

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan pada hakekatnya ialah untuk mencapai tujuan nasional Indonesia sebagaimana yang tercantum dalam Pembukaan Undang-undang Dasar 1945 yaitu untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional tersebut diperlukan adanya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang profesional, bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bermutu tinggi dan menyadari tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan di dalam negara hukum yang demokratis.

Sebagai *Abdi Negara*, berarti bahwa seorang PNS harus selalu melaksanakan tugas-tugas negara dan mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan. Sedangkan sebagai *Abdi Masyarakat*, mengandung pengertian bahwa dalam melaksanakan tugasnya, seorang PNS harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat.

Untuk mewujudkan PNS yang demikian itu, maka Pemerintah membentuk suatu undang-undang yang mengatur kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan Pegawai Negeri, yaitu Undang undang (UU) nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang dilengkapi dengan berbagai ketentuan operasional lainnya.

Dengan meningkatnya daya kritis serta tuntutan masyarakat yang berbarengan dengan menggelindingnya era reformasi hingga sekarang ini, kinerja Aparatur Negara sedang dan akan terus menjadi sorotan masyarakat, mereka akan dengan cepat dan mudah merespon segala sesuatu yang dilakukannya. Aparatur Negara tidak bisa lagi bertindak dan bersikap sekehendaknya tanpa memperhatikan kepentingan masyarakat sehingga mereka akan terus dituntut untuk meningkatkan pelayanannya baik secara kuantitas maupun kualitasnya.

Karena adanya tantangan-tantangan baru untuk meningkatkan pelayanan publik baik kualitas maupun kuantitasnya, dimana sudah tidak bisa dipungkiri lagi dalam organisasi pemerintah terdapat perbedaan tingkat kemampuan dan pengetahuan yang cukup mencolok yang dimiliki aparatnya, dibandingkan dengan sumber daya manusia pada organisasi swasta, maka merupakan suatu hal yang sangat penting bagi pemerintah untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusianya, sehingga diharapkan akan bisa menghasilkan aparatur yang memiliki tingkat kompetensi yang kompetitif dan komparatif dengan sektor swasta, bahkan lebih jauh dengan sumber daya manusia negara-negara lain.

Salah satu usaha yang bisa dilakukan untuk menciptakan kondisi sumber daya Aparatur Negara seperti di atas, maka diperlukan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS (Diklat PNS) secara terarah, terpadu dan berkesinambungan yang mengarah pada terciptanya :

- a. Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air;
- b. Peningkatan kompetensi teknis, manajerial dan/atau kepemimpinannya :

- c. Peningkatan efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Pendidikan pada dasarnya merupakan sebuah instrumen untuk mencerdaskan manusia, dimana *value* (nilai), *attitude* (sikap), dan *maturity* (kedewasaan) ditumbuh kembangkan melalui proses pembelajaran. Sehingga, misi pendidikan sering disebut dengan pembebasan dari kemiskinan, kebodohan, dan eksploitasi. Esensi pendidikan adalah *learning* (belajar), setiap manusia hidup mengalami proses belajar. Begitu pula di dalam suatu organisasi, posisi dan peranan diklat pegawai sangat strategis dalam meningkatkan kualitas pegawai. Konsekuensi dari semua itu adalah jika suatu organisasi berupaya untuk terus mengembangkan pengetahuan, dan keterampilan pegawainya maka itu semua akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja SDM-nya yang diwujudkan dalam perubahan perilaku ke arah yang lebih baik dan tingginya tingkat produktivitas kerja pegawai.

Mencermati berbagai konsekuensi logis dari era globalisasi, dimana akselerasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dinamika tuntutan, perubahan dan peristiwa yang terjadi di dalam masyarakat begitu tinggi, maka di sinilah pentingnya fungsi dan peran diklat pegawai sebagai pilar utama dalam mengantisipasi dan memenuhi berbagai tuntutan tersebut sehingga diharapkan mampu menciptakan SDM organisasi yang terdiri dari individu yang kompetitif, mandiri, dan bertanggung jawab (*fully human*=insan kamil). Dellor, et al (1996), dalam laporannya ke UNESCO, mengajukan rumusan tentang empat pilar pendidikan tersebut, yaitu '*learning to know, learning to do, learning to be dan learning to live together and harmonizely*':

1. *Learning to know*, belajar untuk mengetahui pendidikan umum, dengan mendalami berbagai bidang studi, termasuk di dalamnya *learning how to learn*. Dalam konsep Islam, ‘ilmu dapat berarti “cahaya” (*al-‘ilmu nuurun*) hal ini berarti juga bahwa dengan mengetahui, memahami, dan menguasai ilmu pengetahuan, maka kita bisa melihat, mendengar dan merasakan segala sesuatu dengan terang dan jelas. Kita bisa memilih dan memilah mana yang baik mana yang buruk. Dengan demikian ilmu pengetahuan merupakan pijakan utama dan mendasar yang harus dikuasai oleh setiap manusia agar bisa tumbuh dan berkembang ke arah kemajuan yang hanya dapat diperoleh melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, sistematis dan menyeluruh. Belajar dimaksudkan agar peserta didik memiliki pengetahuan baru dan terjadinya perubahan sikap dari tidak tahu tentang sesuatu menjadi tahu atau lebih tahu. Sehingga dapat mewujudkan prinsip belajar sepanjang hayat.
2. *Learning to do*, belajar untuk dapat bekerja dan bekerjasama dalam team, serta belajar untuk menghadapi berbagai situasi yang sering tidak terduga. Setelah kita mengetahui, memahami dan menguasai ilmu pengetahuan, tentunya akan sangat bermanfaat apabila ilmu tersebut dapat diaplikasikan dalam kehidupan nyata (*empiri*), dalam arti perkembangan dan kemajuan manusia hanya dapat dicapai apabila ilmu tersebut diterapkan secara tepat dan benar dalam menghadapi dan memecahkan berbagai persoalan hidup dalam kehidupan ini.

Dalam sebuah hadits Rosulullah SAW bersabda “hidupnya manusia karena ‘ilmu dan hidupnya suatu ‘ilmu karena diamalkan (*hayatul insan bil ‘ilmi, hayatul ‘ilmi bil’amal*)”. Bahkan Allah SWT di dalam Al-Qur’an dengan jelas mengancam dengan murka – Nya kepada manusia yang pandai

mengatakan sesuatu (memerintah kebaikan dan melarang kemunkaran) tetapi dia sendiri tidak melaksanakannya. Oleh karena itu yang harus diciptakan dalam proses pembelajaran adalah bagaimana peserta didik dapat mengetahui, memahami dan menguasai ilmu pengetahuan yang dibarengi dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi untuk dapat mengamalkannya secara proporsional, dan profesional agar perkembangan dan kemajuan perikehidupan manusia dapat dicapai secara optimal.

3. *Learning to be*, berupa kemandirian dan *judgement* yang dikombinasi dengan *personal responsibility* untuk mencapai tujuan bersama. Proses pembelajaran yang dilaksanakan harus bisa membuahkan sesuatu, yaitu yang mampu memberikan dampak positif (*outcome*) bagi peserta didik dan lingkungannya serta mampu memberikan nilai tambah dan potensi dalam mengembangkan peserta didik agar mampu berkreasi dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup individunya dan masyarakat. Proses pendidikan merupakan serangkaian kegiatan untuk merubah sikap dan perilaku seseorang, ke arah yang lebih baik dibandingkan ketika ia belum mengikuti pendidikan. Sehingga melalui proses tersebut, peserta didik diharapkan mampu menghasilkan sesuatu (*outcome*) yang bermanfaat bagi keperluan hidupnya, masyarakat dan lingkungannya.
4. *Learning to live together and harmonizely*, berupa pemahaman dan apresiasi tentang orang lain serta sejarah, tradisi, dan nilai-nilai agamanya. Setelah peserta didik mampu mengetahui, memahami dan menguasai ilmu pengetahuan yang diimplementasikan dalam kehidupan nyata, serta melalui ilmunya tersebut mereka mampu memberikan pengaruh dan dampak yang positif bagi dirinya dan lingkungannya, maka kegiatan pembelajaran

selanjutnya diharapkan mampu menciptakan suasana dan kondisi individu dan lingkungan yang kondusif untuk dapat hidup bersama secara harmonis, aman, tenteram dan seimbang antara manusia dengan Penciptanya, individu yang satu dengan individu lainnya dan antara manusia dengan alam lingkungannya. Sehingga penguasaan ilmu pengetahuan yang diperoleh melalui proses belajar tersebut bertujuan untuk menambah kemampuan manusia dalam berkompetisi yang sehat di kalangannya, memenuhi kebutuhan hidupnya, meningkatkan kesejahteraan dan menjaga kelestarian serta keseimbangan alam dan lingkungannya.

Bagi suatu organisasi pemerintah, keempat pilar pendidikan tersebut juga merupakan tujuan dan sasaran diklat pegawai sebagaimana tersebut di atas, yang pada akhirnya diharapkan bisa berpengaruh terhadap terciptanya budaya kerja secara lebih baik. Pada dasarnya operasionalisasi budaya kerja yang baik dicerminkan dalam bentuk disiplin kerja yang tinggi serta diwujudkan dalam bentuk hasil kerja yang tinggi baik kualitas maupun kuantitasnya. Ukuran dari hasil kerja yang efektif tersebut dapat dilihat dari : (1) penggarapan hasil kerja yang tepat dan lancar, ; (2) berkurang atau tidak adanya keluhan terhadap hasil kerja dari pihak yang menggunakannya yaitu satuan kerja, organisasi lainnya atau masyarakat yang menerima pelayanan. Budaya kerja itu sendiri menurut Waskito Reksosoedirdjo dkk (1993:154) ialah :

Upaya yang dilaksanakan untuk mendorong terwujudnya sikap aparatur agar dalam menjalankan fungsinya sebagai abdi negara sekaligus abdi masyarakat berlangsung secara seimbang dan nyata, khususnya melalui satuan organisasi pada tingkat yang terkecil.

Untuk mewujudkan kondisi pegawai yang memiliki budaya kerja yang baik sebagaimana tersebut di atas, maka disinilah pentingnya fungsi dan peranan dari unit

organisasi yang bertugas untuk mengelola program diklat pegawai mulai dari kegiatan merencanakan, pelaksanaannya hingga kegiatan evaluasi baik evaluasi terhadap program diklat itu sendiri maupun terhadap hasil-hasil yang telah dicapainya. Sehingga kondisi pegawai sebagaimana di atas sebagai dampak program diklat bisa tercapai secara optimal.

Bertitik tolak dari uraian diatas, maka peneliti memfokuskan penelitian pada Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Diklat (sebagai variabel bebas atau variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (sebagai variabel terikat atau variabel "Y") dan mengambil tempat penelitian di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Jakarta.

## **B. Batasan Masalah**

Bertolak dari latar belakang masalah di atas, maka dapat dikemukakan bahwa program diklat pegawai khususnya bagi organisasi pemerintah, secara umum dipandang sebagai upaya peningkatan dan pengembangan kualitas SDM aparatur yang diperlukan untuk menyelenggarakan pemerintahan umum dan pembangunan, serta khususnya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien dan efektif.

Berlandaskan pada pemikiran tersebut dan bahwa pada kenyataannya di setiap organisasi baik swasta maupun pemerintah, terdapat keragaman tingkat kualitas pegawai seperti perbedaan latar belakang pendidikan yang tidak jarang pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya tidak sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan yang dipegangnya, dan di lain pihak tingginya dinamika tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan aparatur pemerintah dan cepatnya akselerasi perubahan dunia yang ditandai dengan tingginya perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, di mana semuanya itu menuntut kesiapan dan



kemampuan organisasi yang tinggi untuk mengantisipasi dan menghadapinya. Maka untuk menjawab semua itu diperlukan peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai yang bisa digunakan dalam mendukung tugas dan pekerjaannya melalui berbagai program diklat pegawai yang sesuai dengan tugas dan jabatannya masing-masing.

Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat pegawai yang dilaksanakan secara tepat, terarah dan berkelanjutan dapat memberikan berbagai keuntungan salah satu diantaranya berupa peningkatan kinerja individu pegawai bersangkutan maupun terhadap pencapaian tujuan organisasi itu sendiri.

Bertolak dari uraian di atas serta agar terdapat kajian yang sesuai dengan apa yang diharapkan, maka peneliti mengangkat pokok penelitian dengan merumuskan permasalahan yang dihadapi sebagai berikut :

1. Berapa besar tingkat pengaruh Variabel  $X_1$  (Perencanaan Diklat) terhadap Variabel Y (Kinerja Pegawai) ?
2. Berapa besar tingkat pengaruh Variabel  $X_2$  (Pelaksanaan Diklat) terhadap Variabel Y (Kinerja Pegawai) ?
3. Berapa besar tingkat pengaruh Variabel  $X_3$  (Evaluasi Diklat) terhadap Variabel Y (Kinerja Pegawai) ?
4. Berapa besar tingkat pengaruh Variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  secara bersama-sama terhadap Variabel Y ?.



## C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini ialah untuk :

- a. Mengukur dan mengetahui tingkat pengaruh perencanaan diklat terhadap kinerja pegawai.
- b. Mengukur dan mengetahui tingkat pengaruh pelaksanaan diklat terhadap kinerja pegawai.
- c. Mengukur dan mengetahui tingkat pengaruh evaluasi diklat terhadap kinerja pegawai.
- d. Mengukur dan mengetahui tingkat pengaruh perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

### 2. Manfaat

Sedangkan manfaat dari penelitian ini selain berguna bagi peneliti sendiri, juga dapat berguna bagi kepentingan sebagai berikut :

1. *Terhadap dunia akademik*, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang berbagai teori manajemen sumber daya manusia khususnya dalam bidang pendidikan dan latihan pegawai serta kinerja pegawai.
2. *Terhadap dunia praktis*, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berbagai rekomendasi yang dapat bermanfaat bagi para pembuat kebijakan dalam meningkatkan kualitas perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat pegawai dan kualitas SDM di Kantor Pusat DJA Jakarta.



## D. Hipotesis dan Pertanyaan Penelitian

### 1. Hipotesis Penelitian

Memperhatikan berbagai asumsi di atas dan dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang diteliti, maka dapat ditarik suatu hipotesis sementara bahwa :

a. Untuk korelasi antara variabel  $X_1$  dengan  $Y$  :

$H_0 : \mu = 0 \Rightarrow$  Tidak terdapat pengaruh yang kuat dari variabel  $X_1$  (Perencanaan Diklat) terhadap variabel  $Y$  (Kinerja Pegawai).

$H_1 : \mu \neq 0 \Rightarrow$  Terdapat pengaruh yang kuat dari variabel  $X_1$  (Perencanaan Diklat) terhadap variabel  $Y$  (Kinerja Pegawai).

b. Untuk korelasi antara variabel  $X_2$  dengan  $Y$  :

$H_0 : \mu = 0 \Rightarrow$  Tidak terdapat pengaruh yang kuat dari variabel  $X_2$  (Pelaksanaan Diklat) terhadap variabel  $Y$  (Kinerja Pegawai).

$H_1 : \mu \neq 0 \Rightarrow$  Terdapat pengaruh yang kuat dari variabel  $X_2$  (Pelaksanaan Diklat) terhadap variabel  $Y$  (Kinerja Pegawai).

c. Untuk korelasi antara variabel  $X_3$  dengan  $Y$  :

$H_0 : \mu = 0 \Rightarrow$  Tidak terdapat pengaruh yang kuat dari variabel  $X_3$  (Evaluasi Diklat) terhadap variabel  $Y$  (Kinerja Pegawai).

$H_1 : \mu \neq 0 \Rightarrow$  Terdapat pengaruh yang kuat dari variabel  $X_3$  (Evaluasi Diklat) terhadap variabel  $Y$  (Kinerja Pegawai).

d. Untuk korelasi antara variabel  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  secara bersama-sama dengan  $Y$  :

$H_0 : \mu = 0 \Rightarrow$  Tidak terdapat pengaruh yang kuat dari variabel  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  secara bersama-sama terhadap variabel  $Y$ .

$H_1 : \mu \neq 0 \Rightarrow$  Terdapat pengaruh yang kuat dari variabel  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  secara bersama-sama terhadap variabel  $Y$ .

Sedangkan yang menjadi kriteria pengujian ialah sebagai berikut :

1. Terima  $H_0$ , jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ; dan tolak  $H_0$ , jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .
2. Terima  $H_0$ , jika  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  ; dan tolak  $H_0$ , jika  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ .

## 2. Pertanyaan Penelitian

Untuk melengkapi pembahasan penelitian ini, maka dirumuskan beberapa pertanyaan sebagai berikut :

1. Berapa besar tingkat pengaruh Variabel  $X_1$  (Perencanaan Diklat) terhadap Variabel Y (Kinerja Pegawai) ?
2. Berapa besar tingkat pengaruh Variabel  $X_2$  (Pelaksanaan Diklat) terhadap Variabel Y (Kinerja Pegawai) ?
3. Berapa besar tingkat pengaruh Variabel  $X_3$  (Evaluasi Diklat) terhadap Variabel Y (Kinerja Pegawai) ?
4. Berapa besar tingkat pengaruh Variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  secara bersama-sama terhadap Variabel Y ?.

## E. Asumsi Penelitian

Dengan mengutip pendapat Ginzberg, yang memandang pentingnya dilakukan pendidikan dan latihan bagi para pegawai dengan maksud untuk meningkatkan keterampilan, bakat dan keahlian mereka dalam rangka mencapai tujuan organisasi, Cohn menyebutkan bahwa :

Manusia dipandang sebagai individu yang mencari kesenangan sebesar-besarnya dan menerima kesulitan sekecil-kecilnya, telah mengabaikan nilai modal manusia. Hanya revolusi dalam bidang psikologinya yang telah

memberikan pengaruh yang besar terhadap pandangan pentingnya pendidikan dan latihan, serta membina keterampilan, bakat dan keahlian.

Senada dengan Ginzberg, Adam Smith memandang untuk menciptakan modal manusia (*human capital*) yang berguna dalam mencapai tujuan, diperlukan adanya perlakuan selama pendidikan, studi atau pelatihan. Berkenaan dengan modal manusia, Adam Smith (Cohn, 1979:17) menyebutkan bahwa :

Modal manusia terdiri dari segala kemampuan yang berguna dan dibutuhkan yang ada pada penghuni dan anggota suatu masyarakat. Diperolehnya bakat-bakat tersebut, melalui perlakuan selama pendidikan, studi atau pelatihan magang, yang selalu memerlukan biaya dan merupakan nilai modal pada orang tersebut. Bila mereka beruntung, maka akan beruntung pula masyarakat di sekitarnya. Meningkatnya keterampilan buruh dapat dipandang sama nilainya dengan mesin atau peralatan yang membantu pekerjaan buruh, yang mesti mengeluarkan biaya tetapi akan menghasilkan tambahan laba.

Sehingga dari kedua pendapat ahli tersebut di atas dapat diasumsikan bahwa :

1. Diklat pegawai bagi organisasi pemerintah dipandang sebagai upaya peningkatan dan pengembangan sumber daya aparatur yang diperlukan secara umum untuk menyelenggarakan pemerintahan umum dan pembangunan dan secara khusus untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien dan efektif ;
2. Beragamnya latar belakang pendidikan pegawai yang tidak jarang pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya tidak sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan yang dipegangnya. Oleh karena itu untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan yang bisa digunakan dalam melaksanakan tugasnya itu diperlukan diklat yang sesuai dengan tugas dan jabatannya masing-masing.
3. Untuk mewujudkan program diklat pegawai yang berkualitas, maka setidaknya diperlukan adanya perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat yang tepat sehingga apa yang menjadi tujuan dan sasaran diklat tersebut bisa tercapai secara

efektif dan efisien dan pada akhirnya dapat menghasilkan lulusan (output) yang berkualitas juga.

4. Lulusan yang berkualitas dapat memberikan berbagai kontribusi positif baik berupa peningkatan kinerja individu pegawai itu sendiri maupun terhadap pencapaian tujuan organisasi.

## **F. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir secara sederhana dapat disamakan artinya dengan paradigma. Paradigma itu sendiri merupakan ‘Suatu kesatuan persepsi, gagasan, Konsep, dan nilai-nilai yang menentukan pola berpikir dan berperilaku manusia dalam waktu dan tempat tertentu’ (Mohammad Surya, 1997:18). Sedangkan dalam konteks penelitian, Djaman Satori (1999:27-29) dengan mengutip pendapat Lincoln dan Guba (1985:223) serta Carter Vood (1973:407) mengungkapkan bahwa paradigma dapat diartikan sebagai:

*“Paradigm is a statement of theoretical perspective that will guide the inquiry and a representation, a model of theory, an idea, or a principle (Paradigma merupakan pernyataan perspektif teoritis yang akan menggiring dan menjadi panduan dalam aktivitas penelitian, juga merupakan representasi, model suatu teori, ide atau prinsip)”*.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks ini paradigma penelitian atau kerangka berpikir merupakan suatu landasan atau model yang dijadikan sebagai acuan bagi peneliti dalam melaksanakan berbagai aktivitas penelitiannya.

Berdasarkan pada penjelasan di atas, maka paradigma penelitian ini dengan menggunakan pendekatan sistem di mana di dalamnya terdiri dari berbagai masukan (input), proses, keluaran (output) dan dampak positif (outcome) yang saling mempengaruhi dapat digambarkan sebagaimana bagan di bawah ini :

kebutuhan masyarakat, tuntutan pengguna jasa (*users*), isu globalisasi, kebijakan pemerintah, dan persaingan dengan organisasi lain.

Sedangkan unsur *proses*, merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memproses berbagai masukan melalui kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat agar menjadi keluaran (*output*) berupa lulusan diklat yang mengalami perubahan pengetahuan, keterampilan dan sikapnya ke arah yang lebih baik dan pada akhirnya berbagai perubahan tersebut diharapkan mampu memberikan dampak positif (*outcome*) berupa peningkatan kinerja pegawai baik berupa penampilan individu (*human performance*) dalam bentuk perubahan perilaku secara lebih baik seperti meningkatnya disiplin, loyalitas, sikap dan komitmen terhadap tugas, maupun performa atau unjuk kerja individu itu sendiri (*job performance*).

Sedangkan *feedback* berupa informasi tentang hasil-hasil dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat yang didapat melalui kajian yang menyeluruh terhadap ketiga kegiatan tersebut dan hasil-hasilnya. Informasi ini sangat berguna bagi pimpinan organisasi untuk menentukan langkah dan kebijakan dalam menyikapi dan menindaklanjuti hasil-hasil diklat tersebut, serta untuk menentukan kebutuhan diklat di masa yang akan datang.

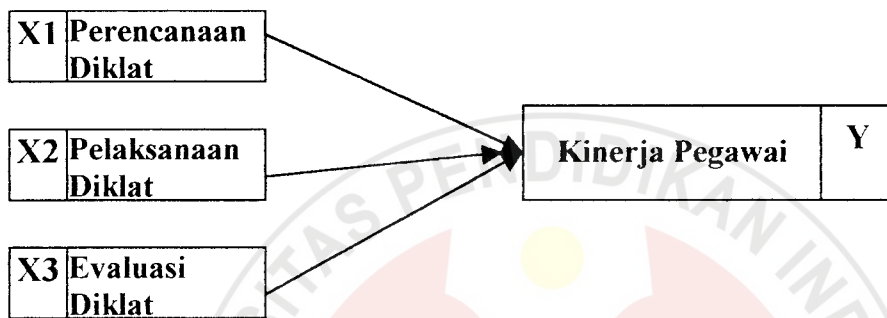
Berhubung luasnya kajian tersebut, maka penelitian ini difokuskan untuk mengkaji dan mengukur wilayah “proses (perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat), serta outcome (kinerja pegawai)”.

### **G. Model Penelitian**

Berdasarkan pada uraian di atas, maka variabel pengaruh yang terdiri dari variabel perencanaan diklat ( $X_1$ ), pelaksanaan diklat ( $X_2$ ) dan evaluasi diklat ( $X_3$ ). Sedangkan variabel terpengaruh yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ). Hubungan di antara

keempat variabel tersebut di atas termasuk kedalam hubungan asimetris multivariat artinya beberapa variabel pengaruh mempengaruhi variabel yang lainnya atau variabel terpengaruh (Masri Singarimbun dkk, 1989:55), lebih lanjut hubungan asimetris multivariat ini tergambar dalam model penelitian berikut ini :

**Bagan 1.2.**  
**Model Penelitian**  
**Pengaruh Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Diklat**  
**terhadap Kinerja Pegawai**



*Sumber : Masri Singarimbun (1989:55)*

Bertolak dari bagan di atas, terlihat bahwa dalam konteks penelitian ini kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat sebagai variabel bebas merupakan salah satu tugas pokok dan fungsi dari salah satu unit di Kantor Pusat DJA yaitu Sub Bagian Pengembangan Pegawai pada Bagian Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Anggaran dengan tujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai serta diharapkan bisa memberikan pengaruh yang tinggi terhadap peningkatan kinerja pegawai Kantor Pusat DJA Jakarta pada khususnya dan pada umumnya seluruh pegawai kantor vertikal DJA di seluruh Indonesia.

