

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Aset organisasi yang paling penting harus dimiliki oleh suatu lembaga atau perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Apabila dilihat dari perspektif organisasi maka orang-orang tersebut merupakan sumber daya, sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja. Tanpa adanya sumber daya manusia yang kompeten dan berdedikasi tinggi maka lembaga tersebut tidak akan dapat memaksimalkan produktivitasnya.

Setiap lembaga mempunyai kewajiban untuk selalu meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas para pegawainya, baik di lembaga swasta ataupun pemerintah yang bertugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, dan untuk meningkatkan profesionalisme pegawai salah satunya adalah dengan mengikutkan pegawai tersebut pada pendidikan dan pelatihan. Dan selain itu kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya juga harus ditunjang oleh motivasi dan suasana kerja yang kondusif agar dapat memaksimalkan kemampuan kerja seorang pegawai.

Dalam era globalisasi ini, profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat dibutuhkan, karena PNS menyangkut pelayanan kepada masyarakat, baik masyarakat Indonesia itu sendiri maupun masyarakat internasional yang sangat membutuhkan pelayanan dari seorang PNS. Bila kita mengabaikan kemampuan seorang PNS, maka negara kita akan kalah bersaing dengan negara tetangga lainnya yang sudah lebih maju

dan modern di bidang pelayanan kepada masyarakat, sehingga banyak investasi yang ditanamkan dari negara asing untuk membuka peluang usahanya.

Salah satu unsur yang menyebabkan lemahnya negara kita dalam bersaing dengan negara tetangga dalam kanvas perdagangan bebas adalah pelayanan dari para aparatur negara, struktur organisasi kita yang sangat gemuk dan birokratis, juga ditunjang oleh mental dan sistem upah yang sangat tidak kondusif, sehingga para pegawai kurang memperhatikan pelayanan kepada masyarakat yang sudah menjadi tugas pokoknya.

Kemampuan dalam melaksanakan tugas pegawai masih berada di bawah standar kemungkinan disebabkan oleh beberapa faktor, mulai dari motivasi yang rendah serta suasana kerja yang tidak mendukung, juga keterampilan atau kemampuan kerja pegawai itu sendiri yang masih kurang. Sedarmayanti (2003:74) mengatakan salah satu faktor yang mempengaruhi orang bekerja adalah suasana kerja yang menyenangkan menjadi salah satu kunci pendorong bagi pegawai untuk menghasilkan hasil pekerjaan dan tugas yang baik. Disamping itu motivasi kerja juga memiliki peranan yang tidak kalah penting terhadap pelaksanaan tugas, sehingga penting untuk diingat bahwa motivasi kerja tidak dapat dipaksakan. Motivasi kerja harus datang dari diri sendiri, individual dan disengaja. Individu berarti bahwa setiap pegawai termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkatan. Sengaja berarti individu mengendalikan tingkat motivasinya sendiri, sehingga sifat-sifat motivasi ini di dalam suasana kerja yang kondusif akan mendorong para pegawai akan lebih baik dan produktif dalam pelaksanaan tugasnya.

Pengembangan sumber daya manusia di Indonesia mendapat perhatian yang serius dari pemerintah, hal ini terungkap dalam GBHN 1999-2004 yang menyatakan bahwa:

Pembangunan Nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia, dan masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berlandaskan kemampuan nasional, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan tantangan perkembangan global.

Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa pembangunan bangsa Indonesia akan berhasil jika didukung oleh tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas, dan didukung oleh sumber daya lainnya seperti sumber daya alam yang memadai, serta ilmu pengetahuan dan teknologi maju.

Salah satu langkah yang diambil pemerintah dalam meningkatkan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil adalah melalui pendidikan dan pelatihan yang terencana dan diselenggarakan secara terpadu sesuai tuntutan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia, demikian diungkapkan dalam Undang-undang No. 8 Tahun 1974 yang telah disempurnakan dalam Undang-undang No. 34 1989 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Isi dari undang-undang tersebut menjadi suatu kewajiban bagi lembaga untuk mendorong bagi pegawainya untuk menjadi professional dalam bidangnya, yaitu dengan mengikutsertakan dalam program pendidikan dan pelatihan.

Soebagjo Atmodipuro (1993) mengatakan bahwa melalui sistem pengembangan dilakukan berbagai kegiatan yang mengacu kepada upaya agar segala sumber daya manusia dapat didayagunakan dan dihasilgunakan oleh lembaga secara optimal.

Pelatihan adalah serangkaian kegiatan pendidikan yang mengutamakan perubahan pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu juga merupakan suatu proses yang memungkinkan seseorang untuk dapat menguasai, mencari dan memiliki proses jenis informasi termasuk ilmu pengetahuan yang dapat diperoleh dengan mudah, kapan dan dimana saja.

Pelatihan di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sudah diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, dalam pasal 2 disebutkan bahwa tujuan pelatihan di lingkungan PNS adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional, selain itu juga untuk memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat. Selanjutnya di dalam pasal 4 disebutkan bahwa ada dua jenis Diklat yaitu a) Diklat Prajabatan dan b) Diklat dalam jabatan. Di dalam Diklat dalam jabatan terdiri dari 1) Diklat Kepemimpinan, 2) Diklat Fungsional, dan 3) Diklat Teknis.

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS, Diklat Teknis ini diperuntukan bagi semua pegawai yang langsung menangani pekerjaan-pekerjaan secara teknis, dalam hal ini adalah para staf, salah satu jenis Diklat Teknis ini adalah Pelatihan Di Tempat Kerja (PDTK). Pelatihan ini sangat penting karena akan membantu meningkatkan keterampilan pegawai secara langsung dan semua orang di lembaga terlibat, dari mulai pimpinan puncak hingga bawahan. Rex Strayton dalam Petunjuk Pelaksanaan PDTK (1993:1) mengatakan bahwa:

Latihan yang paling efektif adalah Pelatihan Di Tempat Kerja yang dilaksanakan secara melekat oleh setiap aparat pemerintah, karena apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang pegawai dalam suatu kantor lebih banyak tergantung pada apa yang diinginkan/dikehendaki oleh atasannya dari apa yang diperoleh/diajarkan oleh para instruktur pada berbagai diklat yang diikutinya.

Selanjutnya Strayton menjelaskan bahwa seorang pimpinan diharapkan dapat menyediakan waktu dan kesempatan untuk melatih serta mengembangkan cara kerja para pegawainya melalui contoh yang dilakukannya sendiri.

Dari beberapa pengaruh atas hasil pelatihan ini membutuhkan proses adaptasi dan internalisasi dari diri pegawai yang bersangkutan, sehingga akan memberikan implikasi terhadap seberapa besar usahanya dalam mengubah sikap dan kinerjanya agar mampu untuk mengimplementasikan dalam pelaksanaan tugasnya.

Selain itu kemampuan pegawai dalam mengimplementasikan tugasnya sehari-hari harus didukung juga oleh motivasi yang bersangkutan. Timbulnya motivasi dalam diri seseorang tergantung pada masing-masing individu itu sendiri, hal ini dikarenakan timbulnya motivasi dikarenakan oleh beberapa penyebab atau faktor. Wahjosumidjo (1987:175) mengatakan bahwa faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Intinya motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.

Kemampuan dalam melaksanakan tugas pegawai masih berada di bawah standar kemungkinan disebabkan oleh beberapa faktor, mulai dari motivasi yang rendah serta suasana kerja yang tidak mendukung, juga keterampilan atau kemampuan kerja pegawai itu sendiri yang masih kurang. Sedarmayanti (2003:74) mengatakan salah satu faktor yang mempengaruhi orang bekerja adalah suasana kerja yang menyenangkan memungkinkan menjadi kunci pendorong bagi pegawai untuk menghasilkan hasil pekerjaan dan tugas yang baik.

Suasana kerja yang mempengaruhi menyangkut seluruh komponen yang ada di sekitar pegawai itu berada, baik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun tidak langsung. Yang berhubungan langsung misalnya hubungan dengan atasan yang mengkoordinir pekerjaan, sarana dan prasarana pekerjaan, dan yang tidak berhubungan

langsung adalah kondisi psikologis yang berhubungan dengan rekan-rekan satu pekerjaan.

Kemampuan melaksanakan tugas perlu dikembangkan oleh seorang pegawai dalam lingkungan kerjanya, karena secara individu maupun kelompok dituntut untuk mampu meningkatkan kinerjanya secara optimal dari keikutsertaannya dalam program PDK yang pernah diikutinya. Namun kenyataan yang ada pelatihan-pelatihan yang telah ada kurang mampu memberikan motivasi terhadap pegawai untuk memacu meningkatkan kinerjanya, dengan kata lain kurang mampu diimplementasikan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, sehingga diyakini bahwa pelatihan-pelatihan yang ada selama ini merupakan program yang bersifat *Top Down* yang berorientasi pada kebijakan bukannya pada *learning need* atas kesenjangan atau kebutuhan belajar, baik pengetahuan maupun keterampilan yang dirasakan dalam pelaksanaan tugas atas fungsinya sebagai pegawai.

Kenyataan yang terjadi di lapangan, para pegawai yang telah mengikuti pelatihan pada umumnya, kurang mengimplementasikannya dalam tugas sehari-hari, sehingga pelatihan tersebut sepertinya sia-sia, dipandang dari sudut pengetahuan, keterampilan dan sikap ada peningkatan, hanya implementasinya yang masih kurang, dan kondisi ini juga dipengaruhi oleh motivasi kerja yang bersangkutan serta suasana kerja yang kurang mendukung. Motivasi kerja seseorang dipengaruhi berbagai macam faktor, terutama faktor-faktor yang merangsang motif seseorang untuk bekerja dan mengimplementasikan ilmunya, juga suasana kerja, seseorang yang telah mengikuti pelatihan akan meningkat bukan hanya pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, tetapi juga aspirasinya akan meningkat.

Implementasi tugas seorang pegawai berhubungan dengan masalah kinerja dan produktivitas, bila pegawai mampu mengimplementasikan berbagai macam kewajiban

yang diberikan kepadanya, dan juga didukung dengan motivasi serta suasana kerja yang kondusif, maka semangat kerja dan produktivitas juga akan meningkat. Hadari Nawawi (1990:115) mengatakan setiap organisasi kerja diselenggarakan untuk mencapai tujuan tertentu, dengan mewujudkan volume dan beban kerja yang menjadi tugas pokoknya.

Hasil yang dicapai dalam mewujudkan volume dan beban kerja adalah merupakan produktivitas kerja. Untuk itu diperlukan sejumlah pegawai yang memiliki kemampuan dan kesungguhan dalam bekerja agar tujuan organisasi dapat tercapai. Pegawai yang potensial akan menjadi faktor yang sangat menentukan bagi perkembangan organisasi sebagai kerja sama yang dinamis. Dengan kata lain, setiap organisasi kerja memerlukan sejumlah pegawai yang mampu dan bersedia mewujudkan dinamika yang terarah, sehingga berpengaruh langsung pada produktivitas kerja, baik yang dihasilkan secara perorangan maupun oleh organisasi kerja sebagai satu kesatuan.

Dari kondisi gambaran di atas, maka dianggap perlu untuk melakukan kajian dan telaahan secara ilmiah tentang hubungan antara “Dampak Pelatihan Di Tempat Kerja Terhadap Implementasi Pelaksanaan Tugas”. Efektif dan tidaknya pelatihan tersebut memiliki dampak strategis terhadap peningkatan implementasi pelaksanaan tugas harus dikaji secara komprehensif dan menyeluruh, dimana pelatihan tersebut memiliki dampak strategis terhadap peningkatan implementasi pelaksanaan tugas itu sendiri. Implementasi pelaksanaan tugas dalam penelitian ini diartikan sebagai derajat prestasi kerja yang memiliki tugas dan fungsi yang erat kaitannya dengan peran, kewajiban dan tugas pokoknya atas *out put* dari pelatihan yang diikutinya. Indikator *out put* pelatihan itu terdiri atas aspek pengetahuan, keterampilan dan perilaku keseharian dalam upaya implementasi pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan.



## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian di atas, identifikasi masalah terlihat belum optimalnya pegawai dalam melaksanakan tugasnya, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang dianggap mempengaruhi kemampuan tugas pegawai. Faktor-faktor tersebut diantaranya kompetensi individu, motivasi dalam menjalankan tugas, lingkungan kerja, mekanisme dan sistem kerja yang berlaku, serta tingkat resiko pekerjaan yang mereka laksanakan.

Kompetensi individu berhubungan dengan tingkat pendidikan, relevansi pelatihan serta bimbingan teknis yang diikuti dan bahkan pengalaman kerja dengan tugas-tugas yang dihadapi. Motivasi dan lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor, seperti faktor intrinsik dan ekstrinsik motivasi pegawai pegawai, serta faktor lingkungan sekitar, seperti unsur pimpinan, teman sejawat, dan fasilitas yang akan menunjang pekerjaan.

Bila seorang pegawai tidak memperlihatkan kemampuan melaksanakan tugasnya sebagaimana yang diharapkan, maka ditengarai ada tiga hal yang menjadi dasar permasalahan: kurangnya kemampuan, rendahnya motivasi dan suasana kerja yang tidak kondusif.

Berdasarkan pemikiran itu pula, maka penelitian ini dibatasi pada variabel yang berpotensi mempengaruhi terhadap kemampuan atau kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Adapun variabel yang menjadi fokus permasalahan adalah bagaimana dampak hasil pelatihan yang diikuti, motivasi dan suasana kerja terhadap implementasi pelaksanaan tugas di Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Bandung.



### C. Perumusan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokus maka permasalahan yang diajukan dirumuskan sebagai berikut: *Bagaimana pengaruh Pelatihan Di Tempat Kerja (PDTK), motivasi kerja dan suasana kerja terhadap implementasi pelaksanaan tugas para pegawai di Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Bandung.*

Adapun pertanyaan yang diajukan untuk menelusuri permasalahan tersebut adalah:

1. Adakah hubungan antara 'Hasil Pelatihan Di Tempat Kerja dengan Implementasi Pelaksanaan Tugas' pegawai?
2. Adakah hubungan antara Motivasi Kerja dengan Implementasi Pelaksanaan Tugas Pegawai?
3. Adakah hubungan antara Suasana Kerja dengan implementasi Pelaksanaan Tugas Pegawai?
4. Adakah hubungan antara Hasil Pelatihan, Motivasi Kerja dan Suasana Kerja dengan Implementasi Pelaksanaan Tugas Pegawai?

### D. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir yang digunakan dalam pendekatan terhadap permasalahan yang dikemukakan dalam fokus penelitian ini sebagai berikut:

Pelatihan ( $X_1$ ) yang diikuti adalah Pelatihan Di Tempat Kerja (PDTK) yang merupakan kegiatan diklat yang dilakukan di tempat kerja dan dilaksanakan sebagai salah satu fungsi yang melekat (*built in*) oleh setiap pimpinan dalam rangka mengusahakan peningkatan mutu pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai pelaksana tugas teknis.



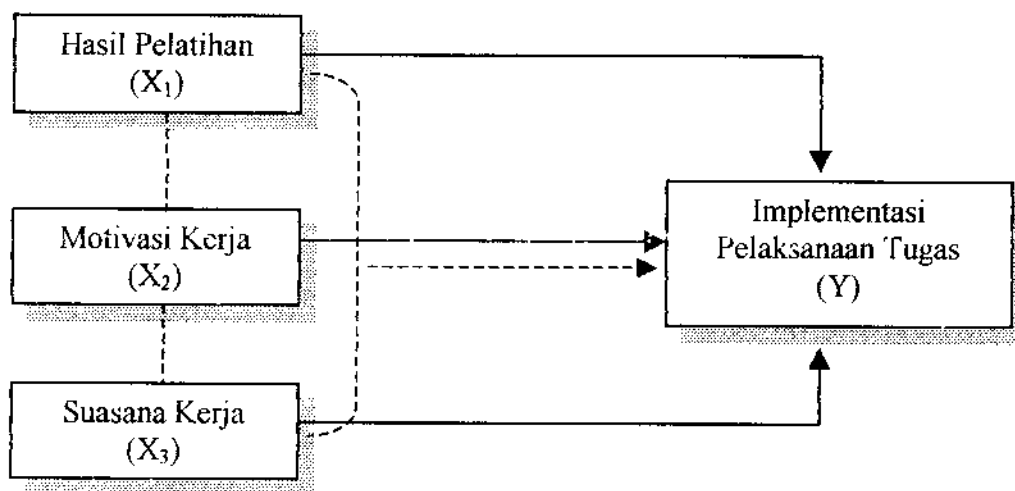
Ketiga unsur Pelatihan Di Tempat Kerja di atas merupakan tujuan dan sasaran yang akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan pegawai dalam suatu organisasi. (Wentling, 1992; Agus Dharma, 1998; Davis & Davis, 1998).

Motivasi Kerja ( $X_2$ ) merupakan dorongan atau daya penggerak yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam berbuat mencapai suatu tujuan, (McClelland, 1990). Sebagian besar teori motivasi didasarkan pada kebutuhan manusia, sehingga motivasi seseorang dipengaruhi oleh kebutuhan hidupnya, semakin terpenuhi kebutuhannya maka tujuan dan motivasinya akan berbeda dan begitu seterusnya. Secara umum motivasi dapat didefinisikan sebagai *"the complex of force, drives, needs, tension state, maintai activity toward the achievement of personal goals"* (Hoy & Miskel, 1978:96). Selanjutnya menurut Hersey dan Blanchad (1977:16) motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls.

Suasana kerja ( $X_3$ ) merupakan salah satu aspek yang penting diperhatikan oleh lembaga tempat seseorang bekerja, Keith Davis (1981:104) mengatakana bahwa suasana kerja merupakan *"The human environment with in wich an organization's employees do their work"*. Dari pengertian di atas bahwa yang dimaksud suasana kerja adalah menyangkut lingkungan yang ada atau dihadapi oleh manusia yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Dengan demikian maka penelitian ini berupaya mengungkapkan hubungan variabel Pelatihan Di Tempat Kerja, motivasi kerja, dan suasana kerja dengan implementasi pelaksanaan tugas (Y).

Adapun gambaran hubungan variabel-variabel tersebut adalah:



Gambar 1.1 Gambaran hubungan antar variabel

#### E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang patut diuji kebenarannya. Selanjutnya rumusan hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara Hasil Pelatihan dengan Implementasi Pelaksanaan Tugas.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara Motivasi Kerja dengan Implementasi Pelaksanaan Tugas.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara Suasana Kerja dengan Implementasi Pelaksanaan Tugas.
4. Terdapat hubungan yang signifikan antara Hasil Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Suasana Kerja dengan Implementasi Pelaksanaan Tugas

## **F. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk memperoleh gambaran hubungan antara ‘Hasil Pelatihan dengan ‘Implementasi Pelaksanaan Tugas’ Pegawai.
2. Untuk memperoleh gambaran hubungan antara ‘Motivasi Kerja’ dengan ‘Implementasi Pelaksanaan Tugas’ Pegawai.
3. Untuk memperoleh gambaran hubungan antara ‘Suasana Kerja’ dengan Implementasi Pelaksanaan Tugas’ Pegawai.
4. Untuk memperoleh gambaran hubungan antara ‘Hasil Pelatihan, Motivasi Kerja dan Suasana Kerja’ dengan ‘Implementasi Pelaksanaan Tugas’ Pegawai.

## **G. Lokasi Penelitian**

Tempat penelitian ini dilakukan adalah di Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Bandung yang beralamat di Jl. Soekarno-Hatta No. 716 Tlp. 022-7800147 Bandung, Jawa Barat, yang mana Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Bandung (Balai Diklat Depag Bandung) merupakan unit pelaksana teknis kegiatan pelatihan pegawai Departemen Agama di daerah yang berada di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama Republik Indonesia.

Penelitian ini berhubungan dengan kinerja pegawai Balai Diklat Depag Bandung yang merupakan pelaksana kegiatan-kegiatan pelatihan di lingkungan Departemen Agama Propinsi Jawa Barat dan Banten.

## **H. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dapat dilihat dari segi teoritis dan praktis. Manfaat teoritis dari penelitian ini memberikan kontribusi bagi kepentingan teori dan pengembangan

pendidikan secara umum dan pengembangan pendidikan luar sekolah dalam bidang pengembangan Sumber Daya Manusia melalui kegiatan Pelatihan. Konkritnya tentang temuan-temuan lapangan dalam proses pelatihan yang berkaitan dengan pendidikan orang dewasa.

Manfaat praktisnya bila dilihat dari pengembangan konseptual, yaitu rekomendasi tentang mutu penyelenggaraan pelatihan yang memberikan dampak terhadap implementasi pelaksanaan tugas bagi para pegawai Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Bandung. Disamping itu akan mampu menambah pengalaman empirik yang akan dimanfaatkan sebagai salah satu masukan dalam manajemen program pembelajaran pada DDTK selanjutnya yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan instansi pemerintah pada umumnya serta dijadikan sebagai investasi pengembangan Sumber Daya Manusia yang dikelola oleh Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Bandung.

