

BAB I

P E N D A H U L U A N

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Bangsa Indonesia sedang mempersiapkan diri memasuki tahap kehidupan milenium ketiga, dalam kaitan ini sangat besar artinya peranan sumber daya manusia untuk memacu pembangunan. Sebagaimana dikemukakan oleh Tilaar (1999 : 66) tanpa sumber daya manusia yang dipersiapkan untuk memasuki tantangan kehidupan di dalam milenium ketiga, maka bukan saja tujuan pembangunan tersebut tidak tercapai, tetapi juga manusia yang tidak dipersiapkan akan menjadi obyek dari pembangunan itu sendiri. Dalam kondisi demikian dituntut adanya peningkatan peran serta, efisiensi dan produktivitas masyarakat, yang berarti perlunya peningkatan kualitas sumber daya manusia termasuk Pegawai Negeri Sipil profesional. Hal ini merupakan tantangan untuk mewujudkan tenaga yang dalam jumlah dan kualitas yang memadai.

Pengembangan kualitas sumber daya manusia telah memberikan perhatian khusus kepada upaya peningkatan kualitas aparatur pemerintah melalui antara lain, pendidikan dan pelatihan pegawai. Tujuan pokok pengembangan aparatur pemerintah ini adalah terwujudnya administrasi pemerintah yang berdisiplin, produktif, berdaya guna dan berhasil guna, bersih dan berwibawa.

Kualitas sumber daya manusia, sangat tergantung dari kemampuan pengembangan diri, dan pengembangannya akan tergantung kepada pendidikan dan pelatihan, serta kinerja dan produktivitas pegawai sangat di tentukan oleh program pendidikan dan pelatihan, tetapi diklat di lingkungan Pegawai Negeri Sipil sampai saat ini dirasakan masih belum memadai dan luas jangkauannya sehingga belum menjadikan Pegawai Negeri Sipil mencapai mutu kerja yang baik dan kurang tanggap dalam menyerap perkembangan-perkembangan yang terjadi di sekitarnya.

Pendidikan dan pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Henry Simamora (1997 : 349) manfaat-manfaat pendidikan dan pelatihan adalah :

- (1) meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas,
- (2) mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima,
- (3) menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan,
- (4) memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia,
- (5) mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja,
- (6) membantu pegawai dalam meningkatkan dan pengembangan pribadi mereka.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur menjadi tugas dan tanggung jawab pemerintah. Dalam pelaksanaannya berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972 dan Keputusan Presiden nomor 20 Tahun 1989, Lembaga Administrasi Negara ditugasi untuk mengatur, membina dan mengkoordinasikan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

Sampai saat ini jumlah Pegawai Negeri Sipil sekitar 4.060.432 orang yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pusat sebanyak 2.645.464 orang

dan PNS Daerah sebanyak 1.414.968 orang. Dilihat dari komposisinya berdasarkan golongan terdiri dari : golongan I, 494.694 orang, golongan II, 2.547.181 orang, golongan III, 980.776 orang dan golongan IV, 37.781 orang. Yang menduduki jabatan struktural hanya kurang lebih 12% saja (Kristiadi, 1997 : 97).

Tantangan yang dikemukakan diatas secara eksplisit menghendaki tingginya kualitas sumber daya aparatur dalam memainkan perannya, secara khusus dapat dikemukakan bahwa upaya diklat aparatur akan menjadi semakin efektif bila dikaitkan dengan pola pembinaan kariernya. Kebutuhan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang cepat, mudah dan murah akan membawa implikasi kepada pola pembinaan karier pegawai yang tidak lagi semata-mata berorientasi struktural tetapi berorientasi kepada kelompok-kelompok profesional.

Kristiadi (1997 : 98) mengemukakan bahwa diklat adalah upaya peningkatan kualitas aparatur yang mengarah kepada pengembangan dan peningkatan terhadap aspek-aspek :

- (1) pengetahuan dan kemampuan melaksanakan tugas dan peran sebagai aparatur pemerintah sehingga dapat memenuhi standar unjuk kerja yang ditetapkan dan mampu mengambil keputusan secara mandiri dan profesional.
- (2) peningkatan motivasi, disiplin, kejujuran, etos kerja serta tanggung jawab yang dilandasi semangat jiwa pengabdian.
- (3) perubahan sikap yang mengarah kepada perkembangannya keterbukaan dan sikap melayani dan mengayomi publik sebagai tugas dan tanggung jawab.

Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu unsur aparatur negara mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menyelenggarakan tugas-

tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Sosok Pegawai Negeri Sipil yang mampu memainkan peranan tersebut dapat dilihat dari sikap dan prilakunya yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945, negara, pemerintah, serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna, bersih, berkualitas tinggi, sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, aparatur dituntut untuk lebih tanggap dan mampu menampung aspirasi masyarakat serta mampu menciptakan mutu pelayanan yang baik dan efisien terhadap masyarakat, sehingga aparatur harus dapat mengikuti perkembangan yang terjadi secara otomatis akan berdampak terhadap tuntutan masyarakat akan pelayanan aparatur. Untuk itu salah satu upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kemampuan atau kualitas aparatur ini adalah melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat, sesuai dengan kebutuhan.

Untuk dapat membentuk pegawai negeri sipil tersebut, perlu dilaksanakan pembinaan, melalui jalur pendidikan dan pelatihan yang mengarah pada upaya peningkatan :

- (1) kepribadian dan semangat pengabdian dalam pelayanan pada masyarakat,
- (2) kualitas kemampuan dalam kepemimpinan dan koordinasi untuk melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan,
- (3) semangat kerja sama dan tanggung jawab yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkungan kerja dan misi instansinya.

Diklat pegawai negeri sebagai manajemen strategi yang andal, selama ini dilaksanakan lebih banyak bersifat formal oleh pemerintah yaitu diklat yang berorientasikan kepada hal-hal yang bersifat teknis fungsional sesuai dengan bidang tugasnya, pendidikan manajemen, serta pendidikan penjenjangan bagi pejabat struktural (diklat struktural). Diklat struktural adalah pendidikan dan latihan yang dipersiapkan bagi para pejabat struktural yang akan menduduki atau diproyeksikan pada suatu jabatan eselon tertentu.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, yang ditindaklanjuti dengan Surat Keputusan Ketua Lembaga Administrasi Negara Nomor 304/A/IX/6/4/1995 tanggal 24 Pebruari 1995, tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil antara lain ditetapkan jenis-jenis pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Jenis pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan pembentukan sosok Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural adalah Diklat Administrasi Umum (ADUM), Diklat Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama (SPAMA), Diklat Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah (SPAMEN), dan Diklat Staf dan Pimpinan Tingkat Tinggi (SPATI), seperti yang terlihat dalam Tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1
Diklat Struktural Pegawai Negeri Sipil

Diklat Struktural	Eselon				Persyaratan Jabatan
	IV	III	II	I	
Diklat ADUM	X	-	-	-	Kepala Seksi/Sub Bagian
Diklat SPAMA	-	X	-	-	Kepala Bidang/Bagian /Subdit
Diklat SPAMEN	-	-	X	-	Kepala Pusat/Direktur
Diklat SPATI	-	-	-	X	Dirjen/Kepala Badan

Pegawai di lingkungan Departemen Energi dan Sumberdaya Mineral yang telah mengikuti pendidikan penjenjangan telah mencapai 1.380 orang. Pendidikan penjenjangan tersebut selain merupakan pemenuhan persyaratan jabatan yang didudukinya juga merupakan sarana untuk membekali mereka dengan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan jabatan yang disandangnya. Data mengenai jumlah pegawai dan diklat yang telah ditempuhnya dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2
Pegawai Departemen Energi dan Sumberdaya Mineral
Alumni Pendidikan dan Pelatihan Struktural sampai Tahun 2000

No	Jenis Pendidikan dan Pelatihan	Jumlah (orang)
1.	ADUM	495
2.	SEPALA	252
3.	SPAMA	364
4.	SEPADYA	177
5.	SPAMEN	57
6.	SESPANAS	21
7.	LEMHANAS	7
8.	SESPA	4
9.	SEPADA	3
Jumlah		1.380

Sedangkan diklat struktural yang diselenggarakan di lingkungan Departemen Energi dan Sumberdaya Mineral yang dilaksanakan oleh Pusat Pengembangan Tenaga Pertambangan (PPTP) sampai dengan tahun 2000 yaitu Diklat ADUM dan Diklat SPAMA, dengan perincian sebagai berikut :

- (1) Diklat ADUM telah diselenggarakan sebanyak 10 angkatan,
- (2) Diklat SPAMA telah diselenggarakan sebanyak 9 angkatan.

Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh diklat struktural tersebut terhadap peningkatan kinerja pegawai yang telah mengikutinya, maka perlu dilakukan penelitian guna memperoleh gambaran bahwa diklat struktural yang telah diikuti oleh pegawai mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan pengalaman dan pengamatan penulis selama menyelenggarakan diklat struktural, terdapat kecenderungan bahwa peningkatan kinerja alumni diklat struktural kurang memuaskan. Hal ini salah satunya disebabkan para alumni beranggapan bahwa diklat struktural hanya untuk memenuhi persyaratan promosi jabatan, sehingga motivasi peserta di dalam mengikuti diklat, relatif rendah.

B. BATASAN DAN RUMUSAN MASALAH SERTA PERTANYAAN PENELITIAN

Bertolak dari latar belakang masalah di atas, yang salah satunya adalah adanya dugaan tentang kurangnya pengaruh peningkatan kinerja bagi peserta yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural. Pada dasarnya, walaupun hasil mengikuti salah satu pendidikan struktural mempunyai manfaat bagi pribadi peserta, akan tetapi pengaruh riil terhadap organisasi



dalam kaitan peningkatan kinerja dalam melaksanakan tugasnya, masih perlu untuk diketahui dan diteliti. Untuk membuktikannya, salah satu upaya adalah dengan cara mengadakan evaluasi terhadap kualitas peserta lulusan melalui kinerjanya.

Sehubungan hal tersebut, maka perlu adanya identifikasi dengan mengacu kepada rumusan masalah yang dirumuskan sebagai berikut :
“seberapa besar pengaruh pendidikan struktural terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral ?”

Selanjutnya dari pertanyaan pokok tersebut, akan dianalisis hal-hal sebagai berikut :

- (1) Seberapa besar pengaruh dan hubungan pengembangan organisasi dengan peningkatan kemampuan pegawai;
- (2) Seberapa besar pengaruh dan hubungan penyelenggaraan diklat struktural dengan peningkatan kemampuan pegawai;
- (3) Seberapa besar hubungan pengembangan organisasi dengan penyelenggaraan diklat struktural ;
- (4) Seberapa besar hubungan berganda antara pengembangan organisasi dan penyelenggaraan diklat struktural dengan peningkatan kemampuan pegawai;
- (5) Seberapa besar pengaruh dan hubungan antara peningkatan kemampuan pegawai dengan peningkatan kinerja pegawai.

Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa terdapat empat jenjang diklat struktural, yaitu diklat ADUM, SPAMA, SPAMEN dan SPATI. Namun dalam penelitian ini penulis membatasi permasalahan hanya untuk diklat ADUM dan SPAMA.

Untuk mengukur besarnya pengaruh pendidikan struktural terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral, penulis akan menyusun kuisener atau daftar pertanyaan yang disesuaikan dengan latar belakang, tujuan dan sasaran dari diklat struktural.

C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan ADUM dan SPAMA terhadap peningkatan kinerja alumni diklat dalam melaksanakan tugas pokok untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, dalam penelitian ini juga ingin diketahui besarnya hubungan antara pengembangan organisasi dan penyelenggaraan diklat dengan peningkatan kinerja alumni diklat.

Adapun manfaat dari penelitian dalam tesis ini, antara lain :

- (1) Menambah wawasan penulis baik dalam keilmuan maupun aplikasinya di bidang perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi diklat ADUM dan SPAMA.
- (2) Menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi keilmuan dalam manajemen diklat dan unit organisasi pembina kepegawaian di Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.



- (3) Menjadi bahan perbandingan dalam melakukan analisis dan evaluasi keadilan kediklatan.

D. KERANGKA PEMIKIRAN

Membicarakan sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Pengembangan sumberdaya manusia telah berkembang menjadi konsep dalam upaya membangun atau membentuk kinerja pegawai agar kebutuhan organisasi dapat tercapai.

Soebagio A. (2002 : 1) mengemukakan elemen yang penting dalam pengembangan sumberdaya manusia adalah :

- (1) Penilaian terhadap kebutuhan kompetensi pegawai yang sedang berjalan;
- (2) Kegiatan untuk mengisi kebutuhan tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan pegawai, pengembangan organisasi, kualitas kehidupan kerja, atau upaya lainnya untuk mendukung kebutuhan itu;
- (3) Evaluasi untuk menentukan apakah maksud yang diinginkan telah tercapai.

Sumber daya manusia merupakan unsur yang utama dalam suatu organisasi, akan tetapi sering kali nampak bahwa kemajuan dan perkembangan jaman tidak dapat diikuti oleh manusia itu sendiri. Agar dapat menyesuaikan tugas tersebut maka diadakan rencana atau program pengembangan pegawai melalui pelatihan atau pendidikan. Pelatihan atau pendidikan merupakan suatu kegiatan yang penting sebagai salah satu cara untuk mengembangkan para pegawainya.

Alex S. Nitisemito (1992 : 86) mengemukakan pengertian latihan yaitu sebagai “suatu kegiatan dari instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan keterampilan serta pengetahuan dari para pegawai sesuai dari keinginan instansi yang bersangkutan”.

Dengan demikian maka pelaksanaan pelatihan atau pendidikan pada dasarnya tidak akan berjalan lancar tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak, yang antara lain dari pegawai dan pimpinan yang bersangkutan yang berhubungan dengan kegiatan tersebut. Seperti halnya di dalam manajemen personalia bahwa pendidikan dan pelatihan adalah hal yang sangat penting di dalam menciptakan pegawai-pegawai yang terampil, kecakapan dalam bekerja, disiplin yang tinggi, dan mampu kerja mandiri serta mampu mengurangi kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan terhadap pegawai tersebut.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan dan pendidikan, pada dasarnya menunjukkan kepada tujuan yang sama antara lain : ingin meningkatkan pengetahuan mengenai tugas atau pekerjaan yang dilakukannya, ingin meningkatkan keahlian dan untuk membuat para pegawai selalu mengadakan perubahan-perubahan dalam melaksanakan pekerjaannya kepada kondisi yang lebih efektif dan efisien.

Pelatihan atau pendidikan pada dasarnya bertujuan agar pengetahuan, keahlian dan kepribadian pegawai pada suatu organisasi dapat dikembangkan secara efektif dan efisien sesuai dengan perkembangan yang banyak

dipengaruhi oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, disamping juga kemajuan pegawai itu sendiri untuk mencapai sukses.

Tujuan program pendidikan dan pelatihan menurut Manulang (1985 : 84-85) adalah “agar masing-masing pengikut latihan dapat melakukan pekerjaannya kelak lebih efisien, agar pengawasan lebih sedikit, agar pengikut latihan cepat berkembang, untuk menstabilkan pegawai/mengurangi *labour turn over*”.

Hubungan antara kegiatan pendidikan dan pelatihan dengan peningkatan kinerja, Soebagio A. (2002 : 37) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah pengalaman pembelajaran yang disiapkan oleh organisasi untuk meingkatkan kinerja pegawai pada saat sekarang.

Moekijat (1988:20-24) mengemukakan prinsip-prinsip umum dalam pendidikan dan pelatihan yaitu : (1) Perbedaan-perbedaan individu, (2) Hubungan dengan analisa jabatan, (3) Motivasi, (4) Partisipasi yang aktif; (5) Pemilihan pengikut-pengikut latihan, (6) Pemilihan para pelatih (pengajar), (7) Latihan pelatih, (8) Metode latihan, dan (9) Prinsip belajar.

Di lain pihak Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1983:75-76) mengemukakan prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan yang mencakup :

- (1) Motivasi : semakin tinggi motivasi seorang pegawai, semakin cepat ia akan mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru tersebut. Latihan, sebagai alat, haruslah dihubungkan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh para pegawai (seperti upah yang lebih baik, kedudukan yang lebih baik dan latihan sebagainya).
- (2) Laporan kemajuan, diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh seorang pegawai telah memahami pengetahuan yang baru. Meskipun demikian pembuatan laporan kemajuan yang terlalu sering adalah tidak disarankan.
- (3) *Reinforcement*, apabila suatu keterampilan sedang dipelajari, proses belajar ini diperkuat dengan hadiah ataupun hukuman.

Manajemen haruslah bisa menentukan agar setiap hadiah di kaitkan dengan kemajuan para pegawai.

- (4) Praktek, mempraktekan apa yang dipelajari jelas merupakan hal yang sangat penting. Sedapat mungkin para pegawai yang dilatih bisa mempraktekan keterampilan tersebut pada suasana pekerjaan yang sebenarnya.
- (5) Perbedaan individual, meskipun latihan kelompok sering mempunyai kelebihan ekonomis, perlulah disadari bahwa pada hakekatnya pegawai itu berbeda antara satu dengan yang lainnya. Karenanya latihan yang efektif hendaknya menyesuaikan kecepatan dan kerumitan dengan kemampuan masing-masing individu.

Dengan mengacu pada prinsip-prinsip pelatihan tersebut, maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai ketika kembali ke organisasi induknya. Sedangkan pengertian kinerja adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (LAN ,1992 : 3).

Menurut H. Nainggolan (1988 : 123), prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan masalah produktivitas, karena mempunyai indikator dalam menentukan bagaimana usaha-usaha untuk mencapai produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Sedarmayanti, 1995 : 52).

Berbagai upaya ditempuh untuk menciptakan produktivitas, salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengan organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja dan penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan.

Dalam menentukan tujuan penilaian kinerja dan menyelidiki sikap para pegawai terhadap tujuan tersebut, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja, yaitu : (1) karakteristik situasi, (2) deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan, (3) tujuan-tujuan penilaian kinerja, (4) sikap para pegawai terhadap evaluasi (Henry Simamora, 1997 : 417).

Di samping persyaratan-persyaratan tugas formal, perilaku-perilaku lainnya juga mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi, dan organisasi tidak dapat mengawasi kemungkinan dalam aktivitas-aktivitasnya sehingga efektivitasnya dipengaruhi oleh kesediaan pegawai untuk melakukannya.

Seperti yang diungkapkan oleh Henry Simamora (1997 : 419) perilaku-perilaku inovatif dan spontan yang paling penting meliputi : (1) kerja sama, terhadap individu dengan rekan sejawatnya dan membantu mereka dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, (2) tindakan-tindakan protektif, terhadap pegawai akan menghilangkan ancaman-ancaman terhadap organisasi, (3) gagasan-gagasan konstruktif, terhadap pegawai akan memberikan sumbangan pemikiran konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki organisasi, (4) pelatihan diri, terhadap pegawai yang terkait dalam program-program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga-tenaga yang terlatih secara lebih baik, (5) sikap-sikap yang menguntungkan tentang organisasi di antara mereka, dan masyarakat umum.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa untuk melihat kinerja dapat terlihat dari efektivitas,

produktivitas dan efisiensinya. Karena kinerja mengandung pengertian masukan, proses dan keluaran.

E. ANGGAPAN DASAR DAN HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah disebutkan sebelumnya bahwa peningkatan kemampuan pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja yang selalu menjadi visi dan misi setiap organisasi. Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kemampuan pegawai, yang di antaranya adalah pengembangan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan (LAN 1992, H. Nainggolan 1988 , Sedarmayanti 1995, Soebagio A. 2002).

Berdasarkan anggapan dasar di atas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

“Terdapat pengaruh yang signifikans dari diklat struktural terhadap peningkatan kinerja pegawai”.

Makna dari hipotesis di atas adalah bahwa terdapat peningkatan kinerja pegawai dari sebelum mengikuti diklat dengan sesudah mengikuti diklat struktural.

Disamping hipotesis di atas, juga ingin diketahui hubungan antara pengembangan organisasi dan penyelenggaraan diklat struktural dan pengaruhnya terhadap peningkatan kemampuan serta peningkatan kinerja pegawai.

F. OPERASIONALISASI VARIABEL PENELITIAN

Secara umum terdapat tiga aspek yang menjadi kata kunci dalam penelitian ini, yaitu diklat struktural, kemampuan dan kinerja pegawai. Diklat struktural didefinisikan sebagai pendidikan dan pelatihan yang dipersiapkan bagi pejabat struktural yang akan menduduki atau diproyeksikan pada suatu jabatan eselon tertentu.

Sementara itu, kemampuan (*ability*) pegawai adalah kumpulan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

Adapun kinerja pegawai didefinisikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.

Dalam operasional penelitian ini terdapat dua kelompok variabel yang dikaji, yaitu :

1. Variabel Eksogenus, yang meliputi pengembangan organisasi (X_1) dan penyelenggaraan diklat (X_2). Kedua variabel eksogenus tersebut masing-masing diukur melalui indikator:
 - a. Indikator pengembangan organisasi diklat ADUM, terdiri dari :
 - i. Implementasi tugas pokok dan fungsi;
 - ii. Tanggungjawab terhadap tugas pokok dan fungsi;
 - iii. Tujuan organisasi;
 - iv. Kedudukan organisasi;
 - v. Kebijakan dasar pelaksanaan tugas;
 - vi. Prosedur pelaksanaan tugas.

b. Indikator pengembangan organisasi diklat SPAMA, terdiri dari :

- i. Kaitan penyertaan diklat dengan promosi jabatan;
- ii. Formasi;
- iii. Pengembangan sumber daya manusia;
- iv. Manfaat bagi pengembangan organisasi;
- v. Kewenangan;
- vi. Tanggungjawab.

c. Indikator penyelenggaraan diklat ADUM, terdiri dari :

- i. Kurikulum;
- ii. Perpustakaan;
- iii. Widyaiswara;
- iv. Metode pembelajaran;
- v. Kedalaman materi;
- vi. Ketepatan sasaran;
- vii. Alat bantu pengajaran;
- viii. Pelayanan.

d. Indikator penyelenggaraan diklat SPAMA, terdiri dari :

- i. Kurikulum;
- ii. Perpustakaan;
- iii. Materi pembelajaran;
- iv. Metode pembelajaran;
- v. Kemampuan widyaiswara;
- vi. Urutan logis pembelajaran;
- vii. Kedalaman materi pembelajaran;

- viii. Ketepatan sasaran pembelajaran;
 - ix. Fasilitas dan alat bantu;
 - x. Disiplin dalam pembelajaran;
 - xi. Pelayanan petugas.
2. Variabel Endogenus, yang meliputi kemampuan pegawai (Y_1) dan kinerja pegawai (Y_2). Kedua variabel endogenus tersebut masing-masing diukur melalui indikator :
- a. Indikator kemampuan pegawai alumni diklat ADUM, terdiri dari :
 - i. Membuat program kerja;
 - ii. Menggerakkan bawahan;
 - iii. Mengawasi staf;
 - iv. Memecahkan masalah;
 - v. Melaksanakan tugas;
 - vi. Menyelesaikan tugas;
 - vii. Pengoperasian peralatan kantor;
 - viii. Berinteraksi dengan pimpinan dan staf;
 - ix. Berkomunikasi dengan pimpinan dan staf;
 - x. Berdiskusi dengan pimpinan dan staf.
 - b. Indikator kemampuan pegawai alumni diklat SPAMA, terdiri dari :
 - i. Memahami administrasi, manajemen dan organisasi;
 - ii. Memahami administrasi kepegawaian, keuangan dan perlengkapan;
 - iii. Teori komunikasi;
 - iv. Hubungan kerja;

- v. Sistem administrasi negara;
 - vi. Koordinasi;
 - vii. Penjabaran kebijakan;
 - viii. Pelaporan;
 - ix. Pengolahan data;
 - x. Pemahaman instruksi;
 - xi. Pengelolaan pekerjaan;
 - xii. Pengelolaan barang;
 - xiii. Pengelolaan personil;
 - xiv. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan;
 - xv. Pengawasan dan pengendalian;
 - xvi. Evaluasi;
 - xvii. Kemampuan berkomunikasi.
- c. Indikator kinerja alumni diklat ADUM, terdiri dari :
- i. Kejujuran dan disiplin;
 - ii. Loyalitas dan ketaatan;
 - iii. Orientasi pada jabatan;
 - iv. Pengakuan atas prestasi kerja;
 - v. Dukungan lingkungan kerja;
 - vi. Kepercayaan dan kepuasan pimpinan.
- d. Indikator kinerja alumni diklat SPAMA, terdiri dari :
- i. Lingkungan kerja;
 - ii. Pertukaran informasi;
 - iii. Diskusi;

- iv. Perumusan kebijakan organisasi;
- v. Penyusunan peraturan dinas;
- vi. Pengkajian struktur organisasi;
- vii. Pendalaman tugas pokok;
- viii. Adaptasi;
- ix. Pendalaman tugas dalam jabatan;
- x. Perencanaan dan program;
- xi. Motivasi;
- xii. Kesiapan menghadapi resiko;
- xiii. Kebiasaan mencari alternatif;
- xiv. Berprestasi;
- xv. Inovasi;
- xvi. Mengoreksi hasil pekerjaan;
- xvii. Reaksi atas koreksi.

Variabel endogen dan variabel eksogen diukur melalui indikator masing-masing seperti telah diuraikan di atas, dengan menggunakan kuisener yang dibuat khusus untuk itu.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA



A. KONSEP ADMINISTRASI PENDIDIKAN

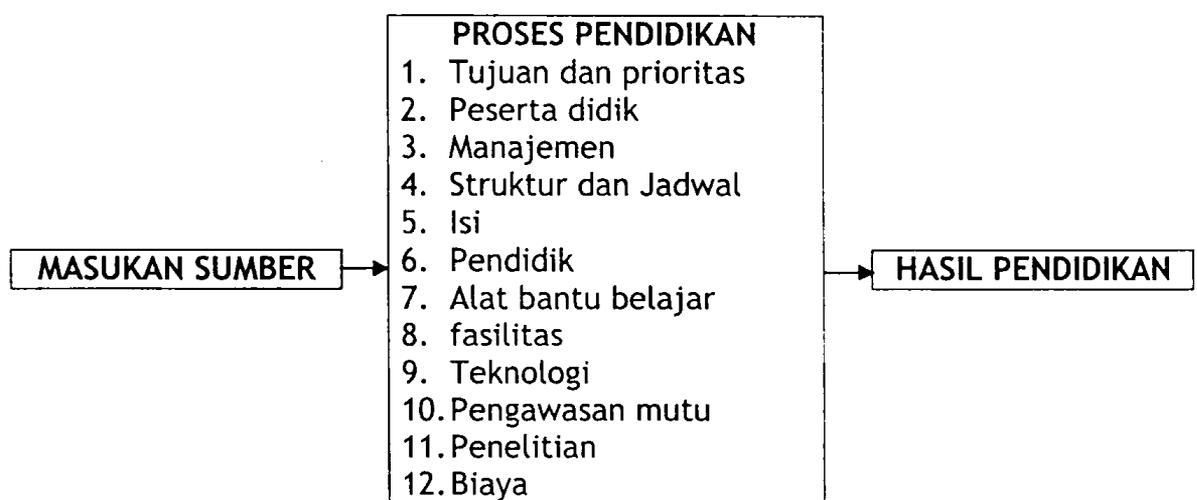
Pendidikan pada hakikatnya merupakan usaha sadar untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan manusia, baik di dalam maupun di luar sekolah. Usaha itu diselenggarakan dalam berbagai bentuk, yaitu : (1) usaha pendidikan yang diselenggarakan secara sengaja, berencana, terarah dan sistematis melalui suatu lembaga disebut pendidikan formal, (2) usaha pendidikan yang diselenggarakan secara sengaja akan tetapi tidak berencana dan tidak sistematis di lingkungan keluarga disebut pendidikan informal, (3) usaha pendidikan yang diselenggarakan secara sengaja dan berencana tetapi tidak sistematis di luar lingkungan keluarga dan lembaga pendidikan formal disebut pendidikan non formal.

Driyarkara (Nanang Fattah, 2000 : 4) menyatakan bahwa pendidikan adalah memanusiakan manusia. Pengangkatan manusia muda ke taraf mendidik. Sedangkan dalam *Dictionary of Education* dinyatakan bahwa pendidikan adalah : (1) proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup (2) Proses sosial yang terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimum. Dengan kata lain pendidikan dipengaruhi oleh

lingkungan atas individu untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang sifatnya permanen dalam tingkah laku, pikiran dan sikapnya.

Nanang Fattah (2000 : 5) mengidentifikasi beberapa ciri pendidikan, yaitu : (1) Pendidikan mengandung tujuan, yaitu kemampuan untuk berkembang sehingga bermanfaat untuk kepentingan hidup; (2) Untuk mencapai tujuan itu, pendidikan melakukan usaha yang terencana dalam memilih isi (materi), strategi, dan teknik penilaiannya yang sesuai; dan (3) Kegiatan pendidikan dilakukan dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat.

Dengan demikian pendidikan berusaha mengembangkan potensi individu agar mampu mandiri. Untuk itu individu perlu diberi kemampuan dalam pengembangan berbagai hal seperti konsep, prinsip, kreativitas, tanggungjawab dan keterampilan. Dengan kata lain individu perlu mengalami perkembangan dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotor. Sebagai suatu sistem, pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1: Komponen Pokok Sistem Pendidikan (Nanang Fattah, 2000 : 7)

Menurut Ace Suryadi (1999 : 24) terdapat tiga cara memandang sistem pendidikan jika dilihat dari orientasinya terhadap pengembangan sumber daya manusia, yaitu pendidikan berorientasi terhadap (1) upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, (2) upaya mempersiapkan tenaga kerja terampil dan ahli yang diperlukan dalam proses memasuki era industrialisasi, serta (3) upaya membina dan mengembangkan penguasaan berbagai cabang keahlian ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sebagai suatu proses, pendidikan dijalankan secara kolektif dalam bingkai administrasi atau manajemen pendidikan. Menurut Hadari Nawawi (1997 : 4) Administrasi Pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal. Sedangkan menurut Engkoswara (1987 : 42) administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan-penataan sumber daya yaitu manusia, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif yaitu efektif dan efisien. Administrasi pendidikan pada dasarnya adalah suatu media belaka untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif yaitu efektif dan efisien.

Secara umum ruang lingkup administrasi pendidikan meliputi bidang-bidang : (1) manajemen administratif (*administrative management*); bidang kegiatan ini disebut juga sebagai kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan agar semua orang dalam organisasi mengerjakan hal-hal yang tepat sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, (2) manajemen operatif,

bidang kegiatan ini mencakup kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan dan membina agar dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi beban tugas masing-masing, setiap orang melaksanakannya dengan tepat dan benar.

Secara umum dapat dikemukakan bahwa terdapat dua pendekatan yang digunakan dalam mempelajari administrasi pendidikan. Pendekatan pertama disebut pendekatan tugas. Pendekatan ini disebut juga pendekatan *man on the job*, suatu pendekatan dengan mengumpulkan informasi tentang yang dilakukan administrator terhadap pekerjaan mereka, serta aspek-aspek dari pekerjaan mereka yang dirasakan sebagai yang paling penting dalam menjalankan sekolahnya dengan baik.

Pendekatan kedua adalah pendekatan proses, melihat kegiatan dari segi fungsi-fungsi administrasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Manajemen pendidikan lebih ditekankan kepada upaya seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahan mengelola sumber daya yang terbatas untuk mencapai tujuan pendidikan secara efisien dan efektif. Pengertian ini lebih bersifat operasional, yang mengarah kepada pemanfaatan sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

1. Konsep Manajemen

Manajemen berasal dari kata *manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan

dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Dengan demikian manajemen dan organisasi bukan tujuan, tetapi hanya alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan karena tujuan yang ingin dicapai adalah pelayanan.

Walaupun manajemen dan organisasi hanya merupakan alat atau wadah, tetapi harus diatur dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Menurut Handoko (1999:6), ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen, yaitu: (1) Untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi, (2) Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, asosiasi perdagangan, masyarakat, dan pemerintah. (3) Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektifitas

Manajemen berbeda dengan manajer. Jika manajemen merupakan proses organisasi, maka manajer adalah orang-orang yang memimpin proses pencapaian tujuan organisasi tersebut. Menurut Stoner et.al (1995 : 7) manajemen adalah *"the process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all*

available organizational resources to reach stated organizational goal (Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya - sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan). Sedangkan manajer adalah: *people responsible for directing the efforts aimed at helping organizations achieve their goals* (manajer adalah orang-orang yang mengarahkan orang-orang untuk mencapai tujuan-tujuannya).

Batasan ini memperjelas bahwa manajemen adalah suatu proses kegiatan. Kata kuncinya adalah proses kerja. Sebagai suatu proses kerja, manajemen terdiri atas berbagai fungsi kegiatan. Seperti yang diungkapkan dalam definisi Stoner di atas, bahwa manajemen adalah suatu proses kegiatan pencapaian tujuan organisasi.

Pandangan yang sama juga dikemukakan Terry (1964) yang mengemukakan bahwa : *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources* (manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, perorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya).

Sementara itu Handoko (1999: 10) mengemukakan bahwa manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan,

menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Dalam prakteknya, manajemen tidak sekedar merupakan proses kerja yang prosedural dan kaku. Manajemen membutuhkan improvisasi, sehingga seluruh kegiatan dapat berjalan secara harmonis. Oleh karena itu, ada pandangan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni. Seperti dikemukakan Hasibuan (2001: 2) bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sebagai ilmu, manajemen memiliki kaidah-kaidah dan sifat-sifat tertentu. Sebagai seni, manajemen berorientasi pada praktek penerahan sumber-sumber organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Penerahan sumber-sumber organisasi identik dengan proses administrasi. Dalam hal ini banyak ahli yang berpendapat bahwa manajemen sama dengan administrasi. Walaupun dapat dibedakan, perbedaan tersebut hanya mencakup ruang lingkup kegiatan yang dijalankan. Seperti halnya Newman (1963: 4) yang mengemukakan bahwa : *administration has been defined as the guidance, leadership, and control of the efforts of a group of individuals toward some common goal.*



2. Konsep Pendidikan dan Pelatihan

Pembahasan pendidikan dan pelatihan pegawai tidak terlepas dari konsep manajemen sumber daya manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia yang menurut Edwin B. Flippo (1991 : 10) merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia ke satu titik akhir di mana tujuan-tujuan perorangan, organisasi, dan masyarakat terpenuhi.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai manajemen yang menitikberatkan perhatian pada faktor produksi sumber daya manusia yang mengurus masalah-masalah kepegawaian, berupa penempatan pegawai yang tepat ditempatkan pada tempat yang tepat (*placement*), memelihara kerja sama antara pegawai (*maintenance*), serta mempersatukan perbedaan-perbedaan yang ada.

Alex S. Nitisemito (1992 : 10) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan planning, organizing, controlling sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan pokok manajemen sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan secara optimal sumber daya manusia di dalam suatu organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mendukung aktivitas instansi tersebut, perlu diimbangi dengan keterampilan pegawai

sebagai subyek yang menjalankan, untuk itu diperlukan program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai tersebut.

Pengertian pendidikan dan pelatihan menurut Edwin B. Flippo (1991 : 196) adalah : *“concerned with increasing knowledge and skill in doing a particular job education with increasing knowledge and understanding of our total environment... (latihan berhubungan dengan menambah pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, sedangkan pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan).*

Pendidikan dan pelatihan ini dinilai sangat penting untuk dilakukan di dalam suatu organisasi, baik terhadap pegawai baru maupun pegawai yang sudah lama mengabdikan diri di dalam organisasi tersebut. Para pegawai baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula pegawai baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan para pegawai yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, orang-orang, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan prosedur-prosedurnya. Mereka juga mungkin memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses. Meskipun program orientasi serta latihan dan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumber daya manusia.

Menurut T. Hani Handoko (1992 : 103) terdapat dua tujuan utama program latihan dan pengembangan pegawai, yaitu : 1) latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan, dan 2) program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Meskipun usaha-usaha ini memakan waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Selain itu, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para pegawai untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Sedangkan Moekijat (1988 : 101) mengemukakan bahwa : Latihan berarti pendidikan dalam arti sempit, terutama dengan pengajaran, latihan badaniah dan disiplin. Latihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan terhadap peningkatan kecakapan dan karenanya diperlukan untuk

mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus. Sebaliknya pengembangan menitikberatkan pada suatu proses pengembangan dan mengandung hubungan dengan pertumbuhan dan kemasakan (kematangan).

Dengan demikian dapat diperoleh kejelasan bahwa pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai merupakan salah satu upaya dari program pengembangan pegawai. Dalam kaitan ini Komaruddin (1994 : 231) berpendapat bahwa pengembangan pegawai adalah kegiatan yang biasanya termasuk ke dalam salah satu fungsi manajemen personalia, yang merupakan kegiatan manajemen dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan dan sikap pekerja.

Sedangkan Pariata Westra (1989 : 123) mengemukakan bahwa pengembangan pegawai adalah : "Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memperkembangkan pegawai dan bawahannya berupa usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta keterampilan mereka".

Sebagian besar dari apa yang diberikan pada program-program latihan organisasi ditujukan kepada individu dengan asumsi bahwa pengetahuan atau sikap yang diperbaiki akan diterjemahkan dalam bentuk keuntungan-keuntungan organisasi.

Banyak organisasi sangat memperhatikan latihan serta pengembangan pegawai. Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (1997:85), sasaran pengembangan pegawai adalah :

(1) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan

pekerjaan atau *technical skills*. (2) Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptional skills*.

Untuk mencapai sasaran pelaksanaan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, diperlukan metode dan teknik tertentu. Upaya ini diharapkan dapat menjamin efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Dalam hubungan ini, Ivancevich (2001 : 384) mengemukakan beberapa syarat efektivitas pendidikan dan pelatihan yang meliputi:

- (1) *Learning theory and training* (mempelajari teori dan pelatihan);
- (2) *The trainee must be motivated to learn* (pelatih harus memotivasi peserta untuk belajar);
- (3) *The trainee must be able to learn* (pelatih harus memiliki kemampuan belajar);
- (4) *The learning must be reforced* (belajar harus sungguh-sungguh);
- (5) *The training must provide for practice of the material* (pelatih harus menyediakan materi pelatihan);
- (6) *The material presented must be meaningful* (materi yang disajikan harus memiliki arti);
- (7) *The material must be communicated effectively* (materi pelatihan harus dikomunikasikan secara efektif).
- (8) *The material taudht must transfer to the job* (materi pelatihan harus dapat dimanfaatkan pada pekerjaan).

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil dinilai sangat penting untuk diselenggarakan dan terlebih dahulu hendaknya diadakan pemilihan atau seleksi kepada pegawai yang akan diikutsertakan dalam program tersebut sesuai dengan apa yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian pasal 31 : "Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan

pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan”.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, pendidikan dan pelatihan adalah penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil dalam melaksanakan jabatannya.

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa pendidikan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas yaitu untuk mengembangkan individu, sedangkan latihan merupakan suatu prosedur yang terorganisir di mana individu atau orang mempelajari pengetahuan dan atau untuk tujuan tertentu.

Dalam menerapkan program pendidikan dan pelatihan menurut T. Hani Handoko (1992 : 355) diperlukan persiapan yang baik yaitu : (1) Mencari pembimbing atau pengajar yang memenuhi syarat; (2) Menyiapkan mental karyawan yang akan diberikan pendidikan dan pelatihan yang baru; (3) Memberi petunjuk dan maksud program pendidikan dan pelatihan; dan (4) Memberikan insentif yang cukup agar karyawan tidak perlu memikirkannya, dan lebih mencurahkan perhatian pada program pendidikan dan pelatihan.

Langkah-langkah program pendidikan dan pelatihan seperti tersebut diatas adalah mutlak dilaksanakan agar program tersebut efektif, artinya dapat membawa perubahan dari pegawai yang tidak terlatih menjadi pegawai yang terampil dan bertambah pengetahuannya, untuk mendukung pelaksanaan tugas dengan baik pegawai yang mempunyai keterampilan dan pengetahuan,

sepadan dengan tuntutan tugasnya diharapkan akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan membuatnya mampu untuk meningkatkan efektivitas pegawai sehingga mendukung tercapainya suatu tujuan.

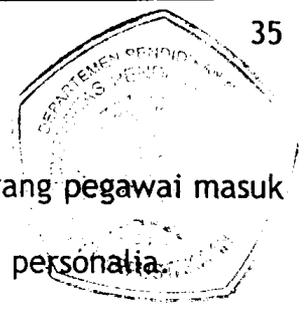
Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama bahwa dengan diadakannya suatu program pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan keterampilan, menambah pengetahuan, kecakapan, serta disiplin bagi pegawai tersebut dalam melaksanakan tugasnya.

Tujuan pendidikan dan pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil adalah :

- (1) Meningkatkan kesetiaan dan ketaatan Pegawai Negeri Sipil kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah Republik Indonesia;
- (2) Menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif untuk melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan;
- (3) Memantapkan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pengembangan partisipasi masyarakat;
- dan (4) Meningkatkan pengetahuan, keahlian dan/atau keterampilan serta pembentukan sedini mungkin kepribadian Pegawai Negeri Sipil.

Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan meskipun banyak sekali pendapat para ahli dan para sarjana tetapi pada dasarnya dapat dibagi dalam lima macam yaitu :

- (1) Pendidikan dasar (*Basic Education*)



Merupakan pendidikan yang disyaratkan sebelum seorang pegawai masuk untuk bekerja atau sebelum dimasukkan dalam bagian personalia.

(2) Pendidikan tambahan (*Upgrading training*)

Pendidikan yang diadakan secara berkala atau periodik agar para pegawai mendapat tambahan dan selalu mengikuti perkembangan dalam lingkungan pekerjaannya.

(3) Pendidikan penyegar

Pendidikan ini mempunyai tujuan menyegarkan kembali pengertian-pengertian dan pengetahuannya, pada waktu yang silam dan ada hubungannya atau kaitannya dengan masalah pelaksanaan tugas.

(4) Latihan-latihan perusahaan

Latihan-latihan dalam perusahaan yang dikenal dengan sebutan TWI (*Training Within Industry*), latihan yang diandalkan dalam rangka memajukan roda perusahaan meliputi :

- *Job instruction training*;
- *Job method training* (latihan cara kerja);
- *Job relation training* (latihan hubungan kerja)

(5) Latihan Keterampilan (*Vocational training*)

Adalah pelatihan yang melatih keterampilan fisik (*manual dexterity*) bagi tenaga-tenaga pelaksana misalnya latihan tukang bubut, tukang las dan sebagainya.

D. KEMAMPUAN DAN KINERJA

Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik dan aspek non-fisik. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi, sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan non-fisik dapat diupayakan terutama melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Disamping untuk peningkatan kemampuan dan keterampilan para pegawai, pendidikan dan pelatihan juga akan memberikan peningkatan produktivitas kerja yang mengakibatkan organisasi memperoleh keuntungan.

Seperti diungkapkan oleh Soekidjo Notoatmodjo (1998 : 31), faktor-faktor yang mempengaruhi *performance* pegawai adalah : (1) *ability*, kemampuan yang dapat dikembangkan, (2) *capacity*, kemampuan yang sudah ditentukan/terbatas, (3) *help*, bantuan untuk terwujudnya *performance*, (4) *incentive*, insentif material maupun non material, (5) *environment*, lingkungan tempat kerja karyawan, (6) *validity*, pedoman/petunjuk dan uraian kerja, (7) *evaluation*, adanya umpan balik hasil kerja.

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi *performance* di atas, ternyata yang dapat diintervensi atau terapi melalui diklat hanyalah faktor *ability*, sedangkan faktor yang lainnya diluar jangkauan pendidikan dan pelatihan.

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian hasil kerja/unjuk

kerja/penampilan kerja (LAN, 1992 : 3). Sedangkan Nainggolan (1988 : 123) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu (LAN dan BPKP, 2000 : 7). Prestasi dimaksud adalah efektivitas operasional organisasi baik dari segi manajerial maupun ekonomis operasional. Prestasi organisasi merupakan tampilan wajah organisasi dalam menjalankan kegiatannya.

Sebagai suatu tampilan kerja, kinerja dapat terukur. Larry D. Stout (BPKP, 2000 : 15) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Dengan pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas akan terlaksana secara efektif dan efisien. Sejalan dengan tu Lester R. Bittel dan John W. Newstrom (LAN dan BPKP, 2000 : 19) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja akan berguna untuk : (1) Mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang dibawah standar kinerja; (2) Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah mereka telah

bekerja dengan baik, dan (3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

Sedangkan ruang lingkup pengukuran kinerja meliputi : (1) Kebijakan (*policy*); untuk membantu pembuatan maupun pengimplementasikan kebijakan, (2) Perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting*); untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk memonitor perubahan terhadap rencana; (3) Kualitas (*quality*); untuk memajukan standarisasi atas jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi; (4) Kehematan (*economy*); untuk mereview pendistribusian dan keefektifan penggunaan sumber daya; (5) Keadilan (*equity*); untuk meyakini adanya distribusi yang adil dan dilayani semua masyarakat; dan (6) Pertanggungjawaban (*accountability*); untuk meningkatkan pengendalian dan mempengaruhi pembuatan keputusan.

Berbicara tentang kinerja personil erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerjanya. T.R. Mitchell (1982 : 343) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : (1) *Quality of work*, (2) *Promptness*, (3) *Initiative*, (4) *Capability*, dan (5) *Communication*. Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

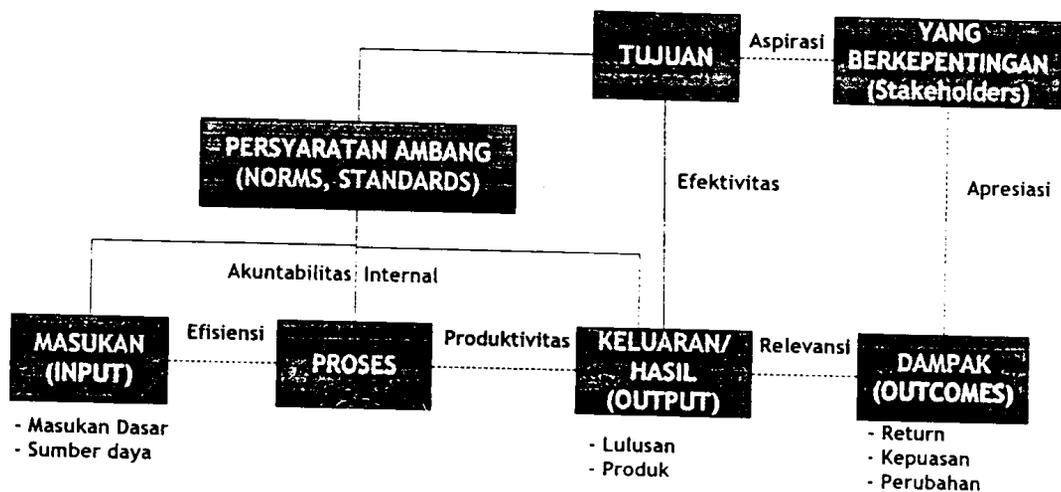
Pengukuran kinerja dapat berfungsi sebagai target atau sasaran, sebagai informasi yang dapat digunakan para pegawai dalam mengarahkan usaha-usaha mereka melalui serangkaian prioritas tertentu. Dengan demikian

penilaian kinerja yang efektif dapat sekaligus mempengaruhi dua hal yaitu produktivitas dan kualitas kerja (Agus Dharma, 1985 : 49).

Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kinerjanya. Dengan kata lain produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerjanya.

Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya dapat dicapai. Untuk dapat mengevaluasi kinerja pegawai secara obyektif dan akurat maka perlu ada tolok ukur kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka sendiri.

Abin (1996) menyatakan bahwa konsep kinerja dalam manajemen diklat, dapat dinyatakan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 2.2. Model Analisis Posisi Sistem Pendidikan

Dari gambar tersebut, nampak terdapat dua perangkat dalam manajemen diklat, yaitu perangkat sistem dan perangkat indikator kinerja. Sesuai dengan pokok masalah dalam tesis ini, hanya akan diuraikan perangkat indikator kinerja, yang meliputi:

- (1) Efisiensi, pada dasarnya menunjukkan suatu ukuran tingkat kemampuan sistem dalam pemanfaatan seluruh atau sebagian perangkat sumber daya secara optimal, pada operasional proses yang menjadi tugas fungsi untuk mewujudkan bidang hasil pokok yang telah ditetapkan.
- (2) Produktivitas, pada prinsipnya merupakan suatu ukuran tingkat daya hasil setiap program dan/atau keseluruhan perangkat program yang menjadi tugas/fungsi bidang hasil pokok yang menjadi tanggung jawab unit kerja dalam suatu kurun waktu tertentu.
- (3) Efektivitas, pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan sebagaimana telah ditetapkan.
- (4) Relevansi, pada dasarnya juga merupakan suatu ukuran tingkat keterkaitan dan/atau kesesuaian antara hasil (*outputs*) dengan peluang dan kebutuhan.
- (5) Akuntabilitas, merupakan indikator kinerja unit kerja yang lebih komprehensif.
- (6) Kesehatan organisasi, yang pada dasarnya menunjukkan ukuran tingkat kepuasan, kekuatan motivasi dan partisipasi diantara staf dan anggota dalam proses pembuatan keputusan.

(7) Adaptabilitas dan semangat berinovasi, yang pada prinsipnya menunjukkan ukuran tingkat kepekaan (*sensitivity*) dan cepat tanggap (*responsiveness*) terhadap perubahan, perkembangan dan tantangan yang terjadi dalam lingkungannya, disertai dengan kemauan dan kemampuan untuk melakukan penyesuaian melalui upaya perbaikan, penyempurnaan dan pembaharuan sistemnya.

D. HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN

Kajian mengenai pendidikan dan pelatihan dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja sudah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Namun kajian khusus mengenai pengaruh diklat ADUM dan SPAMA terhadap peningkatan kinerja pegawai Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral, belum dilakukan.

Dalam kaitan untuk menunjang studi yang dilakukan, dapat dipedomani beberapa hasil penelitian yang relevan sebagai berikut :

1. Nani Ratna Wulan (1996), mengungkapkan : Penilaian Pelatihan Pegawai Negeri Sub Bagian Tata Usaha Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kota Madya Bandung dalam rangka Peningkatan Kerja Pegawai.

Pelatihan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sub Bagian Tata Usaha Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kota Madya Bandung, memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai. Rekomendasi penelitiannya lebih menekankan pada manajemen pelatihan



dimana perlu mendapat perhatian yang cukup serius, karena manajemen yang baik hasil pelatihan tidak akan optimal.

2. Deden Hendriana (2003), mengungkapkan : Pengaruh Kegiatan Kelompok Kerja Guru dan Latar Belakang Pendidikan terhadap Kinerja Guru.
Kegiatan Kelompok Kerja Guru yang merupakan salah satu wadah untuk meningkatkan profesional guru dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja guru SD.
Rekomendasi penelitiannya lebih menekankan pada program kelompok kerja guru menjadi skala prioritas bagi pembinaan profesi Guru SD. Bagi pihak penyelenggara kegiatan ini perlu terus diberdayakan dengan manajemen yang baik dan teratur mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian, pengawasan sampai pada tindak lanjut yang merupakan satu sistem kegiatan.
3. Subhan Sofhian (1998), mengungkapkan : *Product Utility* Lulusan Pendidikan dan Pelatihan Administrasi Umum Departemen Agama Propinsi Jawa Barat.
Keterampilan yang diperoleh dari diklat ADUM adalah keterampilan kepemimpinan, peningkatan keterampilan kerja, peningkatan volume kerja, dan keterampilan mengantisipasi suasana kerja yang lebih kondusif pemanfaatan keterampilan yang diterapkan di lapangan dinilai tinggi.
Faktor internal (diri pribadi alumni) sangat mempengaruhi terhadap *product utility* lulusan diklat ADUM, karena dari segi pengalaman, kemampuan, eksistensi serta faktor lain seperti sesama mitra kerja

pejabat eselon V dan eselon IV ada yang belum mengikuti diklat ADUM sehingga dalam menjabarkan visi dan misi belum seragam.

Rekomendasi penelitiannya lebih menekankan pada pemanfaatan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku merupakan harapan semua pihak, maka sebaiknya kepada semua unsur yang terlibat mendukung dengan motivasi, kerja sama serta dana tersedia sehingga apa yang direncanakan alumni dapat direalisasikan dan diaplikasikan dengan kemampuan masing-masing.

4. H.A. Rahman Yahya (2001), mengungkapkan : Kinerja Lulusan Peserta Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Struktural SPAMA di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Barat.

Kinerja Pelayanan Alumni Diklat SPAMA juga menunjukkan peningkatan yang signifikan, pelayanan ini bersifat intern dan ekstern. Lulusan Diklat SPAMA juga telah menunjukkan peningkatan produktivitas, yaitu mereka dapat memanfaatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang didapat selama mengikuti Diklat SPAMA.

Peningkatan produktivitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan, tetapi faktor-faktor lain yang memberikan pengaruh baik bersifat intern maupun ekstern. Faktor intern yaitu etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik yang bersangkutan dan faktor ekstern diluar pegawai yang mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja secara infrastruktur adalah kebijaksanaan pemerintah, hubungan industrial dan manajemen, sedangkan yang bersifat sarana adalah yang menyangkut lingkungan kerja dan kesejahteraan.

Rekomendasi dalam penelitian ini adalah untuk mempertahankan kinerja diklat Propinsi Jawa Barat, maka unsur-unsur penyelenggara diklat SPAMA harus selalu meningkatkan pelayanan akademik dan pelayanan umum. Tenaga pengajar/widyaiswara harus selalu berusaha meningkatkan kemampuannya dengan cara menambah pengetahuan dan wawasan baik melalui Diklat TOT atau selalu mengikuti perkembangan/kemajuan ilmu pengetahuan.

5. Deden Hermawan (2002), mengungkapkan : Pengaruh perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan dan latihan pegawai terhadap kinerja pegawai.

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Pendidikan pada dasarnya merupakan instrumen untuk mencerdaskan manusia, dimana *value* (nilai), *attitude* (sikap), dan *maturity* (kedewasaan) ditumbuh kembangkan melalui proses pembelajaran, karena esensi pendidikan adalah *learning* (belajar) belajar inilah yang menjadi empat pilar utama yaitu "*learning to know, learning to do, learnig to be dan learning to live together and harmonizely*".

Rekomendasi dalam penelitian ini adalah untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai, maka diperlukan kebijaksanaan pimpinan dengan komitmen yang kuat untuk memberikan penghargaan yang memadai kepada para pegawai yang kinerjanya baik. Sedangkan bagi pegawai yang kinerjanya rendah diberikan perhatian khusus berupa diklat, mutasi atau sanksi yang tegas.

