

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Efektivitas Diklat Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Efektivitas**

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Menurut Pasolong (2017:4) menyatakan bahwa :

Efektivitas pada dasarnya berasal dari kata “efek” an digunakan istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Efektivitas berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan.

Kata efektivitas tidak dapat disamakan dengan efisiensi, karena keduanya memiliki arti yang berbeda walaupun dalam berbagi penggunaan kata efisiensi lekat dengan kata efektivitas. Efisiensi mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian tujuan. Kamus Ilmiah Populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektifitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

Robbins dalam Tika (2018:129) memberikan definisi bahwa :

Efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Maksudnya adalah efektivitas merupakan suatu standar pengukuran untuk menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gie (2017:147) mengemukakan definisi bahwa, “efektivitas yaitu suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek/akibat yang dikehendaki”. Selanjutnya Kurniawan, (2015:106) menekankan pentingnya efektivitas dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Menurut Mullins dalam (Rukman, 2016:14), efektif itu harus terkait dengan pencapaian tujuan dan sasaran suatu tugas dan pekerjaan dan terkait juga dengan kinerja dari proses pelaksanaan suatu pekerjaan. Menurut Emerson seperti yang dikutip Handayanigrat (2011:16), memberikan definisi bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang ditentukan sebelumnya”.

Sedangkan Georgopolous dan Tannenbaum (2015:50), mengemukakan bahwa :

Efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan, dimana keberhasilan suatu organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanisme mempertahankan diri dalam mengejar sasaran dengan kata lain, penilaian efektivitas harus berkaitan dengan masalah sasaran maupun tujuan.

Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk, atau manajemen organisasi. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi

melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (input) maupun keluaran (output).

Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur, sedangkan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan dapat memberikan hasil yang bermanfaat.

Selanjutnya Martani dan Lubis (2017:55), menyatakan bahwa :

Dalam setiap organisasi, efektivitas merupakan unsur pokok aktivitas untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain suatu organisasi disebut efektif apabila tercapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi penekanan dari pengertian efektivitas berada pada pencapaian tujuan. Ini berarti dapat dikatakan efektif apabila tujuan atau sasaran yang dikehendaki dapat tercapai sesuai dengan rencana semula dan menimbulkan efek atau dampak terhadap apa yang diinginkan atau diharapkan.

Tingkat efektivitas dapat diukur dengan membandingkan antara rencana atau target yang telah ditentukan dengan hasil yang dicapai, maka usaha atau hasil pekerjaan tersebut itulah yang dikatakan efektif, namun jika usaha atau hasil pekerjaan yang dilakukan tidak tercapai sesuai dengan apa yang direncanakan, maka hal itu dikatakan tidak efektif. Lubis dan Huseini (2017:55), menyatakan bahwa :

Efektifitas sebagai konsep yang sangat penting dalam organisasi karena menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karenanya, pengukuran efektifitas bukanlah hal yang sederhana

mengingat perbedaan tujuan masing-masing organisasi dan keragaman tujuan organisasi itu sendiri.

Berdasarkan uraian tersebut maka suatu kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif jika sesuai dengan pendapat Jamin (2017:70) menyatakan bahwa untuk mengukur efektivitas dapat dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel sebagai berikut:

- (a) Pencapaian tujuan, bahwa kegiatan dapat dikatakan efektif apabila kegiatan sesuai dengan prioritas kebutuhan sehingga tujuan tercapai;
- (b) Ketepatan waktu, proses pelaksanaan kegiatan sesuai dengan waktu pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan hingga berakhirnya kegiatan;
- (c) Sesuai manfaat, kegiatan dapat dirasakan manfaatnya; dan
- (d) Hasil sesuai harapan.

Dengan demikian maka suatu kegiatan dapat dikatakan efektif apabila sesuai dengan pendapat Jamin (2017:70) yang antara lain pencapaian tujuan, ketepatan waktu, sesuai manfaat dan hasil sesuai harapan.

### **2.1.1.2 Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan**

#### **2.1.1.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Program pengembangan sumber daya manusia hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan organisasi saat ini maupun masa depan. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teoritis, teknis, konseptual, dan moral pegawai agar prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan kegiatan terpadu yang dilakukan manajemen dalam rangka meningkatkan nilai

tambah pegawai guna meningkatkan produktivitas organisasi sekaligus dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk melaksanakan tugas pada jenjang yang lebih tinggi.

Notoatmodjo (2013: 4) menjelaskan bahwa pengertian pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas dan kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan ini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga kerja atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

Sedangkan Handoko (2011: 117) menjelaskan bahwa:

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan ini mencakup keusangan pegawai, perubahan sosioteknis, dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Berdasarkan definisi yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani berbagai jenis tugas dan menerapkan kemampuan yang dibutuhkan sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada, sehingga pegawai dapat mengerjakan pekerjaannya secara optimal. Pengembangan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia melalui proses

perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

Pegawai sebaiknya diberikan penambahan pengetahuan dengan terlebih dahulu mengkaji atau melakukan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan mereka (pegawai) saat ini dan apa yang seharusnya perlu dikuasai dan diketahui oleh pegawai dalam hubungannya dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Walaupun demikian, penambahan pengetahuan belum cukup untuk dapat mengantarkan seorang pegawai bekerja secara profesional.

Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang memadai akan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya keterampilan yang berkaitan dengan teknologi komputer, karena suatu keharusan dan tuntutan yang mendesak agar pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien. Efektif berarti pekerjaan apa yang hendak dilakukan dan dikerjakan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang diinginkan ataupun tujuan organisasi. Efisien maksudnya pelaksanaan dari suatu pekerjaan betul-betul tidak sampai menggunakan waktu yang relatif lama, sehingga seluruh pekerjaan dapat dikelola dengan prediksi waktu yang tepat dan biaya yang cukup.

Oleh karena itu, pegawai sangat diharapkan untuk mengubah sikap dan perilaku yang hanya membuang-buang waktu dalam bekerja. Pegawai juga diharapkan dapat mengubah sikap dan perilaku bekerja secara kreatif, tidak hanya menunggu pekerjaan tetapi juga mencari pekerjaan, tidak menumpuk pekerjaan

melainkan juga merencanakan pekerjaan sesuai tujuan pengembangan sumber daya manusia. Tujuan pengembangan sumber daya manusia disamping untuk menambah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan juga dapat mengubah sikap dan perilaku yang lebih baik dalam bekerja.

Tujuan pengembangan pegawai adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Efisien adalah nilai hasil lebih besar daripada nilai pengorbanan atau sumber yang digunakan. Artinya bahwa efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input dan output, antara keuntungan dengan biaya, (antara hasil pelaksanaan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil maksimum yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas.

Oleh karena itu proses pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan konsep pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu cara yang pasti dilalui untuk mencapai suatu pengembangan, baik pengembangan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Pengembangan ini tidak dapat dipisahkan dari program pendidikan dan pelatihan.

#### **2.1.1.2.2 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

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 Nomor 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 (2017: 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 Notoatmodjo (2013: 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 Moekijat (2013: 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.

### **2.1.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Fatoni (2016: 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 menurut Heidjrachman dan Suad (2017: 92), 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 (2012: 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.

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 Notoatmodjo (2013: 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/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 Hasibuan (2015: 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.

#### **2.1.1.2.4 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 Nomor 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:

1) 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:

- a) Diklat Pra Jabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
- b) Diklat Pra Jabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II
- c) 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 penangkatannya 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).

## 2) 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, ketrampilan, 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:

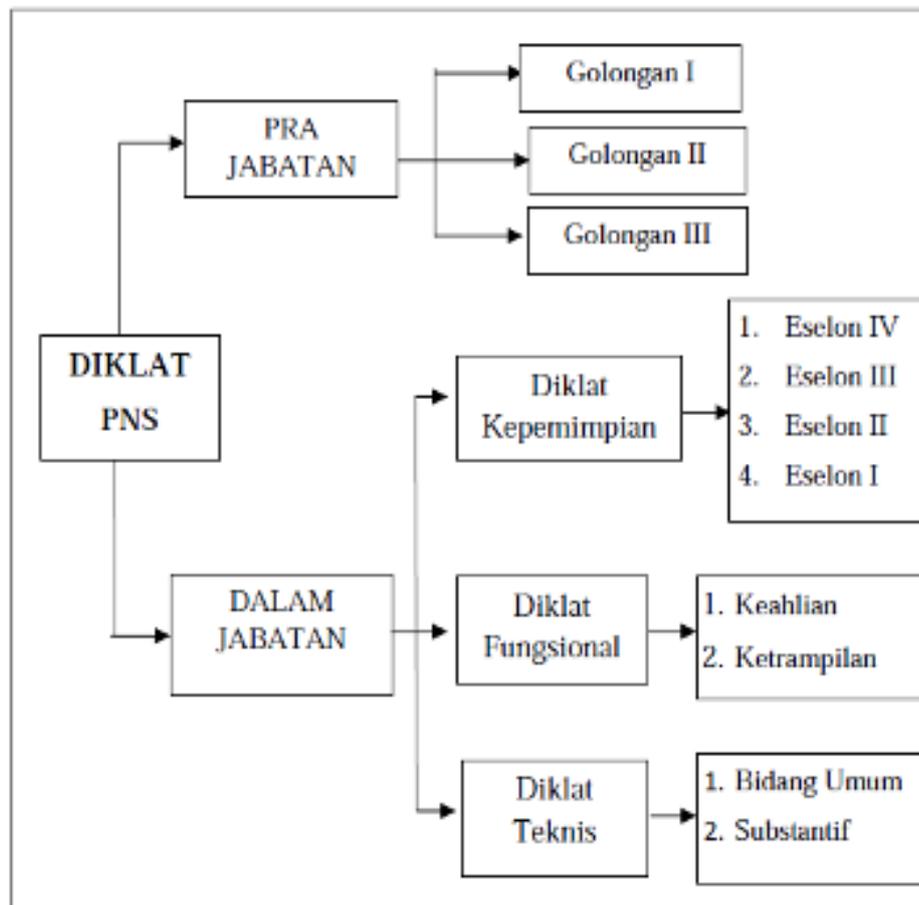
- a) Diklatpim Tingkat IV, untuk Jabatan Struktural Eselon IV
- b) Diklatpim Tingkat III, untuk Jabatan Struktural Eselon III
- c) Diklatpim Tingkat II, untuk Jabatan Struktural Eselon II
- d) Diklatpim Tingkat I, untuk Jabatan Struktural Eselon I

Diklat Fungsional adalah diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan/atau ketrampilan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai keahlian dan ketrampilan 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:

- a) Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
- b) Diklat fungsional keterampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keterampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai prasyarat kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidangbidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS 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/administrasi dan manajemen yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan/atau 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 dan/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 di bawah:



**Gambar 2.1. Bagan Jenis dan Jenjang Diklat**

#### 2.1.1.2.5 Tahapan-tahapan Pendidikan dan Pelatihan

Sulistiyani & Rosidah (2019: 223) menyatakan bahwa program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:

- a) Penilaian kebutuhan pelatihan yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- b) Pengembangan program pelatihan (*development*) bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- c) 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 Siagian (2013: 185-187) bahwa ada tahap-tahap yang perlu ditempuh dalam pelatihan. Langkah-langkah tersebut, yaitu:

- a) 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.
- b) Penentuan Sasaran  
Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknis 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.
- c) Penetapan Isi Program  
Sifat suatu program pelatihan ditentukan paling sedikit oleh dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai.
- d) Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar  
Prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi (keterlibatan), repetisi (pengulangan), relevansi (kecocokan), pengalihan, dan umpan balik.
- e) 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.
- f) Penilaian Pelaksanaan Program  
Pelaksanaan program pelatihan 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.

#### 2.1.1.2.6 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.

Notoatmodjo (2013: 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*).

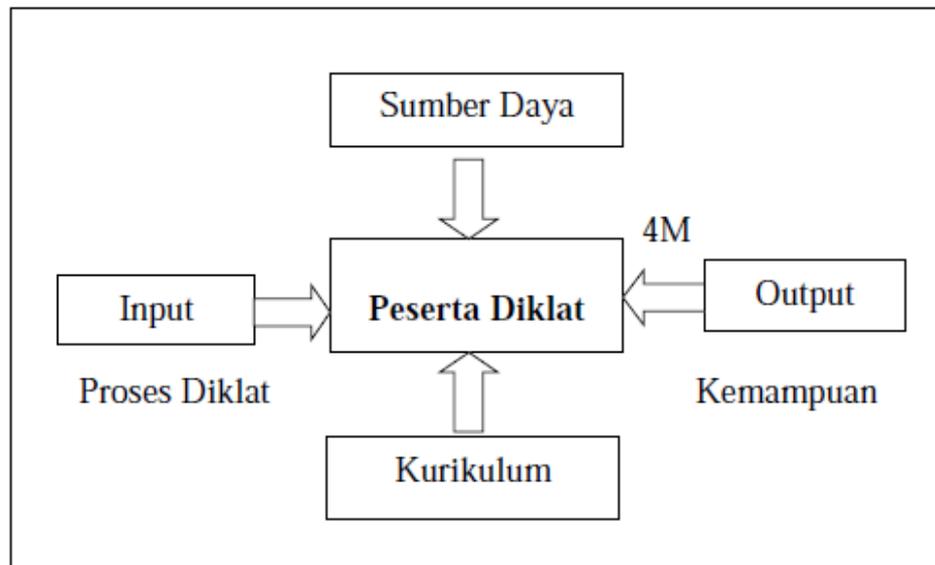
Pendapat Soekidjo di atas sejalan dengan proses pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan oleh Wursanto (2012: 89) bahwa :

Hal-hal yang mempengaruhi diklat dibedakan mejadi 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 Notoatmodjo (2013: 32), secara skema proses pendidikan dan pelatihan yang telah diuraikan di atas dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:

**Gambar 2.2**  
**Proses Pendidikan dan Pelatihan**



Pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu siklus yang harus terjadi secara terus menerus.

#### **2.1.1.2.7 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 Notoatmodjo (2013: 37), terdapat ada dua macam metode yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan pegawai, yaitu:

1. Metode *On The Job Site* (latihan di dalam pekerjaan)
2. Metode *Off The Job Site* (latihan di luar pekerjaan)

Apabila dijelaskan maka kedua metode tersebut sebagai berikut :

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

Menurut Notoatmodjo (2013: 41) menyatakan bahwa :

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 Handoko (2011: 112), menyatakan bahwa :

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 dengan supervisi langsung 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.

Metode-metode yang biasa digunakan dalam praktik menurut

Notoatmodjo (2013: 43), adalah sebagai berikut:

- (1) Pembekalan (*Coaching*)

Pelatihan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan cara memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai bagaimana melaksanakan pekerjaan rutin mereka. *Coaching* biasanya ditangani oleh supervisor atau manajer.

- (2) Rotasi Jabatan

Program ini direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan bagian yang berbeda untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam

organisasi. Rotasi pekerjaan digunakan secara luas sebagai teknik pengembangan.

(3) Magang (*Apprenticeship training*)

Pelatihan ini mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di lapangan. Peserta pelatihan magang bekerja dan berlatih di bawah pengawasan langsung ahli tersebut. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis pekerjaan yang memerlukan skill tinggi.

(4) Penugasan Sementara

Kegiatan ini membuat pegawai ditugaskan pada suatu posisi untuk jangka waktu tertentu, misalnya 3 (tiga) bulan. Di sini, pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan untuk masalah yang mereka hadapi. Penyelenggaraan *on the job site* mempunyai keuntungan dan kelemahan yang perlu mendapatkan perhatian dari organisasi.

Keuntungan metode *on the job site* adalah:

- (1) Biaya dapat ditekan serendah mungkin. Karena tidak perlu mengeluarkan biaya sewa tempat dan peralatan yang digunakan.
- (2) Tidak diperlukan masa penyesuaian atau pengenalan terhadap pengajar, teman maupun lingkungan.
- (3) Telah terjalin komunikasi yang baik antar peserta dan pengajar sehingga dapat dijamin adanya kelancaran program pelatihan.

Kelemahan metode *on the job site* adalah :

- (1) Tidak mudah memperoleh pengajar dari dalam karena adanya keterbatasan kemampuan atau waktu.
- (2) Jumlah peserta harus memenuhi rasio yang menguntungkan.
- (3) Sulitnya mengatur waktu belajar, artinya banyak hal-hal yang harus dipertimbangkan.

## 2. 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.

Metode ini menurut Notoatmodjo (2013: 43), mempunyai dua macam teknik, yaitu :

(1) Teknik Presentasi Informasi

Teknik Presentasi Informasi adalah menyajikan informasi yang tujuannya mengintroduksikan pengetahuan, sikap, dan keterampilan baru kepada para peserta. Harapan akhir dari proses pengetahuan, sikap, dan keterampilan peserta diadopsi oleh peserta pendidikan dan pelatihan di dalam pekerjaannya nanti. Teknik ini terdiri dari:

- (a) Ceramah biasa, di mana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung dengan peserta. Peserta pendidikan dan pelatihan pasif mendengarkan.
- (b) Teknik diskusi, di mana informasi yang akan disajikan disusun di dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta aktif.
- (c) Diskusi kelompok adalah suatu proses interaksi secara lisan mengenai tujuan tertentu yang di dalamnya melibatkan beberapa peserta dengan cara tatap muka, melalui tukar-menukar informasi atau pemecahan suatu masalah/persoalan.
- (d) Teknik pemodelan perilaku adalah salah satu cara mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasi dan meniru model-model. Biasanya model-model perilaku yang harus diobservasi dan ditiru diproyeksikan dalam video tape.
- (e) Teknik magang ialah pengiriman karyawan dari suatu organisasi ke badan-badan atau organisasi yang lain yang dianggap lebih maju baik secara kelompok maupun perorangan. Mereka mempelajari teori-teori dan langsung mempraktikkan di bawah pengawasan, hal-hal baru, keterampilan baru yang harus mereka terapkan di dalam organisasi tersebut.

(2) Teknik Simulasi

Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa sehingga, para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, maka apabila peserta pendidikan dan pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut. Metode-metode simulasi ini mencakup:

- (a) Simulator alat-alat, misalnya simulasi alat-alat kantor bagi Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah (BPAD) Daerah Istimewa Yogyakarta.
- (b) Studi kasus (*case study*), di mana para peserta pendidikan dan pelatihan diberikan suatu kasus, kemudian dipelajari dan di diskusikan oleh peserta pendidikan dan pelatihan. Kasus atau masalah yang diberikan merupakan situasi yang membutuhkan

keputusan dan tindakan yang sesuai. Oleh karena itu, studi kasus harus bisa membuat pikiran para peserta pendidikan dan pelatihan terpusat pada kondisi khusus yang sama dengan kondisi yang mungkin mereka alami.

- (c) Permainan peranan (*role playing*). Cara ini mengajak peserta untuk memainkan peran, bagian-bagian dari karakter (watak) dalam kasus. Para peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan (peranan) tertentu yang diciptakan bagi mereka oleh pelatih.
- (d) Metode permainan peran (*role playing*) dapat diartikan sebagai suatu metode pendidikan dan pelatihan dimana terlibat proses interaksi hubungan individu baik sebenarnya maupun tiruan yang diperankan secara spontan.
- (e) Teknik di dalam keranjang (*in basket*). Metode ini dilakukan dengan memberikan bermacam-macam persoalan kepada para peserta. Dengan kata lain, peserta diberi suatu basket atau keranjang yang penuh dengan bermacam-macam persoalan yang diatasi. Kemudian peserta pendidikan dan pelatihan diminta untuk memecahkan masalah-masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalaman yang dipunyai mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasinya.

Seperti halnya penyelenggaraan *on the job site*, penyelenggaraan *off the job site* juga ada kelebihan dan kelemahan. Kelebihan metode *off the job site* menurut Notoatmodjo (2013: 45), adalah:

- 1) Tidak perlu dalam jumlah yang banyak (memenuhi rasio) karena sifatnya penitipan.
- 2) Organisasi tidak disibukkan dengan pekerjaan tambahan dalam penyelenggaraan latihan tersebut.
- 3) Peserta dapat memusatkan perhatian karena dapat melepaskan diri dari pekerjaan rutin.
- 4) Peserta mempunyai pengetahuan yang relatif lebih luas, karena tidak terpaku pada lingkungan kerjanya sehari-hari dan dari segi lain dapat memperluas pergaulan yang sangat bermanfaat dalam hubungan pekerjaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Adapun kelemahan metode *off the job site* menurut Notoatmodjo (2013: 45), adalah:

- a) Peserta adakalanya tidak dapat langsung menerapkan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh dari latihan.
- b) Biaya yang dikeluarkan relatif lebih besar dari biaya apabila latihan itu diselenggarakan sendiri oleh organisasi atau instansi.

#### **2.1.1.2.8 Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan**

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan dari kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan apapun bentuknya dan tingkatannya pada akhirnya untuk mencapai suatu perubahan perilaku baik individu maupun kelompok. Tujuan dari evaluasi pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil yaitu untuk mendapatkan dan menganalisis informasi untuk mengetahui tujuan jangka panjang dan jangka pendek, serta untuk mengetahui pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas instansi peserta diklat.

Atmodiwiro (2013: 166) menjelaskan bahwa:

Evaluasi pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil adalah kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dan pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan dan usaha untuk memperoleh informasi bagi penyempurnaan program pendidikan dan pelatihan.

Sastrohadiwiryo (2013: 220-223) menjelaskan bahwa :

Evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pendidikan dan pelatihan dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu.
- b) Untuk mengetahui posisi atau kedudukan peserta dalam kelompoknya.
- c) Untuk mengetahui tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- d) Untuk mengetahui efisiensi metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan.

Sastrohadiwiryo (2013: 224-230) menjelaskan bahwa evaluasi diklat ini dilaksanakan pada waktu pra pendidikan dan pelatihan, selama pendidikan dan pelatihan, dan sesudah pendidikan dan pelatihan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- a) **Evaluasi Pra Pendidikan dan Pelatihan**  
Dilakukan pada saat sebelum peserta memasuki program diklat. Sebelum program diklat dimulai, dilaksanakan tes atau wawancara. Tujuan tes atau wawancara sebagai berikut: Tujuannya adalah untuk mengetahui reaksi peserta diklat tentang materi yang akan diajarkan, mengetahui tentang tingkat pengetahuan dan kemampuan teknis peserta. Bentuk evaluasi dapat berupa evaluasi reaksi dan evaluasi tingkat pengetahuan dan keterampilan teknis.
- b) **Evaluasi Selama Diklat**  
Dilakukan pada saat berlangsungnya diklat. Tujuannya adalah untuk mengetahui reaksi peserta terhadap materi diklat selama diklat, mengetahui hasil belajar selama mengikuti diklat, dan mengambil tindakan tertentu dalam upaya meningkatkan program yang akan datang.
- c) **Evaluasi Sesudah diklat**  
Dilakukan setelah 6 sampai dengan 12 bulan peserta diklat kembali ke instansi masing-masing. Tujuannya untuk mengetahui penerapan hasil pendidikan dan pelatihan oleh peserta diklat pada instansinya dan mengetahui permasalahan yang timbul.

Menurut Yakub (2013: 201) bahwa, “Evaluasi harus mencakup setiap elemen yang ada dalam program pendidikan dan pelatihan”. Hal ini dapat dicapai semaksimal mungkin dengan cara mengevaluasi elemen-elemen dasar berikut:

- a) Program
- b) Penyaji atau pengajar
- c) Peserta pelatihan
- d) Hasil-hasil pekerjaan

Elemen ini digunakan sebagai dasar pengukuran dalam penilaian pendidikan dan pelatihan yang sudah dilaksanakan. Penilaian Pendidikan dan

pelatihan ini berguna untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan program pendidikan dan pelatihan.

Dalam penilaian/pengukuran efektivitas pendidikan dan pelatihan terdapat empat tingkatan (Kirkpatrick, 2016 : 21) yaitu:

1. Reaksi (*Reaction*)/ Tanggapan  
Pengukuran diklat pada tingkatan ini adalah menilai perasaan, opini peserta diklat kepada program diklat. Pada tingkat ini mengukur reaksi/tanggapan terhadap pendidikan dan pelatihan meliputi: reaksi terhadap kurikulum pendidikan dan pelatihan, reaksi terhadap pelatih yang mengajar, reaksi terhadap fasilitas, sarana dan prasarana yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan. Reaksi ini dapat mengetahui efektivitas pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, juga perasaan partisipan terhadap pengalaman pendidikan dan pelatihan
2. Pembelajaran (*Learning*)  
Pengukuran pembelajaran akan menilai sejauh mana peserta menguasai konsep-konsep, informasi, dan keahlian yang diajarkan selama proses pendidikan dan pelatihan.
3. Perilaku  
Pengukuran perilaku diukur berdasarkan perilaku peserta pendidikan dan pelatihan.
4. Hasil (*Result*)  
Pengukuran hasil diukur berdasarkan pada perubahan lembaga setelah mempunyai pegawai yang telah dilatih.

#### **2.1.1.2.9 Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan**

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan atau sering disingkat dengan Diklat Pim merupakan salah satu jenis pendidikan dan pelatihan yang diperlukan dalam pembentukan kinerja pegawai negeri sipil untuk jabatan struktural eselon. Dengan diadakannya Diklat pim ini diharapkan aparat pemerintah memiliki peningkatan kemampuan serta keterampilan dalam menjalankan tugas – tugas mereka.

Menurut Notoadmodjo (2019:16), mengartikan bahwa :

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan). Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Menurut Ambar (2019:219), mengartikan bahwa :

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan diatur secara rinci dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18, 19, dan 20 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, III dan IV. Tujuan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon II, III dan IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing.

Diklat kepemimpinan atau yang dikenal dengan sebutan Diklat Pim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjangnya. Peserta diklat Pim terdiri dari :

- a. PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural

- b. PNS yang akan mengikuti Diklat Pim tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklat Pim tingkat bawahnya.

Diklat Pim terdiri dari beberapa tingkatan/ jenjang :

- a. Diklat Pim Tk IV adalah Diklat Pim untuk jabatan struktural eselon IV
- b. Diklat Pim Tk III adalah Diklat Pim untuk jabatan struktural eselon III
- c. Diklat Pim Tk II adalah Diklat Pim untuk jabatan struktural eselon II
- d. Diklat Pim Tk I adalah Diklat Pim untuk jabatan struktural eselon I

Penyelenggaraan Diklat Pim untuk setiap tingkatan jabatan struktural selalu disesuaikan dengan rencana Diklat maupun formasi jabatan struktural. Dalam pengisian jabatan struktural pada masing-masing instansi disesuaikan dengan waktu yang telah ditentukan.

Adapun kompetensi yang dibangun pada Diklatpim adalah kompetensi kepemimpinan visioner yaitu kemampuan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan strategis untuk menangani isu nasional strategis, dan memimpin peningkatan kinerja instansinya melalui penetapan visi atau arah kebijakan yang tepat, yang diindikasikan dengan kemampuan :

1. Menjadi teladan bagi bawahan dan pemangku kepentingan dalam integritas, nasionalisme, standar etika publik, nilai-nilai, norma, moralitas dan tanggungjawab sesuai dengan peraturan perundang- undangan;
2. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas tugas organisasi kearah pencapaian tujuan pembangunan nasional dan visi instansinya;

3. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna penetapan arah kebijakan yang lebih efektif dan efisien; dan
4. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya manusia organisasinya dalam pencapaian arah kebijakan.

Metode yang digunakan dalam pelaksanaan Diklat pim terdiri dari 5 tahapan pembelajaran yaitu :

1. Tahapan diagnosa kebutuhan perubahan

Tahap ini mengarahkan peserta untuk menentukan area perubahan pada program yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit. Tahap ini terdiri dari 4 (empat) agenda pembelajaran dengan sejumlah mata. Diklat yang diuraikan sebagai berikut:

- a. Agenda Inovasi dengan mata Diklat Inovasi khususnya materi Konsep Inovasi.
- b. Agenda Penguasaan Diri dengan mata Diklat Wawasan Kebangsaan dan Integritas.
- c. Agenda Pembelajaran Diagnosa Perubahan terdiri dari mata Diklat: *Isu Strategis, dan Diagnostic Reading*.
- d. Agenda Proyek Perubahan terdiri dari mata Diklat Proyek

Perubahan khususnya materi konsep Proyek Perubahan; dan Pembimbingan (*Coaching*). Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah identifikasi individu terhadap program yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit yang bermasalah.

## 2. Tahap Membangun Komitmen Bersama.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan untuk melaksanakan perubahan terkait dengan program yang berhubungan tugas dan fungsi unit. Agenda Pembelajaran dalam tahap ini adalah Proyek Perubahan dengan mata Diklat pembimbingan (*coaching* dan *mentoring*) dan konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah komitmen bersama dengan pemangku kepentingan untuk melakukan perubahan pada program yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit yang bermasalah.

## 3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan terkait dengan program yang berhubungan tugas dan fungsi unit. Tahap ini terdiri dari 3 (tiga) agenda pembelajaran dengan uraian mata Diklat sebagai berikut:

- a. Agenda Inovasi dengan mata Diklat Inovasi: Strategi Inovasi, Budaya Kerja dalam Efektivitas Kepemimpinan dan *Benchmarking ke Best Practise*.
- b. Agenda Tim Efektif dengan mata Diklat: Membangun Tim Efektif dan Jejaring Kerja.
- c. Agenda Proyek Perubahan dengan mata Diklat: Merancang Proyek Perubahan, Presentasi Rancangan Proyek Perubahan, dan Penjelasan

### Implementasi Proyek Perubahan.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah rancangan proyek perubahan dan pemetaan potensi pemangku kepentingan terkait untuk melakukan perubahan pada program yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

#### 4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan program yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang melibatkan pemangku kepentingan sesuai dengan *milestone* yang disusun. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan mata Diklat sebagai berikut: Pembimbingan (*coaching dan Mentoring*), dan Konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah Implementasi Proyek Perubahan sesuai dengan program yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Implementasi Proyek Perubahan berdasarkan *milestone* dengan melibatkan pemangku kepentingan, disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis/audio/ visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya.

#### 5. Tahap Evaluasi.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan *milestone* disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis /audio/visual, foto, daftar hadir,

dan sebagainya. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah Proyek Perubahan dengan mata Diklat sebagai berikut:

- a. Pembimbingan;
- b. Evaluasi Laboratorium Kepemimpinan; dan
- c. Evaluasi Kepemimpinan Peserta.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah implementasi proyek perubahan sesuai dengan program yang berhubungan dengan tugas dan fungsi berdasarkan *milestone* serta sudah dievaluasi dan didesiminasikan kepada peserta lain.

Tenaga kediklatan pada Diklat Kepemimpinan adalah :

1. Penceramah adalah orang yang memberikan wawasan pengetahuan dan/atau berbagi pengalaman sesuai dengan keahliannya kepada peserta Diklat pada kegiatan pendidikan dan pelatihan.
2. Pengajar adalah orang yang memberikan informasi dan pengetahuan kepada peserta dalam suatu kegiatan pembelajaran yang terdiri dari pengampu materi (Widyaiswara atau pegawai lainnya), penguji, pembimbing (*coach* dan mentor) dan konselor.
3. Pengelola dan Penyelenggara Lembaga Diklat Pemerintah yaitu Pejabat struktural dan Pejabat Fungsional Umum yang bertugas pada Lembaga Diklat.

Penyelenggaraan Diklatpim menggunakan prasarana yang telah ditentukan dan *responsive gender*. Prasarana yang diperlukan untuk menyelenggarakan Diklatpim Tingkat meliputi:

1. Aula;
2. Ruang kelas;
3. Ruang diskusi/seminar;
4. Ruang sekretariat;
5. Ruang kebugaran;
6. Ruang komputer;
7. Asrama;
8. Wisma/ asrama tenaga kediklatan;
9. Perpustakaan;
10. Ruang makan;
11. Fasilitas olahraga;
12. Fasilitas hiburan;
13. Unit kesehatan/Poliklinik; dan
14. Tempat ibadah.

Agar proses aktualisasi pengetahuan dapat berlangsung dengan mudah pada saat pembelajaran, maka *layout* atau tata letak ruangan kelas berbentuk *islands* atau kelompok-kelompok yang terdiri atas 5 orang, dengan *flipchart stand* pada masing- masing kelompok Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat I-II menggunakan sarana:

1. Meja dan kursi belajar;
2. Papan tulis;
3. *Flipchart*
4. *Sound system*;
5. TV dan video;
6. *kaset, compact disc*;
7. perekam;
8. komputer/Laptop;
9. *LCD Projector*,
10. Jaringan *Wireless fidelity (Wi-fl)*;
11. Buku referensi;
12. Modul/bahan ajar; dan
13. Teknologi multimedia.

## **2.1.2 Kinerja Pegawai**

### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Sedarmayanthi, (2015: 118) menyatakan bahwa :

Kinerja berarti kemampuan kerja. Kinerja terjemahan dari “*performance*” berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika.

Menurut Hariandjha (2012 : 24) menyatakan bahwa :

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga sebagian usaha harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat dikemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Ruky (2011 : 41) menyatakan bahwa apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah sebuah proses yang mengubah input menjadi output (hasil kerja). Pembahasan sistem penilaian kerja ini melalui pendekatan input-proses, yaitu:

- 1) Kinerja yang berorientasi pada input  
Metoda ini merupakan cara tradisional yang menentukan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri pribadi karyawan dari pada hasil atau prestasi kerja. Ciri-ciri kepribadian yang banyak dijadikan obyek pengukuran adalah kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, kreatifitas, dan lain-lain. Tentu saja dalam kelompok input ini juga masih harus masuk faktor kemampuan yang terdiri pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.
- 2) Kinerja yang berorientasi pada proses  
Dalam metode ini prestasi karyawan diukur dengan menilai sikap dan perilaku seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain penilaian masih tetap tidak difokuskan langsung pada kuantitas dan kualitas hasil yang dicapainya, yang dilakukan adalah meneliti bagaimana tugas-tugas dilakukan dengan membandingkan perilaku dan sikap yang diperhatikan dengan standar yang telah ditetapkan. Cara ini adalah penjabaran dari pergeseran fokus penilaian dari input ke proses, yaitu bagaimana proses itu dilakukan.

- 3) Kinerja yang berorientasi pada output  
System kerja ini sering kali disebut sebagai system manajemen kinerja yang berbasiskan pencapai sasaran kerja individu (SKI). Sistem ini menuntut agar setiap karyawan sebagai perseorangan menetapkan sasaran kerja sendiri dan berusaha mencapainya sendiri. Sistem ini memfokuskan pada hasil yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dari tindakan, kegiatan, atau usaha yang dilakukannya.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam perusahaan, faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya dalam berkarya dan menggunakan informasi tersebut untuk memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu.

#### **2.1.2.2 Penilaian Kinerja**

Mudiarta, (2015: 98) menyebutkan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Manfaat yang dapat diperoleh dengan melakukan penilaian kinerja menurut William dan Davis, (2017 : 195) adalah sebagai berikut.

- 1) Perbaikan kinerja  
Penilaian kinerja akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi.
- 2) Penyesuaian gaji  
Penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi karyawan. Keputusan untuk penempatan, yaitu menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya.
- 3) Pendidikan dan pelatihan  
Melalui penilaian kerja akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pendidikan dan pelatihan karyawan.

- 4) Perencanaan karir  
Penilaian kinerja dapat dilakukan sebagai pedoman dalam perencanaan karir karyawan.
- 5) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses.  
Penilaian kinerja dapat memberikan gambaran bagi perusahaan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada sehingga dapat dilakukan perbaikan. Dapat mengidentifikasi adanya kekuatan dalam desain pekerjaan, nilai kinerja yang kurang akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perencanaan jabatan.
- 6) Perlakuan kesempatan yang sama kepada semua karyawan.  
Penilaian kinerja yang obyektif menunjukkan adanya perlakuan yang adil bagi seluruh karyawan.
- 7) Dapat membantu karyawan dalam mengatasi masalah yang bersifat eksternal.  
Penilaian kinerja akan memberikan informasi kepada atasannya tentang hal-hal yang menyebabkan turunnya kinerja, sehingga manajemen dapat membantu menyelesaikannya.
- 8) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen Sumber Daya Manusia penilaian kinerja secara keseluruhan akan memberikan gambaran sejauh mana fungsi sumber daya manusia dapat berjalan baik atau tidak.

LAN RI (2017:7) mengemukakan bahwa : “Sesuatu yang dicapai, diukur dari tingkat indikator kinerja yaitu ukuran kuantitatif dan ukuran kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan (*in put*), keluaran (*out put*), hasil (*out comes*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*).

- 1) Indikator Masukan (*in put*)  
Yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran, indikator ini dapat berupa dana, Sumber Daya Manusia.
- 2) Keluaran (*Out put*)  
Adalah suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan non fisik.
- 3) Hasil (*out games*)  
Adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya kelurahan kegiatan pada jangka menengah (efek langsung)

- 4) Manfaat (*benefit*)  
Adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 5) Dampak (*Impact*)  
Adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

### 2.1.2.3 Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Menurut Rivai, (2015:214) aspek-aspek kinerja karyawan yang dinilai dikelompokkan menjadi 2 yaitu :

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk pelaksanaan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian pegawai gerak di unit masing-masing ke dalam pegawai operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab karyawan.

### 2.1.2.4 Penyebab Rendahnya Kinerja

Disamping mengukur dan mencatat kinerja setiap unit organisasi dan kinerja setiap orang, evaluasi kerja juga harus menganalisis penyebab kinerja rendah. Penyebabnya dapat bersifat internal dan eksternal, menyangkut orang atau individu. Adapun Simanjuntak, (2015:127) faktor penyebab kinerja rendah adalah sebagai berikut :

- 1) keterbatasan dana
- 2) peralatan dan teknologi
- 3) manajemen kurang efektif
- 4) kepemimpinan kurang efektif
- 5) supervisi dan pengawasan yang tidak efektif
- 6) lingkungan kerja
- 7) kebijakan pemegang saham
- 8) disiplin dan etos kerja

### 2.1.2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2015:116) menyatakan “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- 1) Faktor individual meliputi: kemampuan (*ability*) dan keahlian, latar belakang dan geografi
- 2) Faktor psikologis meliputi: *persepsi*, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi
- 3) Faktor perusahaan meliputi: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job desain*”.

Selanjutnya Mangkunegara (2015:1165) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya seorang memiliki kemampuan yang tinggi menyebabkan kinerja seseorang baik dan seorang tersebut tipe pekerja keras. Sedangkan seorang punya kinerja rendah menyebabkan kinerja buruk dan seorang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki upayanya.
- 2) Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan sekerja, pimpinan atau bawahan, fasilitas-fasilitas kerja dan iklim perusahaan.

Menurut Simanjuntak, (2015:57) bahwa kinerja setiap orang dapat digolongkan menjadi 3 kelompok :

- 1) Kelompok individu  
Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu dapat dikelompokan dalam 2 golongan yaitu :
  - (1) kemampuan dan keterampilan kerja
  - (2) motivasi dan semangat kerja
 Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya
- 2) Dukungan organisasi  
Kinerja seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihah teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

### 3) Dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan lingkungan setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun system kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja optimal

Dengan demikian perlu ditetapkan secara jelas variabel-variabel yang diduga menentukan kinerja berdasarkan teori dan pengamatan penelitian terdapat 3 variabel, yaitu individual, psikologi, organisasi yang antara lain diuraikan sebagai berikut :

#### 1) Faktor Individual

Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

Mangkunegara, (2016:16) menyatakan bahwa :

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antarfungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antarfungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan memdayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pemimpin mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Yaitu kecerdasan

pikira/*Inteligensi Quotiont* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotiont* (EQ). pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior* dan *gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik

Makmuri (2014 : 89) menyebutkan bahwa :

Manusia berperilaku baik ataupun buruk ditentukan oleh 4 (empat) variabel yaitu: karakteristik biografik, kemampuan, kepribadian dan proses belajar. Karakteristik biografik pada diri individu dapat berupa: umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah anggota dalam keluarga, pendapatan dan senioritas.

Pernyataan ini didukung oleh Hughes (dalam Atkinson (2014: 42) yang menemukan bahwa “faktor karakteristik manusia berupa umur dan jenis kelamin serta lama kerja mempengaruhi aktivitas bekerja seseorang”. Pendapat lain yang dikemukakan Rakhmat (2014:56) salah satu faktor situasional yang mempengaruhi perilaku manusia adalah faktor- faktor sosial yang di dalamnya adalah karakteristik individu dalam populasi berupa usia, kecerdasan, dan karakteristik biologis. Pendapat ini di dukung oleh Darma (2015:78), bahwa faktor-faktor karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja.

Mathias dan Jackson (2017: 75) menyatakan bahwa :

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan

organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh karakteristik individu berupa pengetahuan, keterampilan, kapabilitas, sikap dan perilaku.

Selanjutnya Suprihanto (2018 : 55) menyatakan bahwa :

Karakteristik individu berupa sejumlah faktor seperti: bakat, pendidikan dan pelatihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, motivasi dan kemampuan hubungan industrial, teknologi, manajemen, kesempatan berprestasi dan sebagainya.

Muchlas (2014:54) menyebutkan ada 3 (tiga) faktor yang perlu diperhatikan dalam karakteristik individu yaitu:

1) minat (*interest*), 2) sikap (*attitudes*) dan 3) kebutuhan (*needs*). Minat merupakan sesuatu yang menarik perhatian seseorang untuk berbuat, biasanya dimulai rangsangan eksternal (misalnya; uang/ makan) yang selanjutnya mempengaruhi perilaku dalam bekerja. Besar kecilnya minat seseorang melakukan pekerjaan tersebut, rasa puas melakukan pekerjaan dan perasaan aman bila bekerja di tempat tersebut sehingga tidak terlintas untuk pindah.

Menurut Prihadi (2014:45), bahwa karakteristik individu ditunjukkan dalam kemampuan yang dimilikinya berupa pengetahuan, sikap dan keterampilan yang ada dalam dirinya. Individu akan berperilaku berdasarkan karakteristik yang sudah melekat dalam dirinya. Berikut ini komponen dalam karakteristik individu:

- 1) Pengetahuan: merupakan hasil dari tahu dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Pengetahuan atau kognitif merupakan dominan yang sangat penting dalam membentuk tindakan seseorang.
- 2) Keterampilan: adalah kemampuan seseorang menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan. Keterampilan seorang pegawai diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Pelatihan memberikan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan adanya pendidikan dan latihan yakni : a) membantu individu untuk dapat membuat keputusan dan pemecahan masalah secara lebih baik; b)

internalisasi dan operasionalisasi motivasi kerja, prestasi, tanggung jawab, dan kemajuan; c) mempertinggi rasa percaya diri dan pengembangan diri; d) membantu untuk mengurangi rasa takut dalam menghadapi tugas-tugas baru.

- 3) Sikap: mencerminkan suatu ekspresi atau ungkapan tentang bagaimana perasaan seseorang atau tanggapan seseorang terhadap suatu faktor tertentu. Artinya sikap yang terungkap tersebut berguna dalam riset motivasi yang berkaitan dengan motif pembeli (*buyer motive*) untuk menerima atau menolak dari faktor-faktor penunjang komunikasi promosi sasaran, seperti *advertising appeals*, *product features*, *package design*, *life style*, *model*, *product image* dan lain-lain. Sikap tersebut dapat bersifat positif dan negatif yang muncul saling berbeda di antara pembeli.

## 2. Faktor psikologi,

Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.

Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit untuk diukur, juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan berbeda satu dengan yang lainnya

As'ad (2019: 89) berpendapat bahwa :

Kinerja staf yang tinggi berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap karakteristik pekerjaan yang diterimanya, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan dengan sesama pegawai, aspek pekerjaan dapat dilihat dari kondisi pekerjaan itu sendiri, apabila pekerjaan itu menarik, rutin, penghargaan dari pihak lain dan suasana pekerjaan.

Makmuri (2014: 54) menyebutkan faktor emosional merupakan salah satu faktor kepuasan dalam bekerja, hubungan tinggi dengan atasan dan karyawan lain, dan sebagainya. Selanjutnya Maslow (2016:109) menyebutkan bahwa :

Kompensasi dan keuntungan yang diperoleh, yang bersifat material, seperti halnya gaji, merupakan dua kebutuhan manusia yang terdapat pada level yang paling bawah dan faktor emosional merupakan kebutuhan lain di tingkat yang lebih atas.

Banyak orang berpendapat insentif dalam bentuk uang merupakan faktor utama untuk timbulnya kepuasan kerja, namun beberapa penelitian yang pernah dilakukan pada pekerja di negara Amerika menunjukkan mereka tidak ingin diberi insentif uang yang lebih dengan penambahan waktu kerja yang telah ditentukan

Penelitian yang dilakukan oleh Hageman (1993) menemukan hasil atas pertanyaan ” apa yang memotivasi responden untuk bekerja?” bahwa lebih dari 60% responden menjawab berhubungan dengan kebutuhan sosio-psikologis seperti umpan balik, keadilan, rasa memiliki, kejujuran, kredibilitas, kepercayaan, partisipasi dan tanggung jawab. Sekitar 20% jawaban berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan intelektualitas seperti pemenuhan diri sendiri, tugas yang menarik, variatif, dan ada tantangan. Hanya 10 % jawaban yang berhubungan dengan faktor materi, sisanya 10% jawaban kualitas masa kerja memotivasi kerja responden.

### 3. Faktor organisasi

Trisnantoro, (2015: 78) menyatakan bahwa :

Pada organisasi pelayanan jasa sumber daya manusia adalah salah satu pemegang peran utama dalam penentuan keberhasilan organisasi dan ini akan ditentukan oleh kinerja pegawai yang merupakan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Tugas utama seorang pegawai sesuai dengan ketentuan yang diisyaratkan oleh organisasi adalah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar kerja.

Peran manajemen puncak atau pemimpin menurut Subanegara (2005:45) adalah :

Dapat menanamkan dan menguatkan berbagai aspek budaya kepada bawahan melalui mekanisme: fokus perhatian; para manajer puncak mengkomunikasikan berbagai prioritas, nilai dan concerns mereka melalui pilihan-pilihan tentang apa yang mereka puji, kritik, nilai, tanya dan dukung. Reaksi terhadap krisis; bagaimana para manajer puncak menghadapi krisis adalah signifikan dalam penanaman nilai-nilai budaya, karena kondisi emosional yang terlibat meningkatkan potensi pembelajaran berbagai asumsi dan nilai.

Kreitner dan Kinicki (2016 : 154) menyebutkan bahwa, ada sejumlah faktor yang mempengaruhi lingkungan organisasi, pengaruh yang utama terdiri dari lima dimensi, yaitu: a) Karakteristik pekerjaan, b) pembayaran / gaji, c) promosi, d) supervisi /penyelia, e) kelompok kerja dan kondisi dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Darma (2015:56), faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja adalah :

Rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan insentif. Oleh karena itu sudah selayaknya sebuah organisasi menciptakan suatu kondisi yang memungkinkan tenaga memberikan kontribusi yang maksimal dengan kualitas profesional, misalnya dengan meninjau kembali struktur organisasi yaitu memberi tempat yang setara dengan profesi organisasinya.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2015:51) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek antara lain:

1. Kualitas kerja (*Quality of work*)  
 Sebagaimana diketahui kualitas kerja adalah unsur terpenting dalam keberhasilan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu dalam mengatur dan mendapatkan para karyawan maka pimpinan suatu organisasi harus memperhatikan jumlah dan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan guna mencapai tujuan organisasi. Yang mana kualitas sumber daya yang dimiliki masih belum mampu meningkatkan peran aparatur
2. Ketepatan waktu (*Promptnes*)  
 Faktor waktu merupakan faktor yang cukup penting untuk diperhatikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang di emban, penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang singkat mungkin identic dengan efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang di capai karyawan. Tingkat produktivitas sebuah organisasi, dapat di nilai dari waktu yang di perlukan guna mencapai hasil yang akan di capai organisasi yang bersangkutan, pada suatu periode waktu.
3. Inisiatif (*Initiative*)  
 Inisiatif merupakan keinginan atau dorongan dari karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tanpa di perintah atau disuruh oleh pimpinan, kinerja karyawan akan tercipta apabila adanya inisiatif dari karyawan untuk bekerja dengan baik
4. Kapabilitas (*Capability*)  
 Karyawan pada perusahaan ini memiliki kekuatan dalam hal kemampuan yang membuatnya relative unggul di bandingkan dengan orang-orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Dari titik pandang manajemen, masalahnya bukanlah apakah orang-orang berada dalam hal kecakapannya atau tidak, bagaimana mengetahui orang-orang yang kapabilitasnya berbeda dapat menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan baik. Masih kurangnya kuantitas yang dimiliki karyawan memberikan pengaruh yang cukup berarti dalam maslah (kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja karyawan).
5. Komunikasi (*Comunication*)  
 Untuk mendapatkan komunikasi yang baik diperlukan aturan – aturan yang berlaku dalam proses penyampaian informasi yang maksimal pula, persoalan pokok yang menyangkut informasi bagi pimpinan kepada bawahan adalah bagaimana memanfaatkan informasi-informasi yang beraneka ragam untuk kepentingan organisasi, bagaimana memanejemeni informasi sehingga

bermanfaat bagi peningkatan organisasi dan efisiensi dalam mencapai tujuan.

## **2.2 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Terdapat beberapa hasil penelitian yang relevan dengan yang dilakukan oleh penulis antara lain:

Wahyu Tri Handayani, (2015), dengan judul penelitian : Efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan Pegawai negeri sipil (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kelancaran pelaksanaan pembangunan nasional tergantung kepada kesempurnaan dari Aparatur Negara dan kesempurnaan Aparatur Negara tergantung kepada kesempurnaan Pegawai Negeri. Dalam pelaksanaan pembangunan di Kabupaten Probolinggo, maka Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Probolinggo menjadi salah satu aktor pendukung pembangunan. Jadi Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu aktor utama dalam pelaksanaan pembangunan. Tetapi kenyataannya bagi masyarakat, kinerja PNS saat ini masih lemah, jauh dari yang diharapkan oleh masyarakat, pelayanannya masih kurang maksimal. Padahal PNS merupakan aktor utama dalam pelaksanaan pembangunan dan perwujudan keberhasilan tujuan negara. Oleh sebab itu PNS memang perlu mendapatkan perhatian khusus agar nantinya tercipta PNS yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya melalui Diklat PIM. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Efektivitas pelaksanaan

pendidikan dan pelatihan kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo.

Jenis penelitian yang dipakai di penelitian ini yaitu penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mendapatkan hasil data deskriptif berisi kata-kata tertulis atau lisan dan perilaku yang diamati dari seseorang. (Bogdan dan Taylor, 2012:4). Lokasi penelitian yang peneliti lakukan yaitu di BKD Kabupaten Probolinggo. Teknik pengumpulan data yang dipakai yaitu observasi/pengamatan, interview/wawancara, dan dokumentasi. Model analisis data yang dipakai peneliti yaitu model analisis interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan yang terakhir yaitu penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III Angkatan 226 di BKD tidak efektif karena kurangnya fasilitas selama pendidikan dan pelatihan berlangsung, waktu observasi lapangan kurang lama sehingga kurang mendapatkan ilmu dari observasi lapangan tersebut, waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kurang objektif karena hanya berada di kelas, sehingga peserta ketika kembali ke instansi masing-masing tidak menerapkan semua teori yang telah didapatkan dari Diklat PIM Tingkat III angkatan 226. Saran yang dapat diberikan terkait hasil penelitian adalah Fasilitas di ruangan kelas dan asrama lebih diperhatikan lagi, waktu pelaksanaan diklat PIM tingkat III di BKD Kabupaten Probolinggo lebih diperpanjang dengan estimasi waktu in-out, agar

teori yang telah peserta dapatkan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bisa langsung diterapkan di instansi/satuan kerja perangkat daerah masing-masing peserta.

Ariyan Kusuma Wardani, (2015), dengan judul penelitian : Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi di Kabupaten Nganjuk sendiri dalam melaksanakan diklatpim tingkat IV pemberian nilai atau evaluasi terhadap peserta hanya dilakukan pada saat peserta mengikuti diklat. Namun setelah selesai mengikuti diklat evaluasi terhadap dampak atau konsekuensi kinerja PNS (peserta) setelah kembali pada instansi masing-masing tidak dilaksanakan. Hal ini dikarenakan setelah dilaksanakannya diklat, konsekuensi alumni peserta belum dapat diketahui. Untuk itu peneliti tertarik untuk meneliti tentang pengaruh diklatpim terhadap konsekuensi peserta diklat-pim IV khususnya dalam peningkatan kinerja peserta. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk.

Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini adalah : (1) Pelaksanaan hasil Diklatpim IV dalam rangka meningkatkan kinerja, (2) Konsekuensi peserta (PNS) Diklatpim IV terhadap peningkatan kinerjanya secara fungsional (Diharapkan) dan

disfungsional (tidak diharapkan), (3) Kendala yang dihadapi BKD dan peserta Diklatpim IV di Kabupaten Nganjuk. Lokasi penelitian ini adalah Kabupaten Nganjuk dan situs penelitian yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Analisis data penelitian menggunakan analisis interaktif, dalam Miles dan Huberman (1994) terdapat 4 tahap yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk tentang Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Dalam Rangka Meningkatkan kinerja pegawai dapat disimpulkan sebagai berikut: 1). Dalam pelaksanaan diklatpim ini terdapat evaluasi pasca diklat yang seharusnya dilakukan untuk memantau kinerja pegawai yang telah melakukan diklat. Akan tetapi monitoring evaluasi tersebut tidak dilakukan sehingga menimbulkan pertanyaan tentang konsekuensi yang harus dilakukan oleh peserta pada saat mereka kembali pada instansi masing-masing sedangkan monitoring evaluasi tidak ada. 2). Untuk melihat dampak setelah adanya diklat, peneliti melihat dari segi konsekuensi dari peserta terdiri dari 2 macam yakni konsekuensi fungsional dan disfungsional. Dimana dalam konsekuensi ini terdapat Gap yang terjadi. Awal setelah selesainya diklat para peserta mampu dan menerapkan apa yang telah diberikan pada saat diklat. Namun lambat laun kenyataannya mereka kembali pada asalnya yakni kurangnya semangat

kerja, dan ketidakdisiplinan terjadi pada alumni peserta diklatpim IV. Selain itu gap yang terjadi ialah penerapan materi yang dilakukan setelah kembali pada instansi masing-masing, mereka hanya menerapkan sesuai dengan tuposinya. Selebihnya ilmu yang mereka dapatkan digunakan sebagai tambahan ilmu dan akan berguna ketika mereka dimutasi. 3). Adanya kendala atau hambatan yang terjadi pada saat pelaksanaan diklatpim IV berlangsung. Kendala itu berasal dari : peserta, perbedaan latar belakang mulai dari usia, pendidikan, jabatan atau golongan mengakibatkan daya serap masing-masing peserta berbeda. Kemudian waktu, waktu yang diberikan untuk menerima materi dirasa sangat kurang. Dengan banyaknya materi yang harus dipelajari waktu untuk mempelajarinya kurang. Selain itu hambatan besar yang dirasakan ialah keluarga, dimana peserta harus meninggalkan keluarganya dengan waktu yang cukup lama. Sehingga menjadikan beban mental tersendiri bagi para peserta yang berpisah dengan keluarganya.

Rasyid Thaha, (2013), dengan judul penelitian : Efektivitas implementasi diklat kepemimpinan pola baru pada pusat pendidikan dan pelatihan kementerian dalam Negeri Indonesia Regional Makassar. Penelitian ini dilatarbelakng oleh Pusdiklat Kementerian Ketenagakerjaan bahwa di dalam pelaksanaan Program Diklat PIM III belum berorientasi pada pemenuhan sasaran jumlah peserta menjadi pembentukan kualitas kepemimpinan yang kompeten; belum seluruhnya adalah menyiapkan sarana dan prasarana serta sarana pelatihan untuk kelompok Pembahasan, Program Diklat PIM III masih berupa pelatihan, bahan ajar dan

modul belum ditemukan di perpustakaan dan Pusdiklat Kemendikbud website, standar kompetensi Pejabat Eselon III yang telah ditetapkan belum ditetapkan menjadi acuan internal pembelajaran di kelas, benchmarking dan laboratorium selain itu berfokus pada agenda.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang bersifat evaluatif terhadap penelitian. Individu yang terlibat berperan sebagai mitra penelitian (*co-researcher*) dan pelaku mitra (*cosubjects*). Sebagai mitra penelitian, sangat berguna untuk proses penciptaan ide, formulasi dan mengatur desain penelitian, dan menarik kesimpulan berdasarkan pengalaman. Sebagai mitra, itu pelaku diperiksa untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang sedang diteliti (Norman K. & Lincoln, 2009). Peneliti berinteraksi langsung dengan individu penyelenggara program, dimana program ini diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Tenaga Kerja (Pusdiklat Kemnaker) dan Balai Diklat serta di lingkungan alumni Diklat PIM III organisasi, BNP2TKI.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa: pencapaian umum keberhasilan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia terhadap kriteria penilaian mencapai nilai kurang, dengan capaian penilaian sebesar aspek yang dievaluasi sebagai berikut: 1). Aspek-aspek yang dinilai sangat baik adalah struktur organisasi yang bertanggung jawab, ketersediaan infrastruktur, pengumuman kepada calon peserta, penerimaan peserta pendidikan dan balai pelatihan, pelaksanaan kegiatan sesuai tahap Pelatihan PIM III; 2). Aspek yang

dinilai mendapat penilaian baik yaitu landasan hukum, ketersediaan SOP, ketersediaan fasilitas, tenaga kependidikan, perencanaan dan strategi kegiatan, ketersediaan laporan biaya dan pelaksanaan; 3). Aspek yang dievaluasi saja peserta mendapat penilaian lebih sedikit; dan 4). Aspek yang dinilai mana yang mendapat nilai sangat evaluasi yang buruk yaitu penilaian kebutuhan, tujuan, sasaran, kurikulum dan modul, kualitas pelatihan alumni dan dampaknya terhadap kinerja alumni organisasi.

Dhita Ayu Meitaningrum, (2015), dengan judul penelitian : Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh 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 Daerah Kabupaten Malang, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional dalam bidangnya sehingga mampu melaksanakan tugas pelayanan internal bidang kepegawaian di Badan Kepegawaian Kabupaten Malang yang pada gilirannya diharapkan dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Oleh karena itu, kemampuan sumber daya manusia Badan Kepegawaian Daerah harus ditingkatkan melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Struktural, Pendidikan dan Pelatihan Teknis, studi banding, seminar, diskusi atau kegiatan lain yang relevan

dengan bidang tugasnya. Hal ini dapat dilakukan apabila didukung dengan anggaran yang cukup serta sarana dan prasarana pendukung yang memadai.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuannya untuk mengungkap fakta yang terdapat di lapangan dan memusatkan pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. 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 Daerah Kabupaten Malang. Penelitian ini menggunakan data primer yang bersumber dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Bidang Diklat Kabupaten Malang, Kasubid Umum dan Kepegawaian BKD Kabupaten Malang dan Alumni Peserta Diklatpim BKD Kabupaten Malang, kemudian data sekunder meliputi dokumen-dokumen, arsip-arsip, catatancatatan dan laporan resmi. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang sudah efektif, ini bisa dilihat dari : 1) Ketepatan waktu menyelesaikan tugas serta peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, tetapi belum maksimal karena terbatasnya anggaran untuk pengiriman pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut. 2). Setelah dilakukan evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan

dalam meningkatkan kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, banyak pegawai yang sudah mengalami perubahan, baik itu perubahan dalam perilaku ataupun perubahan juga sikap di tempat kerjanya. Hal ini terjadi karena setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut, terjadi peningkatan kompetensi baik dari segi pengetahuan, keterampilan serta sikap dan perilaku peserta diklat secara umum telah menjadi lebih baik, selain itu kesadaran dalam diri PNS untuk menyelesaikan pekerjaannya jauh lebih baik dan kinerjanya meningkat dari sebelum mengikuti diklat. 3). Faktor yang mendukung efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai, antara lain adanya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dimana pendidikan dan pelatihan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pegawai negeri sipil dan adanya indikator motivasi atau tujuan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Kemudian ditemukan juga faktor penghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai, yaitu terbatasnya anggaran pendidikan dan pelatihan.

Adeline Juliana Benyaminsz. (2016), dengan judul penelitian : Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di PT. Pelabuhan Indonesia IV menggunakan model sentralisasi, dimana kantor

cabang dari pelabuhan itu sendiri tidak bisa membuat kebijakan sendiri dalam melaksanakan diklat akan tetapi harus mendapatkan perintah dari kantor pusat sehingga pegawai tidak secara serius mengikuti kegiatan tersebut, mereka mengikuti kegiatan ini hanya sebagai kewajiban sehingga setelah kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) selesai maka tidak ada perubahan yang signifikan yang bisa mereka aplikasikan dalam perusahaan. Selain itu diklat juga belum mampu memberikan kesadaran kepada para pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga pegawai yang telah mengikuti diklat belum mampu memberikan kontribusi yang maksimal dalam rangka mendorong kemajuan perusahaan.

Adapun tujuan penelitian ini yaitu: “Untuk mengetahui keefektifan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) di Direktorat Sumber Daya Manusiapada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar”. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tipe penelitian Deskriptif, dimana dalam pengertian tipe penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri baik satu variable atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variable satu dengan variabel yang lain. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif, pendekatan kualitatif untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis atau peneliti untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui dan memahami

apakah pelaksanaan diklat Fungsional di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV sudah efektif.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan khususnya di Direktorat Sumber Daya Manusia belum efektif disebabkan oleh pemanfaatan waktu yang kurang efektif, dan pembawaan materi dari pihak pengajar yang juga masih kurang efektif karena: a) dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) khususnya di Direktorat Sumber Daya Manusia dilaksanakan dengan 3 tingkatan yaitu tingkat *advance*, *intermediate*, dan *basic*. Tetapi di dalam proses pelaksanaannya penulis menemukan permasalahan yaitu banyaknya tindakan tidak disiplin dari para pegawai dalam mengikuti diklat. b) Dalam mewujudkan efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) di PT. Pelabuhan Indonesia IV digunakan proses sosialisasi yang dilakukan oleh pihak perusahaan yaitu dilakukan dengan *Sharing Session* atau FGD (*Focus Group Discussion*). Sosialisasi yang dilakukan dengan tujuan untuk menyampaikan tujuan, isi serta manfaat dari kegiatan diklat fungsional dari perusahaan sebagai pihak pelaksana kepada pegawai sudah berjalan optimal. Proses sosialisasi ini juga dilakukan untuk menyadarkan semua pihak yang terlibat agar mereka tahu tujuan dan asaran suatu program, sehingga tidak ada ketimpangan dalam pelaksanaannya. c) dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) ini para pelaksana dan pengelola dipilih berdasarkan pengalaman kerja dalam menangani diklat, sedangkan pengajar dipilih berdasarkan mengikuti TOT. Dalam hal

kuantitas jumlah pengajar sudah efektif, dalam hal kualitas para pengajar berkompeten dalam hal pengetahuan akan tetapi dalam pembawaan materi dapat dinilai belum efektif karena ada beberapa pengajar yang cenderung kaku dalam membawakan materi sehingga peserta menjadi bosan. Hal ini juga berpengaruh terhadap indikator waktu pelaksanaan yang telah dijelaskan sebelumnya.

Untuk lebih jelasnya implikasi hasil penelitian terdahulu penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Implikasi Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Implikasi Hasil penelitian
1	Wahyu Tri Handayani, (2015)	Efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan Pegawai negeri sipil (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksanaan Diklat PIM di BKD tidak efektif karena kurangnya fasilitas selama pendidikan dan pelatihan berlangsung, waktu observasi lapangan kurang lama sehingga kurang mendapatkan ilmu dari observasi lapangan tersebut.</li> <li>- Waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kurang objektif karena hanya berada di kelas, sehingga peserta ketika kembali ke instansi masing-masing tidak menerapkan semua teori yang telah didapatkan dari Diklat PIM.</li> <li>- Fasilitas di ruangan kelas dan asrama lebih diperhatikan lagi, waktu pelaksanaan diklat PIM lebih diperpanjang dengan estimasi waktu in-out, agar teori yang telah peserta dapatkan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bisa langsung diterapkan di instansi/satuan kerja perangkat daerah masing-</li> </ul>

			masing peserta.
2	Ariyan Kusuma Wardani (2015)	Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalam pelaksanaan diklatpim ini terdapat evaluasi pasca diklat yang seharusnya dilakukan untuk memantau kinerja pegawai yang telah melakukan diklat. Akan tetapi monitoring evaluasi tersebut tidak dilakukan sehingga menimbulkan pertanyaan tentang konsekuensi yang harus dilakukan oleh peserta pada saat mereka kembali pada instansi masing-masing sedangkan monitoring evaluasi tidak ada.</li> <li>- Penerapan materi yang dilakukan setelah kembali pada instansi masing-masing, mereka hanya menerapkan sesuai dengan tupoksinya. Selebihnya ilmu yang mereka dapatkan digunakan sebagai tambahan ilmu dan akan berguna ketika mereka dimutasi.</li> </ul>
3	Rasyid Thaha, (2013)	Efektivitas implementasi diklat kepemimpinan pola baru pada pusat pendidikan dan pelatihan kementerian dalam Negeri Indonesia Regional Makassar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementasi diklatpim pola baru pada Pusdiklat Kemendagri Regional Makassar belum berjalan secara efektif disebabkan beberapa factor antara lain:</li> <li>- Kurangnya kesadaran peserta diklat tentang pentingnya diklatpim ini untuk membangun kompetensi untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas pengetahuan, kemampuan dan pemahaman serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan di instansi mereka masing-masing.</li> <li>- Pada umum peserta belum mampu menemukan satu isu strategis yang akurat dalam</li> </ul>

			<p>menunjang kinerja instansinya masing-masing, sehingga ada kemungkinan isu tersebut berubah setelah melakukan pembimbingan dengan <i>coach</i>, mentor atau <i>counselor</i>,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimnya petunjuk teknis operasional penyelenggaraan diklat dengan sistem on/off campuss. Penyelenggara diklat harus mengembangkan sendiri model pembelajarannya terutama terkait dengan proyek perubahan dan mekanisme selama periode off campuss, dan</li> <li>- Mentor, (atasan/pemimpin) peserta diklatpim diberbagai jenjang belum berperan secara optimal dalam memberikan bimbingan, memotivasi, menjadi mitra, menularkan pengalaman-pengalaman terbaiknya, dengan tetap menjalin hubungan interpersonal yang efektif.</li> </ul>
4	Dhita Ayu Meitaningrum, (2015)	Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang sudah cukup efektif, dilihat dari hasil evaluasi setelah pendidikan dan pelatihan terjadi perubahan sikap dan perilaku pada diri pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya jauh lebih baik daripada sebelum mengikuti pendidikan dan pelatihan dan kinerja pegawai juga meningkat dari sebelum mengikuti pendidikan dan pelatihan.</li> <li>- Faktor yang menghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan adalah terbatasnya anggaran pendidikan dan</li> </ul>

			<p>pelatihan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saran penelitian ini adalah salah satu usaha yang dilakukan agar pendidikan dan pelatihan tetap berjalan yaitu dengan biaya sendiri.</li> </ul>
5	Adeline Juliana Benyaminsz. (2016)	Efektivitas Pelaksanaan Pendidikandan Pelatihan di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan khususnya di Direktorat Sumber Daya Manusia belum efektif disebabkan oleh pemanfaatan waktu yang kurang efektif, dan pembawaan materi dari pihak pengajar yang juga masih kurang efektif</li> <li>- Perlu adanya perubahan dalam pembawaan materi, sebaiknya pembawaan materi tidak hanya sebatas materi dan teori tetapi lebih kepada praktek kerja sehingga pegawai dapat lebih mudah memahami dan mengimplementasikannya, selain itu hal ini juga dapat menurunkan tingkat kejenuhan dari peserta diklat.</li> </ul>

### 2.3 Pendekatan Masalah

Kurang optimalnya kinerja aparatur pemerintahan merupakan fenomena yang menjadi sorotan akhir-akhir ini. Dwiyanto (2018:36) menjelaskan bahwa “banyak daerah yang mengakui bahwa kemampuan sumber daya manusia aparatur-nya masih perlu ditingkatkan”. Kurang optimalnya kinerja aparatur Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal dalam memberikan pelayanan publik dan menyelenggarakan administrasi pemerintahan membuat masyarakat kurang puas terhadap kinerja pemerintah.

Untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan perlu dilakukan pengembangan sumber daya aparatur. Kartasasmita (2018:11) menyatakan bahwa “Manusia adalah sumber daya pembangunan yang paling utama diantara sumber daya-sumber daya yang lain yang harus terus-menerus dibangun kemampuan dan kekuatan sebagai pelaksana dan penggerak pembangunan”. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus dan terus dilaksanakan mengingat pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang.

Pendidikan dan pelatihan sebagai bagian integral dari kebijakan personal 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. Kebijaksanaan organisasi pada umumnya menyarankan agar setiap pegawai diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan pengembangan kepribadian, sehingga dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja.

Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja aparatur sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia ialah melalui Pendidikan dan Pelatihan atau dikenal sebagai Diklat. Siagian (2015 : 178) menyatakan bahwa :

Pentingnya pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu investasi dalam bidang sumber daya manusia (*human investment*) yang tidakbisa harus dilaksanakan oleh setiap organisasi, apabila organisasi yang bersangkutan ingin bukan saja meningkatkan efisiensi dan efektivitas

kinerjanya, akan tetapi dalam rangka mempercepat, pematapan perwujudan perilaku organisasi yang diinginkan.

Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan baik ditingkat pusat maupun daerah. Pada tingkat pemerintah daerah salah satu daerah yang juga melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan

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

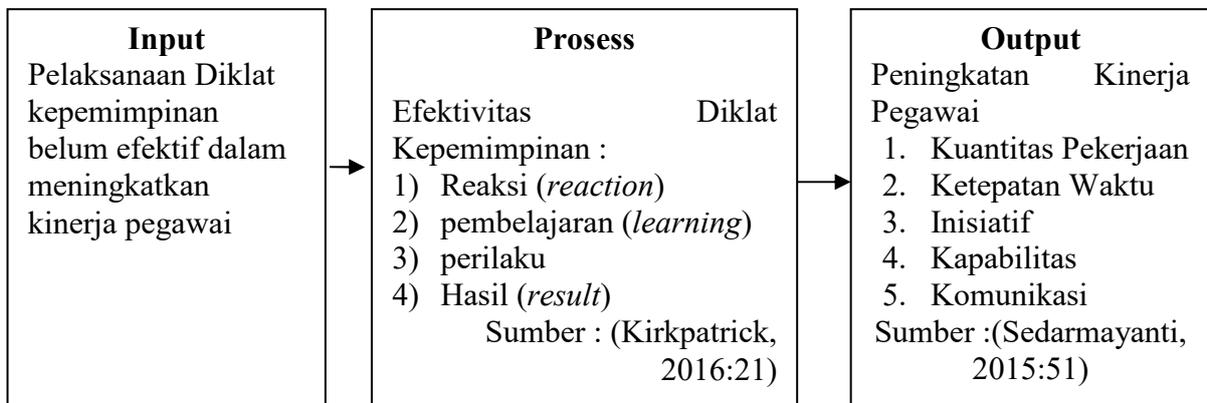
1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan.
3. Memantapkan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

Menurut pasal 1 Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000, dinyatakan bahwa: Pendidikan dan Pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Dengan Pendidikan dan pelatihan artinya agar pegawai tersebut memiliki keterampilan dan keahlian serta mampu meningkatkan prestasi kerja yang lebih baik. Karena itu dilakukannya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dengan tujuan untuk merubah sikap dan perilaku pegawai serta memiliki kemampuan, keterampilan, kecakapan dan keahlian guna menunjang kegiatan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan dalam organisasi memberikan manfaat yang besar bagi peserta diklat. Salah satu manfaat yang didapatkan dari diklat adalah dapat mengembangkan kemampuan, peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan dapat bekerja secara efisien. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diharapkan kinerja pegawai akan meningkat atau menjadi lebih baik dibandingkan dengan sebelum diadakan pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Untuk memperjelas mengenai efektivitas diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil, berikut digambarkan dalam pendekatan masalah sebagai berikut:



**Gambar 2.3**  
**Pendekatan Masalah**