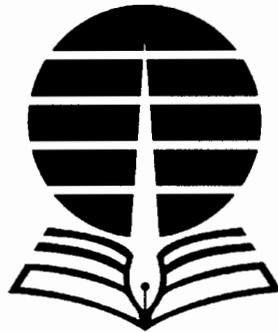


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
(DIKLAT) TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN
PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
KABUPATEN BUTON**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

LA ODE SIRUHU

NIM. 015547273

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRACK

Eduacation and Training Influence On Employee Performance Development Planing Buton Regency

La Ode Siruhu, SP

Universitas Terbuka

laodesiruhu@yahoo.co.id

Key Word : Eduacation and Training Influence On Employee Performance

This research is motivated by how the human resource development in improving employee performance. We need to realize that to compensate for change and progres in various aspects that affect the workload of availability of labor leaders prosecuted at any time to meet the needs.for it makes a leader must be able to manage resources effectively and afficiently, especially in human resource management. In these conditions is also required employee part must always have a new strategy in order to develop and retain qualified staff needed by an agency of the ways that can be done in an effort to improve employee performance is through employee development.

This study aims to determine how much influence the education and training of the improved performance of the office of the local planning agency buton regency.

The methods used to determine or influence the interaction between the variabel of training on employee performance variabel. Independent variable (X) in this study is the education and training depedent while the dependent variabel (Y) is the performance of employee at the offices of the local planning agency buton regency. Data that has been collected and analyzed to answer the research questions. In the analysis used simple linear regression techniques in order to illustrate the relationship between independent variabels and the dependent bariabel. Activities using the program SPSS (*Statistical Package for Sosial Sciencs*) statistical calculation so as to obtain the calculation of descriptive statistics.

Based on the result of this study concluded that the education and training of personel development planing distric buton is a positive relationship and significant and give a significant influence on employee performance and the results of the analysis of the corelation between education and training on the performance showed that the coefficient of corelation of 0,516 case this shows the relationship or corelation being between education and training to performance.

ABSTRAK
**Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Badan
Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton**

La Ode Siruhu, SP

Universitas Terbuka

laodesiruhu@yahoo.co.id

Kata Kunci : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh bagaimana pengembangan sumberdaya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai. Perlu disadari, bahwa untuk mengimbangi perubahan-perubahan dan kemajuan dalam berbagai aspek yang mempengaruhi beban kerja pimpinan dituntut tersedianya tenaga kerja yang setiap saat dapat memenuhi kebutuhan. Untuk itu, membuat seorang pimpinan harus dapat mengelola sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam kondisi seperti ini, bagian kepegawaian juga dituntut harus selalu mempunyai strategi baru untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang cakap yang diperlukan oleh suatu instansi, salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melalui pengembangan pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan (Diklat) terhadap peningkatan kinerja pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton.

Metode yang digunakan untuk mengetahui interaksi atau pengaruh antara variable pelatihan terhadap variable kinerja pegawai. Variabel bebas atau independent variable (X) dalam penelitian ini adalah pendidikan dan pelatihan sedangkan variable terikat atau dependent variable (Y) adalah kinerja pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kab. Buton. Data yang telah terkumpul kemudian dilakukan analisis untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam melakukan analisis digunakan teknik regresi linear sederhana agar dapat menguraikan hubungan antara variable bebas dan variable terikat. Kegiatan penghitungan statistic memakai program SPSS (*Statistical Package for Sosial Sciences*) sehingga dapat diperoleh perhitungan statistik deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton terdapat hubungan positif dan signifikan dan memberikan pengaruh yang sangat nyata terhadap kinerja pegawai dan dari hasil analisis korelasi antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi sebesar 0,516 hal ini memperlihatkan adanya hubungan atau korelasi yang sedang antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur saya panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmaNya saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan/penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih Kepada:

1. Ketua Bidang ISIP Program Magister administrasi Publik dan Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Dr. Liestyodono Bawono, M.Si.
2. Kepala UPBJJ-UT Kendari selaku penyelenggara Program Pascasarjana
3. Dr. Bachtiar, M.Si, sebagai Pembimbing I dan Dr. Tri Darmayanti, MA, sebagai Pembimbing II, yang banyak sekali memberikan masukan, dorongan dan bantuan sehingga TAPM ini dapat diselesaikan
4. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buton beserta seluruh staf yang telah membantu saya dalam proses penelitian.
5. Istri saya Wa Ode Arsy Rahmayani, ST dan kedua buah hati saya La Ode Arkan Fauzan dan La Ode Yazid Rafi yang telah memberikan dukungan moral.
6. Sahabat yang telah banyak membantu saya terkhusus bapak Indra Warsadi, SP, M.Si sehingga dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Saya menyadari bahwa TAPM inimasih jauh dari sempurna, untuk itu maka kritikan dan saran yang membangun sangat saya harapkan demi kesempurnaan dari TAPM ini. Akhir kata saya berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas

segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, semoga TAPM ini dapat membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan bagi kesejahteraan masyarakat.

Baubau, Maret 2017

Penulis

LA ODE SIRUHU

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Peneliti	8
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori	9
1. Pendidikan dan Pelatihan	9
2. Kinerja	20
B. Kerangka Berpikir.....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
A. Desain Penelitian.....	40
B. Populasi dan Sampel	41

C. Teknik Pengumpulan Data	41
D. Variabel dan Indikator Penelitian	42
E. Analisa Data	43
F. Hipotesis	44
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	46
A. Deskripsi Umum Karakteristik Individu	
Responden	46
B. Deskripsi Responden Tentang	
Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	54
C. Deskripsi Mengenai Presepsi Responden	
Tentang Kinerja	57
D. Analisa Tabulasi Silang Antara Karakteristik	
Individu dengan Kinerja	59
E. Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	
Terhadap Kinerja	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	78
A. Kesimpulan	78
B. Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	80

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Sampel Penelitian.....	42
Tabel 1.2. Variabel dan Indikator Penelitian.....	44
Tabel 2.1 Distribusi Frekuensi Menurut Jenis Kelamin.....	48
Tabel.2.2. Distribusi Frekuensi Menurut Usia.....	50
Tabel.2.3. Distribusi Frekuensi Menurut Status Perkawinan.....	51
Tabel. 2.4. Distribusi Frekuensi Menurut Tingkat Pendidikan	52
Tabel. 2.5. Distribusi Frekuensi Menurut Golongan	54
Tabel. 2.6. Distribusi Frekuensi Menurut Masa Kerja	55
Tabel. 2.7. Distribusi Frekuensi Menurut Pendidikan dan Pelatihan	56
Tabel. 2.8. Distribusi Frekuensi Menurut Kinerja	59
Tabel. 2.9. Frekuensi Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Kinerja	62
Tabel. 2.10. Frekuensi Tabulasi Silang antara Usia dengan Kinerja	65
Tabel. 2.11. Frekuensi Tabulasi Silang antara Status Perkawinan Dengan Kinerja	67
Tabel. 2.12. Frekuensi Tabulasi Silang antara Tingkat Pendidikan Dengan Kinerja	69
Tabel. 2.13. Frekuensi Tabulasi Silang antara Golongan dengan Kinerja	71
Tabel. 2.14. Frekuensi Tabulasi Silang antara Masa Kerja dengan Kinerja	73
Tabel. 2.15. asil Perhitungan Regresi antara Pendidikan dan Pelatihan Dengan Kinerja	75

Tabel. 2.16. Hasil Perhitungan Korelasi antara Pendidikan dan Pelatihan

Dengan Kinerja..... 76

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan teknologi yang semakin maju dari masa ke masa, membuat persaingan dalam dunia pekerjaan meningkat. Hal ini dikarenakan adanya globalisasi dan modernisasi. Jika suatu organisasi atau instansi tidak bisa menyikapi hal tersebut, maka kelangsungan kegiatan atau pekerjaan di dalam organisasi atau instansi tersebut akan terhambat. Untuk itu, diperlukan adanya sistem yang baik yang harus dimiliki oleh setiap organisasi. Sistem didalam organisasi perlu didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut (Soekidjo Notoatmodjo, 2003 : 2).

Perlu disadari, bahwa untuk mengimbangi perubahan-perubahan dan kemajuan dalam berbagai aspek yang mempengaruhi beban kerja pimpinan dituntut tersedianya tenaga kerja yang setiap saat dapat memenuhi kebutuhan. Untuk itu, membuat seorang pimpinan harus dapat mengelola sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam kondisi seperti ini, bagian kepegawaian juga dituntut harus selalu mempunyai strategi baru untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang cakap yang diperlukan oleh suatu instansi, salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melalui pengembangan pegawai yaitu dengan melakukan pelatihan (Widjaja, 1995:168).

Untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, para pegawai harus mendapatkan program pelatihan yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai dapat terampil dalam melaksanakan pekerjaannya (Anwar, 2005:67). Untuk meningkatkan mutu atau kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan harus dipersiapkan dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan. Peningkatan mutu atau kinerja harus diarahkan untuk mempertinggi keterampilan dan kecakapan pegawai dalam menjalankan tugasnya (Widjadja, 1995:73).

Pengembangan pegawai sangat diperlukan dalam sebuah instansi, karena dengan adanya program tersebut dapat membantu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai. Pengembangan pegawai juga dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu instansi dalam geraknya ke masa depan (Soekidjo Notoatmodjo, 2003 : 103).

Sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global, untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil. Oleh sebab itu, suatu instansi harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan pegawainya tersebut, dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh.

Pendidikan dan Pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran Pendidikan dan Pelatihan. Secara nyata perubahan perilaku berbentuk peningkatan mutu kemampuan dan keterampilan dari sasaran Pendidikan dan Pelatihan. Teori Pendidikan dan Pelatihan faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan Pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*) (Soekidjo, 2003:31).

Pendidikan dan pelatihan juga merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, pelatihan pegawainya harus memperoleh perhatian yang lebih besar sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya tersebut (Soekidjo Notoatmodjo, 2003 : 30).

Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau instansi, maka tidak berlebihan jika dikatakan bahwa manusia adalah aset yang paling penting dan berdampak langsung pada organisasi atau instansi tersebut dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya lainnya. Karena manusia memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi atau instansi tersebut

Era globalisasi saat ini membawa cukup banyak kemajuan yang dicapai masyarakat diberbagai belahan dunia, termasuk Indoesia. Kemajuan itu mencakup disegala bidang baik politik, ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi serta budaya. Dengan era yang hampir menghilangkan batas-batas wilayah maka harus diantisipasi dengan secepat mungkin.

Dibidang politik banyak kemajuan yang dicapai terutama masalah demokratisasi yang telah menciptakan suatu masyarakat yang kritis terhadap

perlakuan dan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, sehingga akuntabilitas dari pelayanan pemerintah terhadap masyarakat benar-benar harus dapat diuji.

Upaya untuk menyesuaikan diri ini haruslah dapat dilihat hasilnya berupa kinerja yang semakin baik. Untuk itu diperlukan suatu upaya yang terus menerus guna mencapai dan menjaga kinerja yang telah dicapai guna memenuhi target yang telah ditentukan dalam visi dan misi organisasi.

Adapun visi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton sebagaimana yang telah dicantumkan dalam Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2013-2017 yaitu: **“Terwujudnya Institusi Perencanaan Berkualitas, Terkoordinatif, Terpadu Antar Lintas Satuan Kerja Perangkat Daerah Menuju Terwujudnya Pembangunan yang Mensejahterakan”** yang dijabarkan kedalam misi Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Buton meliputi :

1. Peningkatan kapasitas kelembagaan
2. Sistem koordinasi yang terkontrol dan efisien
3. Pengawasan pembangunan dan system keBappedaan yang baik, aparat yang bersih dan berbudaya
4. Menyempurnakan pendekatan pokok pembangunan daerah berkerjasama dengan BPS Kabupaten Buton
5. Meningkatkan mutu perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengendalian/pengawasan/pemantauan dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan daerah
6. Menyelaraskan proses perencanaan antara masing-masing SKPD secara terpadu

7. Mengkoordinasikan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan antar wilayah
8. Mengoptimalkan pengolahan dan pendayagunaan sumber-sumber potensial BANGDA
9. Merancang kebijakan BANGDA
10. Meningkatkan mutu SDM Bappeda secara structural, fungsional dan profesional

Visi dan misi yang ingin dicapai tersebut diatas tentu saja bergantung dari kinerja individu yang kemudian menjelma menjadi kinerja organisasi yang merupakan target yang sudah ditentukan oleh organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton dalam melaksanakan tugas dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam kenyataan sehari-hari mungkin saja terjadi bahwa kinerja yang telah dicapai oleh individu dalam organisasi tidak sesuai dengan kinerja yang seharusnya, hal ini berarti adanya gap dan harus diatasi sehingga kinerja individu tersebut bias memenuhi keinginan organisasi. Disisi lain bisa juga terjadi penurunan kinerja individu dalam organisasi dari kinerja yang baik menjadi menurun.

Untuk mengurangi jurang pemisah antara kinerja yang ingin dicapai dengan kondisi yang nyata pada saat itu maka harus diketahui sebab musababnya, yang salah satunya berasal dari sumber daya manusianya. Oleh karena itu sumber daya manusia yang ada harus benar-benar mempunyai kemampuan yang memadai sesuai dengan bidang tugas masing-masing untuk dapat membentuk kinerja sumber daya manusia yang baik dan pada akhirnya bisa memberikan kontribusi kepada organisasi dalam bentuk pemberian pelayanan kepada masyarakat secara prima.

Ada tiga macam kinerja yaitu kinerja organisasi, kinerja unit dan kinerja pegawai, untuk meningkatkan kinerja organisasi sangat bergantung pada kinerja individu (pegawai pada organisasi dimaksud). Jika kinerja individu baik maka besar kemungkinan kinerja organisasi juga baik (Prawirosentono, 1999). Peningkatan kinerja tidak terjadi dengan sendirinya melainkan terbentuk karena faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan situasi kerja (*work situation*). Faktor kemampuan (*ability*) merujuk kepada kapasitas individu yang terbentuk dari perangkat kemampuan intelektual dan fisik (Robbins, 2001:46). Kemampuan itu menurut pendapat Edwin B Flippo sebagaimana yang dikutip oleh Hasibuan (2000:76-77) dapat dicapai melalui suatu proses pelatihan.

Dalam praktek birokrasi sehari-hari seringkali kita temui bahwa pimpinan organisasi melakukan penilaian kepada kinerja pegawai mereka dan kemudian memberikan opininya tentang pegawai dimaksud. Namun seringkali penilaian tersebut hanya sekedar penilaian belaka tanpa adanya suatu tindak lanjut atau tanpa melihat akar masalah dari kinerja yang dicapai seorang pegawai. Sering terjadi bahwa penunjukan peserta pendidikan dan latihan pegawai terlepas dari kinerja yang telah dilakukan atau diberikan oleh pegawai kepada organisasi.

Penunjukan peserta pendidikan dan pelatihan seringkali tidak sealur pikiran dengan yang semestinya. Pendidikan dan pelatihan yang seharusnya diberikan kepada pegawai dengan tujuan untuk pengembangan sumber daya manusia yang ada pada pegawai tersebut ternyata diberikan kepada pegawai yang seharusnya mengikuti pelatihan guna mengejar ketertinggalan kinerjanya.

Untuk mengatasi masalah dibidang sumber daya manusia maka perlu diadakan suatu penilaian terhadap kinerja individu pegawai, kemudian ditindak lanjuti dengan

cara melakukan pengembangan sumber daya manusia berupa pelatihan sehingga pegawai termotivasi untuk selalu mencapai kinerja yang telah ditentukan.

Pegawai negeri merupakan unsur aparatur Negara yang mempunyai fungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat mempunyai peranan dalam pemerintahan dan pembangunan. Pemerintahan atau pelayanan akan terlaksana dengan baik apabila didukung oleh aparatur yang mampu, terampil dan disiplin.

Untuk itu penulis pada kesempatan ini berkeinginan untuk menulis mengenai pengaruh pengembangan sumber daya manusia khususnya pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai.

B. Perumusan Masalah

Sehubungan dengan kinerja yang harus dicapai oleh organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton yang berawal dari kinerja para pegawainya maka pertanyaan yang dirumuskan oleh penulis adalah :

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah :
Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis terutama bagi para pengambil kebijakan dalam hal ini sudah barang tentu pimpinan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton dalam rangka memberikan penilaian dan meningkatkan kinerja seluruh pegawai tanpa terkecuali di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton.

Dari segi teoritis diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia terutama variable-variabel yang cukup penting terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Sedangkan dari segi praktis diharapkan dapat dijadikan cikal bakal pemikiran bagi pimpinan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton untuk membuat kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai ataupun mempertahankan kinerja pegawai yang telah baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu dari tiga pokok kegiatan yang saling berkaitan dalam pengembangan sumber daya manusia secara mikro, dua kegiatan lainnya adalah (1) perencanaan sumber daya manusia dan (2) manajemen sumber daya manusia.

Sebelum kita mengetahui lebih lanjut tentang pendidikan dan latihan, baiknya kita ketahui lebih dahulu sekilas tentang pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan Sumber Daya Manusia atau PSDM diterjemahkan dari bahasa Inggris *Human Resources Development* atau HRD. Istilah ini dibangun dari dua konsep, yaitu Pengembangan dan Sumber Daya Manusia.

Secara umum “pengembangan” adalah suatu proses aktif untuk merubah suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik. Keadaan disini mungkin berhubungan dengan manusia (pegawai) atau organisasi.

Nadler dan Wiggs (1986) sebagaimana dikutip oleh Irawan (2000 : 2) mengatakan bahwa, aktifitas pengembangan tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berorientasi pada pertumbuhan, baik personel maupun organisasi (*Development activities are not related, but oriented both to personal and organizational growth*). Namun hal ini bukan berarti pengembangan tidak bermanfaat bagi pengajaran suatu pekerjaan. Definisi ini mempunyai makna bahwa pengembangan hanya terkait secara langsung dengan personel dan organisasi.

Dengan demikian pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah proses merubah Sumber Daya Manusia yang dimiliki organisasi dari suatu keadaan ke keadaan yang lebih baik. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia harus dilakukan secara sadar, yakni direncanakan dengan baik, dilaksanakan secara cermat dan diukur tingkat efektifitas.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai dua dimensi yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Tujuan dari dimensi individu mengacu kepada sesuatu yang dicapai oleh seorang pegawai sebagai akibat dari dilaksanakannya Pengembangan Sumber Daya Manusia. Tujuan berdimensi institusional mengacu kepada apa yang dapat dicapai oleh institusi/organisasi sebagai hasil dari program-program Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan subsistem dari suatu sistem besar yang disebut manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management, HRM*). Dua sistem lain adalah pemanfaatan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Utilization, HRU*) dan Lingkungan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Environment, HRE*).

Selanjutnya kita bicarakan mengenai pelatihan. Pelatihan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan organisasi dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi serta kinerja pegawainya. Oleh sebab itu pelatihan bagi suatu organisasi haruslah dipandang sebagai suatu investasi di bidang sumber daya manusia dalam jangka panjang yang dapat mendatangkan nilai tambah bagi organisasi.

Pengertian pelatihan menurut Wether Jr (1996:112) yakni selain sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam

meningkatkan kinerja dan melaksanakan tugas, juga merupakan saran yang penting bagi pihak manajemen dalam menerapkan strategi organisasi. Dengan pemberian pelatihan maka pengetahuan dan ketrampilan semakin bertambah sehingga akan membuat kinerja pegawai meningkat dan pemberian pelatihan mempengaruhi ataupun merubah sikap, perilaku dan nilai pegawai kearah yang diinginkan oleh organisasi sehingga dapat mendukung penerapan strategi guna mencapai tujuan organisasi. Jadi ada hubungan langsung antara pemberian pelatihan dengan kinerja pegawai.

Tjiptono & Diana (195:212) menyatakan bahwa pengertian pendidikan dan pelatihan mengandung arti yang berbeda. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis, sedangkan pelatihan lebih bersifat spesifik dan praktis. Namun demikian pendidikan dan pelatihan mempunyai persamaan yaitu melakukan pembelajaran, yang mana dalam proses tersebut terdapat kegiatan *kognitif* (intelektual), *afektif* (sikap) dan *psikomotor*.

Pendidikan dan pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi berupa suatu program dimana para pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi dan harapan-harapan untuk mencapai performance tertentu.

Dalam pendidikan dan pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian serta perilaku tertentu yang berkaitan dan dapat langsung dipakai oleh pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pada jabatan tertentu yang didudukinya sekarang.

Simamora (1995:317) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan (training) diarahkan untuk membantu pegawai menunaikan tugas mereka saat ini secara lebih baik atau dengan kata lain pelatihan bertujuan untuk mengatasi adanya kesenjangan antara kinerja yang seharusnya dicapai dengan kinerja yang telah berhasil dicapai saat ini, dimana pelatihan lebih berorientasi pada kejuruan (*vocationally oriented*) dan berlangsung dalam lingkungan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan tanggung jawab bersama dan utamanya manajemen puncak (pimpinan) serta mendapat dukungan dari berbagai pihak. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pendidikan dan pelatihan. Untuk komitmen pimpinan sangat penting agar pelatihan berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses, tujuan serta pemanfaatan pendidikan dan pelatihan.

Tujuan yang cukup penting dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yaitu mempunyai andil yang cukup besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Manfaat yang dapat dirasakan antara lain adalah meningkatkan kualitas dan produktifitas, menciptakan sikap loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan dan juga memenuhi kebutuhan perencanaan SDM.

Armstrong (1994:103) membedakan pengertian program pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan didesain untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman sesuatu dengan tujuan untuk mempengaruhi perilaku dan perubahan sikap yang progresif, sedangkan pelatihan didesain untuk mengembangkan kompetensi yang spesifik.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah disampaikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat diartikan sebagai suatu

proses yang dilakukan dengan memberikan atau meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*), dan perbaikan sikap (*attitudes*) secara sistematis. Selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kompetensi seseorang, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

Perbandingan Antara Pendidikan dan Latihan

No		Pendidikan	Latihan
1.	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhususkan (<i>specific</i>)
2.	Area Kemampuan (penekanan)	Kognitif, efektif, psychomotor	Psikomotor
3.	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>short term</i>)
4.	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5.	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	<i>Conventional</i>	Inconventional
6.	Penghargaan akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>non-degree</i>)

Sumber : Soekidjo Notoadmodjo, 1988, hal 26.

a. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Manfaat-manfaat yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan (Simamora, 1995:320) antara lain:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas
- b. Mengurangi waktu belajar yang dibutuhkan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang ditentukan
- c. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan
- d. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumber daya manusia
- e. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja

- f. Membantu karyawan dan peningkatan dan pengembangan pribadi.

Siagian (1996:183) membagi manfaat pendidikan dan pelatihan menjadi dua, yaitu manfaat bagi organisasi dan manfaat bagi karyawan.

1). Manfaat Bagi Organisasi

1. Peningkatan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antar berbagai satuan kerja
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar perintah oleh atasan
4. Meningkatkan kesempatan kerja seluruh tenaga kerja dan organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada akhirnya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya

7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota organisasi.

2). **Manfaat Bagi Karyawan**

1. Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
4. Timbulnya dorongan dari dalam diri pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya
5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada akhirnya memperbesarrasa percaya diri sendiri.
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dimanfaatkan oleh para karyawan dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual
7. Meningkatnya kepuasan kerja
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
9. Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru.

b. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Juclus dalam Sulistiyani & Rosidah (2003: 183), metode training meliputi:

a. *On the job training* (latihan di tempat kerja)

Metode ini menyarankan perlunya pendidikan dan latihan pada tenaga kerja baru. Latihan ini dilakukan di tempat kerja, pelatihan tersebut terselenggara melekat dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya, tidak diselenggarakan pada waktu khusus dan terpisah dari proses bekerja. Pemberi latihan adalah pegawai yang sudah cukup lama dan berpengalaman di bidangnya. Kelebihan dari metode ini adalah lebih hemat waktu dan pegawai maupun pelatih tidak meninggalkan tugas. Kelamáhannya adalah pelatih kurang konsentrasi di dalam memberikan pelatihan karena kesibukan-kesibukannya.

b. *Vestibule training* (kursus singkat yang direkayasa mendekati situasi tempat kerja)

Metode ini berupa kursus singkat yang direkayasa sehingga kondisi dan fasilitas kursus mendekati situasi kerja yang sebenarnya, dilakukan terpisah dengan tempat kerja, dan memerlukan instruktur kursus. Kelebihan metode ini adalah kursus dapat diikuti oleh peserta yang berjumlah relative banyak, tentu saja disesuaikan dengan kemampuan fasilitas yang tersedia.

c. *Apprenticeship training* (magang)

Pegawai baru dimagangkan pada seorang ahli dalam bidang tertentu. Para magang bekerja dan berlatih di bawah pengawasan langsung ahli tersebut. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis pekerjaan yang memerlukan skill yang tinggi

- d. *Internship training* (dilakukan oleh lembaga pendidikan dengan instansi lain.)
Program pelatihan dilakukan sebuah lembaga pendidikan dengan instansi lain seperti perusahaan, instansi pemerintah untuk memberikan latihan kepada siswa atau mahasiswa. Peserta yang lulus dengan predikat baik dapat memperoleh kesempatan kerja bekerja pada instansi atau perusahaan tersebut.
- e. *Learner training* (training siswa)
Kadang-kadang perusahaan dihadapkan dengan permasalahan banyak tumpukan tugas yang perlu segera diselesaikan sedangkan jenis pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan yang memerlukan tenaga kerja setengah terampil., dalam jangka pendek. Oleh karena itu perusahaan mengirimkan sejumlah tenaga kerja yang ada untuk mengikuti pelatihan pada sekolah-sekolah tertentu.
- f. *Outside course* (dilakukan oleh suatu lembaga profesional bekerjasama dengan perusahaan).
- g. *Retaining dan upgrading* (meningkatkan kualitas keterampilan pegawai)
Training bertujuan untuk meningkatkan kualitas keterampilan pegawai untuk mengantisipasi kondisi lingkungan yang senantiasa berubah dan berkembang.dengan demikian kebutuhan tenaga yang sesuai perkembangan teknologilingkungan dapat terpenuhi.

Pendapat lain disampaikan oleh Raymon A. Noe dalam Sulistiyani & Rosidah (2003:185) dalam organisasi privatseriongkali pendidikan dan pelatihan menggunakan 4 pendekatan yaitu:

- a. Pendidikan formal (*formal education*)
- b. Perkiraan ataupun penilaian (*assessment*)
- c. Pengalaman kerja (*Job experience*)

d. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*)

Pendidikan dan pelatihan yang telah diuraikan di atas dalam beberapa kasus dapat diadopsi oleh organisasi publik, dalam rangka memberdayakan pegawainya, seperti *on the job training*, sistem magang. Metode lain seperti *vestibule training*, *learner training*, *outside course* juga dapat diterapkan pada organisasi public namun biaya relatif tinggi dan memerlukan waktu yang lebih banyak.

Dalam penerapannya, tidak satupun metode yang dapat ditunjukkan secara tegas mana yang lebih baik, karena masing-masing metode mempunyai kelebihan dan kekurangan. Oleh sebab itu dalam memilih suatumetode ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

- a. Efektifitas, biaya
- b. Isi program yang dikehendaki
- c. Kelayakan fasilitas-fasilitas
- d. Preferensi dankemampuan instruktur atau pelatih
- e. Prinsip-prinsip belajar

c. Penilaian Efektifitas Pendidikan dan Pelatihan

Banyak pimpinan yang merasa pesimistis terhadap hasil yang diperoleh dari suatu pendidikan dan pelatihan, padahal mereka menyadari betul betapa pentingnya pelatihan itu bagi peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan. Menurut Irawan (2000:29) terdapat dua hal yang harus diperhatikan pelaku bisnis untuk mencapai pelatihan yang efektif. Pertama memperhatikan posisi pelatihan dalam proses bisnis. Dan dua, berkaitan dengan tahapan-tahapan pemograman dan pengimplementasian pendidikan dan pelatihan. Jadi penyelenggaraan pendidikan dan

pelatihan seperti menyeleksi tingkat ketrampilan (*skill*) pegawai, pemilihan metode pendidikan dan pelatihan, penyusunan modul, waktu dan tempat pelatihan sangat menentukan keberhasilan pendidikan dan pelatihan.

Wether Jr (1996: 204) dengan mengutip Kirkpatrick memperkenalkan empat tingkat penilaian program pendidikan pelatihan yaitu:

- a) Reaksi dari peserta pendidikan dan pelatihan: sejauh mana peserta pelatihan menyukai pengalaman pelatihan
- b) Pembelajaran dari peserta pendidikan dan pelatihan; seberapa banyaknya peserta pelatihan belajar dari pengalaman pelatihan
- c) Perilaku para peserta pendidikan pelatihan pada pekerjaan; seberapa banyak peserta pelatihan berubah perilakunya pada pekerjaannya sebagai hasil pengalaman pelatihan
- d) Hasil dari organisasi, sejauh mana pendidikan dan pelatihan mempengaruhi organisasi ? seberapa besar atau apa manfaat, keuntungan dari pelatihan yang dirasakan organisasi.

Yang hendak diketahui dalam pendidikan dan pelatihan adalah besar kecilnya kesediaan peserta untuk mempelajari bahan-bahan yang disajikan dalam program pendidikan dan pelatihan. Yang menentukan banyak sedikitnya terjadinya proses pembelajaran. Selain itu, hasil penilaian peserta merupakan balikan bagi penyelenggaraan program untuk meningkatkan mutu program pendidikan dan pelatihan. Dengan model penilaian ini terjadi atau tidaknya proses pembelajaran pada para peserta diungkapkan oleh peserta sendiri.

Banyak lembaga yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pada akhir program meminta kepada pesertanya untuk memberikan penilaian mereka tentang

manfaat program bagi mereka sendiri dan bagi perusahaan, kekuatan dan kelemahan dari program pendidikan dan pelatihan, selain itu juga tentang kejelasan penyajian bahan, ketepatan penggunaan alat-alat pendidikan dan pelatihan. Penilaian dari peserta tersebut merupakan balikan bagi penyelenggara program untuk dapat digunakan sebagai masukan untuk memperbaiki seluruh program pendidikan dan pelatihannya., sasarannya, bahannya, pelatih/instruktur serta metode penyajiannya.

Dari uraian yang telah disampaikan di atas dapat disimpulkan bahwa hakikat dari pendidikan dan pelatihan adalah usaha untuk pengembangan sumber daya manusia melalui jalur pendidikan non formal guna meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas guna mencapai standar kinerja yang telah ditentukan dan membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Ada beberapa istilah yang umum digunakan berbagai kalangan untuk menyebut kinerja, yaitu performance dan prestasi kerja, kedua istilah ini sangat sering digunakan secara silih berganti. Kata “ kinerja “ adalah terjemahan dari “ performance “ dalam bahasa inggris artinya pertunjukan, perbuatan, daya guna prestasi, hasil (Suprihanto, 2001).

Anwar Mangkunegara (2005:67) memberikan pengertian yang berbeda dengan menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja) atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai, maksudnya adalah hasil kerja yang secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai kewenangan dan tanggungjawab yang ada pada pegawai tersebut.

Pengertian tentang kinerja disampaikan pula oleh Lawler dan Porter dalam As'ad (1995:47) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Tingkat efektivitas organisasi sangat tergantung kepada optimalisasi dari fungsi kinerja pegawai dimana diartikan sebagai hasil kegiatan pegawai yang diwujudkan oleh tingkat prestasi yang diperlihatkan dengan menggunakan berbagai masukan yang tertentu, yang tergolong kepada prestasi, dedikasi, loyalitas, kepemimpinan dan hubungan kerja pegawai.

Adapun Irawan (2002:17) memaknai kinerja atau *performance* dalam dua sudut pandang yaitu secara umum diartikan sebagai perbuatan atau prestasi, sedangkan secara khusus diartikan sebagai *out put* seorang pekerja, sebuah *out put* proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana *out put* harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya)

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan tersebut sebelumnya, maka pada dasarnya kinerja dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu :

- a. Sebagai keluaran (*out put*) yakni dengan melihat apa yang telah dihasilkan seseorang.

Pada dimensi ini, kinerja seseorang atau sekelompok orang lebih ditekankan pada hasil kerja yang dicapainya dalam kurung waktu tertentu. Hasil penilaian

ini kemudian dibandingkan dengan tugas dan tanggungjawabnya yang telah ditentukan dalam uraian tugasnya (*job description*).

b. Sebagai suatu proses

Pada dimensi ini kinerja seseorang dinilai dari prosedur-prosedur yang telah ditempuh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugasnya. Jika dalam proses kerja mencapai target dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka kinerja seseorang atau kelompok orang tersebut dapat dikatakan baik, namun jika sebaliknya apabila dalam proses pencapaian targetnya terdapat pelanggaran hukum atau aturan maka kinerjanya dapat dikatakan tidak baik.

c. Sebagai suatu kontekstual

Pada dimensi ini kinerja seseorang dilihat dari segi kemampuannya. Hal ini dengan asumsi bahwa jika seseorang mampu mengerjakan pekerjaannya maka kinerjanya dapat dikatakan juga baik. Dalam hal ini apabila seseorang dengan pengalaman tertentu, tingkat pendidikan tertentu dan keterampilan tertentu kemudian di tempatkan pada bidang tugas atau posisi yang tepat, maka secara kontekstual dapat diyakini bahwa kinerjanya juga akan baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja seseorang pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab yang dimiliki dan dilakukan berdasarkan atau sesuai dengan hukum, aturan atau ketentuan yang berlaku.

Sesuai dengan pengertian tersebut, maka pengertian kinerja yang dipergunakan dalam laporan ini adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirasentono, 1999:2). Jadi setiap kinerja harus bersifat nyata dan dapat diukur serta membutuhkan sarana dan mekanisme alur yang jelas, membutuhkan suatu system umpan balik sebagai alat kontrol kualitas, agar dengan feed back itu kinerja dapat dipertahankan pada posisi yang optimal. Pegawai harus mengetahui dampak yang dihasilkan sehingga karyawan akan menjaga dan meningkatkan kinerjanya..

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakan oleh sekelompok orang (*group of human being*) yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi yang bersangkutan.

Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga atau perusahaan tersebut, selain itu kita juga harus memahami bahwa untuk mengkaji suatu kinerja kita tidak boleh mengkajinya secara terpisah-pisah. Kinerja organisasi secara keseluruhan bisa kita pahami dengan baik bila kita juga memahami kinerja unit dan kinerja pegawai.

Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*organization performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja pegawai baik maka kemungkinan kinerja organisasi juga baik. Kinerja seorang pegawai bila dia mempunyai keahlian (*skil*) yang tinggi, bersedia berkerja dengan kompensasi yang sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan

masa depan yang lebih baik. Selanjutnya dapat dipahami bahwa kinerja pegawai sangat mempengaruhi kinerja organisasi dimana dia ditempatkan.

Sehubungan dengan itu Bacal (2002:3) berpendapat bahwa seorang manajer dalam meningkatkan kinerja karyawannya harus belajar banyak tentang manajemen kinerja.

Manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan dengan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Manajemen kinerja merupakan sebuah system artinya memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikuti sertakan, kalau system manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Dalam organisasi pemerintah yang sifatnya nirlaba sangat diharuskan melakukan secara bersama antara manajer/pimpinan dengan karyawan secara kolaboratif yang memperoleh keuntungan-keuntungan bagi masing-masing.

Bagi para manajer/pimpinan

1. Mengurangi perlunya ikut terlibat dalam semua hal
2. Menghemat waktu dengan membantu para karyawan dengan mengambil keputusan sendiri, dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan dengan benar.
3. Mengurangi kesalahpahaman yang menghabiskan waktu di antara para staf tentang siapa yang bertanggungjawab atas apa.
4. Mengurangi frekuensi situasi dimana tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.

5. Mengurangi berbagai kesalahan dengan membantu staf mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan atau inefisien.

Bagi para karyawan

Bahwa pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja harus tahu batas-batas yang melingkupi dan dapat bertindak lebih bebas dalam lingkup parameter.

Bagi Organisasi

Organisasi bekerja secara efektif apabila tujuan-tujuan organisasi, unit-unit kerja yang lebih kecil dan tanggung jawab kerja setiap karyawan semuanya dihubungkan.

Manajemen kinerja adalah kunci untuk membuat rangkaian tersebut di atas terlihat jelas oleh semua orang. Pemerintah pusat maupun pemerintah daerah telah menetapkan berbagai undang-undang, ketentuan dan peraturan yang mengatur apa yang boleh dilakukan bagi organisasi.

Upaya tentang manajemen kinerja dapat dilakukan sehingga dapat meningkatkan keberhasilan karyawan maka perlu adanya suatu pembinaan. Pembinaan hanyalah merupakan bagian dari siklus berkelanjutan yang biasa digunakan oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Meningkatkan kinerja karyawan merupakan strategi yang menguntungkan. Apabila seorang karyawan sukses maka organisasi juga akan sukses. Definisi pembinaan seperti dikemukakan oleh Foster/Seeker (2001:3). Pembinaan adalah merupakan suatu proses yang biasa membantu setiap orang untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Adapun Foster dan Seeker (2001:7) menyatakan bahwa dalam fase perencanaan dari siklus manajemen kinerja, manajer (ketua tim) dan karyawan (anggota tim) berkerja sama untuk meletakkan dasar kerja dengan menetapkan sasaran keberhasilan karyawan.

Fase perencanaan menghasilkan 3 komponen yaitu :

1. Uraian jabatan untuk menetapkan secara jelas tanggung jawab pekerjaan secara umum dan pengukuran evaluasi.
2. Sasaran kinerja yang menetapkan sasaran individual secara spesifik, dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin dan nilai inti yang akan menjadi tanggung jawab karyawan.
3. Rencana tindakan kerja yang menetapkan tindakan-tindakan diperlukan untuk mencapai masing-masing sasaran.

Fase perencanaan merupakan permulaan untuk memasuki fase berikutnya dalam siklus manajemen kinerja, yakni pembinaan. Dalam fase pembinaan, rencana kerja yang telah difinalkan dan disepakati di monitor untuk memberikan/pengarahan, dukungan dan umpan balik sesuai dengan kebutuhan. Di dalam fase terakhir dari siklus manajemen adalah fase evaluasi untuk menilai kinerja masing-masing anggota tim. Banyak organisasi menyebut proses ini sebagai “ penilaian atau evaluasi kinerja formal “. Siklus manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan yang mencakup masukan, proses dan keluaran yang saling terkait dan terukur.

b. Ukuran Kinerja

Ukuran Kinerja adalah proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali

membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar dibalik dilakukannya pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum.

Pengukuran kinerja juga merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil manfaat dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran.

c. Penilaian Kinerja

Istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) bagi kebanyakan masyarakat di artikan sama dengan evaluasi kerja (*performance evaluation*) ataupun pengkajian ulang kinerja (*performance review*). Tiga istilah yang dapat saling menggantikan satu sama lain ini diartikan sebagai suatu pertemuan antara pimpinan dengan karyawannya di akhir tahun guna membicarakan kinerja karyawan yang meliputi sukses yang telah di raih (*achievement*) maupun masalah yang terjadi.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu elemen kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada. Untuk instansi pemerintah diperlukan

adanya informasi yang relevan dan reliable tentang prestasi masing-masing individu, informasi juga harus berkualitas dan valid.

Chung dan Magginson sebagaimana yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah(2003-226) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan “ *a way of measuring the contributions of individuals to their organization* “ (cara untuk mengukur kontribusi individu terhadap organisasinya). Jadi pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara untuk mengukur kontribusi dari individu-individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang digambarkan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai tersebut.

Peck (1984) sebagaimana yang dikutip oleh Katryn (1995:383) menyatakan bahwa *performance appraisal* (penilaian kinerja) merupakan pengaruh positif terhadap performance dan pengembangan karyawan yang juga digunakan untuk kepentingan organisasi yang lain seperti menentukan peningkatan gaji, perencanaan pencapaian tujuan performance dimasa yang akan datang, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta menilai karyawan yang potensial dalam rangka promosi.

Sedangkan Simamora (1995:416) *performance appraisal* (penilaian kinerja) adalah proses organisasi mengevaluasi kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik berkerja dibandingkan dengan standar organisasi.

Hasibuan (2000:86) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajer untuk mengevaluasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Kemudian dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan.

Waworuntu (1997:42) menyampaikan konsep-konsep penilaian kinerja yang antara lain adalah menilai kinerja karyawan secara jujur dan adil merupakan sesuatu yang berguna, baik untuk karyawan maupun organisasi, disamping itu penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk membangun dan memantau rencana masa depan dan tujuan selanjutnya serta menghargai aspirasi karir karyawan di organisasi. Tujuan dari konsep penilaian kinerja antara lain memberikan kesempatan kepada karyawan dan manajemen organisasi untuk mengukur keberhasilan atau kemajuan untuk jangka waktu tertentu apakah sesuai dengan standar atau tidak, agar tujuan dan sasaran baru diwaktu mendatang dapat disusun kembali, sehingga jika ingin berhasil di masa yang akan datang karyawan akan berusaha meningkatkan kinerjanya, sedangkan bagi organisasi dengan mengetahui hasil penilaian kinerja karyawan akan lebih mudah menyusun perencanaan karir karyawan.

Untuk melakukan pengukuran kinerja menurut Amstrong (1994:62) diperlukan syarat-syarat menyatakan bahwa pedoman untuk menentukan ukuran-ukuran performance adalah :

- a. Pengukuran seharusnya berkaitan dengan hasil bukan cara
- b. Hasil harus ada dalam kontrol pemegang tugas
- c. Pengukuran seharusnya obyektif dan diamati
- d. Data harus tersedia untuk pengukuran
- e. Keberadaan ukuran-ukuran seharusnya mungkin untuk digunakan dan diadopsi dimana saja

Sedangkan Gomes (2000:142) mengemukakan bahwa criteria kinerja pegawai meliputi :

- a. *Quantity of Work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu
- b. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan
- c. *Job knowledge* yaitu pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan dan keterampilannya
- d. *Creativeness* yaitu gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul
- e. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk berkerjasama dengan orang lain
- f. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
- g. *Intiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h. *Personal qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi

Menurut Caucio dan Award sebagaimana dikutip oleh Suprihanto (2001:9) disebutkan bahwa syarat-syarat untuk melakukan kinerja adalah sebagai berikut:

- a. *Relevance*, berarti suatu sistem penilaian dipergunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan yang berhubungan dengan atau berkesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan

- b. *Acceptability* berarti hasil sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi
- c. *Reliability* berarti hasil system penilaian tersebut dapat dipercaya. Suatu system penilaian mempunyai reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatnya relative sama
- d. *Sensitivity* artinya system penilaiannya tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil, sedang ataupun gagal yang telah dilakukan oleh seorang pegawai
- e. *Practicality* berarti system penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja para pegawainya

Dengan adanya penilaian kinerja mau tidak mau membuat para atasan harus memperhatikan bawahannya. Dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat diketahui pegawai yang berhasil, kurang berhasil maupun yang belum berhasil (gagal).

d. Metode Penilaian Kinerja

Ada beberapa cara atau metode penilaian kinerja salah satunya adalah menurut Bacal (2002:116) yakni suatu metode yang sering digunakan dalam melakukan penilaian kinerja secara garis besar adalah :

- a. *Rating system* (system penilaian) yakni system ini di deskripsikan sebagai buku raport tempat kerja yang terdiri dari dua bagian yaitu satu bagian berupa daftar karakteristik, bidang ataupun pelaku yang akan dinilai dan bagian lainnya

berupa sebuah skala atau nilai ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari setiap hal.

- b. *Ranking system* (system peringkat) yakni system ini membandingkan orang yang satu dengan yang lainnya dan kemudian ditentukan apakah seseorang lebih baik atau lebih buruk dibandingkan dengan rekan sekerjanya dengan menggunakan criteria yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. *Objectives based* (evaluasi berdasarkan tujuan dan standar) yakni system ini digunakan dengan cara mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan

Selain itu Robbins (2001:262) mengemukakan bahwa metode yang utama digunakan dalam evaluasi kinerja pegawai adalah :

- a. Esei tertulis
- b. Insiden kritis
- c. Skala penilaian grafik
- d. Skala penilaian berjangka menyangkut perilaku (BARS-behavioraly anchored rating scales)
- e. Perbandingan multi person

Selain itu robbins (2001:262) secara keseluruhan dalam penilaian kinerja terdapat empat metode penilaian yakni :

- a. Metode pembandingan pegawai dengan pegawai lain (ranking)

Cara yang paling sederhana untuk menilai kinerja yaitu dengan membandingkan pegawai satu sama lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan dilakukan secara keseluruhan, maksudnya tidak memisahkan factor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Kekurangan dari metode ini adalah

kesulitan dalam menilai secara keseluruhan seorang individu sehingga harus terpaksa melakukan perbandingan dalam jumlah yang banyak terlebih lagi bila jumlah pegawai yang harus dinilai memang cukup banyak.

b. Metode perbandingan pegawai dengan pegawai (*paired comparison*)

Merupakan cara untuk memisahkan penilaian seseorang dalam berbagai faktor adalah dengan menggunakan perbandingan pegawai dengan pegawai. Faktor-faktor seperti kemampuan, inisiatif dan dapat tidaknya diandalkan, dipilih untuk maksud penilaian tersebut. Suatu skala penilaian dirancang untuk masing-masing faktor yang dinilai kemudian dibandingkan dengan pegawai-pegawai tertentu.

Kelemahan dari metode ini adalah mengingat penentuan tingkatan suatu faktor dibandingkan dengan pegawai yang dinilai paling tinggi, maka akan timbul kesulitan kalau terpaksa harus membandingkan dengan pegawai dari bagian lain terlebih bila jumlah pegawai besar maka pelaksanaannya akan memakan waktu yang lama, sehingga metode ini tidak dapat dilaksanakan pada organisasi yang besar.

c. Metode penilaian pegawai ke dalam berbagai kategori (*grading*)

Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk tiap kategori dibuat dengan seksama. Kinerja dari setiap pegawai kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini untuk dimasukkan ke dalam salah satunya.

Kelemahan dari metode ini kadang kala distribusi penilaiannya dipaksakan. Hal ini biasa terjadi karena seorang pegawai yang kinerjanya meningkat biasa berada pada kategorinya semula dikarenakan meningkatkan kinerja pegawai-pegawai lain.

d. Metode skala grafis (*graphic scale*)

Metode ini merupakan cara yang paling banyak digunakan. Dalam metode ini baik tidaknya kinerja seorang pegawai dinilai berdasarkan factor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Pemilihan faktor-faktor yang digunakan merupakan hal yang tersulit dan memerlukan pertimbangan yang mendalam dari pihak atasan. Semakin banyak factor yang dipertimbangkan, maka semakin teliti penilaian, namun yang penting adalah apakah faktor-faktor cukup mewakili persyaratan kerja yang dinilai, selain itu perlu dibuat standar performance untuk dibandingkan dengan kinerja masing-masing pegawai.

e. **Manfaat Penilaian Kinerja**

Perlunya mengadakan penilaian kinerja pegawai menurut Suprihanto, Jhon (2001) menyatakan bahwa ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian kinerja pegawai yakni :

- a. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja yang dibawah standar
- b. Untuk memuaskan rasa ingin tahu pegawai tentang seberapa baik kinerjanya
- c. Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang pegawai

Lebih jauh dinyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi secara sistematis sifat dan perilaku individu karyawan yang mempengaruhi kinerjanya.

Sedangkan pakar lain yakni Robbins (2001:58) secara garis besar menyatakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah :

- a. Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan dibidang sumberdaya manusia, seperti promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja
- b. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan melalui evaluasi kinerja dapat menunjuk dengan tepat keterampilan dan kompensasi pegawai yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program.
- C Mengetahui efektivitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan
- d. Memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka
- e. Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian insentif dan imbalan lainnya.

Gomes (2000:5) juga menyampaikan pendapat bahwa tujuan dari penilaian kinerja secara umum dapat dibedakan atas dua macam:

- a. Untuk mereward kinerja sebelumnya (*to reward past performance*)
- b. Untuk memotifasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*)

Selanjutnya dikemukakan bahwa informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi dan penempatan-penempatan tugas baru.

Selain pakar tersebut diatas ada pendapat lainnya (Ilyas, 2001:92) yang menyebutkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai dua tujuan yaitu :

- a. Penilaian kemampuan personil, merupakan tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian personel secara individual yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas manajemen sumberdaya manusia.
- b. Pengembangan personil, sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti promosi, mutasi, rotasi dan penyesuaian kompensasi.

Menurut Handoko (1999;135) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan prestasi kerja
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan-keputusan penempatan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing
- g. Mengetahui ketidak akuratan informasi
- h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- i. Kesempatan kerja yang adil
- j. Tantangan –tantangan eksternal

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa setiap organisasi yang dinamis dan ingin berkembang selalu melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawannya dalam suatu periode waktu tertentu guna :

- a. Dapat mengetahui perkembangan tingkat keterampilan atau kemampuan anggotanya
- b. Dapat mengetahui efektifitas penempatan pegawai
- c. Dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/ pendidikan serta pengembangan pegawai
- d. Dapat memperbaiki dan mengikis tingkat kinerja karyawan yang dibawah standar
- e. Dapat menjadi dasar pengambilan keputusan selanjutnya baik untuk pemberian ganjaran (berupa sanksi atau bonus) serta pengambilan keputusan selanjutnya terhadap karir masing-masing karyawan.

B. Kerangka Berpikir

Pendidikan dan pelatihan secara konseptual dapat mengubah sikap terhadap pekerjaan. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu obyek, afeksi perasaan seseorang terhadap obyek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya.

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumberdaya manusia aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen.

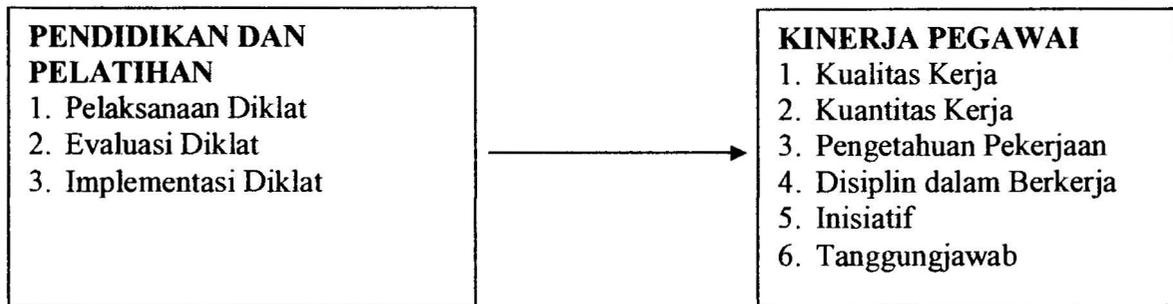
Kinerja berasal dari kata Job Performance yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang. Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja, penampilan kerja.

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seseorang pegawai hendaknya memiliki kinerja yang tinggi, akan tetapi hasil tersebut sulit untuk dicapai, bahkan banyak pegawai yang memiliki kinerja yang rendah olehnya perlu ada perlakuan-perlakuan yang diberikan kepada pegawai dalam meningkatkan kinerjanya salah satunya dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan yang berkualitas

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Kerangka berpikir merupakan rumusan tentang antar variabel berdasarkan berbagai teori yang selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesis tentang hubungan antar variabel yang diteliti.

Dalam kerangka berpikir penelitian ini menggambarkan secara definitive konsep pengaruh yang diartikan sebagai hubungan keterkaitan antara variable bebas (*independent variabel*) terhadap variable terikat (*depedent variabel*). Demikian juga dengan hubungan pelatihan pegawai dengan kinerja pegawai. Adanya pengaruh yang kuat dari variabel pendidikan dan pelatihan pegawai maka akan menyebabkan adanya perubahan pada sisi lainnya yaitu kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan dalam kerangka berpikir ini bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berangkat dari konsep di atas, maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran yang bertujuan memudahkan pemahaman tentang konsep yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Setelah menguraikan mengenai permasalahan penelitian, tinjauan teoritis selanjutnya pada bagian ini penulis akan menyampaikan tentang desain penelitian yang akan dipergunakan untuk penelitian terhadap permasalahan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya. Metode dimaksud adalah suatu totalitas cara yang dipergunakan untuk melakukan penelitian dalam rangka menemukan kebenaran ilmiah. Disebut totalitas cara sebab didalamnya meliputi : metode penelitian, tempat dan waktu penelitian, penentuan populasi, teknik pengambilan sampel, instrument penelitian, teknik pengumpulan data, variable dan skala pengukurannya serta cara yang akan digunakan dalam melakukan analisis terhadap data yang diperoleh dari hasil penelitian.

Desain penelitian ini ditujukan untuk mengetahui interaksi atau pengaruh antara variable pelatihan terhadap variable kinerja pegawai. Variabel bebas atau independent variable (X) dalam penelitian ini adalah pendidikan dan pelatihan sedangkan variable terikat atau dependent variable (Y) adalah kinerja pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kab. Buton

B. Populasi dan Sampel

Populasi atau yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton yang pada saat penelitian ini berjumlah 37 orang.

Tabel 1.1. Sampel Penelitian

NO	KLASIFIKASI	POPULASI
1	Pasca Sarjana	6
2	Sarjana	20
3	D3	1
4	SMA	10
Jumlah		37

C. Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan dan kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton baik itu data bersifat primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang telah ditetapkan maupun data data sekunder yaitu data dan informasi yang diperoleh dari dokumen, laporan data kepegawaian yang tersedia di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton.

1. *Angket (Questioner)*

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara mengedarkan daftar pertanyaan secara tertulis mengenai seputar masalah yang diteliti dan meminta kepada responden yang ditetapkan sebagai sampel dalam penelitian ini untuk memilih sendiri salah satu alternative jawaban dari beberapa opsi yang telah disediakan dalam questioner dengan bentuk pilihan jawaban sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju atau sangat tidak setuju. Pertanyaan yang terdapat pada kuisisioner akan disusun secara terperinci dan lengkap serta mudah dijawab responden, teknik pengumpulan data ini dimaksudkan untuk memperoleh data primer

2. *Wawancara*

Yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan para pejabat yang berwenang di lingkungan kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton

D. Variabel dan Indikator Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati, sesuai dengan tujuannya penelitian ini ingin mengetahui sejauh mana hubungan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton.

Berdasarkan teori-teori yang disampaikan pada bab sebelumnya, maka didapat indikator-indikator dari masing-masing variable penelitian sebagaimana terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.2. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Konsep/Dimensi	Variabel	Indikator
1	Pendidikan dan Pelatihan Kinerja Pegawai	Kemampuan Pengetahuan Keterampilan Kesejahteraan Jenjang Karir Kenyamanan Keadilan	Pelaksanaan Evaluasi Implementasi Kualitas Kuantitas Pengetahuan Pekerjaan Disiplin Kerja Inisiatif Tanggungjawab

Berdasarkan uraian diatas yang mana pendidikan dan pelatihan sebagai variable bebas/independent yang dilambangkan dengan huruf X sedangkan kinerja pegawai sebagai variable terikat adalah konsukuensi variable bebas dilambangkan dengan Y.

E. Analisa Data

Setelah terkumpulnya data melalui tahap pengumpulan data di atas, maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisis data. Analisis data dapat diberi arti atau makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian, yaitu untuk memahami apa yang terdapat dibalik data yang diperoleh, meringkasnya menjadi suatu rumusan yang menyatu dan mudah dimengerti serta menemukan suatu pola umum yang timbul dari data tersebut. Kemudian data tersebut dilakukan penyajian fakta untuk

selanjutnya dianalisa secara kuantitatif agar dapat menggambarkan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton.

Data yang telah terkumpul kemudian dilakukan analisis untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam melakukan analisis digunakan teknik regresi linear sederhana agar dapat menguraikan hubungan antara variable bebas dan variable terikat. Kegiatan penghitungan statistic memakai program SPSS (*Statistical Package for Sosial Sciences*) sehingga dapat diperoleh perhitungan statistik deskriptif.

Secara sistematis rumus regresi linear sederhana dapat dituliskan dengan model persamaan sebagai berikut

$$Y_i = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$$

Dengan :

Y_i adalah variable tidak bebas yang berdistribusi

X_i adalah variable bebas

β_0 adalah (intersep) dan β_i (slop) adalah parameter-parameter yang tidak diketahui

ϵ_i adalah disturbance eror yang berdistribusi

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atau suatu permasalahan yang tujuannya untuk diteliti dan untuk mengetahui kebenarannya dan oleh karena itu perlu diuji secara empiris. Dalam hal ini yang digunakan hipotesis dengan pengaruh yaitu hipotesis yang menyatakan pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang lainnya, oleh karena itu hipotesisnya adalah diduga terdapatnya pengaruh yang nyata antara

pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan digambarkan secara jelas pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai. Pada bab ini juga berisi tentang hasil penelitian yang telah dilakukan di kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton. Data penelitian di peroleh dengan penyebaran kuesioner sebanyak 37 orang pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton yang menjadi sampel atau responden dalam penelitian ini. Kuesioner yang telah kembali kemudian diperiksa untuk dilihat kelengkapannya kemudian diberi nomor urut untuk memudahkan dalam menghitung jumlah data. Kuesioner yang telah diberi nomor urut selanjutnya dimasukkan datanya ke dalam computer dengan menggunakan aplikasi program SPSS untuk di analisis dengan program yang tersedia.

Hasil penelitian yang telah diolah kemudian disajikan dalam empat deskripsi yaitu : Deskripsi umum tentang karakteristik individu responden, deskripsi mengenai persepsi responden tentang pendidikan dan pelatihan (diklat), deskripsi mengenai persepsi responden tentang kinerja dan analisis pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja.

A. Deskripsi Umum Karakteristik Individu Responden

Sebagai deskripsi umum yang berisi gambaran responden mengenai karakteristik pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton yang diambil datanya dalam penelitian ini terdiri atas 6 jenis karakteristik individu meliputi : jenis kelamin responden, usia responden, status perkawinan

responden, pendidikan terakhir responden, golongan kepangkatan responden dan masa kerja responden.

1. Profil Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap jenis kelamin responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 21 orang atau sama dengan 56,8 % dari total sampel yang ada, sedangkan 16 orang lainnya atau sama dengan 43,2 % dari jumlah responden yang ada berjenis kelamin perempuan.

Adapun data responden pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton menurut jenis kelamin dapat di lihat pada table dibawah ini :

Tabel. 2.1. Distribusi Frekuensi Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	Laki-Laki	21	56,8
2	Perempuan	16	43,2
	Jumlah	37	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2017

Dari data yang diperoleh menunjukkan bahwa pegawai pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak di bandingkan dengan perempuan namun selisinya tidak terlalu besar

yaitu hanya 5 orang, ini menunjukkan bahwa perempuan mempunyai kesempatan yang sama dalam hal mendapatkan pekerjaan dengan laki-laki.

2. Profil Responden Menurut Usia

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa proporsi jumlah pegawai lingkup Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton menurut usia dapat dijelaskan sebagai berikut : dari sampel responden sebanyak 37 orang tidak terdapat responden yang berusia kurang dari 21 tahun (0 %), terdapat 9 orang yang berusia antara 21 – 30 tahun (24,32 %), 18 orang responden yang berusia 31 – 40 tahun atau (48,65 %), 8 orang responden berusia antara 41 – 50 tahun atau (21,62 %) dan 2 orang responden yang berusia diatas 50 tahun (5,41 %). Dari hasil tersebut diatas menunjukkan responden yang berusia antara 31 – 40 tahun mempunyai jumlah persentase tertinggi dimana pada usia tersebut termasuk dalam usia produktif, sehingga diharapkan akan menghasilkan prestasi dan semangat kerja yang tinggi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Meski belum diadakan penelitian terhadap pengaruh usia pada kinerja seseorang, namun ada keyakinan bahwa kinerja dapat menurun seiring dengan bertambahnya usia seseorang. Selanjutnya menurut Robbins (1996:79) bahwa keterampilan seseorang terutama pada kecekatan, kecepatan, kekuatan dan koordinasi meluruh dengan waktu dan bahwa kebosanan terhadap pekerjaan yang berlarut-larut dan kurangnya rangsangan intelektual semuanya berpengaruh terhadap produktifitas dan memiliki banyak pengalaman yang sangat dibutuhkan dalam membantu pelaksanaan pekerjaan dilingkungannya. Menurut Soeyadi (1995) dalam Nuryadin (2003), mengatakan bahwa orang yang masih berusia muda terutama mereka yang

belum mendapat pengakuan dari lingkungannya lebih muda mendapat stress pada saat mulai meniti karir, maka penulis berpendapat kondisi seperti ini merupakan peluang sekaligus ancaman bagi pegawai pada usia muda. Untuk lebih jelasnya data responden menurut usia dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel. 2.2. Distribusi Frekuensi Menurut Usia

No	Usia (Tahun)	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	< 21	0	0
2	21 – 30	9	24.32
3	31 – 40	18	48.65
4	41 – 50	8	21.62
5	> 50	2	5.41
	Jumlah	37	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2017

3. Profil Responden Menurut Status Perkawinan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap status perkawinan responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti atau sebanyak 33 orang (89,19 %) responden sudah kawin, 3 orang responden (8,11 %) belum menikah dan 1 orang (2,70 %) responden janda/duda. Data responden menurut status perkawinan dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 2.3. Distribusi Frekuensi Menurut Status Perkawinan

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	Belum Kawin	3	8.11
2	Kawin	33	89.19
3	Janda/Duda	1	2.70
	Jumlah	37	100.00

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2017

Pada table diatas menunjukkan bahwa proporsi jumlah pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton berdasarkan data responden memperlihatkan jumlah pegawai yang sudah kawin merupakan jumlah yang terbanyak dengan frekuensi relatifnya yaitu 89,19 %, kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai yang telah menikah dapat berkerja dengan baik dan lebih serius dikarenakan sudah mempunyai tanggung jawab dalam keluarganya.

4. Profil Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Berdasarkan dari data penelitian yang telah dikumpulkan maka dapat diketahui bahwa pendidikan formal responden menurut tingkat pendidikan dapat diketahui yaitu 10 orang (27,03 %) responden yang berpendidikan SMA, 1 orang (2,70 %) responden yang berpendidikan diploma III, 20 orang (54,05 %) responden berpendidikan sarjana (S1) dan 6 orang (16,22 %) responden yang berpendidikan pasca sarjana (S2). Untuk lebih jelasnya tentang distribusi frekuensi pegawai Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah berdasarkan tingkat pendidikan formal dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 2.4. Distribusi Frekuensi Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	SMA	10	27.03
2	Diploma III	1	2.70
3	S1	20	54.05
4	S2	6	16.22
	Jumlah	37	100.00

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2017

Dari table tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa proporsi pegawai di lingkup Badan perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton berdasarkan tingkat pendidikan formal menurut data responden yang terbanyak adalah yang berpendidikan sarjana (S1) atau sekitar (54,05 %), data tersebut menunjukkan bahwa pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton dari segi tingkat pendidikan sudah sebahagian besar berpendidikan sarjana bahkan ada 6 orang (16,22 %) responden sudah berpendidikan pasca sarjana, kondisi ini sangat mempengaruhi dalam hal peningkatan kualitas pekerjaan pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton, bahkan sekarang ini pegawai yang masih berpendidikan SMA sebahagian besar sudah melanjutkan pendidikan keperguruan

tinggi. Menurut Schullz (1970) dalam Nuryadin (2003), pendidikan mempengaruhi semangat kerja pegawai, karena untuk mengatasi tugas-tugas ditempat kerja diperlukan tenaga terdidik. Tingkat pendidikan yang tinggi bagi seseorang akan membuat banyak perubahan yang positif bagi orang tersebut dan diharapkan dapat berguna bagi orang lain dan lingkungannya. Tingkat pendidikan yang semakin tinggi juga akan membuat seseorang memiliki wawasan yang luas dan inisiatifnya juga semakin banyak, sehingga orang tersebut dapat menemukan cara-cara yang lebih efisien dan efektif dalam pekerjaannya.

5. Profil Responden Menurut Golongan

Gambaran responden terhadap karakteristik golongan dapat terlihat bahwa sebahagian besar responden berada pada golongan III yang jumlahnya mencapai 28 orang (75,68 %) dari total responden, sedangkan untuk golongan II sebanyak 7 orang atau 18,92 % dan golongan IV sebanyak 2 orang atau sekitar 5,41 % dari total responden. Untuk lebih jelasnya distribusi frekuensi pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton berdasarkan tingkat golongan dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel. 2.5. Distribusi Frekuensi Menurut Golongan

No	Golongan	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	I	0	0.00
2	II	7	18.92
3	III	28	75.68
4	IV	2	5.41
	Jumlah	37	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2017

Dari data tersebut diatas bila dikaitkan antara profil responden menurut tingkat pendidikan dengan tingkat golongan hasilnya tidak terlalu jauh berbedah, karena kita ketahui bersama bahwa golongan sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan

6. Profil Responden Menurut Masa Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap masa kerja responden di lingkup Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton adalah sebagai berikut : terdapat 18 orang atau sama dengan 48,65 % responden yang mempunyai masa kerja kurang dari atau sama dengan 5 tahun, 8 orang (21,62 %) responden yang mempunyai masa kerja 6 – 10 tahun, 3 orang (8,11 %) responden yang mempunyai masa kerja 11 – 15 tahun, 3 orang (8,11 %) responden yang mempunyai masa kerja 16 – 20 tahun dan sisanya 5 orang (13,51 %) responden yang mempunyai masa kerja di atas 20 tahun.

Tabel 2.6. Distribusi Frekuensi Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	< 5	18	48.65
2	6 – 10	8	21.62
3	11 – 15	3	8.11
4	16 – 20	3	8.11
5	> 21	5	13.51
	Jumlah	37	100.00

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2017

Berdasarkan tabel tersebut diatas maka hampir setengah atau 48,65 % dari pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun hal ini menunjukkan bahwa kesempatan untuk menciptakan kader-kader perencanaan yang masih berusia mudah cukup besar.

B. Deskripsi Responden Tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Dalam mengkaji tentang pendidikan dan pelatihan pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton sebagaimana yang tertuang dalam kerangka berpikir maka digunakan 5 indikator yang meliputi: pendidikan, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi.

Hasil pengolahan data dari variable pendidikan dan pelatihan secara keseluruhan diperoleh nilai terendah sebesar 37 dan nilai tertinggi sebesar 47 dengan range sebesar 10. Distribusi frekuensi untuk variable pendidikan dan pelatihan ini dibagi kedalam 5 kelas dengan nilai interval 2. Untuk lebih jelasnya gambaran pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada table distribusi frekuensi berikut ini.

Tabel 2.7. Distribusi Frekuensi Menurut Pendidikan dan Pelatihan

No	Nilai	Kategori	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	35 – 37	Sangat Rendah	1	2.70
2	38 – 40	Rendah	10	27.03
3	41 – 43	Sedang	20	54.05
4	44 – 46	Tinggi	5	13.51
5	47 – 49	Sangat Tinggi	1	2.70
	Jumlah		37	100.00

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2017

Dari tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa sebahagian besar responden yakni 20 orang (54,05 %) responden berada pada rentang nilai 41 - 43 dimasukan kedalam kategori sedang, selanjutnya 10 orang (27,03 %) responden berada pada rentang nilai 38 – 40 atau dengan kategori rendah, 5 orang (13,51 %) responden berada rentang nilai 44 – 46 atau dengan kategori tinggi, 1 orang (2,70 %) responden berada pada rentang nilai 47 – 49 dengan kategori sangat tinggi dan 1 orang (2,70 %) responden berada pada rentang nilai 35 – 37 dengan kategori sangat rendah.

Dari data tersebut menggambarkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton masih dalam kategori sedang, artinya secara umum pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton sangat mengharapkan agar metode pendidikan dan pelatihan ditingkatkan sehingga dapat memberikan kontribusi yang besar bagi pengembangan organisasi. Bertolak dari penjelasan Henry Simamora (1995) menjelaskan bahwa pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu pegawai menunaikan tugas mereka saat ini secara lebih baik atau dengan kata lain pelatihan bertujuan untuk mengatasi adanya kesenjangan antara kinerja yang seharusnya dicapai dengan kinerja yang telah berhasil dicapai saat ini. Pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat menjadi proses dalam meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan perbaikan sikap (*attitudes*) secara sistematis sehingga dapat meningkatkan kompetensi seseorang yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja, dengan pemberian pendidikan dan pelatihan maka pengetahuan dan keterampilan semakin bertambah sehingga akan membuat kinerja pegawai meningkat dan pemberian pendidikan dan pelatihan mempengaruhi ataupun merubah sikap, perilaku dan nilai pegawai kearah yang diinginkan oleh organisasi. Keadaan ini menggambarkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai terlaksana dengan baik serta mempunyai hubungan positif dengan kinerja guna mendukung tugas pokok dan fungsi instansi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton. Untuk itu dalam menentukan peserta yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan di masa yang akan datang bukan sekedar untuk memenuhi besaran jumlah peserta saja, sebagaimana yang disebutkan oleh Hasibuan (1996), bahwa pendidikan

dan pelatihan bermamfaat untuk peningkatan produktifitas organisasi secara keseluruhan dan meningkatkan kemampuan pekerja.

C. Deskripsi Mengenai Presepsi Responden Tentang Kinerja

Untuk mengkaji kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton dapat menggunakan 5 indikator yang meliputi: disiplin, tanggungjawab, kualitas pekerjaan, pengetahuan bidang tugas dan kerjasama

Hasil pengolahan data dari variable kinerja secara keseluruhan diperoleh nilai terendah sebesar 44 dan nilai tertinggi sebesar 73 dengan range sebesar 29. Dimana distribusi frekuensi untuk variable kinerja ini dibagi kedalam 5 kelas dengan nilai interval 5, untuk lebih jelasnya gambaran kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.8. Distribusi Frekuensi Menurut Kinerja

No	Nilai	Kategori	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	44 – 49	Sangat Rendah	1	2.70
2	50 – 55	Rendah	4	10.81
3	56 – 61	Sedang	24	64.86
4	62 – 67	Tinggi	7	18.92
5	68 – 73	Sangat Tinggi	1	2.70
	Jumlah		37	100.00

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2017

Dari table tersebut diatas menunjukkan bahwa sebahagian besar responden atau 24 orang (64,86 %) responden berada pada rentang kendali 56 – 61 dimasukan kedalam kategori yang berkinerja sedang, selanjutnya 7 orang (18,92 %) responden berada pada rentang kendali 62 – 67 dimasukan kedalam kategori yang berkinerja tinggi, 4 orang (10,81 %) responden berada pada rentang kendali 50 – 55 dimasukan kedalam kategori berkinerja rendah, 1 orang (2,70 %) responden berada pada rentang kendali 68 – 73 dimasukan kedalam kategori berkinerja tinggi dan 1 orang (2,70 %) responden berada pada rentang kendali 44 – 49 dimasukan kedalam kategori berkinerja sangat rendah.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh diatas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja pegawai yang berkerja pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton adalah sedang namun diharapkan lebih ditingkatkan lagi agar dapat masuk dalam kategori tinggi bahkan sangat tinggi sehingga dapat mendukung tugas-tugas organisasi menjadi lebih baik dalam rangka pelayanan kepada masyarakat.

Tingkat efektifitas organisasi sangat tergantung kepada optimalisasi dari fungsi kinerja pegawai dimana diartikan sebagai hasil kegiatan pegawai yang diwujudkan oleh tingkat prestasi yang diperlihatkan dengan menggunakan berbagai masukan tertentu yang tergolong kepada prestasi, dedikasi, loyalitas, kepemimpinan dan hubungan kerja pegawai. Ada tiga macam kinerja yaitu kinerja organisasi, kinerja unit dan kinerja pegawai, untuk meningkatkan kinerja organisasi sangat bergantung pada kinerja individu (pegawai pada organisasi tersebut), jika kinerja individu baik besar kemungkinan kinerja organisasi juga baik (Prawirosentono, 1993:3).

Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin dan kemampuan professional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang professional dapat diartikan sebuah pandangan untuk selalu berfikir, kerja keras, berkerja penuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid, et.al. 2003:40).

Pengertian diatas menggambarkan bahwa penyempurnaan dibidang personalia harus selalu mendapat perhatian untuk menuju karyawan yang professional dengan berbagai pendekatan dan kebijaksanaan. Untuk itu diperlukan adanya pembinaan, penyadaran dan kemauan kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan, bilamana pegawai penuh kesadaran dalam berkerja optimal maka tujuan organisasi akan lebih muda tercapai. Peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja dan kemampuan professional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas pegawai dapat menjadi kenyataan.

D. Analisa Tabulasi Silang Antara Karakteristik Individu dengan Kinerja

Pada bagian ini akan disajikan tabulasi silang antara beberapa karakteristik responden dan pengaruhnya terhadap kinerja. Karakteristik tersebut adalah jenis kelamin, usia, status perkawinan, tingkat pendidikan, golongan dan masa kerja. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh karakteristik responden dengan kinerja kemudian dicoba untuk mencari kemungkinan yang terjadi yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Kinerja

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa proporsi jumlah responden pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton yang berdasarkan jenis kelamin adalah sebanyak 21 orang laki-laki yang terdiri dari 13 orang laki-laki (35,1 %) berada pada rentang nilai 56-61 pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton berkinerja sedang, sebanyak 5 orang (13,5 %) pada rentang nilai 62-67 yang setara dengan kinerja tinggi, sebanyak 2 orang (5,4 %) pada rentang nilai 50-55 yang setara dengan kinerja rendah dan 1 orang (2,7 %) berada pada rentang nilai 68-73 yang setara dengan kinerja sangat tinggi sedangkan yang berkinerja sangat rendah tidak terdapat responden laki-laki (0 %).

Sementara untuk proporsi responden pegawai perempuan dilingkup Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton sebanyak 11 orang (29,7 %) pada rentang nilai 56-61 atau masuk dalam kategori kinerja sedang, 2 orang (5,4 %) berada pada rentang nilai 62-67 setara dengan kinerja tinggi, 2 orang (5,4 %) berada pada rentang nilai 50-55 atau setara dengan kinerja rendah dan 1 orang (2,7 %) berada pada rentang nilai 44-49 berkinerja rendah sedangkan pada rentang nilai 68-73 atau yang berkinerja sangat tinggi tidak terdapat responden perempuan (0 %). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 2.9. Frekuensi Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Kinerja

No	Kinerja	Jenis Kelamin				Total	
		Laki-Laki		Perempuan		f	%
		F	%	f	%		
1	44 – 49	0	0.0	1	2.7	1	2.7
2	50 – 55	2	5.4	2	5.4	4	10.8
3	56 – 61	13	35.1	11	29.7	24	64.9
4	62 – 67	5	13.5	2	5.4	7	18.9
5	68 – 73	1	2.7	0	0.0	1	2.7
	Jumlah	21	56.8	16	43.2	37	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2017

Dari hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton yang berkaitan dengan jenis kelamin memperlihatkan bahwa terdapat 1 orang (2,7 %) responden yang berjenis kelamin laki-laki memiliki kinerja sangat tinggi sedangkan perempuan tidak ada yang memiliki kinerja sangat tinggi sedangkan untuk kinerja yang sangat rendah 1 orang (2,7 %) responden perempuan namun untuk laki-laki tidak ada yang berkinerja sangat rendah namun yang berkinerja sedang jumlah laki-laki 13 orang (35,1%) dan perempuan 11 orang (29,7 %) atau hampir sama banyaknya, sedangkan yang berkinerja rendah yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan sama –sama

berjumlah 2 orang (5,4 %). Hal ini memperlihatkan bahwa pegawai yang berjenis kelamin laki-laki masih lebih dominan dalam arti lebih fleksibel dan lebih optimal dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya.

2. Analisis Tabulasi Silang antara Usia dengan Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proporsi jumlah pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton berdasarkan usia adalah sebanyak 9 orang (24,3 %) responden berusia 21-30 tahun yang terdiri dari: 2 orang (5,4 %) responden pada rentang nilai 50-55 atau setara dengan kinerja rendah, 6 orang (16,2 %) responden berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang nilai 62-67 atau setara dengan kinerja tinggi, sedangkan pada rentang nilai 44-49 (kinerja sangat rendah dan 68-73 (kinerja sangat tinggi) pada usia ini tidak ada satu orangpun (0 %). Pada usia 31-40 tahun 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang kendali 44-49 atau setara dengan kinerja sangat rendah, 2 orang (5,4 %) responden berada pada rentang kendali 50-55 atau berada pada kategori kinerja rendah, 12 orang (32,4 %) responden berada pada rentang kendali 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, 3 orang (8,1 %) responden berada pada rentang kendali 62-67 atau dalam kategori berkinerja tinggi, sedangkan yang berkinerja sangat tinggi atau pada rentang kendali 68-73 tidak ada satupun responden (0 %). Pada usia 41-50 tahun 5 orang (13,5 %) responden berada pada rentang kendali 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, 3 orang (8,1 %) responden berada pada rentang kendali 62-67 atau terdapat dalam kategori berkinerja tinggi, sedangkan pada rentang kendali 44-49 (kinerja sangat rendah), 50-55 (kinerja rendah) dan 68-73 (kinerja sangat tinggi) tidak ada satupun responden (0 %). Pada

usia >50 tahun terdapat 1 orang (2,7 %) responden atau berada pada rentang kendali 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang kendali 68-73 atau setara dengan kinerja sangat tinggi sedangkan pada rentang kendali 44-49 (kinerja sangat rendah), 50-55 (kinerja rendah) dan 62-67 (kinerja tinggi) tidak ada satupun responden (0 %). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 2.10 Frekuensi Tabulasi Silang antara Usia dengan Kinerja

No	Kinerja	Usia								Total	
		21-30		31-40		41-50		>50			
		F	%	F	%	f	%	F	%	F	%
1	44 – 49	0	0.0	1	2.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1	2.7
2	50 – 55	2	5.4	2	5.4	0.0	0.0	0.0	0.0	4	10.8
3	56 – 61	6	16.2	12	32.4	5.0	13.5	1.0	2.7	24	64.9
4	62 – 67	1	2.7	3	8.1	3.0	8.1	0.0	0.0	7	18.9
5	68 – 73	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	1.0	2.7	1	2.7
	Jumlah	9	24.3	18	48.6	8.0	21.6	2.0	5.4	37	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2017

Dari hasil tersebut diatas menunjukkan bahwa sebahagian besar responden didominasi pada usia 31-40 tahun (48,6 %) namun kinerjanya hanya sampai pada

taraf kinerja tinggi dan ada 1 orang (2,7 %) yang berkinerja sangat rendah, pada usia ini yang berkinerja sedang yang terbesar yakni 12 orang (32,4 %) sedangkan pada usia diatas 50 tahun terdapat 1 orang (2,7 %) yang berkinerja sangat tinggi, untuk yang berkinerja tinggi usia 31-40 tahun dan 41-50 tahun masing-masing 3 orang . Hal ini menunjukkan bahwa pada usia 31-40 tahun dan 41-50 tahun pegawai sudah lebih stabil dalam berkerja, selain faktor pengalaman kerja pada usia tersebut semangat dan mobilitas dalam berkerja masih tinggi, pada usia tersebut pegawai juga telah banyak mengikuti berbagai macam pendidikan dan pelatihan baik yang bersifat structural maupun teknis fungsional sehingga memungkinkan pegawai memiliki knowledge, skill dan attitude yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga menghasilkan prestasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

3. Analisis Tabulasi Silang antara Status Perkawinan dengan Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proporsi jumlah pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton berdasarkan status perkawinan adalah sebanyak 3 orang (8,1 %) responden yang belum menikah yang terdiri dari 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang kendali 44-49 atau setara dengan kinerja sangat rendah, 2 orang (5,4 %) responden berada pada rentang kendali 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, sedangkan yang berada pada rentang nilai 50-55 (kinerja rendah) 62-67 (kinerja tinggi) dan 68-73 (kinerja sangat tinggi) tidak ada satupun responden (0 %). Sementara responden yang telah menikah adalah sebanyak 4 orang (10,8 %) responden berada pada rentang nilai 50-55 atau berada pada kategori berkinerja rendah, 21 orang (56,8 %) responden berada pada rentang nilai

56-61 atau setara dengan kinerja sedang, 7 orang (18,9 %) berada pada rentang nilai 62-67 atau setara dengan kinerja tinggi, 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang nilai 68-73 atau setara dengan kinerja sangat tinggi dan pada rentang nilai 44-49 tidak ada responden atau (0 %). Sedangkan bagi responden janda/duda sebanyak 1 orang (2,7 %) berada pada rentang kendali 56-61 atau setara dengan kinerja sedang. Untuk lebih jelasnya perhitungan frekuensi tabulasi silang status perkawinan dengan kinerja dapat dilihat pada table dibawah ini:

2.11. Frekuensi Tabulasi Silang antara Status Perkawinan dengan Kinerja

No	Kinerja	Status Perkawinan						Total	
		Belum Kawin		Kawin		Duda/Janda		f	%
		f	%	F	%	f	%		
1	44 – 49	1	2.7	0	0.0	0.0	0.0	1	2.7
2	50 – 55	0	0.0	4	10.8	0.0	0.0	4	10.8
3	56 – 61	2	5.4	21	56.8	1.0	2.7	24	64.9
4	62 – 67	0	0.0	7	18.9	0.0	0.0	7	18.9
5	68 – 73	0	0.0	1	2.7	0.0	0.0	1	2.7
	Jumlah	3	8.1	33	89.2	1.0	2.7	37	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2017

Dari hasil tersebut diatas menunjukkan bahwa sebahagian besar responden (89,2 %) telah menikah dan sebahagian besar dari responden tersebut berkinerja sedang (56,8 %) atau berada pada rentang nilai 56-61, pada responden yang telah menikah juga ada 7 (18,9 %) orang yang berkinerja tinggi dan 1 orang (2,7 %) berkinerja sangat tinggi, sedangkan yang belum menikah serta janda/duda hanya sampai pada kinerja sedang saja, hal ini dimungkinkan karena pegawai yang telah menikah lebih tenang dalam berkerja karena sudah mempunyai tanggungjawab sebagai kepala rumah tangga serta adanya dukungan dari keluarga yang memotivasi dalam rangka peningkatan kinerja.

4. Analisis Tabulasi Silang antara Pendidikan dengan Kinerja

Dari hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa proporsi jumlah pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut: sebanyak 1 orang (2,7 %) responden yang berpendidikan SMA pada rentang nilai 44-49 atau setara dengan kinerja sangat rendah, 4 orang (10,8 %) responden yang berpendidikan SMA yang berada pada rentang nilai 50-55 atau setara dengan kinerja rendah dan 5 orang (13,5 %) responden yang berpendidikan SMA berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, sedangkan pada rentang nilai 62-67 (kinerja tinggi) dan 68-73 (kinerja sangat tinggi) tidak ada satupun yang berpendidikan SMA.

Untuk responden yang berpendidikan Diploma III hanya 1 orang saja (2,7 %) yang berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang. Responden yang berpendidikan sarjana (S1) terdapat 17 orang (45,9 %) berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, 3 orang (8,1 %) berada pada rentang nilai

62-67 atau setara dengan kinerja tinggi, sedangkan yang berada pada rentang nilai 44-49 (kinerja sangat rendah) 50-55 (kinerja rendah) dan 68-73 (kinerja sangat tinggi) tidak ada respondennya. Untuk yang berpendidikan pasca sarjana (S2) 1 orang (2,7 %) responden yang berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, 4 orang (10,8 %) berada pada rentang nilai 62-67 atau setara dengan kinerja tinggi dan 1 orang (2,7 %) responden yang berpendidikan sarjana berada pada rentang nilai 68-73 atau setara dengan kinerja sangat tinggi.

Tabel 2.12. Frekuensi Tabulasi Silang antara Tingkat Pendidikan dengan Kinerja

No	Kinerja	Tingkat Pendidikan								Total	
		SMA		D-III		SI		S2		f	%
		f	%	F	%	f	%	F	%		
1	44 – 49	1	2.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.7
2	50 – 55	4	10.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	10.8
3	56 – 61	5	13.5	1	2.7	17	45.9	1	2.7	24	64.9
4	62 – 67	0	0.0	0	0.0	3	8.1	4	10.8	7	18.9
5	68 – 73	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.7	1	2.7
	Jumlah	10	27.0	1	2.7	20	54.1	6	16.2	37	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2017

Hasil penelitian yang ditunjukkan pada table tabulasi silang tersebut diatas memperlihatkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh sekali dengan kinerja dimana pada rentang nilai 62-67 atau yang berkinerja tinggi yang berpendidikan pasca sarjana (S2) terdapat 4 orang (10,8 %) dan sarjana (S1) 3 orang (8,1 %) sedangkan untuk yang berkinerja sangat tinggi atau berada pada rentang nilai 68-73 yang berpendidikan pasca sarjana terdapat 1 orang (2,7 %), ini sangat berbeda dengan yang berpendidikan diploma III dan SMA dimana hanya berada pada level kinerja sedang.

5. Analisis Tabulasi Silang antara Golongan dengan Kinerja

Dari hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa proporsi jumlah pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton berdasarkan dengan golongan adalah sebagai berikut: Untuk golongan II secara keseluruhan terdapat 7 orang yang terdiri dari 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang nilai 44-49 atau setara dengan kinerja sangat rendah, 3 orang (8,1 %) responden berada pada rentang nilai 50-55 atau setara dengan kinerja rendah dan 3 orang (8,1 %) responden berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, untuk yang berada pada rentang nilai 62-67 (kinerja tinggi) dan 68-73 (kinerja sangat tinggi) tidak ada satupun responden. Pada golongan III terdapat 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang nilai 50-55 atau setara dengan kinerja rendah, 21 orang (56,8 %) responden berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang dan terdapat 6 orang (16,2 %) responden berada pada rentang nilai 62-67 atau setara dengan kinerja tinggi sedangkan yang berada pada rentang nilai 44-49 (kinerja sangat rendah dan 68-73 (kinerja sangat tinggi) tidak ada responden yang memilih. Pada golongan IV terdapat 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang nilai 62-67 atau

setara dengan kinerja tinggi dan 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang nilai 68-73 atau setara dengan kinerja sangat tinggi, sedangkan yang berada pada rentang nilai 44-49 (kinerja sangat rendah) 50-55 (kinerja rendah) dan 56-61 (kinerja sedang) tidak ada (0 %)

Tabel 2.13 Frekuensi Tabulasi Silang antara Golongan dengan Kinerja

No	Kinerja	Golongan						Total	
		II		III		IV		f	%
		f	%	F	%	f	%		
1	44 – 49	1	2.7	0	0.0	0	0.0	1	2.7
2	50 – 55	3	8.1	1	2.7	0	0.0	4	10.8
3	56 – 61	3	8.1	21	56.8	0	0.0	24	64.9
4	62 – 67	0	0.0	6	16.2	1	2.7	7	18.9
5	68 – 73	0	0.0	0	0.0	1	2.7	1	2.7
	Jumlah	7	18.9	28	75.7	2	5.4	37	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2017

Berdasarkan data pada tabulasi silang diatas menunjukkan bahwa semakin tinggi golongan pegawai akan mempengaruhi tingkat kinerja, hal ini dapat terlihat pada kinerja golongan III masih lebih baik daripada golongan II karena data diatas menunjukkan bahwa golongan II ada yang berkinerja sangat rendah namun tidak ada yang berkinerja tinggi dan sangat tinggi sedangkan pada golongan III tidak ada satupun pegawai yang berkinerja sangat rendah namun terdapat 6 orang (16,2 %)

pegawai yang berkinerja tinggi, begitu juga bila kita membandingkan kinerja antara golongan III dengan golongan IV, dimana untuk golongan IV ada yang berkinerja sangat tinggi sedangkan pada golongan III tidak ada satupun pegawai yang berkinerja sangat tinggi.

6. Analisis Tabulasi Silang antara Masa Kerja dengan Kinerja

Dari Hasil Penelitian dapat dijelaskan bahwa proporsi jumlah pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton berdasarkan masa kerja dapat dijelaskan sebagai berikut: Pegawai dengan masa kerja <5 tahun sebanyak 18 orang yang terdiri dari 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang nilai 44-49 atau setara dengan kinerja sangat rendah, 2 orang (5,4 %) responden berada pada rentang nilai 50-55 atau setara dengan kinerja rendah, 15 orang (40,5 %) responden berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, pada rentang nilai 62-67 (kinerja tinggi) dan 68-73 (kinerja sangat tinggi) tidak ada satupun responden. Pegawai dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 8 orang yang terdiri dari 1 orang (2,7 %) responden yang berada pada rentang nilai 50-55 atau setara dengan kinerja rendah, 4 orang (10,8 %) responden berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang dan 3 orang (8,1 %) responden yang berada pada rentang nilai 62-67 atau setara dengan kinerja tinggi, sedangkan yang berada pada rentang nilai 44-49 (kinerja sangat rendah) dan 68-73 (kinerja sangat tinggi) tidak ada respondennya (0 %). Pegawai dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 3 orang yang terdiri dari 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang nilai 50-55 atau setara dengan kinerja rendah, 2 orang (5,4 %) responden berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, namun pada rentang nilai 44-49 (kinerja sangat rendah), 62-67

(kinerja tinggi) dan 68-73 (kinerja sangat tinggi) tidak ada satupun responden atau (0 %). Pegawai yang memiliki masa kerja 16-20 tahun sebanyak 3 orang yang terdiri dari 2 orang (5,4 %) responden berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang dan 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang nilai 62-67 atau setara dengan kinerja tinggi, namun pada rentang nilai 44-49 (kinerja sangat rendah), 50-55 (kinerja rendah) dan 68-73 (kinerja sangat tinggi) tidak ada respondennya (0 %). Untuk masa kerja > 20 tahun terdapat 5 orang yang terdiri dari 1 orang (2,7 %) responden berada pada rentang nilai 56-61 atau setara dengan kinerja sedang, 3 orang (8,1 %) berada pada rentang nilai 62-67 atau setara dengan kinerja tinggi dan 1 orang (2,7 %) berada pada rentang nilai 68-73 atau setara dengan kinerja sangat tinggi.

Tabel 2.14. Frekuensi Tabulasi Silang antara Masa Kerja dengan Kinerja

No	Kinerja	Masa Kerja (Tahun)										Total	
		<5		6 – 10		11 - 15		16 – 20		>20		f	%
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
1	44 - 49	1	2.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.7
2	50 - 55	2	5.4	1	2.7	1	2.7	0	0.0	0	0.0	4	10.8
3	56 - 61	15	40.5	4	10.8	2	5.4	2	5.4	1	2.7	24	64.9
4	62 - 67	0	0.0	3	8.1	0	0.0	1	2.7	3	8.1	7	18.9
5	68 - 73	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.7	1	2.7
	Jumlah	18	48.6	8	21.6	3.0	8.1	3.0	8.1	5	13.5	37	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan data 2017

Dari hasil tabulasi silang diatas menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi masa kerja pegawai, hal ini dapat terlihat bahwa responden dengan masa kerja 16-20 tahun dan masa kerja diatas 20 tahun memiliki tingkat kinerja yang lebih baik bila dibandingkan dengan pegawai dengan masa kerja dibawah 5 tahun. Hal ini dimungkinkan karena semakin lama masa kerja seseorang maka tingkat pengetahuan terhadap pekerjaan semakin tinggi pula sehingga berakibat pada kualitas pekerjaan yang semakin baik.

E. Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh positif pendidikan dan pelatihan (X) terhadap kinerja (Y). Dalam analisis regresi ini dapat pula diketahui bentuk hubungan atau korelasi antara variable satu dengan variable lainnya, dengan kata lain penelitian dengan menggunakan analisis korelasi dapat diketahui besarnya nilai hubungan atau nilai koefisien korelasi antara variable sekaligus dapat diketahui signifikan dan tidaknya hubungan tersebut.

Bentuk hubungan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y_i = \beta_0 + \beta_i X_i + C_i$. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS versi 15.0 maka diperoleh persamaan regresi $Y = (15.315) + 1.042X$ atau $Y = 1.042X - 15.315$. Untuk lebih jelasnya hasil perhitungan regresi antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja dapat dilihat pada table berikut ini:

**Tabel 2.15. Hasil Perhitungan Regresi antara Pendidikan dan Pelatihan
(Diklat) dengan Kinerja**

Regresi	Koefisien Regresi	T _{hitung}	T _{table}	
			$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.01$
Konstanta (a)	15,315	1255 ^{tn}	2,031	2,725
Diklat (b)	1,042	3,566 ^{**}		

Keterangan :

****=** Koefisien regresi sangat berpengaruh nyata pada taraf 0,01

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap kenaikan skor pendidikan dan pelatihan sebanyak 1 skor atau satu unit, maka kecendrungan terjadi peningkatan kinerja sebesar 1,042 unit pada konstanta (15,315). Tabel diatas memperlihatkan bahwa nilai pendidikan dan pelatihan pada T_{hitung} > T_{table} atau 3,566 > 2,725, sehingga dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh sangat nyata (taraf 0,01) terhadap model regresi tersebut.

Untuk perhitungan nilai konstanta (a) pada table diatas memperlihatkan bahwa nilai T_{hitung} = 1,255 dan nilai T_{table} = 2,725 (pada taraf 0,01), koefisien dikatakan tidak berpengaruh nyata terhadap persamaan regresi apabila nilai T_{hitung} < T_{table} sehingga diperoleh nilai t (1,255) – (2,725). Dari hasil tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa koefisien konstanta pada model regresi tersebut tidak berpengaruh nyata (pada taraf 0,01).

Untuk mengetahui hubungan atau korelasi antara variable pendidikan dan pelatihan dengan kinerja maka dilakukan perhitungan korelasi dengan menggunakan analisa korelasi *Pearson Product Moment*. Hasil perhitungan korelasi sederhana antara pendidikan dan pelatihan (X) dengan kinerja (Y) diperoleh koefisien korelasi $r_{y_1} = 0,516$ dengan nilai T_{hitung} 3,566. Untuk lebih jelasnya hasil perhitungan korelasi antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 2.16. Hasil Perhitungan Korelasi antara Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dengan Kinerja

Korelasi	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi	T hitung	T tabel	
				$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.01$
R_{y_1}	0,516	0,267	3,566 **	2,031	2,725

Keterangan:

** = Koefisien korelasi sangat berpengaruh nyata pada taraf 0,01

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi sebesar 0,516 hal ini memperlihatkan adanya hubungan atau korelasi yang sedang antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja. Indikator korelasi dikatakan sedang apabila nilai korelasi berkisar antara 0,40 – 0,599. Menurut Sugiyono (1999), untuk memberikan interpretasi tingkat koefisien korelasi antar variable maka dibagi kedalam 5 interval koefisien yaitu :

1. Nilai interval 0,00 – 0,199 memiliki tingkat hubungan yang sangat rendah
2. Nilai interval antara 0,20 – 0,399 tingkat hubungan rendah
3. Nilai interval antara 0,40 – 0,599 tingkat hubungan sedang
4. Nilai interval antara 0,60 – 0,799 tingkat hubungan kuat
5. Nilai interval antara 0,80 – 1,00 memiliki tingkat hubungan yang sangat kuat

Untuk menguji signifikansi hubungan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja maka diuji signifikasinya dengan menggunakan korelasi Product Moment. Berdasarkan tabel diatas maka harga $T_{hitung} = 3,566$ yang selanjutnya dikonsultasikan dengan table t untuk kesalahan 5 % dengan df (*degree of freedom*) = 46 maka diperoleh $T_{table} 2,031$. Dari hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa $T_{hitung} > T_{table}$ atau $3,566 > 2,031$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah berpengaruh sangat nyata terhadap kinerja pegawai dengan tingkat kekuatan hubungan 0,516 (sedang).

Untuk koefisien determinasi pada table tersebut diatas dari hasil perhitungan diperoleh sebesar 0,267. Hal ini berarti bahwa varians yang terjadi pada variable kinerja sebesar 26,7 % ditentukan oleh varians yang terjadi pada variable pendidikan dan pelatihan. Pengertian ini sering diartikan bahwa pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja = 26,7 % dan sisanya 73,3 % ditentukan oleh faktor lain. Maka dapat dikatakan bahwa keterkaitan dan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja organisasi, baik secara empiris maupun teoritis dapat diterima. Hal ini sejalan dengan pendapat beberapa ahli. Menurut Sadu Wasistiono, dkk (2002:42). Program pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia adalah instrumen yang sangat penting dilakukan untuk meningkatkan sumberdaya manusia aparatur, yang mencakup peningkatan

pengetahuan, keahlian, keterampilan, perubahan sikap dan perilaku serta sebagai bahan koreksi terhadap kelemahan kinerja. Dengan perkataan lain bahwa pendidikan dan pelatihan sumberdaya aparatur ditujukan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumberdaya aparatur baik pada tingkatan individu maupun organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja aparatur pemerintah serta terdapat pengaruh dari pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja seseorang.

Kinerja yang kurang optimal bisa dikarenakan oleh banyak faktor, baik itu faktor internal maupun eksternal, untuk memperbaiki itu salah satu upaya pemerintah adalah dengan mengadakan program pendidikan dan pelatihan, yang diberikan pada pegawai sebagai suatu bentuk upaya yang dilakukan untuk membekali pegawai dengan ilmu pengetahuan serta kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab sehingga diharapkan dapat terwujudnya aparatur yang bermutu dan bisa mengembangkan kemampuan yang dimilikidalam mempermudah pelaksanaan pelayanan pada publik.

Secara umum pegawai pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton sudah pernah mengikuti program pendidikan dan pelatihan berdasarkan hasil analisis diatas dikatan bahwa semakin sering seorang pegawai mengikuti program pendidikan dan pelatihan maka kinerja mereka akan meningkat. Oleh karena itu program pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton bahwa program pendidikan dan pelatihan memiliki

pengaruh yang sangat nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, hal ini sangat sejalan dengan teori (Soekidjo, 2003:31) bahwa Pendidikan dan Pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran Pendidikan dan Pelatihan. Secara nyata perubahan perilaku berbentuk peningkatan mutu kemampuan dan keterampilan dari sasaran Pendidikan dan Pelatihan. Teori Pendidikan dan Pelatihan faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan Pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan baik secara deskriptif maupun dengan analisis regresi (korelasional) antara variabel independent (pendidikan dan pelatihan) dengan variabel dependent (kinerja) terhadap 37 responden pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton yang dijadikan sampel penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis regresi antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton terdapat hubungan positif dan signifikan dan memberikan pengaruh yang sangat nyata terhadap kinerja pegawai.
2. Dari hasil analisis korelasi antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi sebesar 0,516 hal ini memperlihatkan adanya hubungan atau korelasi yang sedang antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja.

B. Saran

Dari hasil kesimpulan tersebut di atas maka saran atau rekomendasi yang dapat diberikan oleh peneliti terhadap pengambil kebijakan pada instansi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton dalam rangka peningkatan kinerja pegawai adalah

1. Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton masuk dalam kategori sedang sehingga perlu adanya upaya-upaya perbaikan kebijakan dalam hal mengutus pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan kinerja.
2. Perlu adanya evaluasi dari pimpinan instansi tentang sejauh mana mamfaat pendidikan dan pelatihan yang di ikuti pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Armstrong, Michael. 1994. *Performance Management*. London: Kogam Page Limited
- As'ad, M 1991. *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Liberty
- Bacal, Robert. 2002, *Performance Management Edisi 2 (Alih Bahasa: Surya Dharma dan Yanuar Irawan)*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Davis, Keith. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi. Terjemahan Agus Dharma*. Jakarta: Erlangga
- Dessler, Gery. 1997. *Human Resourch Management*. New Jersey: Prentice Hail Inc
- Foster, Bill dan Secker, Karen R. 2001. *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Penerjemah: Ramelan Jakarta: PPM
- Gibson. Donnely. Ivancevich. 1997 *Manajemen Edisi 9*. Jakarta: Erlangga
- Gilbert, Thomas F. 1996. *Human Competence Engineering Worthy Perfomance The Intenational Society For Perfomance Improvement*. Washington D.C.
- Gilley, Jerry W and Steven A. Egglend. 1993 *Principle of Human Resourch Development*. Massachusett: Addison-Wesley Publising Company
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hamid, ES. Rowi dan Budiman, 2003. *Membangun Profesional Muhammadiyah*. Yogyakarta: LPTP Muhammadiyah dan UAD Pres
- Handoko, TH. 1999. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan H. Malayu SP, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta. PT. Toko Gunung Agung
- Hasibuan, Malayu SP 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

- Huseini, Martani dan Hari Lubis SB. 1987 *Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: PAU Ilmu Sosial UI
- Irawan, Prasetya. 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA-LIA Press
- Katryn, Bartol, 1995 *Manajemen A Pacific Rim Focus 2 Edition*, Australia : MC. Graw Hill.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2003. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Nuryadin, S. 2003. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Wakil Presiden RI*. Tesis Universitas Indonesia. Jakarta
- Prawirosentono, Sujadi. 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Robbin, Stephen P, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : Prenhallindo
- Robbin, Stephen P, 2001. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid I. Edisi Kedelapan*. Jakarta: PT. Buana Ilmu Populer
- Siagian, P. Sondang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sulistiyani, Ambar T dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Suprihanto, Jhon. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi Keenam Bandung: Alfabeta
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 1995. *Total Quality Management*. Edisi 2 Yogyakarta: Andi Offset
- Waworuntu. B, 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Wether Jr, William J dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management, 5 Edition*. New York: Mc. Graw-Hill.Inc

Widjaja, A.W. 1995. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.