

**PENGARUH PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP KEMAMPUAN ADMINISTRASI  
PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)**

**(Studi Pada Pelaksanaan DIKLATPIM III Bagi Pejabat Eselon III Di  
Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara)**

**TESIS**



Oleh

**SJAMSUL BAHRI**

**NPM. 041801025**

**PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2006**

**PENGARUH PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP KEMAMPUAN ADMINISTRASI  
PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)**

**(Studi Pada Pelaksanaan DIKLATPIM III Bagi Pejabat Eselon III Di  
Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara)**

**TESIS**

Untuk Memperoleh Gelar Magister Administrasi Publik (MAP) Pada Program  
Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area



Oleh

**SJAMSUL BAHRI**

**NPM. 041801025**

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

**M E D A N**

**2006**

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

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Pengaruh Program Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kemampuan Administrasi Pegawai Negeri Sipil Studi Pada Pelaksanaan Diklatpim III Bagi Pejabat Eselon III Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara)**

**N a m a : Sjamsul Bahri**

**N I M : 041801025**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Drs. Kariono, MA**



**Drs. Miftahuddin, MBA**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Direktur**



**Drs. Kariono, MA**



**Drs. Heri Kusmanto, MA**

# ABSTRAK

PENGARUH PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN ADMINISTRASI PEGAWAI NEGERI SIPIL  
(Studi pada Pelaksanaan DIKLATPIM III bagi Pejabat Eselon III di Lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Utara)

Oleh : SYAMSUL BAHRI HASIBUAN ; NIM : 041801025

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok PNS yang mampu memainkan peran tersebut adalah PNS yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, bermoral, dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggungjawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Untuk dapat membentuk sosok PNS seperti tersebut di atas, perlu Pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan : sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air; kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinannya dan efisiensi, efektifitas, dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasinya. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, antara lain ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS. Salah satu jenis Diklat yang diperlukan dalam pembentukan kompetensi PNS untuk jabatan struktural eselon III adalah Diklatpim Tingkat III.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kemampuan administrasi Pejabat Eselon III di lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Utara. Pengambilan sampel melalui teknik acak stratifikasi secara proporsional (proportionate stratified random sampling) , sebanyak 82 orang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi ganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Faktor-faktor Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III meliputi: isi materi pelajaran, kualifikasi tenaga pengajar, ketepatan teknik dan metode pengajaran, fasilitas diklat dan kualifikasi peserta secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 69,2 persen terhadap peningkatan kemampuan administrasi para pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Utara. Faktor-Faktor lain di luar variabel Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III yang tidak diukur dan tidak diteliti dalam penelitian ini memberikan kontribusi sebesar 30,8 persen terhadap peningkatan kemampuan administrasi. Faktor luar yang ikut menentukan tersebut antara lain faktor usia atau umur, tingkat pendidikan, masa kerja atau pengalaman kerja, minat, situasi kerja termasuk di dalamnya kerjasama atau hubungan antara bawahan dengan atasan, kondisi dan situasi kerja, sikap orang terhadap pekerjaan, pangkat/jabatan, kualitas pengawasan dan lain-lain.

Kata-kata Kunci (Key words) : *Pendidikan dan Latihan, kemampuan administrasi, .*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai suatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Adapun judul Tesis ini adalah “Pengaruh Program Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kemampuan Administrasi Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Pelaksanaan Diklatpim III bagi Pejabat Eselon III di Lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Utara)”.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis mendapat banyak bantuan dan dorongan dari berbagai pihak baik yang secara langsung membimbing penulisan tesis ini maupun secara tidak langsung. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Rudolf Pardede, Gubernur Propinsi Sumatera Utara, atas izin belajar yang diberikan kepada penulis
2. Bapak Prof. Dr. M. Yakub Matondang, MA. Selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Heri Kusmanto, MA. Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
4. Bapak Drs. Kariono, MA, Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, sekaligus sebagai Pembimbing I yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan tesis ini
5. Bapak Drs. Miftahuddin, MBA, sebagai Pembimbing II, yang dengan kesabarannya memberikan bimbingan pada penulis.
6. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar Magister Studi Magister Administrasi Publik, yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.

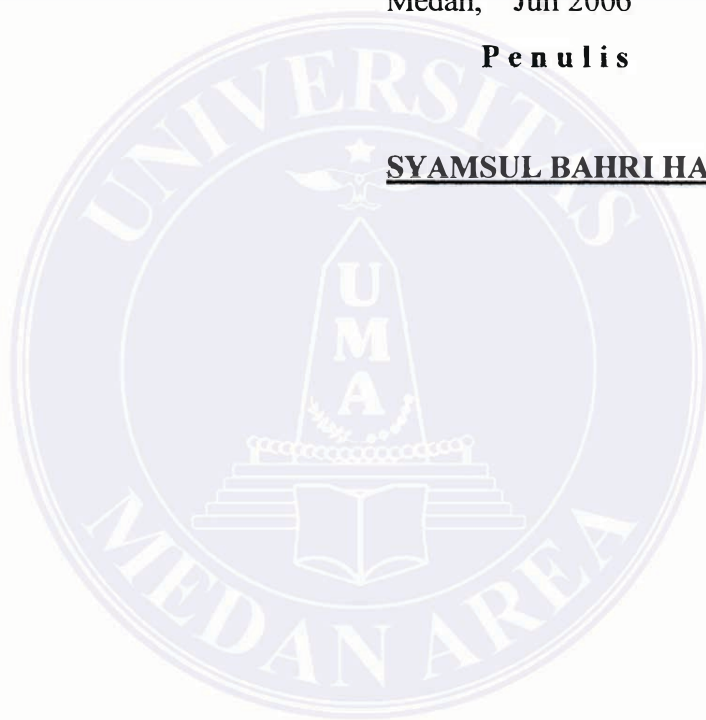
Terimakasih pula kepada, istri, anak-anak dan seluruh keluarga, yang tidak pernah putus mengalirkan do'a dan memompakan semangat demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Semoga segala bantuan mereka menjadi amal sholeh dan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT dan kiranya tetap mendapat taufik dan rahmat Allah Subhanahu wata`ala, Amin Ya Rabbal Alamin.

Medan, Juli 2006

**Penulis**

**SYAMSUL BAHRI HASIBUAN**





## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
ABSTRAKSI.....	ii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Manfaat Hasil Penelitian .....	4
1.5. Kerangka Konsep .....	4
1.6. Hipotesis.....	11
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Pemerintahan Daerah Masa Depan .....	13
2.2. Manajemen Sumberdaya Manusia.....	18
2.2.1. Tujuan Dan Kegiatan MSDM.....	20
2.3. Persektif Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	22
2.4. Kemampuan Pegawai .....	32
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Bentuk Penelitian .....	38
3.2. Populasi dan Sampel .....	38
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	39
3.4. Pengolahan Data.....	40
3.5. Variabel dan Operasionalisasi Konsep.....	41

<b>BAB IV</b>	<b>: GAMBARAN UMUM PROPINSI SUMATERA UTARA</b>	
4.1.	Gambaran Umum Wilayah Propinsi Sumatera Utara.....	43
4.2.	Struktur Organisasi Pemerintah Propinsi Sumatera Utara .....	49
4.3.	Kedudukan, Tugas Dan Fungsi Perangkat Daerah Propinsi .....	50
4.4.	Situasi Kepegawaian di Pemerintah Propinsi Sumatera Utara .....	52
<b>BAB V</b>	<b>: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1.	Karakteristik Responden .....	54
5.2.	Variabel Penelitian.....	56
5.2.1.	Kriteria Jawaban Responden Tentang Faktor-Faktor Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III .....	56
5.2.2.	Analisis Data Faktor-faktor Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Terhadap Peningkatan Kemampuan Administrasi Pejabat Eselon III .....	65
5.2.3.	Hasil Analisis Data Dan Faktor-Faktor Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Terhadap Peningkatan Kemampuan Pegawai Di Bidang Administrasi.....	67
5.3.	Pembahasan .....	69
5.3.1.	Analisis Data Kemampuan Administrasi Pejabat Eselon III Sebelum dan Sesudah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III .....	69
5.3.2.	Analisis Data Faktor-Faktor Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Terhadap Peningkatan Kemampuan Administrasi Pejabat Eselon III .....	71



**BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1. Kesimpulan .....85  
6.2. Saran-Saran .....87

**DAFTAR PUSTAKA** .....90

**LAMPIRAN** .....



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok PNS yang mampu memainkan peran tersebut adalah PNS yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, bermoral, dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggungjawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Untuk dapat membentuk sosok PNS seperti tersebut di atas, perlu Pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan : sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air; kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinannya dan efisiensi, efektifitas, dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasinya.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, antara lain ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS. Salah satu jenis Diklat yang diperlukan dalam pembentukan kompetensi PNS untuk jabatan struktural eselon III adalah Diklatpim Tingkat III.

Pejabat Eselon III di lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Utara yang saat ini berjumlah 328 orang yang tersebar pada seluruh unit kerja organisasi

Pemerintah Propinsi Sumatera Utara, seperti Sekretariat Daerah, Lembaga teknis dan Dinas-dinas mempunyai peranan penting dalam rangka keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Pejabat Eselon III di lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Utara dalam jenjang manajemen merupakan pejabat pada tingkat middle management, di mana pada satu sisi adalah merupakan bawahan dari pejabat eselon II (top management), dan pada sisi lain merupakan atasan dari pejabat eselon IV (lower management). Sebagai bawahan dari pejabat eselon II, pejabat eselon III dituntut untuk mampu menyerap dan melaksanakan kebijakan atau perintah-perintah atasan baik di bidang pemerintahan, pembangunan maupun kemasyarakatan. Sementara itu, sebagai atasan dari pejabat eselon IV, pejabat eselon III dituntut untuk mempunyai kemampuan memimpin bawahan dengan baik. Dengan demikian pejabat eselon III tersebut dituntut untuk memiliki kemampuan administrasi baik yang bersifat conceptual skill maupun technical skill yang hampir sama.

Berbagai upaya dalam rangka peningkatan kemampuan administrasi baik yang bersifat conceptual skill maupun technical skill pejabat eselon III tersebut telah dilakukan oleh Pemerintah Propinsi Sumatera Utara. Salah satu upaya yang secara rutin dilaksanakan adalah Pelaksanaan Program Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III yang diperuntukkan bagi Pejabat Eselon III di lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Utara, di samping Pelatihan-pelatihan teknis lainnya.

Meskipun upaya-upaya Diklat telah dilaksanakan, namun soroton publik terhadap kinerja PNS masih sering diperdengarkan. Bahkan pada perkembangan

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Faried, *Metodologi Penelitian Sosial Dalam Bidang Ilmu Administrasi dan Pemerintahan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997.
- Atmosoeprapto, Kisdarto, *Menuju SDM Berdaya*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000.
- Blau, Peter M. dan Meyer, Marshall W., *Birokrasi Dalam Masyarakat Moderen (Terj.)*, Prestasi Pustakaraya, Jakarta, 2000
- Dale, Yorder, *Personel Management and Industrial Relation*, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi, 1984
- Donalson, Les and Scannel, Edward E, *Human Resource Development The new Trainer's Guide*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. United State of America.
- Flippo, Edwin B dalam T. Tani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1998.
- Hamlik, Omar, *Pengembangan Sumberdaya Manusia : Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan, Pendekatan Terpadu*, Bumi Aksara, Yogyakarta, 2001.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003
- Harvey dan Bowin, *Human Resource Management: An Experience Approach*, Prentice Hall, 1996
- Hadipoerwono, *Tata Personalia*, Djembatan, Bandung, 1982
- Hariandja, Marihot Tua Effendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia, Jakarta, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia (Grasindo). Jakarta, 2002
- Harris, Michael, *Human Resource Management: A Practical Approach*, Harcourt Brace College, Orlando, 1997
- Islamy, M. Irfan, *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta, 1992
- IG, Wursanto, *Manajemen Kepegawaian*, Kanisius, Yogyakarta, 1989
- Jucius, Michael J, *Personnel Management*, Fourth Edition, Charles E Tuttle Company, Tokyo. 1979.

- Karim, Abdul Gaffar (ed.), *Kompleksitas Persoalan Otonomi Daerah di Indonesia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2003
- Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1987
- Mukiyat, *Evaluasi Pelatihan*, Ma ndar Maju, Bandung, 1993
- Mulyadi, *Balanced Scorecard*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001
- Ndraha, Taliziduhu, *Pengantar Teori Pembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 1999.
- Nadler, David A, *Motivation A Diagnostic Approach*, McGraw-Hill Books, New York Fred Luthans, Introduction to Management, McGraw-Hill Book Company New York, 1988
- Newstrom, *Pintar Manajer, Aneka Pandangan Kontemporer*, Alih Bahasa: Agus Maulana, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996
- Nugroho, D Riant, *Reinventing Pembangunan*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2003.
- \_\_\_\_\_, Kebijakan Publik: Formulasi, *Implementasi, dan Evaluasi*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2003
- Robbins, Steppen D, *Organizational Theory Structure, Design and Application*, Pretice Hall Inc.USA, 1993
- Rachbini, Didik J., *Pembangunan Ekonomi Dan Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2001.
- Ruky, Achmad S, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT Gramedia, jakarta, 2004.
- Ranupandoyo H dan Husnan, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta, 1983.
- Rivai, Vethzal dan Ahmad fauzi Mohd. Basri, *Performance Appraisal*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005.
- Sarundajang, S.H., *Birokrasi Dalam Otonomi Daerah*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 2003.
- \_\_\_\_\_, *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 2002.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003.
- STIA, LAN, P3A, *Pengembangan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pada Pemerintah Propinsi DKI Jakarta*, (Proposal Kegiatan), P3A STIA-LAN, Jakarta, 2003

- Sudantoko, Djoko, *Dilema Otonomi Daerah*, Penerbit ANDI, Yogyakarta, 2003.
- Santoso, Priyo Budi, *Birokrasi Pemerintah Orde Baru*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997
- Thoha, Miftah, *Birokrasi Dan Politik Di Indonesia*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003
- Tjiptoherijanto, Prijono, *Sumber Daya Manusia di Sektor Pemerintah*, Seri Manajemen Pembangunan Nomor 14/IV, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Utomo, Warsito, *Dinamika Administrasi Publik*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2003
- Widodo, Joko, *Good Governance: Akuntabilitas Dan Kontrol Birokrasi*, Penerbit Insan Cendekia, Surabaya, 2001
- Wasistiono, Sadu, dkk., (peny.) *Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintahan Daerah*, (kumpulan makalah seminar), Pusat Kajian Pemerintahan STPDN, Bandung, 2002
- Wether, William B dan Davis, Keith, *Human Resource and Personnel Management*, McGraw-Hill, 1993
- Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT Rineka Cipta, Bandung, 1990

**Sumber-sumber tulisan lainnya:**

- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- Peraturan Perundang-undangan Pedoman Organisasi Perangkat Daerah
- Pedoman Pengembangan Budaya Aparatur Negara
- Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri sipil
- Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor : 540/XIII/10/6/2001 Tentang Pedoman penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.