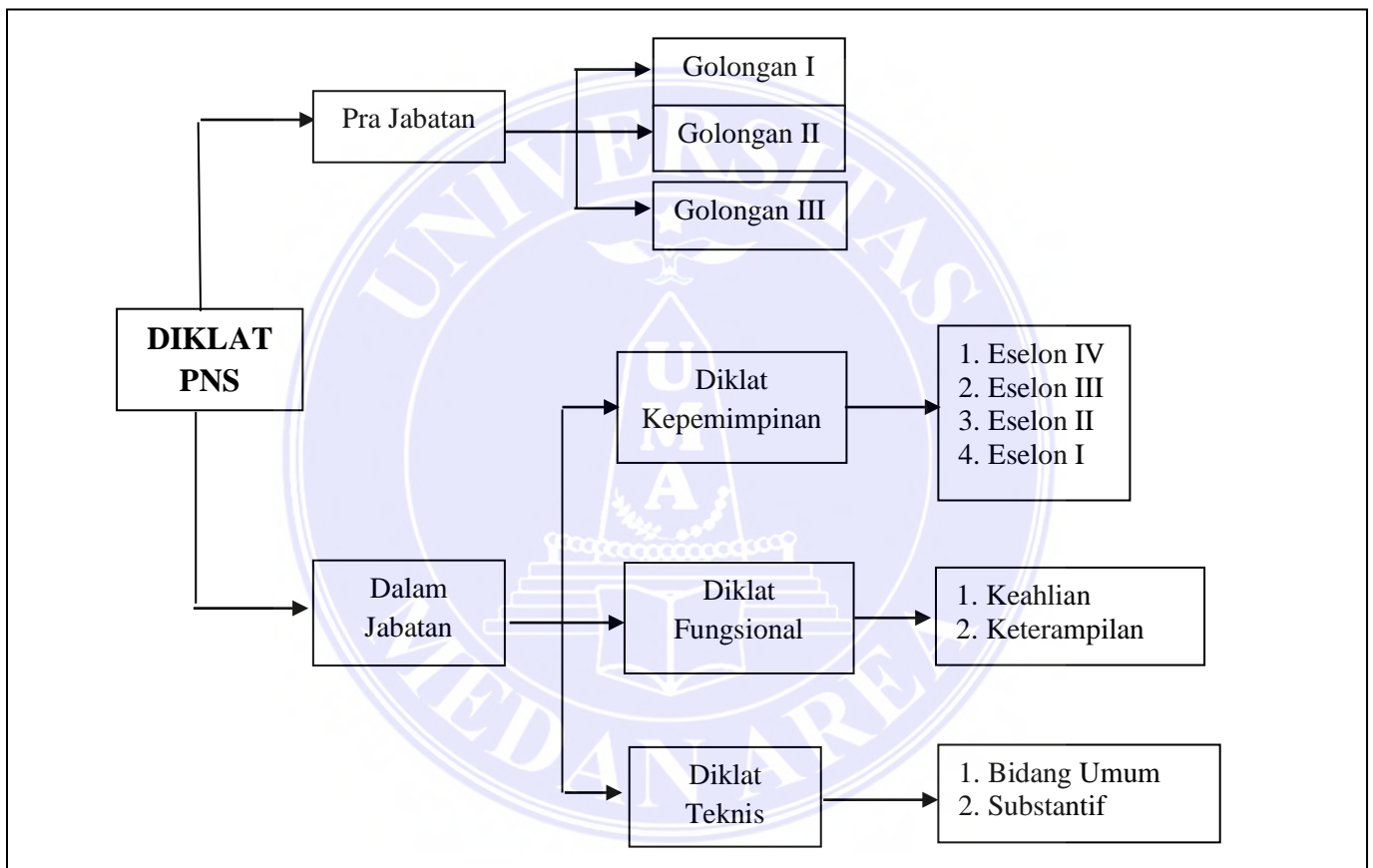
1. Diklatpim Tingkat IV, untuk Jabatan Struktural Eselon IV
2. Diklatpim Tingkat III, untuk Jabatan Struktural Eselon III
3. Diklatpim Tingkat II, untuk Jabatan Struktural Eselon II
4. Diklatpim Tingkat I, untuk Jabatan Struktural Eselon I

Diklat Fungsional adalah diklat yang memberikan bekal pengetahuan atau keterampilan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai keahlian dan keterampilan yang diperlukan dalam jabatan fungsional. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai prasyarat kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Diklat Fungsional terdapat dua jenis, yaitu:

1. Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan. Diklat fungsional keterampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keterampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
2. Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai prasyarat kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil. Kompetensi teknis adalah kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang belum memenuhi prasyarat kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat Teknis yang berkaitan dengan prasyarat kompetensi jabatan masing-masing. Terdapat dua Jenis Diklat Teknis, yaitu:
  - a. Diklat teknis bidang umum atau administrasi dan manajemen yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan penguasaan pengetahuan di bidang pelayanan teknis yang bersifat umum dan di bidang administrasi dan manajemen dalam menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan.

- b. Diklat teknis substantif yaitu diklat yang memberikan keterampilan atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

Adapun gambaran tentang jenis dan jenjang pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat dilihat melalui Gambar 1.1 di bawah:



### 2.2.7 Tahapan-Tahapan Pendidikan Dan Pelatihan

Ambar T Sulistiyani & Rosidah (2009:223) menyatakan bahwa program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.

2. Pengembangan program pelatihan (*development*) bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
3. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*) mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sondang P Siagian (2003:185-187) bahwa ada tahap-tahap yang perlu ditempuh dalam pelatihan. Langkah-langkah tersebut, yaitu:

1. Penentuan Kebutuhan Analisis. Kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.
2. Penentuan Sasaran. Yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut tingkah laku atau mungkin juga kedua-duanya. Berbagai sasaran harus dinyatakan sejelas dan nyata mungkin, baik bagi para pelatih maupun para peserta.
3. Penetapan Isi Program Sifat. Suatu program pelatihan ditentukan paling sedikit oleh dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai.
4. Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar. Layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi (keterlibatan), repetisi (pengulangan), relevansi (kecocokan), pengalihan, dan umpan balik.
5. Pelaksanaan Program Penyelenggaraan. Program pelatihan sangat situasional sifatnya, artinya dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi

dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

6. **Penilaian Pelaksanaan Program.** Dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi dapat dikatakan baik apabila terjadi dua hal, yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan sikap perilaku yang tercermin dalam sikap, disiplin, dan etos kerja.

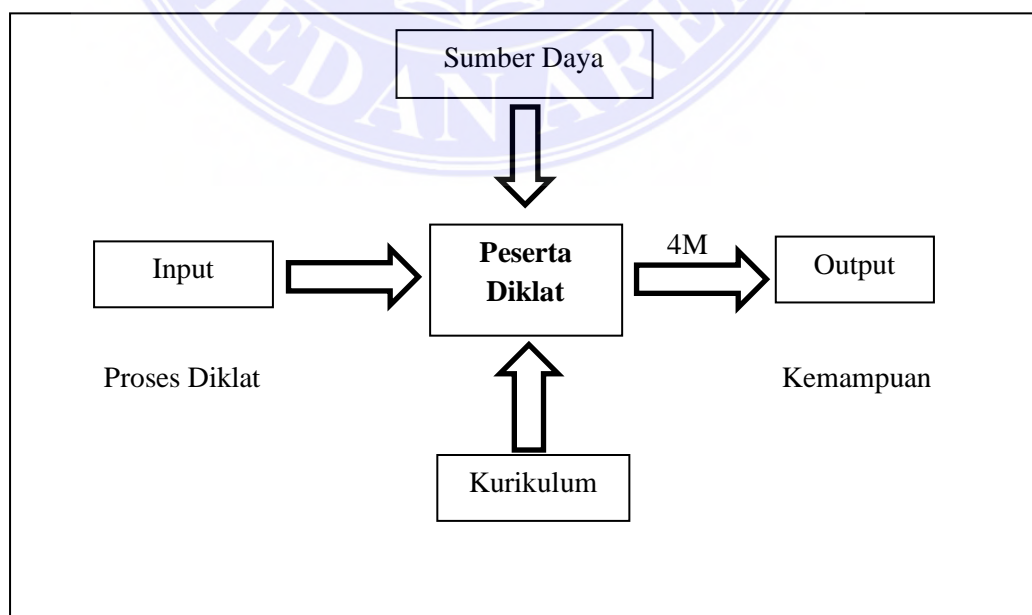
Berdasarkan penjelasan beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tahapan dalam pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari analisis kebutuhan, penentuan sasaran yang sesuai dengan isi program, pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, dan penilaian pelaksanaan program.

### **2.2.8 Proses Pendidikan Dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat yang mencakup aspek *kognitif*, *afektif* dan *psikomotorik*. Bila dilihat dari pendekatan sistem pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari *input* (sasaran diklat), *output* (perubahan perilaku), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut. Soekidjo Notoatmodjo (2003:31) menjelaskan bahwa: Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran pendidikan dan pelatihan. Secara nyata perubahan perilaku berbentuk peningkatan mutu kemampuan dan keterampilan dari sasaran pendidikan dan pelatihan. Teori pendidikan dan pelatihan faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan dibedakan

menjadi dua yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*). Perangkat lunak dalam proses pendidikan dan pelatihan ini mencakup kurikulum, organisasi pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar dan tenaga pengajar atau pelatih itu sendiri, sedangkan perangkat keras (*hardware*) yang juga besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan adalah fasilitas-fasilitas yang mencakup gedung, buku-buku referensi, alat bantu pendidikan, dan sebagainya.

Pendekatan lain mengatakan bahwa faktor fasilitas, tenaga pengajar atau pelatih, alat bantu pendidikan dan pelatihan atau peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4M (*man, money, materil, dan methods*). Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003:32), pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk pengembangan sumber daya manusia yang merupakan suatu siklus yang harus terjadi secara terus menerus yang telah diuraikan. Dapat dilihat pada Gambar 1.2 berikut ini:





### 2.2.9 Metode Pendidikan Dan Pelatihan

Metode pendidikan dan pelatihan merupakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat mengkondisikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan aspek *kognitif*, *afektif* dan *psikomotorik* tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya. Metode pendidikan dan pelatihan merupakan pendekatan terhadap cara penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003:37-40), terdapat ada dua macam metode yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan Pegawai, yaitu:

a. Metode *On The Job Site* (latihan di dalam pekerjaan)

Pelatihan ini berbentuk penugasan Pegawai-Pegawai baru pada Pegawai yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti Pegawai baru, meminta kepada para Pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan pekerjaan yang baik kepada para Pegawai baru. Menurut Hani Handoko (2001:112), “Metode *on-the-job site* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan”. Latihan dengan menggunakan metode ini dilakukan di tempat kerja. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru langsung dengan seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya Pegawai lain). Metode latihan ini dirasa lebih ekonomis karena Pegawai langsung dilibatkan pada pekerjaan, bukan hanya simulasi sehingga tidak memerlukan waktu khusus.

b. Metode *Off The Job Site* (latihan di luar pekerjaan)

Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan metode ini karena memberikan kesempatan kepada individu untuk lebih berkonsentrasi terhadap apa

yang harus dipelajari. Selain itu, pertemuan dengan peserta yang lain membuat mereka mendapatkan wawasan baru.

## **2.3 Kinerja Pegawai**

### **2.3.1 Kinerja**

Organisasi Pemerintah ataupun swasta dalam mencapai tujuan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh sekelompok orang yang ada diorganisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat dari kinerja Pegawainya. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi organisasi. Menurut Mohamad Mahsun (2006:25) bahwa: Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi”. Sedangkan Suradji (2003:2) menyatakan bahwa: Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Moh. Pabundu Tika (2010:121) bahwa “Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu dan

nantinya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dari tujuan organisasi.

### **2.3.2 Pengertian Pegawai**

Suatu organisasi membutuhkan unsur manusia dalam menentukan berjalan atau tidaknya kegiatan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Terlaksananya kegiatan suatu organisasi ditentukan pada kemampuan manusia dalam menggerakkan organisasi ke arah pencapaian tujuan telah ditetapkan. Manusia yang terlibat dalam organisasi ini disebut Pegawai. Widjaja (1995:15) menyatakan bahwa: Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan fikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Sedangkan Musanef (1984:5) mengatakan bahwa “Pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari Pemerintah atau badan swasta”. Pegawai Negeri menurut Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 sebagai berikut: Pegawai adalah setiap Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Berdasarkan pendapat beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa Pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu

organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada Pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut.

### **2.3.3 Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai mempunyai hubungan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal penting. Menurut Anwar prabu Mangkunegara (2010:12) bahwa “Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja Pegawai berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara. Pendapat lain dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2010:103) bahwa “Kinerja Pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Berdasarkan pendapat beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Pegawai adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah adanya perubahan perilaku yang lebih baik. Pengukuran kinerja organisasi, dapat dilakukan dengan menggunakan penilaian kinerja.

### **2.3.4 Penilaian Kinerja**

Penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja Pegawai yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu. Suyadi (2009:216) menyatakan bahwa: Penilaian Kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para Pegawai secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya di pandang dari sudut kepentingan perusahaan. Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010:10) bahwa: Penilaian Kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan Pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada Pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa “Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja Pegawai dan perilaku kerja PNS.” Berdasarkan beberapa pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau evaluasi yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja Pegawai dan kinerja organisasi.

Disamping itu juga untuk memberikan informasi kepada para Pegawai secara individual tentang mutu hasil pekerjaannya, menentukan pelatihan kerja

secara tepat dan untuk memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang. Penilaian kinerja Pegawai sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Pada dasarnya penilaian kinerja Pegawai membutuhkan beberapa aspek. Menurut Sugiyono (2009:227) Aspek tersebut antara lain:

- a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)
- b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*)
- c. Pengetahuan Pekerjaan (*Job knowledge*)
- d. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
- e. Kreatifitas (*Creativity*)
- f. Inovasi (*Innovation*)
- g. Inisiatif (*Initiative*)

Aspek penilaian kinerja Pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004:67), diantaranya adalah:

- a. Kualitas Kerja
- b. Kuantitas Kerja
- c. Disiplin dalam bekerja
- d. Inisiatif
- e. Tanggung Jawab

Berdasarkan indikator yang disebut di atas, maka dapat dijelaskan secara lebih rinci, yaitu:

- a. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang di dasarkan pada standar yang ditetapkan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan kerja.

- b. Kuantitas kerja adalah banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada.
- c. Disiplin dalam bekerja adalah Pegawai harus disiplin pada dirinya, tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- d. Inisiatif adalah kemampuan mengenali masalah-masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.
- e. Tanggung Jawab adalah kesediaan Pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja Pegawai dapat diukur melalui beberapa aspek yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, disiplin dalam bekerja, inisiatif dan tanggung jawab.

### **2.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang diterjemahkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2004:68), yaitu:

- a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) Pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan nyata (*knowledge and skill*). Artinya, Pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai

untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, Pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang Pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri Pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005:21), yaitu:

1. Faktor Personal, meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan.
3. Faktor team, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim kepercayaan terhadap sesama anggota tim, dan kekompakan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau instruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Berdasarkan pemaparan di atas tentang kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan. Suatu kinerja akan dapat ditingkatkan apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Kinerja individu juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan



tersebut berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan maupun memuaskan kebutuhannya. Dibutuhkan suatu evaluasi yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja. Menurut Sjafri Mangkuprawira (2011:232) penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- a. Perbaikan Kinerja
- b. Penyesuaian Kompensasi
- c. Keputusan Penempatan
- d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karir
- f. Defisiensi Proses Penempatan Staf
- g. Ketidak Akuratan Informasi
- h. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
- i. Kesempatan Kerja yang Sama
- j. Tantangan-Tantangan Eksternal
- k. Umpan Balik pada SDM

Penilaian seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja seseorang. Penilaian tidak dilakukan untuk mengevaluasi perilaku-perilaku kritis yang mengandung keberhasilan pekerjaan.

#### **2.4 Pendekatan yang Digunakan dalam Penilaian**

Tayibnafis (2000:23-36) dalam Ali Muhidin (2009) menjelaskan berbagai pendekatan evaluasi. Pendekatan-pendekatan tersebut yaitu:

a. Pendekatan eksperimental (*experimental approach*)

Pendekatan ini berasal dari kontrol eksperimen yang biasanya dilakukan dalam penelitian akademik. Tujuannya untuk memperoleh kesimpulan yang bersifat umum tentang dampak suatu program tertentu dengan mengontrol sebanyak-banyaknya faktor dan mengisolasi pengaruh program.

b. Pendekatan yang berorientasi pada tujuan (*goal oriented approach*)

Pendekatan ini memakai tujuan program sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan. Pendekatan ini amat wajar dan praktis untuk desain pengembangan program. Pendekatan ini memberi petunjuk kepada pengembang program, menjelaskan hubungan antara kegiatan khusus yang ditawarkan dengan hasil yang akan dicapai.

c. Pendekatan yang berfokus pada keputusan (*the decision focused approach*)

Pendekatan ini menekankan pada peranan informasi yang sistematis untuk pengelola program dalam menjalankan tugasnya. Sesuai dengan pandangan ini informasi akan amat berguna apabila dapat membantu para pengelola program membuat keputusan. Oleh sebab itu, evaluasi harus direncanakan sesuai dengan kebutuhan untuk keputusan program.

d. Pendekatan yang berorientasi pada pemakai (*the user oriented approach*)

Pendekatan ini memfokuskan pada masalah utilisasi evaluasi dengan penekanan pada perluasan pemakaian informasi. Tujuan utamanya adalah pemakaian informasi yang potensial. Evaluator dalam hal ini menyadari sejumlah elemen yang cenderung akan mempengaruhi kegunaan evaluasi, seperti cara-cara

pendekatan dengan klien, kepekaan, faktor kondisi, situasi seperti kondisi yang telah ada (*pre-existing condition*), keadaan organisasi dengan pengaruh masyarakat, serta situasi dimana evaluasi dilakukan dan dilaporkan. Dalam pendekatan ini, teknik analisis data, atau penjelasan tentang tujuan evaluasi memang penting, tetapi tidak sepenting usaha pemakai dan cara pemakaian informasi.

e. Pendekatan yang responsif (*the responsive approach*)

Pendekatan responsif menekankan bahwa evaluasi yang berarti adalah evaluasi yang mencari pengertian suatu isu dari berbagai sudut pandang semua orang yang terlibat, berminat, dan berkepentingan dengan program (*stakeholder program*). Evaluator menghindari satu jawaban untuk suatu evaluasi program yang diperoleh dengan memakai tes, kuisisioner, atau analisis statistik, sebab setiap orang yang dipengaruhi oleh program merasakannya secara unik. Evaluator mencoba menjembatani pertanyaan yang berhubungan dengan melukiskan atau menguraikan kenyataan melalui pandangan orang-orang tersebut. Tujuan evaluasi adalah untuk memahami program melalui berbagai sudut pandang yang berbeda.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang di jabarkan dalam penelitian ini meliputi:

**Gambar 1.3. Skema Kerangka Konseptual**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode Deskriptif dengan teknik analisis Kualitatif dikarenakan permasalahan yang belum jelas, kompleks dan penuh makna. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya seperti mengajukan pertanyaan dan mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data (Creswell 2010:5). Alasan lain penelitian ini menggunakan metode deskriptif karena ingin memahami secara mendalam bagaimana peranan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur.

#### **3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur. Fokus penelitian ini adalah tahapan pendidikan dan pelatihan, evaluasi pendidikan dan pelatihan serta faktor yang mendukung dan menghambat dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur.

### 3.2.2 Waktu Penelitian Tahun 2018

| Aktifitas          | Bulan        |    |     |    |               |    |     |    |            |    |     |    |            |    |     |    |
|--------------------|--------------|----|-----|----|---------------|----|-----|----|------------|----|-----|----|------------|----|-----|----|
|                    | Januari 2018 |    |     |    | Februari 2018 |    |     |    | Maret 2018 |    |     |    | April 2018 |    |     |    |
|                    | I            | II | III | IV | I             | II | III | IV | I          | II | III | IV | I          | II | III | IV |
| Penulisan Proposal | ■            |    |     |    |               |    |     |    |            |    |     |    |            |    |     |    |
| Seminar            |              |    |     |    |               | ■  |     |    |            |    |     |    |            |    |     |    |
| Perbaikan Proposal |              |    |     |    |               |    | ■   |    |            |    |     |    |            |    |     |    |
| Pengumpulan Data   |              |    |     |    |               |    |     |    | ■          |    |     |    |            |    |     |    |
| Analisis Data      |              |    |     |    |               |    |     |    |            |    |     |    |            |    | ■   |    |
| Penulisan Tesis    |              |    |     |    |               |    |     |    |            |    |     |    |            |    |     | ■  |

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Pemilihan informan dalam penelitian ini dengan cara *purposive sampling*. Yaitu, teknik penarikan sample secara subjektif dengan maksud atau tujuan tertentu, yang mana menganggap bahwa informan yang diambil tersebut memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian yang akan dilakukan. Adapun yang menjadi informan pada penelitian ini adalah:

1. Kepala Sub Bagian Umum
2. Kasubbid. Diklat Penjenjangan Struktural

### 3. Alumni Peserta Diklatpim BKPSDM

#### 3.3.2 Sampel

Untuk menentukan jumlah sampel, peneliti berpedoman kepada pendapat Sugiyono (2010:Patton 1990), yang mengemukakan bahwa dalam penelitian kualitatif, tidak ada kriteria berapa banyak jumlah yang harus di wawancarai. Peneliti berhenti melakukan wawancara sampai data menjadi jenuh, artinya sampai peneliti tidak menemukan aspek baru dalam fenomena yang diteliti. Patton 1990 memberikan penjelasan yg sangat lugas. Tidak ada aturan mengenai jumlah responden atau *informan* dalam penelitian kualitatif. Maka jumlah sampel sebanyak 7 orang.

**Tabel 1.1. Jumlah sampel di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur**

| NO. | Sampel            | Nama Sampel                             | Jumlah Sampel |
|-----|-------------------|---|---------------|
| 1   | Informan Kunci    | Kepala Sub Bagian Umum                  | 1             |
| 2   | Informan Utama    | Kasubbid. Diklat Penjenjangan Struktral | 1             |
| 3   | Informan Tambahan | Alumni Peserta Diklatpim BKPSDM         | 5             |
|     |                   | Jumlah                                  | 7             |

#### 3.4 Informan Penelitian

Subjek penelitian kualitatif merupakan pihak-pihak yang menjadi sasaran penelitian atau sumber yang dapat memberikan informasi terhadap penelitian yang akan dilaksanakan. Dalam penelitian kualitatif yang dijadikan subjek

penelitian sebagai sumber informasi hanyalah subjek yang dapat memberikan informasi (Nasution, 2003:32). Sumber data (subjek penelitian) yang dipilih adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah:

1. Informan kunci, yaitu Kepala Sub Bagian Umum
2. Informan utama, Kasubbid. Diklat Penjenjangan Struktural
3. Informan tambahan, Alumni Peserta Diklatpim BKPSDM

Metode yang di gunakan dalam mengambil sample menggunakan Teknik *sampling snowball* adalah suatu metode untuk mengidentifikasi, memilih dan mengambil sampel dalam suatu jaringan atau rantai hubungan yang menerus. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang sampel, tetapi karena dengan dua orang sampel ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sampel sebelumnya. Begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak (Sugiyono, 2010:145).

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, maka diperlukan teknik pengumpulan data yang akan dilakukan kepada sumber data. Pengumpulan data dalam penelitian adalah menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat dari hasil observasi langsung di lapangan dengan mempelajari dan mengamati keadaan fisik wilayah tersebut serta melakukan wawancara kepada berbagai narasumber seperti Kepala Sub Bagian Umum,



Kasubbid. Diklat Penjenjangan Struktural, dan Alumni Peserta Diklatpim BKPSDM yang dapat memberikan informasi. Pengumpulan Data Primer dapat diperoleh melalui beberapa metode yaitu sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu proses pengamatan yang dilakukan secara intens terhadap objek yang akan diteliti. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data sehubungan dengan pelaksanaan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur.

2. Wawancara mendalam (*depth interview*). Wawancara mendalam adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan berulang-ulang secara intensif. Adapun alat dalam pengambilan data seperti, tape recorder, *handphone*, foto dan data yang termasuk ke dalam dokumentasi.

3. Dokumentasi. Studi dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian dimaksudkan sebagai cara mengumpulkan data dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting dan berbagai dokumen resmi yang dianggap baik dan ada pengaruhnya dengan lokasi penelitian (Suyanto, 2005:171).

Sedangkan data sekunder yaitu metode pengumpulan data-data yang sudah diketahui jelas sumbernya dan memiliki keterkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Data-data sekunder dapat diperoleh dari berbagai literatur, internet, serta dari instansi-instansi resmi terkait seperti Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur yang tercakup dalam wilayah studi. Pengumpulan Data Sekunder dapat diperoleh melalui

menganalisis data dan informasi untuk memperoleh suatu identifikasi di wilayah studi dan mengidentifikasi potensi dan permasalahan yang terdapat pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Aceh Timur. Data akan di klasifikasikan ke dalam masing-masing aspek untuk selanjutnya akan dianalisis. Selanjutnya dibedakan antara responden (orang yang akan diwawancarai atau kunci tambahan) dengan key informan (orang yang ingin peneliti ketahui ataupun kunci utama). Karena itu disebut juga wawancara intensif (Kriyantono, 2006:98). Dengan teknik ini diharapkan informan lebih terbuka dan berani dalam memberikan jawaban dan merespon terhadap pertanyaan yang diajukan peneliti. Kelebihan lain adalah peneliti secara personal dapat bertanya langsung dan mengamati respon mereka lebih detail.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Data yang diperoleh tersebut kemudian akan disajikan secara analisis kualitatif yaitu analisis yang tidak dapat diukur baik besar atau jumlahnya dan mengutamakan kualitas data yang digunakan. Analisis ini digunakan untuk menganalisis data yang berbentuk non-numerik atau data-data yang tidak dapat diterjemahkan dalam bentuk angka tapi interpretasi dalam bentuk pernyataan. Sedangkan metode analisis kualitatif yang digunakan dalam kegiatan ini adalah analisis deskriptif kualitatif, digunakan untuk mendeskripsikan dan memberikan penjelasan dan gambaran wilayah studi secara lengkap dan mendetail. Misalnya untuk menjelaskan keadaan demografi, keadaan sosial maupun ekonomi yang ada pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di

Kabupaten Aceh Timur, sehingga akan didapatkan gambaran, jawaban, serta kesimpulan dari pokok permasalahan yang diangkat. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data (Kriyantono, 2006:58).

Untuk lebih mempermudah menganalisis data maka digunakan cara (Milles dan Huberman 1988:156):

### **3.6.1 Reduksi Data**

Merupakan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi. Hal ini merupakan bentuk analisis yang menajam, menggolongkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data seperti meliputi, meringkas.

### **3.6.2 Penyajian Data**

Proses penyusunan informasi yang kompleks kedalam bentuk sistematis dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan serta pengambilan keputusan seperti mengumpulkan informasi yang terkait dengan tema mengkategorisasikan informasi dalam kelompok yang spesifik.

### **3.6.3 Verifikasi**

Membuat kesimpulan sementara dari yang belum jelas menjadi lebih terperinci dengan cara diverifikasi dalam arti meninjau ulang catatan-catatan dengan maksud agar data yang diperoleh tersebut menjadi lebih valid seperti mengambil keputusan, mengidentifikasi pola, perkembangan, dan penjelasan.

### 3.7 Rencana Pengujian Keabsahan Data

#### 3.7.1 Kredibilitas

Apakah proses dan hasil penelitian dapat diterima atau dipercaya. Beberapa kriteria dalam menilai adalah lama penelitian, observasi yang detail, analisis membandingkan dengan hasil penelitian, yaitu:

**3.7.1.1** Pengamatan yang terus menerus, untuk menemukan ciri-ciri dan unsur unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diteliti, serta memuaskan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

**3.7.1.2** *Dependability* yaitu apakah hasil penelitian mengacu pada tingkat konsistensi peneliti dalam mengumpulkan data, membentuk, dan menggunakan konsep-konsep ketika membuat interpretasi untuk menarik kesimpulan (Kriyantono, 2006:58).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

1. Peranan Pendidikan dan Pelatihan dalam Peningkatan Pegawai merupakan sumber daya yang paling penting dalam organisasi publik. Pegawai yang baik dan memenuhi standar kualifikasi hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif. Agar dapat melakukan proses rekrutmen secara efektif, harus tersedia informasi yang akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi dalam organisasi. Sejalan dengan peranan lembaga diklat yang semakin penting maka tuntutan kualitas penyelenggaraan diklat juga semakin meningkat. Keberadaan dan penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan oleh lembaga diklat harus lebih baik dari pada penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga non-diklat. Hal tersebut akan menentukan keberadaan dan juga citra lembaga diklat. Itulah sebabnya, lembaga diklat dituntut lebih profesional. Profesional dalam mengemban tugas, melaksanakan fungsi serta peranannya. Kenyataan yang dihadapi, penyelenggaraan diklat hanya sebagai syarat yang harus diikuti oleh Pegawai karena tuntutan organisasi. Akan tetapi setelah selesai diselenggarakan diklat banyak hal yang ditinggalkan seperti tidak menjalankan tugasnya sesuai dengan teori yang diajarkan. Padahal tidak sedikit peserta yang lulus dengan predikat nilai baik. Kemudian di dalam pemberian materi ataupun metode-metode yang diberikan diklat dirasa masih harus diperbaiki, karena banyak keluhan dari peserta diklat yang mengatakan cara mengajarnya masih dengan cara lama sehingga terkesan membosankan. Hal

semacam itu terjadi karena kurangnya pantauan atau tidak adanya evaluasi berkala yang memantau perkembangan Pegawai Negeri Sipil setelah mengikuti diklat. Oleh sebab itu, hal semacam ini adalah sorotan penting untuk mengetahui peran diklat dalam peningkatan Pegawai. Di dalam memberikan pendidikan dan pelatihan tidak serta merta dilakukan asal-asalan semua harus melalui prosedur yang ada, dan metode yang diajarkan pun sudah direncanakan. Metode-metode ini yang terkadang menjadi kendala bagi peserta diklat, karena Pegawai merasa bahwa metode yang diajarkan dianggap tidak berkembang dan cenderung membosankan. Hal semacam ini yang sampai sekarang masih menjadi keluhan bagi peserta diklat.

2. Faktor pendorong pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan Pegawai yaitu sebagai berikut:

a. Profesionalisme

Profesionalisme dikatakan sebagai faktor pendorong dalam peningkatan Pegawai karena dengan adanya profesionalisme ini mendorong seseorang untuk berkembang. Profesionalisme memiliki beberapa faktor penunjang diantaranya keterampilan, keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan kemauan. Dari ke lima faktor penunjang itu jika dikaitkan satu sama lain dapat meningkatkan kualitas diri seseorang satu dengan yang lain saling berhubungan. Oleh sebab itu adanya profesionalisme Pegawai dapat meningkatkan kualitas SDM khususnya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur.

b. Disiplin

Disiplin adalah suatu tata cara atau aturan yang harus dipatuhi oleh seseorang. Adanya disiplin membuat seseorang menjadi jelas arah dan tujuan saat

bekerja. Disiplin sangat bagus melatih seseorang agar apa yang ia kerjakan menjadi fokus. Oleh sebab itu disiplin dapat mendorong seseorang untuk dapat bekerja sesuai dengan apa yang menjadi tugas pokoknya, sehingga didalam proses pekerjaannya dapat juga meningkatkan kualitas dalam dirinya untuk lebih baik.

Faktor penghambat dalam pendidikan dan pelatihan peningkatan Pegawai adalah sebagai berikut:

a. Bekerja sama

Bekerja sama berkaitan dengan hubungan seseorang terhadap orang lain, jika hubungan itu terjaga dengan baik maka akan baik pula untuk dampaknya. Akan tetapi itu semua akan dampak tidak baik untuk pekerjaan ketika salah seorang merasa tidak nyaman terhadap lingkungan kerja terutama yang timbul dari hubungan tidak baik antar sesama. Oleh sebab itu, biasanya *human relation* ini menjadi kendala seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuannya karena mereka tidak nyaman dengan orang-orang sekitar tempat kerja. Kendala yang sering muncul salah satunya adalah pembagian tugas yang dirasa kurang adil antara Pegawai satu dengan yang lain, sehingga timbul kecemburuan diantara Pegawai tersebut, sehingga kerja sama tim yang seharusnya terjalin menjadi kurang bersahabat.

## 5.2 Saran

1. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan sumber daya manusia suatu organisasi agar tercipta sumber daya manusia yang bermutu. Untuk itu perlu adanya perencanaan, peningkatan, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan Pegawai secara berkala dan

berkesinambungan, sesuai dengan kebutuhan Pegawai sehingga para Pegawai akan dapat menguasai bidang pekerjaannya.

2. Perlu adanya evaluasi yang dilakukan oleh instansi terhadap para Pegawai yang sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan sehingga dapat mengetahui apa yang telah didapatkan Pegawai semasa diklat dan mengetahui apa yang perlu diperbaiki lagi untuk meningkatkan kinerja Pegawai.

3. Pendidikan dan pelatihan untuk pegawai yang diberikan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sudah baik, namun perlu ditingkatkan khususnya dalam hal pemilihan program pendidikan dan pelatihan yang mampu memberikan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan bagi Pegawai yang sesuai dengan pekerjaannya.

4. Perlu penempatan Pegawai pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan bidang kemampuannya untuk mendorong Pegawai mencapai kinerjanya menjadi lebih baik sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama. 2010.
- Abdurrahman Fatoni. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta. 2006.
- Ambar T Sulistiyani & Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta. 2009.
- Effendi, Taufiq. *Permasalahan dan Peningkatan Kinerja SDM Aparatur Negara Menghadapi Persaingan Global*. Semarang. 2008.
- Harsono. *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Bandung : Fokusmedia. 2011.
- Hani, T Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta BPFE. 2001.
- Irawan, Prasetya. *Pengembangan SDM*. Jakarta : STIA LAN Press. 2003.
- Kriyantono, Rachmat. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Kountor, D.M.S, Ronny. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi & Tesis : PPM*, 2003.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2002.
- Martha *Monroza Siagian. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja*. 2010. Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Medan. *Skripsi*: Universitas Hasanuddin.
- Musanef. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung. 2004.
- Mulyana, Dedy. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. 2009.

Suyanto, Bagong. *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta : Kencana Pranada Media Group, 2005.

Suradji. *Manajemen Kepegawaian Negara: Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III Lembaga Administrasi Negara*. 2003.

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*. Yogyakarta : Graha Ilmu. 2009.

Thoha, Mifta. *Manajemen Kepegawaian Sipil Indonesia*. Jakarta : Kencana 2007.

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

Qanun Kabupaten Aceh Timur Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Timur, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2009 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Analisis Kepegawaian.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Pustaka Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Non Buku:

<https://media.neliti.com/media/publications/74066-ID-efektivitas-pendidikan-dan-pelatihan-dal.pdf> (di akses pada tanggal 15 Maret 2018. 15:45 WIB)

<file:///D:/User/Documents/tupoksi%20bkpp%20.htm> *Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah* (di akses pada tanggal 2 April 2018. 20:50 WIB)

<https://subbagiankelembagaanalisjabatan.wordpress.com/2016/11/23/tugas-dan-fungsi-badan-kepegawaian-dan-pengembangan-sumber-daya-manusia-daerah/> (di akses pada tanggal 12 April 2018. 11:55 WIB)