

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat di era globalisasi ini memberikan dampak penyebaran informasi yang luas. Penyebaran informasi yang luas tersebut akhirnya semakin membuat masyarakat mengerti dan mulai berpikir secara kritis. Salah satu hal yang dikritisi oleh masyarakat adalah tentang Kinerja pegawai publik. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan berusaha untuk terus memberikan kinerja dan pelayanan yang baik dalam rangka melaksanakan good governance.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri bahwa faktor manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan dalam suatu pemerintahan. Hal tersebut sangatlah penting karena bagaimanapun keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kualitas dan kemampuan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap yang baik dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil langkah agar dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai. Pegawai diharapkan selalu mengasah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan agar lebih baik sesuai dengan tuntutan zaman serta dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut.

Keputusan Kepala LAN Nomor 541/XII1710/6/2001, untuk dapat membentuk sosok PNS yang berkinerja tinggi, perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur pendidikan dan pelatihan yang mengarah pada upaya peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air, kompetensi teknis, manajerial dan atau kepemimpinannya, efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan pegawai sehingga mempengaruhi seberapa banyak kontribusi mereka kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya pengembangan sumber daya manusia yang tepat dengan lingkungan kerja yang mendukung. Faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai diantaranya kemampuan individual (pengetahuan, keterampilan dan kemampuan), usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional. Kinerja pegawai merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide dan inovasi dari pegawai dalam rangka meningkatkan kemajuan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh. Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, serta meningkatkan kinerja pegawai. Pendidikan dan pelatihan berupaya mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang harus benar-benar memperhatikan pendidikan dan pelatihan pegawai sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti menemukan beberapa permasalahan yang perlu diperhatikan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan terkait dengan pengembangan sumber daya manusia khususnya pada pendidikan dan pelatihan pegawai. Permasalahan tersebut adalah berkaitan dengan kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan masih belum optimal. Hal tersebut dapat terlihat dari segi kualitas pelayanan, masih banyak pegawai yang belum memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, kemudian pegawai KPPBC TMP B Medan belum mencukupi dalam segi kuantitas. Pengetahuan para pegawai KPPBC TMP B Medan masih perlu ditingkatkan terutama dalam hal teknologi informasi dan informasi.

Seluruh pegawai dilingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dituntut untuk melakukan pendidikan dan pelatihan dalam rangka mempersembahkan kinerja aparatur negara yang baik dan produktif. KPPBC Tipe KPPBC TMP B Medan turut serta melaksanakan pendidikan dan pelatihan demi upaya peningkatan kinerja pegawainya

Kedisiplinan memegang peranan yang cukup penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Seorang pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi akan bekerja dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan tingkat kedisiplinan pegawai masih perlu ditingkatkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Oleh karena itu untuk mencapai hasil yang maksimal dalam menjalankan tugas, diperlukan adanya pengembangan pegawai yang dapat dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan pegawai.

Menyadari pentingnya pendidikan dan pelatihan diperlukan adanya koordinasi yang baik dari setiap bagian. Koordinasi penting dalam organisasi, karena didalamnya terdapat kegiatan yang berlainan dan dilakukan banyak orang, sehingga perlu adanya koordinasi yang baik agar

tidak terjadi kesimpangsiuran kegiatan dan dapat ditunjukkan kepada titik arah pencapaian tujuan dengan efisien.

Pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan belum menerapkan materi yang diajarkan pada saat pendidikan dan pelatihan (diklat) pada pekerjaannya dan evaluasi diklat yang dilaksanakan oleh instansi belum terlaksana. Evaluasi pendidikan dan pelatihan sangatlah penting bagi individu ataupun organisasi, karena tujuan evaluasi ini yaitu untuk mengetahui sejauh mana kegiatan pendidikan dan pelatihan telah mencapai tujuan. Selain evaluasi, anggaran dana yang disediakan dianggap belum mencukupi untuk melakukan pengembangan aparatur khususnya mengenai pendidikan dan pelatihan sehingga dalam pelaksanaannya selalu mengalami keterlambatan.

Berdasarkan uraian di atas peneliti memandang perlu untuk mengadakan penelitian tentang “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi permasalahan yang muncul yaitu:

1. Kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan masih belum optimal.
2. Kualitas dan kuantitas Pegawai sangatlah penting, namun di KPPBC TMP B Medan masih banyak pegawai yang belum memiliki kemampuan dan pengetahuan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya serta pegawainya kurang mencukupi untuk masing-masing bidangnya.

3. Kedisiplinan pegawai sangat penting bagi pengembangan pegawai, sementara di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan kedisiplinan pegawai masih perlu ditingkatkan.
4. Kurangnya koordinasi antar bidang pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan.
5. Tidak Semua peserta pendidikan dan pelatihan melaksanakan materi pendidikan dan pelatihan dalam pekerjaannya dan kehidupan sehari-harinya.
6. Evaluasi pendidikan dan pelatihan pegawai sangatlah penting untuk dilaksanakan guna mendukung kinerja pegawai, tetapi penyelenggaraan evaluasi pendidikan dan pelatihan di Instansi belum terlaksana.

### **1.3. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, terdapat beberapa permasalahan dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu perlu dilakukan batasan terhadap masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Penelitian ini akan difokuskan pada evaluasi diklat yang belum terlaksana, dan implementasi (tindak lanjut) materi diklat yang belum dilaksanakan secara maksimal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh pendidikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan ?
2. Adakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan ?
3. Adakah Pengaruh pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan ?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui adakah pengaruh pendidikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan.
2. Untuk mengetahui adakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak antara lain :

#### **a. Bagi Peneliti**

Melalui penelitian ini, peneliti dapat mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan. Selain itu peneliti juga dapat menambahkan wawasan dan

pengetahuan dalam bidang akademis serta menumbuhkan sikap kritis terhadap fenomena-fenomena yang terjadi seperti di organisasi tersebut.

**b. Bagi Organisasi**

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran sebagai masukan berupa informasi untuk melakukan perbaikan dalam terhadap pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan kinerja pegawai sehingga diharapkan mampu menjadikanya lebih baik lagi.

**c. Bagi Universitas**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan bagi para civitas akademika tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai, terutama dalam mengkaji tentang pendidikan dan pelatihan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan, sehingga jika memang diperlukan, penelitian ini dapat dikembangkan lagi menjadi sebuah karya yang mempunyai banyak manfaat bagi semua elemen yang ada.

**d. Bagi Penelitian Selanjutnya**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya terutama yang berminat untuk menelilitentang pengkajian kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan yang lebih baik dimasa mendatang.

## **BABII**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

## **A. Landasan Teori**

### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Dalam rangka mencapai tujuan dan agar dapat tetap eksis, organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan organisasi tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.

Persaingan antar perusahaan atau organisasi di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal.

Semula SDM merupakan terjemahan dari “human resources”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “manpower” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.



Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian imbalan, dan penilaian.

Tiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanageri setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.<sup>1</sup>

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian

---

<sup>1</sup> Edy Sutrisno, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keenam, Jakarta: Kencana, hal. 7

proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Malayu S.P. Hasibuan menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah sebagai :

1. Perencanaan  
Perencanaan (human resources planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian  
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).
3. Pengarahan  
Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian  
Pengendalian (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan  
Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan  
Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi  
Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian  
Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan  
Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.
10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.<sup>2</sup>

## 2.2. 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, 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.<sup>3</sup>

Pendapat lain dikemukakan oleh Soekidjo Notoatmodjo 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.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Malayu S.P. Hasibuan, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh belas, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, hal. 21

<sup>3</sup> Heidjrachman Ranupandowo dan Suad Husnan, 2006, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE, hal. 77

<sup>4</sup> Soekidjo Notoatmodjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ranika Cipta, hal. 27

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.

### **2.2.1. Pendidikan**

Dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu yang baru, maka perlu mempelajari terlebih dahulu cara mengerjakan pekerjaan tersebut. Tidak ada seseorang yang mampu melaksanakan suatu tugas dengan baik apabila tidak mempelajari terlebih dahulu, bahkan apabila pekerjaan tersebut terlihat mudah. Orang yang belum memiliki pengalaman akan memiliki kesukaran dalam melaksanakannya. Jadi, pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan.

Pendidikan dan pelatihan hendaknya meningkatkan kemampuan yang diharapkan itu. Dalam pendidikan dan pelatihan tersebut, harus disadari bahwa manajemen melakukan investasi waktu, uang, dan masa depan perusahaan.

Malayu S.P. Hasibuan juga mengatakan bahwa “pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan”<sup>5</sup>

Pendidikan sangat diperlukan karena setiap individu dan instansi selalu berhadapan dengan perubahan sehingga pendidikan harus dilakukan secara continue atau berkesinambungan, agar pegawai lebih dapat memahami tugas-tugas baru yang diberikan kepadanya maka pendidikan

---

<sup>5</sup>Malayu S.P. Hasibuan, 2013, *Op. Cit.*, hal. 69

diperlukan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan tugas yang baru tersebut.

Edy Sutrisno mengemukakan, “pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan yang mencapai tujuan”<sup>6</sup>

Jika program pendidikan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana organisasi, maka pegawai tersebut akan memperoleh suatu peningkatan, dengan begitu kinerja pegawai akan meningkat dan akan berpengaruh positif baik untuk organisasi maupun untuk pegawai tersebut. Tetapi jika program pendidikan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi tidak berjalan sesuai rencana, maka kinerja pegawai akan menurun sama seperti sebelum mendapat program tersebut dan akan berpengaruh negatif bagi organisasi maupun pegawai tersebut.

Sjafri Mangkuprawira memberikan pemahaman mengenai indikator tingkat pendidikan terdiri dari jenjang pendidikan dan kesesuaian jurusan sebagai berikut:

a. **Jenjang Pendidikan**

Jenjang pendidikan adalah tahapan pendidikan terdiri dari jenjang pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai, dan kemampuan yang dikembangkan.

b. **Kesesuaian Jurusan**

Kesesuaian jurusan adalah sebelum para pegawai direkrut terlebih dahulu perusahaan menganalisis tingkat pendidikan dan kesesuaian jurusan pendidikan pegawai tersebut agar nantinya dapat ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan kualifikasi pendidikannya tersebut. Dengan demikian karyawan dapat memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan.<sup>7</sup>

### 2.2.2. Pelatihan

---

<sup>6</sup> Edy Sutrisno, *Op. Cit.*, hal. 62

<sup>7</sup> Sjafri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, hal. 42

Seseorang yang melaksanakan manajemen dengan sungguh-sungguh akan menggunakan latihan untuk mempermudah pekerjaannya. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan masing-masing dipermudah dengan adanya latihan. Misalnya dalam menciptakan rencana-rencana yang efektif, menyusun struktur instansi yang baik, melimpahkan kekuasaan, menggiatkan pegawai-pegawai, dan megusahakan agar tujuan dapat tercapai melalui cara-cara yang direncanakan, semuanya dipermudah dengan adanya latihan yang baik.

Edy Sutrisno mengatakan bahwa “pelatihan adalah pengetahuan praktis beserta penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan”<sup>8</sup>

Pegawai-pegawai yang telah dilatih dengan baik biasanya akan memberikan hasil pekerjaan dan mutu yang lebih baik. Apabila mereka mempunyai pengetahuan dan pengertian tentang pekerjaan mereka yang saling ketergantungan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, dan mengetahui kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prose//dur-prosedur organisasi. Selanjutnya semangat kerja dapat didorong setelah pegawai mengetahui apa yang harus dikerjakan.

Menurut Edwin B.Flippo indikator-indikator yang digunakan dalam program pelatihan antar lain .:

**a. Fasilitas Pelatihan**

Fasilitas yang digunakan dalam pelatihan mencakup semua alat peraga atau peralatan lain yang dapat digunakan untuk membantu memudahkan pelaksanaan pelatihan. Perlengkapan alat-alat peraga tersebut sangat penting mengingat tidak semua hal dapat dijelaskan secara mudah hanya dengan menggunakan bahasa. Instruktur dan peserta latihan sering lebih terbantu memahami materi pelatihan dengan berbagai perlengkapan alat peraga, untuk itu keberadaan perlengkapan sangat diperlukan karena berhubungan dengan materi pelatihan.

**b. Instruktur Pelatihan**

Instruktur pelatihan merupakan orang yang sudah cukup menguasai materi pelatihan yang akan dibahas dalam pelaksanaan pelatihan. Instruktur tersebut dapat berasal dari karyawan yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang cukup baik dan dapat pula berasal dari lembaga pelatihan atau orang yang secara khusus dipersiapkan untuk

---

<sup>8</sup> Edy Sutrisno, Loc. Cit.

melakukan pelatihan. Tetapi sebaiknya instruktur akan lebih baik apabila berasal dari bagian yang secara khusus dididik untuk melakukan pelatihan.

**c. Materi Pelatihan**

Materi pelatihan merupakan bahan ajaran yang menjadi pokok pelatihan, dimana bahan ajaran tersebut telah disusun sedemikian rupa agar mudah dipahami. Materi pelatihan harus berhubungan dengan kepentingan peserta latihan agar lebih bermanfaat dalam menunjang penyelesaian pekerjaan yang ditanganinya.

**d. Waktu Pelatihan**

Waktu pelatihan dapat dilakukan sambil bekerja dan dapat pula diberikan waktu khusus. Terdapat pegawai yang membagi waktu sehari-hari untuk bekerja dan untuk menjalani pelatihan secara bersamaan, sehingga apa yang dipelajari dapat secara langsung diterapkan ditempat kerja. Namun untuk karyawan dengan jenis pelatihan tertentu sulit dilakukan sambil bekerja, karena pelatihan tersebut membutuhkan pelatihan khusus.

**e. Manfaat Pelatihan**

Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta pelatihan. Oleh karena itu program pelatihan harus dirancang sedemikian rupa agar semua peserta pelatihan memperoleh manfaat yang maksimum dari pelaksanaan pelatihan.<sup>9</sup>

### 2.2.3. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan Kerja

Perbedaan antara pendidikan dan pelatihan yaitu pendidikan berhubungan dengan mengetahui “Bagaimana?” dan “Mengapa?” dan lebihbanyak 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.

Menurut Malayu Hasibuan, pendidikan dan latihan memiliki perbedaan-perbedaan sebagai berikut :

**Tabel 2.1**

**Perbedaan antara Pendidikan dan Pelatihan**

No	Perbedaan	Latihan	Pendidikan

<sup>9</sup> Edwin B. Flippo, 2004, *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam, Jakarta: Erlangga,hal. 215

1	Peserta	Karyawan Operasional	Karyawan Manajerial
2	Tujuan	<i>Technical Skills</i>	<i>Managerial Skills</i>
3	Metode	Metode Latihan	Metode Pendidikan
4	Waktu	Jangka Pendek	Jangka Panjang
5	Biaya	Relatif Kecil	Relatif besar
6	Tempat	Lapangan Praktek	Didalam kelas

**Sumber:**Malayu S.P. Hasibuan, 2014,*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh Belas,Jakarta: Bumi Aksara, hal. 83

Pendidikan yang dilakukan oleh instansi kepada pegawainya, mulai tingkat manajemen bawah ke manajemen tingkat atas, karena pendidikan untuk tingkat ini lebih banyak untuk memahami, meneliti, dan memberikan jalan keluar untuk suatu kasus (persoalan). Pemecahan yang dilakukan untuk kasus tersebut, harus mengikuti metode (kaidah-kaidah) disiplin ilmu yang berlaku.

Pelatihan lebih banyak dilakukan untuk tingkat manajemen bawah, karena setiap pelatihan dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kemampuan operasional aktiva-aktiva tetap yang ada diperusahaan. Sebelum pelaksanaan program pelatihan terlebih dahulu ditentukan sasaran/tujuan apa yang ingin dicapai. Karena pelaksanaan suatu program pelatihan memerlukan pengorbanan yang tidak kecil baik berupa biaya, waktu, dan sumber daya manusia yang terbuang selama pelatihan dilangsungkan. Jadi sasaran yang ingin dicapai oleh instansi harus setimpal dengan pengorbanan yang dilakukan.

Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan menurut Abdurrahman Fatoni bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap para pegawai agar mendapatkan:



- 1) Meningkatkan kepribadaian 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.<sup>10</sup>

Peraturan Pemerintah (PP) No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 menjelaskan bahwa tujuan Diklat adalah:

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

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

- 1) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melaksanakan tugas berkaitan dengan indikator kinerja yaitu kualitas dan insiatif dalam bekerja.
- 2) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja berkaitan dengan indikator kinerja yaitu pengetahuan.

---

<sup>10</sup>Abdurrahman Fatoni, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, hal. 98

- 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.

Tujuan 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.

#### **2.2.4. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan**

Hampir seluruh organisasi baik pemerintah maupun swasta menyadari akan keterbatasannya dalam menghadapi berbagai perubahan. Perubahan yang datang dalam menjawab tantangan baik yang berasal dari diri sendiri, maupun perubahan yang datang dari luar seperti perubahan kebutuhan masyarakat akan teknologi baru. Untuk menghadapi dan menjawab perubahan tersebut bisa dilakukan dengan berbagai cara salah satunya adalah melakukan program pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo 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.<sup>11</sup>

Dengan kata lain orang yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan semakin penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari perubahan situasi, kondisi kerja, dan kemajuan teknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan sangatlah penting bagi pegawai baik untuk masa sekarang ataupun masa yang akan datang, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap serta produktivitas pegawai akan meningkat.

### **2.2.5. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan**

Sondang P. Siagian menyebutkan manfaat diadakannya program diklat menjadi dua adalah :

- a. Manfaat bagi organisasi

---

<sup>11</sup> Soekidjo Notoadmodjo, *Op. Cit.*, hal. 18

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakantugas, tumbuh suburnya kerjasama antar berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh.
- 2) Terwujudnya hubungan serasi antar atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan seluruh pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- 4) Meningkatkan kesempatan kerja bagi seluruh tenaga kerja dalam organisasi dan dalam komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan anggota organisasi.

#### b. Manfaat bagi pegawai

- 1) Membantu pegawai membuat keputusan yang lebih baik.
- 2) Meningkatkan kemampuan para pegawai untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.
- 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi.
- 4) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustasi, dan konflik yang nantinya dapat mengatasi rasa percaya pada diri sendiri.
- 6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknik maupun intelektual.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- 9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas yang baru dimasa mendatang.<sup>12</sup>

### 2.2.6.Sasaran Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Edy Sutrisno menyatakan bahwa sasaran pendidikan dan latihan adalah :

---

<sup>12</sup>SondangP. Siagian, 2009,*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh Belas, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 183

- a. Meningkatkan Produktivitas kerja  
Pelatihan dapat meningkatkan performance kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Apabila tingkat performanya, maka berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.
- b. Meningkatkan Mutu Kerja  
Berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.
- c. Meningkatkan Ketepatan Dalam Perencanaan SDM  
Pendidikan dan pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan dimasa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan, maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri.
- d. Meningkatkan Moral Kerja  
Apabila perusahaan menyelenggarakan program pendidikan dan latihan yang tepat, maka dampak dari suatu organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral kerja juga akan meningkat.
- e. Menjaga Kesehatan dan Keselamatan  
Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja sehingga lingkungan kerja akan lebih nyaman.
- f. Menunjang Pertumbuhan Pribadi  
Dimaksudkan bahwa program pendidikan dan latihan yang sebenarnya member keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri. Bagi tenaga kerja, jelas dengan mengikuti program pendidikan dan latihan akan memantapkan dalam bidang kepribadian, intelektual dan keterampilan.<sup>13</sup>

### **2.2.7. 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 system 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:

---

<sup>13</sup> Edy Sutrisno, *Op. Cit.*, hal. 69

- 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 Diklatteknis.

- 1) 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
- 2) 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.
- 3) Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai prasyarat kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang 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.<sup>14</sup>

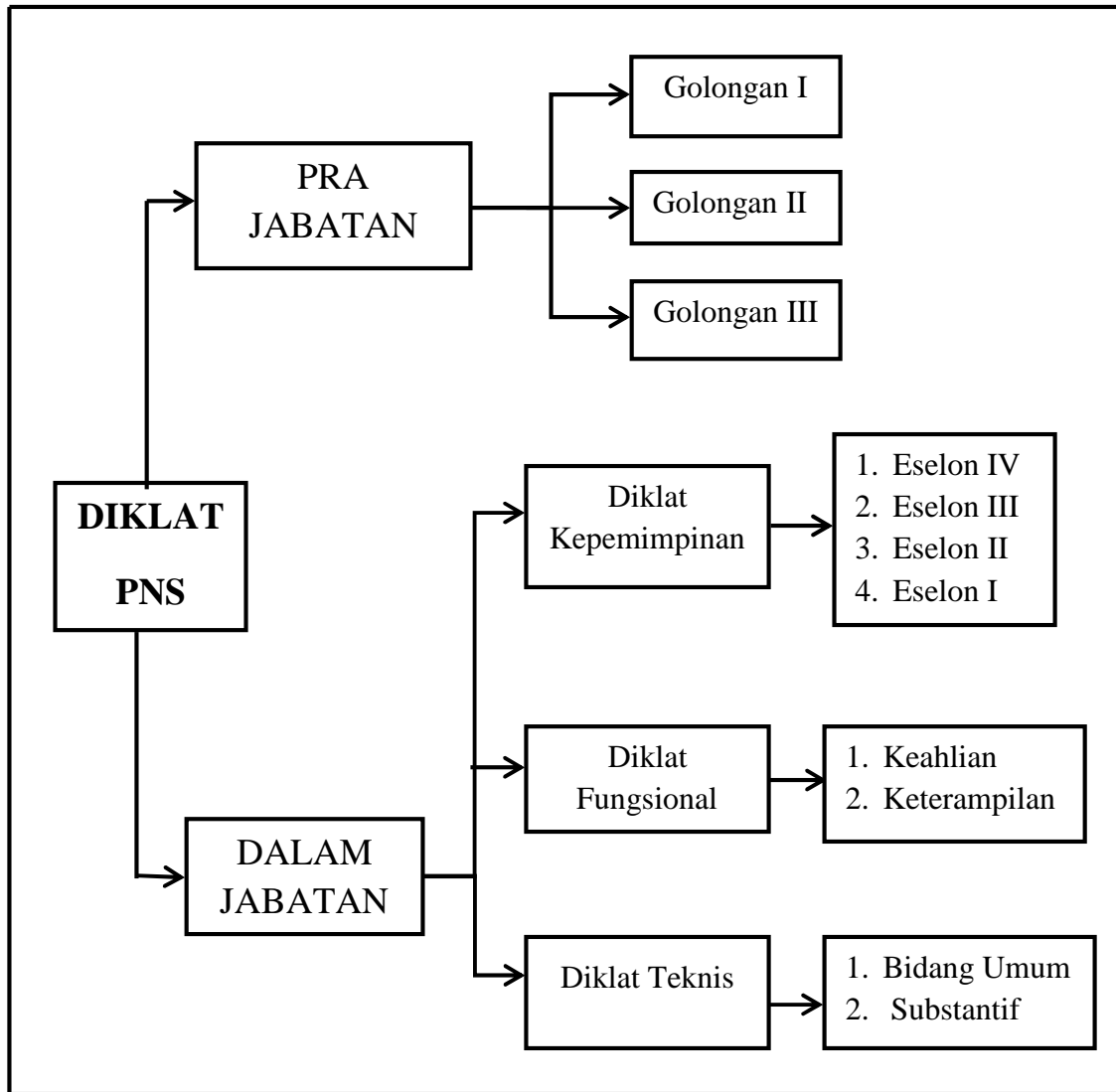
Adapun gambaran tentang jenis dan jenjang pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri

Sipil (PNS) dapat dilihat melalui gambar 1 di bawah ini :

---

<sup>14</sup> Badan Geologi, 2000, *Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta

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



**Sumber** :Riza Rezita, 2015, *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) terhadap Kinerja Pegawai*. Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, hal. 23

### 2.2.8. Tahapan-tahapan Pendidikan dan Pelatihan

Ambar T. Sulistiyani & Rosidah 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.<sup>15</sup>

Menurut Sondang P. Siagian 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 teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut tingkah laku atau mungkin juga kedua-duanya. Berbagai sasaran harus dinyatakan sejelas dan nyata mungkin, baik bagi para pelatih maupun para peserta.
- 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.<sup>16</sup>

Berdasarkan penjelasan beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tahapan dalam pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari analisis kebutuhan, penentuan sasaran yang sesuai

---

<sup>15</sup>Ambar T Sulistiyani & Rosidah, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, hal. 223

<sup>16</sup>SondangP. Siagian, *Op. Cit.*, hal. 185

dengan isi program pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, dan penilaian pelaksanaan program.

### **2.2.9. Proses Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat yang mencakup aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Bila dilihat dari pendekatan sistem pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari Input (sasaran diklat), output (perubahan perilaku), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut.

Soekidjo Notoatmodjo 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).<sup>17</sup>

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.

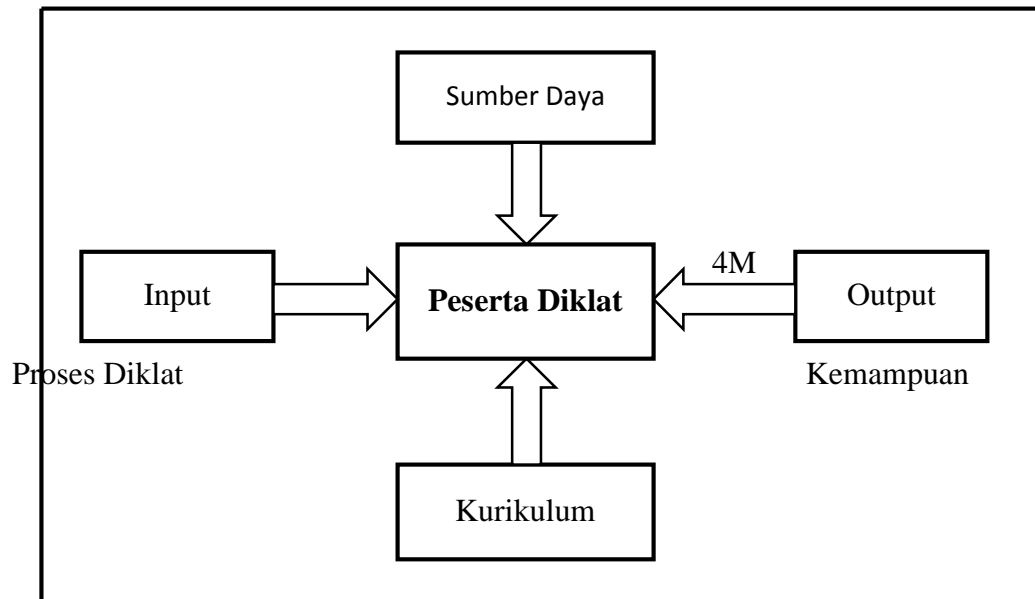
Pendekatan lain mengatakan bahwa faktor fasilitas, tenaga pengajar atau pelatih, alat bantu pendidikan dan pelatihan atau peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4M (man, money, materials, dan methods).

Menurut Soekidjo Notoatmodjo, secara skema proses pendidikan dan pelatihan yang telah diuraikan di atas dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:

---

<sup>17</sup>Soekidjo Notoatmodjo, *Op. Cit.*, hal. 31

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



**Sumber** : Soekidjo Notoatmodjo, 2003, *Pengembangan Sumber daya Manusia*, Jakarta: RanikaCipta, hal. 32

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

### **2.2.10. Metode Pendidikan dan Pelatihan**

Metode pendidikan dan pelatihan merupakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta mengkondisikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya. Menurut Wilson terdapat beberapa metode pendidikan dan pelatihan yaitu :

- a. Metode on the job training  
Metode on the job training merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya.
- b. Metode off the job training

Dalam metode off the job training, pelatihan dilaksanakan di mana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja.<sup>18</sup>

Metode pendidikan dan pelatihan merupakan pendekatan terhadap cara penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Sondang P Siagian mengemukakan metode-metode dari pendidikan dan pelatihan on the job training dan off the job training adalah :

**a. Metode on the job training**

1. *Pelatihan dalam jabatan*: pelatihan dalam jabatan pada dasarnya merupakan penggunaan teknik pelatihan dimana para peserta dilatih langsung ditempat kerjanya.
2. *Rotasi pekerjaan*: menggunakan teknik ini berarti bahwa pegawai dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas.
3. *Sistem magang*: sebagai pegawai belajar dari pegawai lain yang dianggap lebih berpengalaman dan lebih mahir dalam melaksanakan tugas tertentu.

**b. Off the job training**

1. *Pelatihan Vestibule*: yang dimaksud dengan pelatihan vestibule adalah metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, terutama yang bersifat teknis, tempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari.
2. *Role-Playing*: metode Role-Playing sering digunakan apabila sasaran pelatihan bukan diutamakan pada peningkatan keterampilan, melainkan yang menyangkut keprilakuan, terutama yang berwujud kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari kacamata orang lain.
3. *Studi Kasus*: penggunaan studi kasus dewasa ini sering digunakan sebagai metode pelatihan, terutama bagi para manajer atau calon manajer yang kemampuannya mengambil keputusan atau memecahkan masalah merupakan sasaran pokok.
4. *Simulasi*: teknik ini merupakan suatu bentuk pelatihan dengan menggunakan suatu alat mekanikal yang identik betul dengan alat yang digunakan oleh peserta pelatihan dalam tugasnya.
5. *Pelatihan Laboratorium*: apabila manajemen merasa bahwa tukar menukar pengalaman, pemahaman perasaan, perilaku, persepsi, dan reaksi orang lain untuk berinteraksi dalam pekerjaan.
6. *Belajar Sendiri*: banyak karyawan yang mendorong karyawan lainnya untuk belajar sendiri dan tetap terkendali melalui proses belajar yang terprogram.<sup>19</sup>

## 2.2.11. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

---

<sup>18</sup>Bangun Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga, hal. 210

<sup>19</sup>Sondang P. Siagian, Op. Cit., hal. 192

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.

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.

Siswanto Sastrohadiwiryono 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.<sup>20</sup>

Siswanto Sastrohadiwiryono menjelaskan bahwa “evaluasi diklat ini dilaksanakan pada waktu pra pendidikan dan pelatihan, selama pendidikan dan pelatihan, dan sesudah pendidikan dan pelatihan”<sup>21</sup> 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:

---

<sup>20</sup> Siswanto Sastrohadiwiryono, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 220

<sup>21</sup> *Ibid.*, hal. 224

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.

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.

## **2.3.Kinerja Pegawai**

### **2.3.1.Kinerja**

Organisasi pemerintah ataupun swasta dalam mencapai tujuan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakan oleh sekelompok orang yang ada diorganisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat dari kinerja pegawainya.Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi organisasi.

Menurut Mohamad Mahsun bahwa:

”Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi planning suatu organisasi”<sup>22</sup>

Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing,dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Moh. Pabundu Tika bahwa :

“Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Mohamad Mahsun, 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE, hal. 25

<sup>23</sup> Moh. Pabundu Tika, 2010, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 121

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periodetertentu dan nantinya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dari tujuan organisasi.

### **2.3.2. Pegawai**

Suatu organisasi membutuhkan unsur manusia dalam menentukan berjalan atau tidaknya kegiatan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Terlaksananya kegiatan suatu organisasi ditentukan pada kemampuan manusia dalam menggerakkan organisasi ke arah pencapaian tujuan telah ditetapkan. Manusia yang terlibat dalam organisasi ini disebut pegawai. Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan fikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

Pegawai Negeri menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 sebagai berikut:

Pegawai adalah setiap Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.

Pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas tugas yang ada dalam organisasi tersebut.



### **2.3.3. Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai mempunyai hubungan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal penting.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara bahwa “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yangdicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”<sup>24</sup>

Kinerja pegawai berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara.

Pendapat lain dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan bahwa “Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”<sup>25</sup>

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah adanya perubahan perilaku yang lebih baik. Pengukuran kinerja organisasi, dapat dilakukan dengan menggunakan penilaian kinerja.

### **2.3.4. Penilaian Kinerja**

Penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu. Penilaian Kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan

---

<sup>24</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, hal. 12

<sup>25</sup> Malayu S.P. Hasibuan, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat Belas, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 103

oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya di pandang dari sudut kepentingan perusahaan.

Anwar Prabu Mangkunegara mengatakan bahwa:

“Penilaian Kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi”<sup>26</sup> Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa “Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.”

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau evaluasi yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk memberikan informasi kepada para karyawan secara individual tentang mutu hasil pekerjaannya, menentukan pelatihan kerja secara tepat dan untuk memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang.

Penilaian kinerja pegawai sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Pada dasarnya penilaian kinerja pegawai membutuhkan beberapa aspek. Aspek penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara, diantaranya adalah:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Disiplin dalam bekerja
4. Inisiatif

---

<sup>26</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hal. 10

## 5. Tanggung Jawab<sup>27</sup>

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

- a) Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan kerja.
- b) Kuantitas kerja adalah banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada.
- c) Disiplin dalam bekerja adalah pegawai harus disiplin pada dirinya, tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- d) Inisiatif adalah kemampuan mengenali masalah-masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.
- e) Tanggung Jawab adalah kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja pegawai dapat diukur melalui beberapa aspek yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, disiplin dalam bekerja, Inisiatif dan tanggungjawab.

### **2.3.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Anwar Prabu Mangkunegara, yaitu:

- a) Faktor Kemampuan

---

<sup>27</sup>Ibid., hal. 67

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari Kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata (knowledge and skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).<sup>28</sup>

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi, yaitu:

- a) Faktor Personal, meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan.
- c) Faktor team, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, sererataan, dan kekompakan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau instruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.<sup>29</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas tentang kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan. Suatu kinerja akan dapat ditingkatkan apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan.

Kinerja individu juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan maupun memuaskan kebutuhannya. Dibutuhkan suatu evaluasi yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Menurut Sjafrri Mangkuprawira Penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

a. Perbaikan Kinerja

---

<sup>28</sup>Ibid., hal. 68

<sup>29</sup>Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi 1, Yogyakarta: UUP AMP YKPN, hal. 21

- b. Penyesuaian Kompensasi
- c. Keputusan Penempatan
- d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karir
- f. Defisiensi Proses Penempatan Staf
- g. Ketidakakuratan Informasi
- h. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
- i. Kesempatan Kerja yang Sama
- j. Tantangan-Tantangan Eksternal
- k. Umpan Balik pada SDM<sup>30</sup>

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

## **B. Kerangka Berfikir**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan sumber daya manusia yang dapat menentukan keberhasilan dalam sebuah organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil yaitu melalui pengembangan pegawai dengan melakukan pendidikan dan pelatihan (diklat). 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

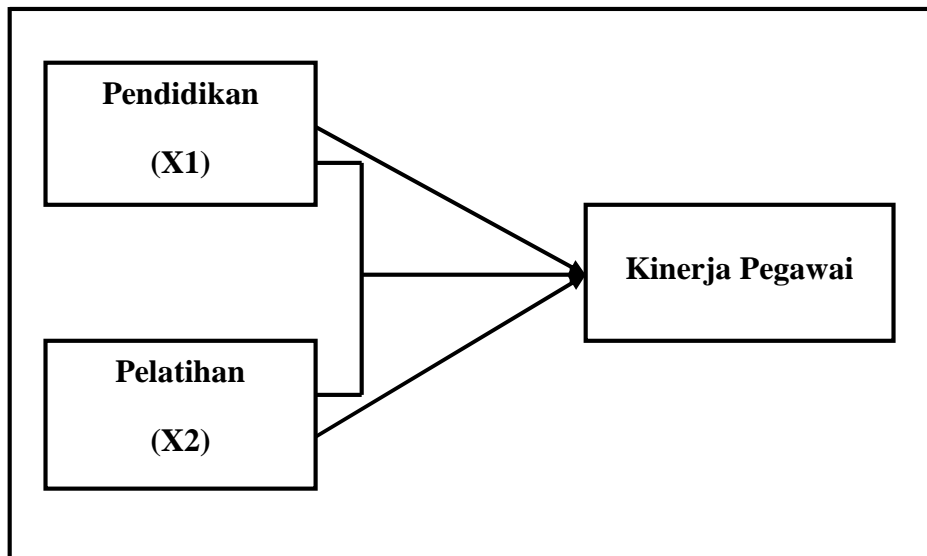
---

<sup>30</sup>Sjafri Mangkuprawira, *Op. Cit.*, hal. 232

karena itu, pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Adapun kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Berfikir**



### **C. Rumusan Hipotesis**

Hipotesis tidak lain adalah jawaban sementara terhadap masalah yang kebenarannya harus di uji secara empiris. Menurut Sugiyono, bahwa "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karenanya rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan"<sup>31</sup>

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan kajian teori diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

---

<sup>31</sup> Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua Belas, Bandung: Alfabeta, hal. 93

- Terdapat pengaruh positif dan signifikan pendidikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan.
- Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan.
- Terdapat pengaruh positif dan signifikan pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang dilakukan untuk mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, dan kejadian yang terjadi secara faktual, sistematis dan akurat. Penelitian deskriptif kuantitatif ini dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya dan penelitian ini menggambarkan data kuantitatif yang diperoleh menyangkut keadaan subjek atau fenomena dari sebuah populasinya.

Statistik inferensial/induktif adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Pada statistik inferensial terdapat statistik parametrik yang digunakan untuk menguji parameter populasi melalui statistik, atau menguji ukuran populasi melalui data sampel. Kedua metode tersebut digunakan untuk mengolah data dan menganalisis data sampel.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B (KPPBC TMP B) Medan.

Alamat : Jalan Suwondo Ujung No. 1 Kotak Pos 43 Medan 20157.

Telepon : (061) 4513433; Faxsimile : (061) 4513433; Situs : [www.beacukai.go.id](http://www.beacukai.go.id)

Pusat Kontak Layanan : 1500225; Surat Elektronik : [kppbcmedan@yahoo.com](mailto:kppbcmedan@yahoo.com)



### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Menurut Sugiyono menyatakan bahwa “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”<sup>32</sup> Berdasarkan pendapat di atas maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan yang berjumlah 60 orang.

#### **3.3.2.Sampel**

Sugiyono berpendapat bahwa “sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”<sup>33</sup> Pada penelitian ini penulis mengambil seluruh populasi sebagai sampel karena jumlahnya yang relatif kecil yaitu 60 orang.

### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Penggunaan teknik pengumpulan data, peneliti memerlukan teknik sebagai alat bantu agar pengerjaan pengumpulan data menjadi lebih mudah.

Ada dua cara teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder.

#### **3.4.1. Data Primer**

---

<sup>32</sup>Ibid., hal. 115

<sup>33</sup>Ibid., hal. 116

Data primer yaitu data yang diperoleh melalui penelitian dengan turun langsung ke lokasi penelitian untuk mencari fakta yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, diperoleh melalui :

- 1) Observasi yaitu dengan cara meninjau langsung kelapangan untuk memperoleh data yang sebenarnya.
- 2) Wawancara yaitu mengadakan komunikasi langsung kepada pimpinan perusahaan serta bagian umum yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan.
- 3) Kuesioner (angket) merupakan salah satu pengumpulan data yaitu dengan membuat sejumlah pertanyaan tertutup untuk memperoleh informasi responden.

#### **3.4.2. Data Sekunder**

Data sekunder yaitu data yang didapatkan melalui kegiatan pengumpulan data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder untuk mendukung data primer, diperoleh melalui :

1. Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari buku, karya ilmiah serta pendapat ahli yang berkompetensi dengan masalah yang akan diteliti.
2. Studi Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan catatan-catatan yang ada di lokasi penelitian.

#### **3.4.3. Identifikasi Variabel**

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah segala sesuatu sebagai objek penelitian yang ditetapkan dan dipelajari sehingga memperoleh informasi untuk menarik kesimpulan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

### 1. Variabel bebas (Independens)

Variabel bebas (Independens) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependent). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yaitu Pendidikan (X1) dan Pelatihan (X2).

### 2. Variabel Terikat (Dependent)

Variabel Terikat (dependent) yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam Penelitian ini yang menjadi variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y).

#### **3.4.4. Defenisi Operasional Variabel**

Definisi Operasional mencakup uraian dari konsep yang sudah dirumuskan dalam bentuk indikator-indikator agar lebih memudahkan operasionalisasi dari suatu penelitian. Variabel penelitian ini ditentukan oleh landasan teori yaitu Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Kinerja Pegawai. Secara operasional kedua variabel tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

##### **a. Variabel Bebas (X1) yaitu Pendidikan**

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan yang mencapai tujuan. Oleh karena itu pendidikan mempunyai andil yang besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Dalam hal ini pendidikan dapat diukur dengan melalujanjang, kesesuaian, tujuan, dan waktu pendidikan.

##### **b. Variabel Bebas (X2) yaitu Pelatihan**

Pelatihan adalah pengetahuan praktis beserta penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Pegawai-pegawai yang telah dilatih dengan baik biasanya akan memberikan hasil pekerjaan dan mutu yang lebih baik. Indikator yang digunakan dalam program pelatihan ini yaitu fasilitas pelatihan, instruktur pelatihan, materi pelatihan, waktu pelatihan, dan manfaat pelatihan.

**c. Variabel Terikat (Y) yaitu Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengukuran kinerja pegawai dilakukan dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka. Terdapat beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu dengan indikator penilaian kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, disiplin dalam bekerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif dan tanggungjawab dalam menyelesaikan tugasnya.

**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Indikator**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
Pendidikan (X1)	Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenjang</li> <li>2. Kesesuaian</li> <li>3. Tujuan</li> <li>4. Waktu</li> </ol>	Likert

	memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan yang mencapai tujuan.		
Pelatihan (X2)	Pelatihan adalah pengetahuan praktis beserta penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasilitas Pelatihan</li> <li>2. Instruktur Pelatihan</li> <li>3. Materi Pelatihan</li> <li>4. Waktu Pelatihan</li> <li>5. Manfaat Pelatihan</li> </ol>	Likert
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Kerja</li> <li>2. Kuantitas Kerja</li> <li>3. Disiplin dalam bekerja</li> <li>4. Inisiatif Tanggung Jawab</li> </ol>	Likert

	kepadanya.		
--	------------	--	--

### **3.5. Skala Pengukuran**

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono, skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat atau persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dengan skala likert terdapat variable yang diukur berdasarkan indikator yaitu :