



## **TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

# **PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM PENINGKATAN KINERJA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN TANA TIDUNG MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**SRI WINARNI**

**NIM. 501575243**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2019**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Pendidikan dan Pelatihan dalam Peningkatan Kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tideng Pale, Januari 2019

Yang Menyatakan,

METERAI  
TEMPEL

6B333AFF469404303

6000  
RIBURUPIAH

  
**SRI WINARNI**

**NIM. 501575243**

## ABSTRAK

### PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM PENINGKATAN KINERJA DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN TANA TIDUNG

Sri Winarni  
[Sriw612@gmail.com](mailto:Sriw612@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Penelitian ini membahas proses penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan pada peningkatan kinerja dan mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung. Metode Penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Sumber data dalam penelitian diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*. Validitas data menggunakan cara triangulasi sumber data. Teknik analisis data yang dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu program untuk meningkatkan kinerja ASN Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung adalah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu tahapan analisis kebutuhan, tahapan pelaksanaan, tahapan evaluasi dan tahapan pelaporan dimana keseluruhannya saling berkaitan. Adapun faktor pendukung dalam pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan adalah adanya dukungan dari pemerintah, motivasi yang tinggi dari ASN, narasumber yang berkompeten pada bidangnya, lingkungan belajar yang kondusif serta sarana dan prasarana yang memadai. Sedangkan faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan adalah jumlah jam pelajaran yang dilaksanakan tidak sesuai dengan yang direncanakan dan biaya untuk mengikuti diklat yang cukup besar.

Kata Kunci: Pendidikan dan Pelatihan, kinerja, sumber daya pegawai.

## ABSTRACT

**EDUCATION AND TRAINING TO IMPROVE PERFORMANCE ON A  
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT TANA TIDUNG DISTRICT**

Sri Winarni  
[Sriw612@gmail.com](mailto:Sriw612@gmail.com)

Graduate Program  
Universitas Terbuka

This study discusses the process of organizing education and training program on performance improvements and identify the factors restricting the 56th and supporting education and training on the staffing and Resource Development Agency *Tana Tidung* Regency Human Resources. The research method used is descriptive qualitative. The data source in the research obtained through interviews and documentation. The selection of purposive sampling conducted in the informant. The validity of the data using triangular way data source. Engineering analyst data in this study was done qualitatively. The results of this study showed that one of the programs to improve the performance of the staffing Agency *ASN* human resources development *Tana Tidung* 56th education and training. Conducting education and training Agency Staffing human resources development *Tana Tidung* performed with several stages, namely stages of requirements analysis, implementation stages, the stages of evaluation and reporting stages where interrelated whole. As for the supporting factors in the development of competence *ASN* through education and training is the support from the Government, the high motivation of the *ASN*, competent resource person on bidangnya a conducive learning environment, as well as the means and adequate infrastructures. While the barrier factors in the development of competence *ASN* through education and training is the number of hours of instruction are conducted not in accordance with the full length and the cost to attend training.

Keywords: Training and education, Performance, human resources.

**PROGRAM PSCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS TERBUKA**

**PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER**

Judul TAPM : Pendidikan dan Pelatihan dalam Peningkatan Kinerja di  
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya  
Manusia Kabupaten Tana Tidung melalui pendidikan dan  
pelatihan.

Penyusun TAPM :

Nama : Sri Winarni

NIM : 501575243

UPBJJ : Universitas Terbuka Tarakan

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal :

Menyetujui,

Pembimbing II

Pembimbing I

  
Dr. Mustainah M., M.Si

NIP.19630831 198803 2 001

  
Dr. Sofjan Arifin, M.Si

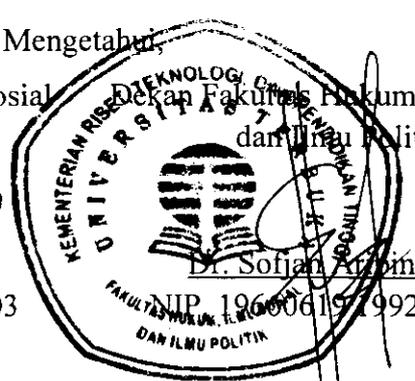
NIP. 19660619 199203 1 002

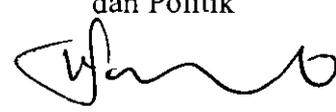
Penguji Ahli,

  
Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A., Ph.D

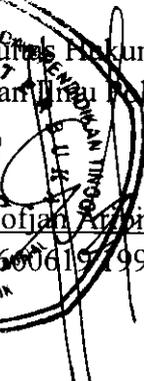
Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial  
dan Politik

  
Dekan Fakultas Hukum Ilmu Sosial  
dan Ilmu Politik

  
Dr. Darmanto, M.Ed

NIP. 19591027 198603 1 003

  
Dr. Sofjan Arifin, M.Si

NIP. 19660619 199203 1 002

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PSCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Sri Winarni

NIM : 501575243

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Judul TAPM : Pendidikan dan Pelatihan dalam Peningkatan Kinerja di Badan  
Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Kabupaten Tana Tidung melalui pendidikan dan pelatihan.

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister  
(TAPM\_ Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 26 Januari 2019

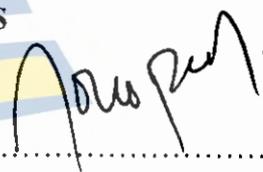
Waktu : 09.00 Wite

Dan telah dinyatakan **L U L U S**

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji :

Dr. Djoko Raharjo, M.Hum.



Penguji Ahli I :

Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A., Ph.D



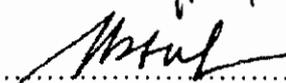
Pembimbing I :

Dr. Sofjan Aripin, M.Si



Pembimbing I :

Dr. Mustainah M, M.Si



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis penelitian ini yang berjudul Pendidikan dan Pelatihan pada Peningkatan Kinerja di Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung. Penelitian ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana di Universitas Terbuka. Oleh karena itu pekenankanlah penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada :

1. Rektor UT Prof. Drs. Ojat Darojai, M.Bus., Ph.D.
2. Kepala UPBJJ-UT Tarakan Dr. Milwan, S.Sos., M.Si.
3. Bupati Tana Tidung yang telah memberikan ijin belajar untuk mengikuti program Pasca Sarjana di Universitas Terbuka
4. Kepala dan Seluruh Staf Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung yang telah menjadi narasumber dan membantu memberikan informasi beserta data-data yang diperlukan bagi penelitian ini
5. UPBJJ-UT Tarakan yang telah memberi kontribusi dalam penyelenggaraan pendidikan jarak jauh
6. Bapak Dr. Sofjan Aripin, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan petunjuk, bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan
7. Ibu Dr. Mustainah M, M.Si selaku dosen pembimbing II yang juga telah memberikan masukan dan bimbingannya kepada penulis
8. Rekan-rekan seperjuangan para mahasiswa Pasca sarjana UT yang telah memberikan motivasi dalam menyelesaikan studi program pasca sarjana ini
9. Orang tua, Suami, anak-anak, keluarga dan rekan kerja yang telah turut memberikan sumbangsih pemikiran, motivasi yang tinggi kepada penulis dalam menyelesaikan teisi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan namun Oleh masukkan dan saran yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan penulisan tesis ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan anugerah dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Tideng Pale,      Maret 2019

Penulis

## Daftar Riwayat Hidup

Nama : Sri Winarni  
NIM: : 501575243  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Tempat Tanggal Lahir : 081233933376  
Riwayat Pendidikan : - Lulus SD di SDN 009 Juata Laut pada Tahun 1988  
- Lulus SMP di SMPK W.Poerwardarminta Tarakan 1991  
- Lulus SMAN di SMAN 1 Tarakan Tahun 1994  
- Lulus S1 di IST AKPRIND Yogyakarta Tahun 2000  
Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2003 s/d 2011 sebagai PNS di Pemerintah Kabupaten Malinau  
- Tahun 2011 s/d 2018 sebagai PNS di Pemerintah Kabupaten Tana Tidung

Tideng Pale, 26 Oktober 2018  
Peneliti

**Sri Winarni**  
NIM. 501575243

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Kegunaan Penelitian.....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori	
1. Konsep Sumber Daya Manusia.....	13
2. Pendidikan dan Pelatihan .....	14
3. Faktor-faktor yang berpengaruh pada Pendidikan dan Pelatihan.....	26
4. Pendidikan dan Pelatihan dalam Kinerja.....	28
B. Kerangka Bepikir.....	45
C. Operasional Konsep.....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	48
B. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	49
C. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	49
D. Instrumen Penelitian .....	50
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	51
F. Metode Analisis Data.....	52
G. Fokus Penelitian.....	54

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	56
B. Deskripsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung.....	64
C. Hasil penelitian.....	72
1. Pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja dan badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten Tana Tidung .....	72
2. Faktor-Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.....	103
D. Pembahasan.....	108
1. Peningkatan kualitas SDM Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung melalui pendidikan dan pelatihan .....	108
2. Faktor-Faktor pendukung dan penghambat pendidikan dan pelatihan pegawai badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Tana Tidung.....	134
a. Faktor pendukung pelaksanaan pendidikan dan pelatihan .....	134
b. Faktor penghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan .....	139

**BAB V KESIMPULAN**

A. Kesimpulan .....	140
B. Saran .....	141

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai BKPSDM menurut Latar Belakang Pendidikan.....	6
Tabel 1.2 Jumlah Pegawai BKPSDM menurut Golongan.....	6
Tabel 1.3 Jumlah ASN yang telah mengikuti pelatihan penjenjangan.....	7
Tabel 1.4 Tujuan dan Sasaran Program Kegiatan Pada BKPSDM Kabupaten Tana Tidung..	8
Tabel 2.1 Perbandingan Pendidikan dan Pelatihan.....	..20



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	47
Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data model interaktif.....	54



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Implementasi strategi dan kebijakan pegawai sebagaimana yang tercantum dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan sejalan dengan Rencana Strategis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung Tahun 2015-2019 sangat tergantung kepada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) ASN meliputi kemampuan *knowlegde*, *skill* dan *attitude* (baca:kompetensi) pegawai. Untuk menghasilkan SDM ASN yang berkualitas, diperlukan upaya yang terencana, terpadu serta dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas SDM ASN. Peningkatan kualitas SDM ASN dilakukan melalui program dan kegiatan pengembangan pegawai yang dilakukan melalui 3 (tiga) proses utama pengembangan pegawai, yaitu: 1) Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*) Pegawai; 2) Pengembangan Karier (*Career Development*); dan 3) Pengembangan Organisasi (*Organization Development*). Poniman & Hadiyat (2015: 362)

Pengembangan pegawai bertujuan untuk merencanakan dan memenuhi kebutuhan pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan organisasi untuk kebutuhan saat ini dan masa yang akan datang. Selain itu, pengembangan pegawai juga dilakukan dalam rangka membantu dan mendorong pegawai untuk melakukan aktualisasi diri sesuai dengan potensi, kompetensi,

karakter dan tipologi kepribadiannya. Terkait dengan hal tersebut, agar pengembangan pegawai mampu menjawab tujuan tersebut dan dalam rangka pelaksanaan Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 21 bahwa setiap Pegawai ASN berhak memperoleh pengembangan kompetensi. Salah satu kegiatan pengembangan kompetensi pegawai adalah pendidikan dan pelatihan (Diklat). Menurut Abdurrahman Fatoni (2006 : 98) tujuan diklat pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap para pegawai agar dapat : (1) Meningkatkan kepribadaian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat; (2) Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya; (3) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas; (4) Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.; (5) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 menjelaskan bahwa tujuan Diklat adalah:

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

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

- (1) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melaksanakan tugas berkaitan dengan indikator kinerja yaitu kualitas dan insiatif dalam bekerja.;
- (2) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja berkaitan dengan indikator kinerja yaitu pengetahuan.
- (3) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat berkaitan dengan indikator kinerja yaitu tanggung jawab.
- (4) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi berkaitan dengan indikator kinerja yaitu disiplin kerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 menjelaskan bahwa tujuan Diklat adalah:

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

Tujuan pendidikan dan pelatihan di atas menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal tersebut bisa dilihat dari tujuan dari diklat yang sejalan dengan indikator pengukuran kinerja. Pendidikan dan pelatihan juga memiliki beberapa manfaat yang sangat penting,

menurut Wursanto (1989: 60-61), ada berbagai manfaat pendidikan dan pelatihan pegawai, yaitu:

- (1) Pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas pegawai, artinya hubungan pergantian dengan pegawai lainnya yang tidak hadir;
- (2) Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja pegawai, artinya pegawai lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya;
- (3) Pendidikan dan pelatihan memberi manfaat yang sangat baik bagi pegawai, karena dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik;
- (4) Pendidikan dan pelatihan memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri.

Ambar (2009:219), hubungan pendidikan dan pelatihan dengan kinerja merupakan cara yang dilakukan untuk proses dimana pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi dan harapan-harapan untuk mencapai performance tertentu. Pendidikan dan pelatihan juga bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan, terutama pada masa sekarang dan yang akan datang. Selain itu juga pendidikan dan pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan yang disesuaikan dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan keterampilan pegawai agar lebih profesional dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai. Sedangkan manfaat pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan kemampuan pegawai dan dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensi diri sehingga dalam melaksanakan tugas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Agar pengembangan kompetensi pegawai dilakukan secara terarah, efektif dan efisien, maka sebelum melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan, wajib dilakukan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dengan berpedoman pada Pedoman Penyusunan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN. Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dilakukan untuk melihat permasalahan saat ini dan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan terhadap kompetensi dengan potret aktual/riil pegawai yang dimiliki organisasi, serta untuk melakukan analisis tantangan dan kebutuhan mendatang untuk mempersiapkan SDM ASN yang berkualitas dan kompeten dengan mengacu kepada rencana strategis organisasi.

Salah satu Badan yang mempunyai tugas sebagai penyelenggara pengembangan kompetensi kepegawaian adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung memiliki Visi yaitu “Terwujudnya Aparatur Profesional Dalam Menyelenggarakan Pemerintahan dan Pelayanan Masyarakat” dengan misinya yaitu: (1) meningkatkan dan kemampuan sumber daya aparatur sesuai dengan jabatannya; (2) meningkatkan pelayanan di bidang keASNan yang Mudah, Prosedural, Profesional, Berkualitas dan Trasparan; (3) memperbaiki Sistem Akurasi Data; dan (4) meningkatkan disiplin PNS. Adapun tujuan dan sasaran jangka menengah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah: (1) peningkatan SDM Aparatur yang berkualitas dan berkompentensi; (2) Aparatur Sipil Negara memiliki kemampuan daya saing

dalam mengemban tugas dan tanggungjawab sebagai pelayan masyarakat; (3) mewujudkan efektivitas, efisiensi, inovasi dan kinerja yang berorientasi mutu dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik; (4) peningkatan kesadaran, ketertiban, tanggung jawab sehingga mendorong peningkatan kerja dan perubahan sikap dan perilaku PNS. (Renstra BKPSDM Tahun 2016-2021).

**Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Menurut Latarbelakang Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai
1	Pasca Sarjana (S2)	3
2	Sarjana (S1)	17
3	Diploma 3 (D3)	4
4	SMA/SMK	2
Jumlah		26

Sumber: Data Kepegawaian Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Tahun 2018

Berdasarkan data kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Tahun 2018 pegawainya berjumlah dua puluh enam orang meliputi dengan tingkat pendidikan pasca sarjana berjumlah tiga orang, sarjana berjumlah tujuh belas orang, diploma tiga berjumlah empat orang dan setingkat sekolah menengah yaitu berjumlah dua orang.

**Tabel 1.2 Jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusiamenurut Golongan Ruang**

No	Golongan Ruang	Jumlah Pegawai
1	Golongan IV	3
2	Golongan III	19
3	Golongan II	4
Jumlah		26

Sumber: Data Kepegawaian Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Tahun 2018

Berdasarkan data kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Tahun 2018 Pangkat/Golongan Ruang pegawainya sebagai berikut : Golongan Ruang IV berjumlah tiga orang, Golongan/Ruang III berjumlah Sembilan belas orang, Golongan Ruang II berjumlah empat orang.

**Tabel 1.3 Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) Yang telah mengikuti pelatihan penjenjangan**

No	Inisial	Diklat PIM/II/III/IV	Tahun	Tempat Pelaksanaan
1	IS	Diklat ADUM PIM III PIM II	2001 2004 2012	Pemda Malinau Pusdiklat Depdagri Regional Makassar Bandiklat Prov Jatim
2	EH	PIM IV PIM III	2010 2012	Bandiklat Prov Jatim
3	JL	PIM IV PIM III	2013 2015	Bandiklat Prov Jatim
4	SW	PIM IV PIM III	2009 2016	Bandiklat Prov Jatim Bandiklat Prov.Kaltim
5	EP	PIM IV	2016	Bandiklat Prov Jatim
6	NF	PIM IV	2016	Bandiklat Prov Jatim
7	MS	PIM IV	2017	Bandiklat Prov Jatim
8	ME	PIM IV	2017	Bandiklat Prov Jatim
9	JR	PIM IV	2017	Bandiklat Prov Jatim

Sumber: Dokumen Renstra Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Tahun 2016-2021

**Tabel 1.4 Tujuan dan Sasaran Program Kegiatan Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung**

No	Tujuan	Sasaran	Indikator Kinerja	Target Kinerja Pada Tahun Ke-	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Meningkatkan kapasitas SDM	Terciptanya sumber daya manusia berkualitas	Persentase peningkatan kalitas SDM Persentase jumlah ASN yang mengikuti tugas belajar	82,67% 94%	83,02% 95%
	Meningkatkan Pelayanan Publik	Terwujudnya sistem pelayanan public Meningkatkan pelayanan administrasi pegawai Meningkatnya kelancaran Pelayanan administrasi perkantoran Meningkatnya kualitas perencanaan dan pelaporan	Persentase updating data kepegawaian Persentase kompetensi PNS Persentase penempatan PNS sesuai dengan analisis jabatan Persentase ketepatan waktu kenaikan pangkat PNS Jumlah surat yang ditangani tepat waktu Jumlah sarana dan prasarana yang terpelihara Jumlah dokumen perencanaan yang berkualitas baik Jumlah dokumen laporan yang tepat waktu	90,02% 92,22% 90,42% 89,02% 92,22% 90,42% 92,22% 90,42%	90,43% 92,43% 90,73% 90,53% 92,43% 90,73% 92,43% 90,73%
	Meningkatkan Disiplin Pegawai	Meningkatnya disiplin Sumber daya ASN	Presentase Penurunan Kasus-kasus peanggaran disiplin	90,22%	92,63%

(Sumber data: Dokumen Renstra Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia 2016-2021)

Berdasarkan tabel di atas tujuan dan sasaran program kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Tahun 2018 diharapkan meningkat dari tahun sebelumnya dengan capaian presentasi 0,31 % - 1 %, sehingga ada peningkatan dalam penilaian kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM setiap tahunnya.

Berdasarkan tabel 1.1, 1.2, 1.3 dan 1.4 maka dapat dilihat bahwa dari 26 total pegawai baru terdapat 9 pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hampir semua ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung belum mengikuti Diklat Teknis yang diwajibkan bagi ASN dalam menunjang Tugas Pokok dan Fungsi masing masing bidangnya. Adapun beberapa masalah yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung antara lain:

1. Aparatur Sipil Negara (ASN) belum memiliki kemampuan yang sesuai dengan jabatannya; Contoh Kepala Subbidang Penyelenggara Diklat belum mengikuti Diklat Training Of Fasilitator (TOF) sehingga belum memiliki pemahaman dan kompetensi pada jabatannya.
2. Belum terlaksananya Pendidikan dan Pelatihan Struktural dan Teknis Fungsional Bagi Aparatur contohnya diantara 8 (delapan) orang pejabat administrasi baru 5 (lima) orang yang telah mengikuti diklat structural sehingga pegawai belum memiliki kompetensi dibidang teknis
3. Pendidikan formal ASN masih belum memenuhi sasaran contohnya 26 (dua puluh enam) PNS Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung hanya 3 (tiga) orang yang pendidikan pasca sarjana, 17 (tujuh belas) orang pendidikan sarjana, 4 (empat) orang Pendidikan Diploma III, dan 2 (dua) orang berpendidikan SMA sehingga pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Tahun 2018 belum memiliki pendidikan formal jenjang yang lebih tinggi dalam meningkatkan pengetahuan dan keahliannya.

4. Jumlah, kualitas, distribusi dan komposisi pegawai belum sesuai dengan kebutuhan contoh Bidang Pengembangan Kompetensi terdiri dari satu kepala bidang, tiga orang kepala sub bidang dan hanya satu orang pelaksana sehingga dalam melaksanakan tugas pokoknya pegawai tidak dapat membagi tugasnya kepada pelaksana secara rata, mengakibatkan beban kerja menumpuk pada satu orang.
5. Terbatasnya formasi yang dibutuhkan untuk jabatan-jabatan tertentu contoh formasi untuk analisis diklat, analisis pengembangan kompetensi, analisis standar kompetensi belum ada sehingga pegawai yang ada merangkap dalam melaksanakan tugasnya.
6. Penempatan pegawai dalam jabatan tidak berdasarkan kompetensi contoh sub bidang data dan informasi diisi oleh PNS berlatar belakang pendidikan hukum, Sub bagian Umum dan Kepegawaian diisi seorang PNS berpendidikan Keuangan Akuntansi sehingga tidak dapat melaksanakan tugas pokoknya secara maksimal.

Indikasi masalah tersebut di atas disebabkan oleh pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan kinerja yang belum optimal. Dari kondisi saat ini diharapkan melalui aspek manajemen SDM aparatur yaitu melalui pengelolaan kinerja pegawai dapat menghasilkan pegawai yang profesional/kompeten/mumpuni dalam tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti berinisiatif akan melakukan penelitian untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung .

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung?
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung.
2. Untuk menganalisa faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung.

## **D. Kegunaan Penelitian**

### **1. Manfaat teoritis**

Penelitian ini di harapkan dapat mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada peningkatan kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung dan faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada peningkatan kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung.

### **2. Manfaat praktis**

Penelitian ini dapat berguna sebagai masukan dalam menentukan kebijakan lebih lanjut bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung, mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan kompetensi pegawai.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)**

Menurut Sadili Samsudin (2010:1) SDM atau sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan aset utama bagi organisasi atau instansi, karena mempunyai peran sebagai motor penggerak organisasi. Ini merupakan suatu hal yang mendasar bagi organisasi/instansi namun sangat penting dalam kemajuan organisasi/instansi. Oleh karena itu di butuhkan SDM yang berpengetahuan, berkualitas, berkapasitas serta berdaya saing sehingga mampu dalam mengembangkan ataupun mempertahankan posisi organisasi/instansi tersebut dalam suatu lingkungan yang kompetitif. Dalam mencapai hal tersebut di atas, ada beberapa usaha yang telah di implementasikan oleh organisasi/instansi dalam menunjang pengembangan dan kemajuan organisasi/instansi antara lain: aplikasi teknologi, aplikasi pelatihan SDM, manajemen mutu, sarana prasarana dan sebagainya. Namun, adapun dari hal tersebut masih ada individu – individu yang belum mengaplikasikan maupu menggunakan dengan baik dan benar, sehingga belum dapat tercapai suatu produktivitas kerja yang efektif dan efisien.

Menurut Larasati (2014:1) sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi, misi dan tujuan untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia, jadi manusia merupakan faktor strategis

dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Sedangkan menurut Hariandja (2002:2) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah orang-orang yang mengelola dan dikelola dalam sebuah organisasi untuk dapat mencapai visi, misi dan tujuan organisasi tersebut.

## 2. Pendidikan dan Pelatihan

### a. Pengertian Pendidikan

Menurut Andrew E. Sikula dalam Hardjanto (2012:2) disebutkan bahwa pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan umum dan pemahaman terhadap lingkungan kehidupan manusia secara menyeluruh dan proses pengembangan pengetahuan, kecakapan/keterampilan, pikiran, watak, karakter dan sebagainya. Menurut Sutrisno (2011:65) pendidikan merupakan totalitas interaksi manusia untuk pengembangan manusia seutuhnya, dan pendidikan merupakan proses yang terus-menerus yang senantiasa berkembang. Peserta didik merupakan masukan, setelah mengalami proses pendidikan dengan memanfaatkan tujuan pendidikan yaitu sumber daya dari kurikulum yang ada, menghasilkan keluaran berupa kemampuan tertentu, sehingga dapat dikatakan bahwa perubahan tingkah laku termasuk didalamnya pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan dan sebagainya.

Secara bahasa pendidikan adalah proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Menurut Hasibuan (2008:69) mengatakan

pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan. Sedangkan pengertian pendidikan menurut Soekidjo Notoatmodjo (dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, 2008:1) adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan organisasi yang bersangkutan. Selain itu juga, menurut Heidjrachman (dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, 2008:134) pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan dalam mencapai suatu tujuan. Dan menurut Siagian (dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, 2008:300), pengertian pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian pendidikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Pendidikan ialah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, mengembangkan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Termasuk peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

#### b. Pengertian Pelatihan

Menurut Hardjanto (2012:69) pelatihan adalah “Bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan.” Pelatihan (*training*) menurut Edwin B. Flippo, sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2000:70), yaitu merupakan

“Suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu”.

Menurut Simamora (2006:342) pelatihan (*training*) merupakan proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkannya tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.

Berdasarkan pengertian pelatihan tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses yang didesain untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis, ataupun meningkatkan kinerja pegawai dan pengembangan adalah proses yang didesain untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation. Untuk meningkatkan kualitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai abdi masyarakat sangat perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan Pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang selanjutnya disebut diklat adalah proses belajar mengajar guna meningkatkan kompetensi PNS. Pendidikan menurut Fuad (2011: 1) adalah usaha manusia untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat dan kebudayaan yang dikembangkan dalam hidup dan kehidupan yang terjadi dalam suatu proses pendidikan. Pendidikan menurut John dalam Hasbullah (2012: 2) “Pendidikan

adalah proses pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental secara intelektual dan emosional kearah alam dan sesama manusia". Selanjutnya dalam Suwatno (2013: 105), Pendidikan adalah aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi yang dilakukan melalui pengembangan karier serta pendidikan dan pelatihan. Dari beberapa pendapat tersebut disimpulkan bahwa pendidikan adalah semua usaha yang direncanakan untuk mengubah pola perilaku baik jasmani maupun rohani seseorang melalui suatu pengajaran, pengendalian serta keterampilan yang digunakan dalam pendidikan sehingga dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Sikula dalam Mangkunegara (2007: 44) mengemukakan bahwa, pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan teroganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Berdasarkan SK Menpan No. 01/Kep/M. Pan/2001 dalam Sedarmayanti (2014: 164), pelatihan adalah proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktek daripada teori yang dilakukan seseorang atau sekelompok dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan meningkatkan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu suatu pencapaian organisasi. Menurut Hardiyansyah dalam Rafika (2013: 7), pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Instansi Pembina pendidikan dan pelatihan adalah lembaga Administrasi Negara. Menurut Fanstino

( 2003: 197), pendidikan dan pelatihan adalah setiap usaha yang di lakukan guna untuk memperbaiki performansi dengan cara memberikan kesempatan belajar bagi pekerja agar setiap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dapat di selesaikan dengan baik. Pendidikan dan pelatihan yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar guna meningkatkan kompetensi bagi calon pegawai negeri sipil dan pegawai negeri sipil. Pendidikan dan pelatihan menurut Hasibuan (2006: 69) adalah suatu usaha untk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkakan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Dari beberapapendapat tersebut disimpulkan bahwa Pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan mutu kerja pegawai melalui suatu pembelajaran dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

Menurut Notoadmodjo (2009:16), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi pendidikan dan pelatihan. Unit yang menangani pendidikan dan pelatihan pegawai lazim disebut Puspendidikan dan pelatihan (Pusat pendidikan dan pelatihan). Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Menurut Ambar (2009:219), mengartikan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Umar (1999:12), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan datang.

Menurut Jan Bella yang dikutip oleh Hasibuan (2006:70) menyatakan bahwa Pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan di dalam kelas berlangsung lama, dan biasanya menjawab why. Latihan berorientasi pada praktek. Pendidikan dan pelatihan menurut Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (2006:69), pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh” sedangkan pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:16), perbandingan antara pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Perbandingan Pendidikan dan Pelatihan

Sumber : Soekidjo Notoatmodjo(2009:16)

		Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh ( <i>over all</i> )	Mengkhususkan ( <i>spesific</i> )
2	Area Kemampuan (penekanan)	<i>Kognitif, afektif, Psychomotor</i>	Psikomotor dan Keterampilan
2	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang ( <i>long term</i> )	Pendek ( <i>short term</i> )
3	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	<i>Konvensional</i>	<i>Inconventional( interaktif)</i>
6	Penghargaan akhir Proses	Gelar ( <i>degree</i> )	Sertifikat ( <i>non degree</i> )

Sumber : Soekidjo Notoatmodjo(2009:16)

Beberapa perbedaan antara pendidikan dan pelatihan tersebut diatas dapat dikemukakan bahwa pada hakekatnya keduanya merupakan salah satu metode yang dipergunakan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia, maka akan semakin tinggi kemampuan karyawan yang pada akhirnya mampu membentuk kinerja yang semakin meningkat.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai pendidikan dan pelatihan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja seseorang pegawai dalam kaitannya dengan perusahaan yang membantu dalam memahami suatu pengetahuan yang praktis dan membantu meningkatkan keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan.

#### a. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Hasibuan (2001:58), berpendapat bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan yang pada hakikatnya menyangkut hal-hal berikut ini:

- 1) Produktivitas Kerja melalui pengembangan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas, kuantitas produksi semakin baik karena technical skill, human skill, dan managerial skill pegawai yang semakin baik.
- 2) Efisiensi Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi kerusakan mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
- 3) Kerusakan Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin- mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4) Kecelakaan Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan sehingga jumlah pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- 5) Pelayanan Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat yang dilayani, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi masyarakat. Melalui pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- 6) Karier Melalui pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

- 7) Konseptual Melalui pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, humanskill, dan managerial skill-nya lebih baik.
- 8) Kepemimpinan Melalui pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relation-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.
- 9) Balas Jasa Melalui pengembangan, balas jasa (gaji, upah intensif dan benefis) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

Menurut Mangkunegara (2007: 45) tujuan umum pendidikan dan pelatihan

pegawai negeri yaitu

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 3) Meningkatkan kualitas kerja.
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- 6) Meningkatkan perkembangan pegawai.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014: 170) tujuan Diklat yaitu:

- 1) Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- 2) Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.
- 3) Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).

Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang

Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri antara lain disebutkan bahwa

Diklat bertujuan:

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.

Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan keterampilan pegawai agar lebih profesional dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai.

#### b. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Notoadmodjo (2009:18), pentingnya program pendidikan dan pelatihan antara lain sebagai berikut ini:

- 1) Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu memiliki kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- 2) Adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi ataupun instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang menempati jabatan tersebut terkadang tidak ada, maka diperlukan penambahan maupun peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- 3) Promosi dalam suatu organisasi/instansi adalah suatu keharusan apabila seseorang tersebut mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu reward dan insentive (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang pegawai. Kadang-kadang kemampuan seorang pegawai yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itu maka diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan.
- 4) Didalam masa pembangunan ini organisasi- organisasi atau instansi- instansi, baik pemerintahan maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi pegawainya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Dari pengertian tersebut manfaat pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan kemampuan pegawai dan dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri agar dalam melaksanakan tugas dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

### c. Jenis Pelatihan Pengembangan SDM

Pelatihan Keahlian (*Skill Training*) yang terdiri atas: Sebagaimana dikemukakan oleh (Simamora 2006 : 278) pelatihan keahlian terdiri dari :

- 1) Pelatihan Ulang adalah pelatihan yang memberikan para karyawan keahlian yg mereka butuhkan ntuk menghadapi tuntutan kerja yag berubah – ubah;
- 2) Pelatihan Lintas Fungsional adalah pelatihan karyawan lintas bidang yang tidak sesuai jobdesk sebelumnya; (3) Pelatihan Tim adalah sekelompok individu menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja; (4) Pelatihan Kreatifitas adalah tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasar pada penilaian rasional.

### d. Tahapan Pendidikan dan Pelatihan SDM.

#### 1) *Penentuan kebutuhan pelatihan SDM*

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan SDM ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui data atau menentukan apakah perlu tidaknya dilakukan pelatihan SDM dalam organisasi tersebut.

#### 2) *Mendesain program pelatihan SDM*

Ketepatan metode pelatihan SDM tergantung pada tujuan yang hendak dicapai identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja harus mengetahui dan harus melakukan.

#### 3) *Evaluasi efektifitas program pelatihan SDM*

Pelatihan SDM harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yaitu bahwa pelatihan SDM dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan dari keterampilan setiappekerja. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan SDM tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan.

e. Teknik pada Pendidikan dan Pelatihan pelatihan

Tenik yang digunakan pada Pendidikan dan Pelatihan pelatihan adalah:

1) *Metode Praktis (On Job Training)*

Metode Pelatihan yang langsung ditangani oleh supervisi/pimpinan perusahaan.

2) *Metode Simulasi*

Dengan metode ini karyawan peserta latihan representasi tiruan (*artificial*). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. *Contoh Metode Simulasi* : Metode Studi Kasus, Permainan: Rotasi Jabatan, Permainan Bisnis, dll (Cherrington 1995 : 358)

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini dan Pengembangan cenderung bersifat formal, menyangkut **antisipasi kemampuan dan keahlian individu** yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Adapun metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan menurut Dessler (2000 :

26) yaitu:

- 1) *On the job training* (pelatihan di tempat kerja), merupakan pelatihan kepada pegawai untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya.
- 2) *Job instruction training* (pelatihan instruksi jabatan), merupakan pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada pegawai.

- 3) Lectures (pembelajaran), pelatihan dengan cara yang cepat dan sederhana dalam menyajikan pengetahuan kepada para peserta pelatihan, seperti ketika para penjual harus diajarkan ciri spesial dari sebuah produk baru.
- 4) Audio visual training (pelatihan audio visual), pelatihan pegawai dengan menggunakan teknik audio visual seperti film, televisi, audio tape dan video tape, cara ini dapat menjadi sangat efektif dan digunakan secara meluas.
- 5) Programmed learning (pembelajaran terprogram), suatu metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan yang mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan pegawai untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.
- 6) Vestibule or simulated training (pelatihan serambi atau simulasi), pelatihan pegawai pada peralatan khusus diluar tempat kerja, seperti pelatihan pilot dalam pesawat, sehingga biaya dan bahaya dapat dikurangi.
- 7) Training computer assisted instruction (pelatihan berdasarkan komputer), merupakan pelatihan pegawai dengan menggunakan komputer, pelatihan ini menggunakan sistem berdasarkan komputer secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau keterampilan peserta pelatihan. Pelatihan berdasarkan komputer hampir selalu mencakup penyajian para peserta pelatihan dengan simulasi terkomputerisasi dan penggunaan multimedia termasuk video tape untuk membantu peserta pelatihan belajar bagaimana melakukan pekerjaannya.

### 3. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Pada Pendidikan dan Pelatihan

Faktor-faktor yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan menurut Veithzal (2004 : 240), yaitu antara lain :

- a. Materi yang Dibutuhkan : Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan.
- b. Metode yang Digunakan : Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
- c. Kemampuan Widyaiswara/Instruktur Pelatihan : Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- d. Sarana atau Prinsip-prinsip Pembelajaran : Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.
- e. Peserta Pelatihan : Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.
- f. Evaluasi Pelatihan : Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

Pentingnya Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau permintaan pasar . Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja akan berhubungan dengan hakekat pendidikan dan pelatihan. Hasibuan (2000 : 154) menyatakan bahwa ”pendidikan adalah suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral pegawai”. Dengan kata lain 2 orang yang mendapatkan pendidikan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil/profesional jika dibandingkan dengan orang (pegawai) pada organisasi yang tidak memberikan kesempatan seperti itu. Sehingga Pendidikan dan pelatihan dirasa makin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya didalam suatu organisasi.

Karakteristik pelatihan ini satu hal yang sangat penting mendapat perhatian dari pelaksana dan penanggung jawab pelatihan, sehingga pelatihan itu dapat memberi kontribusi bagi peserta pelatihan. Secara umum pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan antara lain ialah sebagai sarana perumusan kemampuan diharapkan seperti yang diungkap oleh Simamora dalam Ambar (2009:220-221):

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai
- c. Membantu menyelesaikan masalah operasional,
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi,

Hal ini juga sesuai dengan yang dikemukakan oleh Manullang (2001:58) bahwa: "pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya 3 dilaksanakan pada pekerjaan".

Jadi pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya terinci dan rutin agar dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Proses atau langkah-langkah pendidikan dan pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan: a. Sasaran, b. Kurikulum, c. Sarana, d. Peserta, e. Pelatih, dan f. Pelaksanaan. Penyelenggara pendidikan dan pelatihan harus terlebih dahulu menetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi. Sehingga tujuan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tersebut tepat sasaran dan tercapai sesuai keinginan penyelenggara dan sesuai dengan kebutuhan instansi pengirim.

#### 4. Pendidikan dan Pelatihan dalam Kinerja

Pengertian pelatihan menurut Ruky (2003:230) adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam

pekerjaannya. Pengertian kinerja pegawai adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2011:2). Selanjutnya Siagian (2007:305) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat diartikan sebagai nilai kekaryaannya dari seorang pegawai tentang bagaimana hal yang bersangkutan dengan pekerjaannya, seperti kemampuan, kekurangan, keletihan, dan potensi yang dimilikinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir yang bersangkutan. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja Wibowo (2007 : 70). menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya, sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Menurut Ilyas (2001:99) kinerja adalah penampilan hasil karya pada seluruh jajaran personil di dalam suatu organisasi.

Menurut Hasibuan (2006:94) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering atasan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga organisasi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran, hasil suatu fungsi jabatan kerja atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode tertentu. Secara lebih singkat kinerja disebutkan sebagai suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja sendiri dalam pekerjaan yang sesungguhnya tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan. Kinerja dapat diukur melalui keluaran atau hasilnya (As'ad, 2002:94).

Mangkunegara (2007, h.67), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan motivasi (motivation). Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu: a. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti b. kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok. c. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan

dengan baik. d. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan. e. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika artinya selain mengikuti aturan yang ada yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku

Mangkunegara (2005:9) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Koesmono (2005:35) mengatakan, bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugas yang telah ditetapkan. Russel (1993), menyebutkan kinerja sebagai "*the record of outcome produced on a specified job function or activity during specified time period*". Artinya kinerja sebagai catatan hasil (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu. Soeprihantono (1998:7) mengatakan, bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalkan standar, target, sasaran, dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Waldman (1994:60) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihan atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan, bahwa kinerja merupakan hasil akhir seseorang dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu yang dapat diukur berdasarkan ukuran yang berlaku dalam organisasi tersebut.

### a. Kinerja pegawai

Menurut Mangkunegara (2007: 67) bahwa, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Wilson (2012: 231) bahwa, “ Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)”. Kinerja menurut Gibson, Ivancevich, dan Donelly dalam Amins (2012: adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Dari beberapa pendapat tersebut dapat diketahui bahwa pengertian kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan melalui aktifitas yang dilakukan manusia dalam mencapai sebuah tujuan. Menurut Soedarjdat dalam Larius (2000: 6) pegawai adalah manusia yang sedang melakukan aktivitas/ kegiatan yang menuntut kreativitasnya, dan setiap pegawai/ pejabat harus memiliki 4 CT : Cepat tanggap, Cepat temu, Cepat tindak, dan Cepat tuntas. Menurut Robbins dalam Rafika (2013: 16) pegawai adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai adalah seseorang

yang bekerja pada suatu kesatuan organisasi, baik sebagai pegawai tetap maupun tidak untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan (Robert L.Mathis dan JhonH. Jackson, 2002:78). Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak kontribusi karyawan kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- a. Kuantitas Output
- b. Kualitas Output
- c. Jangka Waktu Output
- d. Kehadiran di tempat kerja
- e. Sikat kooperatif

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, 2003:223). Menurut Bernadin dan Russell dalam Sulistiyani (2003:223), menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Sluyter dalam Wirjana (2007:109), mengemukakan bahwa “kinerja organisasi ialah efektifitas organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan teridentifikasi dari masing-masing kelompok pemakai jasa (*customer*), melalui upaya-upaya sistematis, yang secara kontinu memperbaiki kemampuannya untuk merespon kebutuhan-kebutuhan secara efektif”. Agar efektif organisasi nirlaba dituntut mampu mendefinisikan sukses organisasi dalam arti, sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan

berbagai kelompok pemakai jasa (*customer*) dan khalayak (*stakeholder*). Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar P.M, 2005:67). Menurut Miner dalam As'ad (2001:31) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai berikut “.....*the extent to which an individual meets the expectations regarding how he or she should function, or behave on the job* “. Definisi di atas mengandung pengertian bahwa kinerja dapat diukur dan dievaluasi karena merupakan perilaku nyata (tindakan) di tempat kerja dan mempunyai banyak aspek yang adakalanya dapat menyimpang dari harapan pimpinan dan karyawan. Aspek yang menyimpang mempunyai makna bahwa dalam mewujudkan harapan, seseorang dihadapkan pada hambatan-hambatan sesuai kondisi yang terjadi. Seseorang yang mampu mengatasi hambatan-hambatan yang muncul, maka tindakan yang dilakukan akan memperoleh hasil sesuai harapan. Seseorang yang tidak mampu mengatasi hambatan, berarti hasilnya tidak sesuai harapan.

Menurut Gibson and Donnely dalam Imam (2009), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan serta lainnya. Pengertian ini memberikan makna bahwa hasil kerja diukur dari beberapa aspek yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran kinerja melalui kualitas dapat diartikan bahwa kemampuan perusahaan untuk

menghasilkan produk yang berkualitas, maka perusahaan dapat tetap eksis karena produk diterima konsumen. Hasil produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen berarti konsumen akan bersedia untuk membeli produk yang ditawarkan sehingga perusahaan memperoleh pendapatan. Produk yang tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, maka produk yang ditawarkan tidak laku dipasaran sehingga perusahaan kehilangan kesempatan untuk memperoleh pendapatan.

Pendapatan perusahaan dari hasil penjualan produk yang relatif sedikit tentunya akan berdampak negatif bagi perusahaan. Pendapatan yang kecil berarti perusahaan kehilangan kesempatan untuk memperoleh keuntungan bahkan dapat berakibat pada kehancuran usaha yang dijalankan. Masalah lain yang perlu dipertimbangkan dalam menjaga eksistensi perusahaan adalah perlunya efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Pola kerja yang efektif dan efisien berarti perusahaan akan menghemat biaya maupun waktu sehingga hasil kerja perusahaan semakin meningkat, baik ditinjau dari segi keuangan maupun kegiatan operasional perusahaan.

Menurut Honggren *and* Datar dalam Riendro (2002), pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu : pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non finansial (*non financial performance measures*). Definisi tersebut dapat diartikan bahwa pengukuran kinerja terdiri dari dua bagian besar yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Kinerja keuangan yang baik dapat dilihat dari tingkat keuntungan

yang semakin meningkat dan juga kondisi keuangan yang sehat. Keuntungan yang semakin meningkat dan didukung dengan kondisi keuangan yang sehat, tentunya akan memberikan kesempatan bagi perusahaan dalam mengembangkan skala usaha yang dijalankan. Pengukuran kinerja non keuangan mempunyai implikasi bahwa pengukuran kinerja ini untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan operasional, baik sumber daya manusia maupun pemanfaatan sumber daya perusahaan yang lainnya. Pengukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan merupakan bagian yang sulit untuk dipisahkan dalam pengukuran kinerja sebuah perusahaan. Penilaian kinerja secara kualitatif dan kuantitatif selalu menjadi indikator untuk melihat keberhasilan pengelolaan perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Schemerchom, Hunt *and* Osbom dalam Ardiana (2008), kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Pengertian tersebut memberikan makna bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui sumber daya manusia (kinerja kualitas) dan juga kondisi keuangan (kinerja kuantitas). Kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat pada umumnya akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Kondisi tersebut memberikan arti bahwa sebenarnya kinerja perusahaan tergantung pada kinerja sumber daya manusia sebagai pelaku kegiatan operasional perusahaan. Menurut Donneley, Gibson *and* Ivancevich dalam Ardiana (2008), kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Tujuan perusahaan pada dasarnya adalah tingkat keuntungan atau laba yang semakin meningkat. Peningkatan keuntungan ini akan tercapai apabila sumberdaya manusia bekerja secara efektif dan efisien, mempunyai motivasi yang tinggi untuk menghasilkan produk yang kualitas. Hasil produk yang berkualitas akan membantu pencapaian tujuan perusahaan karena dengan produk yang berkualitas, konsumen akan membeli produk yang ditawarkan sehingga pendapatan maupun laba usaha semakin meningkat.

Menurut Notoatmodjo (2009:21), kinerja karyawan atau petugas apapun dipengaruhi banyak faktor, yang disingkat menjadi *ACHIEVE*, yang artinya:

*A bility* (kemampuan yang dapat dikembangkan).

*C apacity* (kemampuan yang sudah ditentukan/terbatas).

*H elp* (bantuan untuk terwujudnya *performance*).

*I ncentive* (insentif material maupun non-material)

*E nvironment* (lingkungan tempat kerja karyawan)

*V alidity* (pedoman/petunjuk, dan uraian tugas).

*E valuation* (adanya umpan balik hasil kerja).

Dari berbagai pendapat yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, maupun kualitas dan kuantitas dari organisasi yang telah mencapai tujuannya.

## b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentono dalam Wahyudi (2012: 130), “salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah efisiensi. Efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Faustino (2003: 199) pendidikan dan pelatihan adalah “solusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kecakapan-kecakapan yang berkaitan dengan pekerjaan pegawai agar dapat memenuhi standar kinerja”.

Menurut The Liang Gie (1981: 44), ada 3 syarat-syarat yang harus dimiliki dalam diri seseorang pegawai untuk memungkinkannya bekerja efisien, yaitu: “ 1) Keinginan kerja. 2) Kemampuan bekerja. 3) Kemahiran bekerja”.

Disini tampak jelas bahwa dengan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, maka akan dihasilkan tingkat prestasi kerja tinggi yang disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

### c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis terhadap kinerja pegawai atau sumber daya manusia berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan atau dibebankan kepada mereka. Termasuk didalamnya mencakup penilaian terhadap seluruh kegiatan program dan proyek yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Wilson (2012: 231) penilaian kinerja adalah “proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2007: 69) “penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan/lembaga secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2010 tentang Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Menurut Wilson (2012: 233) manfaat penilaian kinerja adalah:

- a. Melakukan evaluasi antar individu dalam organisasi
- b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi
- c. Pemeliharaan sistem
- d. Dokumentasi

Menurut Hardiyansyah (2012: 93) unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan dari kinerja adalah:

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi Kerja
- c. Tanggung jawab
- d. Ketaatan
- e. Kejujuran
- f. Kerjasama
- g. Prakarsa

Pengukuran kinerja merupakan aktivitas menilai kinerja yang dicapai oleh organisasi berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Hakikat penilaian yakni membandingkan antara data realita dengan standar yang ada. Terkait dengan data kinerja, Umar (2005: 102) mengemukakan komponen data kinerja, yaitu:

- a. Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu, kadar pengetahuan dan pemahaman tentang tugas yang diemban meliputi: prosedur kerja, sistem kerja, keahlian teknis, penggunaan informasi dan sarana secara benar. Misalnya: mengetahui secara teknis operasional yang berhubungan dengan bidang tugas yang dibebankan kepadanya.
- b. Kemampuan kerja sama yaitu, kadar kemampuan menjalin hubungan kerja baik dalam unit kerjanya maupun unit lainnya, bersedia memberi dan menerima pendapat, bantuan, dan dukungan kepada orang lain, serta mengakui kesalahan dan mau belajar dari kesalahan tersebut. Misalnya: rasa kebersamaan dan pengabdian terhadap instansinya,

- menjalinkan hubungan kerja, mau memberi dan menerima pendapat orang lain.
- c. Prakarsa atau inisiatif yaitu kadar semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya untuk kemajuan instansinya. misalnya: bekerja keras dengan ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas untuk kemajuan instansinya.
  - d. Disiplin dan keteraturan kerja, yaitu kadar pelaksanaan setiap kegiatan yang selalu mengikuti ketentuan yang berlaku dan tidak menghambat pelaksanaan tugas. Misalnya: melaksanakan tugas tidak lepas dari peraturan, prosedur kerja, penggunaan waktu dan sumber-sumber pekerjaan.
  - e. Pemanfaatan waktu, yaitu kadar penyelesaian suatu pekerjaan dengan penggunaan waktu yang singkat. Misalnya: datang dan pulang sesuai waktunya, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.
  - f. Tanggung jawab, yaitu kadar tindakan-tindakan yang didasarkan pada niat yang baik dan benar, serta dengan kesadaran pribadi bersedia menerima konsekuensi atas tindakannya tersebut. Misalnya: berani menghadapi konsekuensi dari segala tindakan yang dilakukan, menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya, melaksanakan tugas sampai tuntas dan sebaik mungkin.

John Minner dalam Sutrisno (2010: 172) mengemukakan ada 4 dimensi yang dapat disajikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu: “kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama”.

Dari empat dimensi kinerja yang dikemukakan oleh Minner itu, Sudarmanto (2009: 11) mengemukakan dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan, yaitu: kualitas hasil, kuantitas keluaran, dan dua hal terkait aspek perilaku individu atau unjuk kerja pegawai, yaitu: penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama. Dari empat dimensi kinerja tersebut cenderung mengukur kinerja pada level individu.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan, menurut Mangkunegara (2009: 18) yaitu “aspek kuantitatif dan aspek kualitatif”. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.

- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.  
Sedangkan aspek kualitatif meliputi:
  - a. Ketetapan kerja dan kualitas pekerjaan.
  - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
  - c. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

## 2) Penelitian Terdahulu

- a. *Riza Rezita (2015)* pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai pada Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah Istimewa Yogyakarta (BPAD DIY) Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah (BPAD) Daerah Istimewa Yogyakarta, maka kesimpulan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
  1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pengaruhnya berada pada kategori sedang yang ditunjukkan dengan persamaan regresi  $Y=0,870X+13,584$  dengan koefisien regresi (rhitung) yang diperoleh sebesar 0,745 bila dibanding dengan rtabel sebesar 0,361, maka  $r_{hitung} > r_{tabel}$  ( $0,745 > 0,361$ ). Hal ini memperlihatkan bahwa koefisien regresi adalah signifikan, sehingga  $H_a$  dalam penelitian ini diterima.
  2. Hasil pengujian signifikansi Uji t menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 6,788 lebih besar jika dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,026 pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian taraf signifikansi antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai sebesar 6,788.
  3. Berdasarkan distribusi frekuensi kecenderungan variabel pendidikan dan pelatihan, ditunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perpustakaan dan 105 Arsip Daerah (BPAD) Daerah Istimewa

Yogyakarta masuk dalam kategori sedang. 4. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 0,555 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan (Diklat) terhadap kinerja pegawai sebesar 55,5% dan sisanya 44,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. B. Saran Terdapat beberapa saran sebagai masukan dalam penca

- b. *Irawaty (2017)* Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menjelaskan pendidikan, pelatihan dan kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja penyuluh kehutanan baik secara parsial maupun simultan di Dinas Kehutanan Kabupaten Muna. Desain penelitian ini adalah survei dengan pendekatan explanatory research. Pengumpulan data dilakukan secara cross-section dengan menggunakan instrumen berupa Angket. Responden penelitian ini adalah seluruh tenaga penyuluh di Dinas Kehutanan Kabupaten Muna yang berjumlah 33 orang. Alat analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis adalah Multivariate Regression Analysis (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan dan kompensasi finansial baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyuluh kehutanan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan peningkatan pendidikan, pelatihan dan kompensasi finansial yang direfleksikan atau diprioritaskan dalam pelaksanaannya yaitu kesesuaian latar belakang pendidikan terakhir sebagai penyuluh, kemampuan pelatih/instruktur dalam memberikan materi pelatihan sesuai kualifikasi dan membangkitkan motivasi pada peserta pelatihan, serta kompensasi finansial tidak langsung secara parsial maupun simultan dapat memberikan kontribusi

yang positif dan signifikan dalam mendukung peningkatan kinerja penyuluh kehutanan.

c. Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan (Pendidikan dan pelatihan):

Kajian Proses Pendidikan dan pelatihan dalam Jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Surakarta, Haris Nur Luckman - D.0112036 - Fak. ISIP. Penelitian ini membahas proses pelaksanaan program Pendidikan dan pelatihan dalam Jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Surakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pelaksanaan program Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Surakarta. Metode Penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Sumber data dalam penelitian diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling. Validitas data menggunakan cara triangulasi sumber data. Teknik analisis data yang digunakan adalah model analisis interaktif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu program pengembangan sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Surakarta yaitu pendidikan dan pelatihan (Pendidikan dan pelatihan) telah dilaksanakan secara optimal. Hal ini ditunjukkan dengan tahapan-tahapannya yang sudah sesuai dengan prosedurnya. Di dalam penelitian ini juga mendapatkan temuan yaitu terdapat faktor-faktor yang mendorong dan menghambat dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan tersebut. Faktor pendorongnya yaitu kepemimpinan, motivasi, dan komitmen. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu prestasi kerja yang cenderung rendah, kondisi kerja yang kurang efektif, dan komunikasi yang kurang efektif.

Dari ulasan penelitian terdahulu point 3 (tiga) diambil kesimpulan persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini adalah kesamaan metode yang digunakan yaitu metode deskriptif kualitatif dan rumusan masalah yang diangkat juga sama.

## B. Kerangka Berpikir

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu lembaga/instansi, maka diperlukan suatu pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaan, dengan pendidikan dan pelatihan, setiap pegawai negeri sipil akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dengan hasil yang optimal. Program pendidikan dan pelatihan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan dengan metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh lembaga/instansi saat ini maupun untuk masa depan.

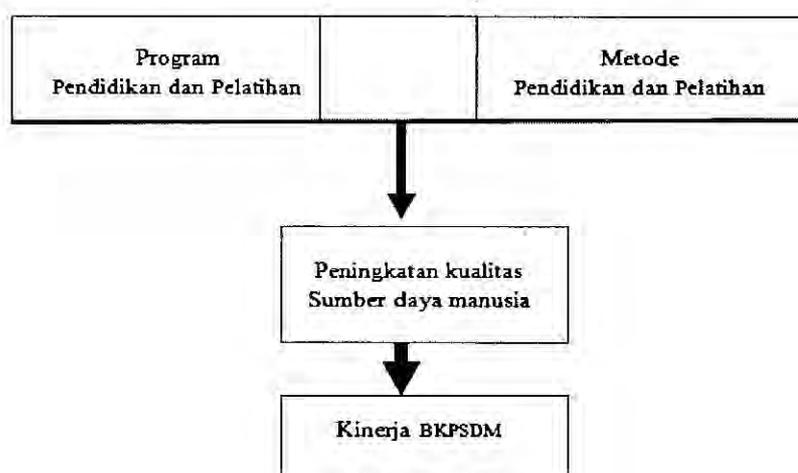
Pendidikan dan Pelatihan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia melalui proses belajar demi peningkatan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai yang dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Pada variabel pendidikan dan pelatihan terdapat beberapa tujuan yang hendak dicapai yaitu menambah pengetahuan, menambah keterampilan/keahlian, merubah sikap. Pegawai yang sering mengikuti pendidikan dan pelatihan akan memberikan pengaruh positif dalam

melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kinerja pegawai merupakan patokan yang dapat menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam pencapaian tujuan lembaga/instansi. Untuk variabel kinerja pegawai dapat diukur melalui indikator-indikator pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan kerja sama, inisiatif, disiplin dan keteraturan kerja, pemanfaatan waktu dan tanggungjawab.

Beberapa aspek sumber daya manusia yang meliputi pengetahuan keterampilan dan kemampuan, pada hakekatnya akan dapat tercipta apabila dilakukan program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan penunjang dalam terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus seimbang dengan metode yang akan digunakan agar benar-benar tercipta sumber daya manusia yang berkualitas. Karena dengan adanya kualitas sumber daya tersebut dapat menciptakan profesionalisme kerja para pengurus sehingga kinerja baik dalam SDM maupun keuangannya dapat meningkat.

Berdasarkan uraian diatas adapun skema kerangka pikir mengenai pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung. Dapat dilihat pada bagan di bawah ini.



Gambar 2.1 Kerangka berpikir

### C. Operasionalisasi Konsep

1. Pendidikan dan Pelatihan (Pendidikan dan pelatihan) pegawai merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya terinci dan rutin agar dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
2. Kinerja adalah merupakan hasil akhir seseorang dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu yang dapat diukur berdasarkan ukuran yang berlaku dalam organisasi tersebut.

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, artinya data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan, memo, dan dokumen resmi lainnya. Sehingga yang menjadi tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah ingin menggambarkan realita empirik di balik fenomena secara mendalam, rinci dan tuntas. Oleh karena itu penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini adalah dengan mencocokkan antara realita empirik dengan teori yang berlaku dengan menggunakan metode diskriptif.

Menurut Keirl dan Miller dalam Moleong (2004:131) yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah “tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan, manusia, kawasannya sendiri, dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya”. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Pertimbangan penulis menggunakan penelitian kualitatif ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Lexy Moleong (2013:9) : 1.Menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apa bila berhadapan dengan kenyataan ganda; (2) Metode ini secara tidak langsung hakikat hubungan

antara peneliti dan responden; (3) Metode ini lebih peka dan menyesuaikan diri dengan manajemen pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Whitney dalam Moh. Nazir (2005:62) bahwa metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan-hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

#### **B. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan selama dua (2) bulan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung

#### **C. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan**

Dalam penelitian ini digunakan dua sumber data yaitu :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian yakni Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung, Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi, Kepala Sub Bidang Analisis kebutuhan Diklat, Kepala Sub Bidang Penyelenggara Diklat dan Pelaksana Bidang Pengembangan Kompetensi dan pelaksana Bidang Mutasi, Pengadaan dan Informasi Pegawai yang pernah mengikuti diklat.
2. Data sekunder merupakan data yang berasal dari survey lapangan dan diperoleh dengan mempelajari bahan-bahan kepustakaan yang berupa buku-

buku, literatur-literatur, dokumen-dokumen, laporan-laporan maupun arsip-arsip resmi yang dapat mendukung kelengkapan data primer.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Jalan Perintis KM 1 Gedung Mess Guru SMP, SMA Terpadu Unggulan Kabupaten Tana Tidung Provinsi Kalimantan Utara dengan jumlah ASN 26 orang terdiri dari Kepala Sub Bidang 7 (tujuh) orang, pelaksana 19 (sembilan belas) Informan adalah orang yang berada pada lingkup penelitian, artinya orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian.

#### **D. Instrumen Penelitian**

(Sugiono 2013 : 222) menyatakan bahwa dalam pendidikan kualitatif, yang menjadi instrument atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. sehingga peneliti harus “divalidasi”. Validasi terhadap peneliti, meliputi; pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian baik secara akademik maupun logiknya (Sugiono,2009:305).

Peneliti kualitatif sebagai *human instrumen* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiono,2009:306). Peneliti sebagai instrumen atau alat penelitian karena mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakannya bermakna atau tidak bagi penelitian

2. peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus,
3. tiap situasi merupakan keseluruhan artinya tidak ada suatu instrumen berupa test atau angket yng dapat menangkap keseluruhan situasi kecuali manusia,
4. suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata dan untuk memahaminya, kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita,
5. peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh. Ia dapat menafsirkannya, melahirkan hipotesis dengan segera untuk menentukan arah pengamatan, untuk mentest hipotesis yang timbul seketika,
6. hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan atau perlakuan .

#### **E. Prosedur Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara, suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada.
2. Studi dokumen, yaitu cara pengumpulan data dan telaah pustaka dimana dokumen-dokumen yang dianggap menunjang dan relevan dengan permasalahan yang diteliti baik berupa literatur, laporan, jurnal, karya tulis ilmiah.
3. Observasi

Peneliti melaksanakan pengamatan dengan menggunakan pedoman observasi untuk memperoleh data yang diinginkan disetiap informasi yang ditemukan lalu dicatat dalam bentuk catatan lapangan. Observasi (pengamatan) dilakukan untuk mendapatkan informasi serta gambaran tentang data-data yang

diperlukan itu. Observasi meliputi segala sesuatu yang menyangkut pengamatan aktivitas maupun kondisi penelitian.

#### 4. Informan

Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moloeng, 2000 ). Informan merupakan orang yang benar – benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti.

### F. Metode Analisis Data

Dalam rangka menjawab permasalahan penelitian, maka analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif.

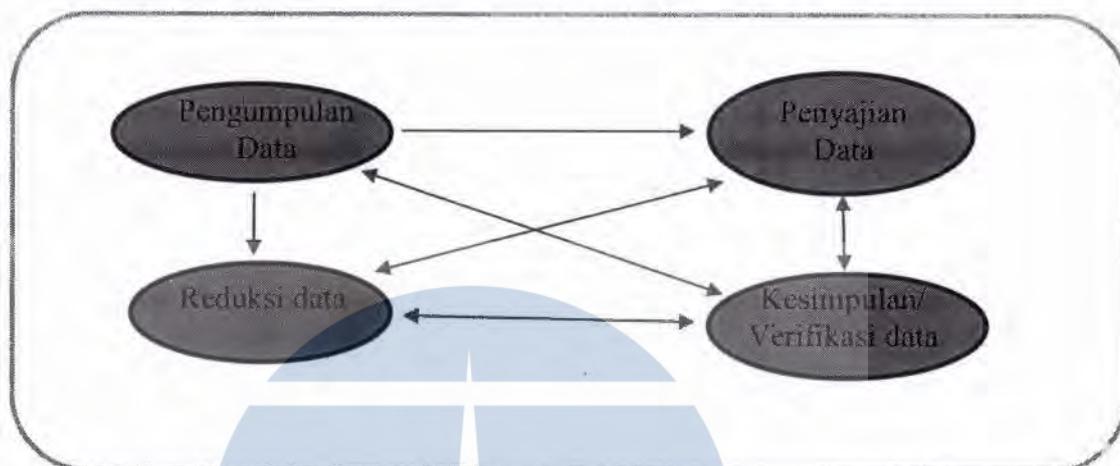
1. Proses analisis data penelitian ini dilakukan secara terus menerus, bersamaan, dengan pengumpulan data selesai dilakukan. Didalam melakukan analisis data peneliti mengacu kepada beberapa tahapan yang dijelaskan yang terdiri dari beberapa tahapan antara lain:
2. Pengumpulan informasi melalui wawancara terhadap *key* informan yang *compatible* terhadap penelitian, kemudian observasi langsung lapangan untuk menunjang penelitian yang dilakukan agar mendapatkan sumber data yang diharapkan.
3. Reduksi data (*data reduction*) yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan dilapangan selama meneliti. Tujuan diadakan transkrip data

(transformasi data) untuk memilih informasi mana yang dianggap sesuai dan tidak sesuai dengan masalah yang menjadi pusat penelitian dilapangan.

4. Penyajian data (*data display*) yaitu kegiatan sekumpulan informasi dalam bentuk teks naratif, grafik jaringan, tabel dan bagan yang bertujuan mempertajam pemahaman penelitian terhadap informasi yang dipilih kemudian disajikan dalam tabel ataupun uraian penjelasan.
5. Pada tahap akhir adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi (*concluding drawing/verivication*), Yang mencari arti pola-pola penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proposisi. Penarikan kesimpulan dilakukan secara cermat dengan melakukan verifikasi berupa tinjauan ulang pada catatan-catatan dilapangan sehingga data-data dapat diuji validitasnya.

Berdasarkan jenis penelitian diatas, maka peneliti menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitis dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh.

Gambar.3.1 Komponen-komponen Analisis Data model Interaktif



Sumber : Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana , 2014 : 14)

### G. Fokus Penelitian

Penetapan focus penelitian ini dimaksud agar memudahkan peneliti dalam mengambil keputusan yang tepat, data-data yang dirasa tidak perlu dan tidak sesuai dengan penelitian tidak diadopsi dalam penyusunan laporan ini.

Menurut Moloeng (2009 : 94) bahwa penentuan focus penelitian kualitatif mempunyai dua tujuan yaitu pertama : membatasi studi agar focus tidak melebar dan jamak. Kedua, penetapan focus dapat lebih dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan focus.

Dengan dasar pemahaman tersebut, maka focus penelitian didalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Bagaimana pendidikan dan Pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai
  - a. Pendidikan dan Pelatihan dalam peningkatan kinerja

- 1) Tahap analisis kebutuhan
  - 2) Tahap pelaksanaan
  - 3) Tahap pelaksanaan pembelajaran
  - 4) Tahap Evaluasi
  - 5) Tahap Pelaporan
2. Faktor –faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan
- a. Faktor Pendukung
    - 1) Pemerintah
    - 2) Motivasi
    - 3) Narasumber
    - 4) Lingkungan
    - 5) Sarana Prasarana
  - b. Faktor Penghambat
    - 1) Waktu
    - 2) Biaya
- 

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

#### **1. Kabupaten Tana Tidung**

##### **a. Geografis**

Aspek geografi perlu dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai karakteristik lokasi dan wilayah, potensi pengembangan wilayah, kerentanan wilayah terhadap bencana. Secara geografis wilayah Kabupaten Tana Tidung terbentang mulai 116°42'50" sampai dengan 117°49'50 Bujur Timur dan 3°12'02" sampai dengan 3°46'41" Lintang Selatan. Sedangkan batas secara administrasi meliputi :

Sebelah utara : Kabupaten Nunukan

Sebelah timur : Laut Sulawesi, Kabupaten Bulungan (Pulau Bunyu) dan Kota Tarakan

Sebelah barat : Kabupaten Malinau

Sebelah selatan : Kabupaten Bulungan

Luas wilayah Kabupaten Tana Tidung adalah 4.828,58 Km<sup>2</sup> atau 2,22% luas wilayah Provinsi Kalimantan Utara.. Kondisi di wilayah Kabupaten Tana Tidung terdiri dari pulau-pulau yang luasnya 1.000 Ha keatas yang jumlah keseluruhan 101 pula yang bernama dengan jumlah luas 21.1724,1090 Ha, sementara pulau yang belum bernama jumlahnya 19 pulau yang luasnya 500 Ha keatas dari jumlah 100 pulau dengan luas keseluruhan 77.243,688 Ha. Selain hal di atas, karakteristik fisik dasar Kabupaten Tana Tidung memiliki beberapa pulau, yang dialiri puluhan sungai

besar dan kecil, serta secara topografi memiliki daratan yang berbukit-bukit, bergunung-gunung dengan tebing terjal dan kemiringan yang tajam. Ibukota Kabupaten Tana Tidung berkedudukan di Tideng Pale Kecamatan Sesayap. Terdapat dua buah gunung di Kecamatan Sesayap yaitu Gunung Rian dengan ketinggian 680 m.dpl dan Gunung Aung dengan ketinggian 250 m.dpl.

Struktur geologi yang berkembang di wilayah Kabupaten Tana Tidung adalah lipatan dan sesar. Struktur lipatan, berupa antiklin dan sinklin, dengan arah utama sumbu lipatan tenggara–barat laut, serta struktur sesar normal yang dijumpai pada Formasi Sembakung searah dengan sumbu lipatan. Peran struktur geologi sangat signifikan dalam keterdapatan sumber daya mineral. Proses ini dapat terjadi baik dalam keterdapatan logam seperti emas yang akan terangkat melalui celah-celah retakan akibat struktur geologi yang terjadi seperti patahan, kekar dan lipatan. Khusus terhadap akumulasi minyak bumi, peran struktur lipatan dan patahan sangat penting untuk terakumulasinya minyak dan gas bumi. Dengan kondisi tersebut Kabupaten Tana Tidung mempunyai potensi adanya indikasi keterdapatan minyak bumi dengan bentuk struktur bawah permukaan pada lapisan sedimen di cekungan Tarakan/Sub Tidung.

Data iklim yang disajikan berasal dari Stasiun Meteorologi Tanjung Selor. Hal ini dikarenakan di Kabupaten Tana Tidung belum terdapat stasiun meteorologi yang memberikan informasi klimatologi. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di Stasiun Meteorologi Tanjung Selor pada tahun 2010 mengalami musim hujan sepanjang tahun dengan curah hujan 2.729,4 mm atau 21 hari hujan (HH)/bulan.

Untuk penyinaran matahari rata-rata 49 persen/bulan. Rata-rata suhu udara sepanjang tahun 2010 adalah berkisar antara 21,4 °C – 36 °C .Sedangkan curah hujan selama tahun 2010 berkisar antara 67,8 sampai 395 mm/bulan. Untuk kelembaban udara tercatat relatif tinggi berkisar antara 83 persen sampai dengan 87 persen dengan rata-rata selama tahun 2010 adalah 86 persen.

Hampir sebagian besar wilayah Kabupaten Tana Tidung adalah hutan, karena itu dari penggunaan lahan di Kabupaten Tana Tidung didominasi oleh sektor kehutanan. Sekitar 59,54 % adalah hutan, baik itu hutan lindung, hutan negara, sebagian digunakan untuk pertanian melalui pola pengelolaan konsesi. Disamping peruntukan tersebut, peruntukan lahan digunakan sebagai pemukiman, kawasan konservasi, *buffer zone*, pusat pemerintahan, pemukiman desa, hutan lindung, dan lain-lain. Selain digunakan kawasan pertanian dan perkebunan, lahan di Kabupaten Tana Tidung juga digunakan sebagai pembangunan infrastruktur dan pemukiman warga.

#### **b. Aspek Demografi**

Gambaran kondisi demografi, antara lain mencakup perubahan penduduk, komposisi dan populasi masyarakat secara keseluruhan atau kelompok dalam waktu tertentu pada wilayah Kabupaten Tana Tidung. Jumlah penduduk Kabupaten Tana Tidung berdasarkan hasil registrasi penduduk pada tahun 2010 tercatat sebesar 15.202 jiwa, meningkat sebesar 3,98 persen dibandingkan tahun 2009 yang berjumlah 14.620 jiwa. Pola persebaran penduduk Kabupaten Tana Tidung per kecamatan dilihat berdasarkan luas wilayah dan jumlah penduduknya. Kepadatan rata-rata penduduk

Kabupaten Tana Tidung adalah 3,15 jiwa/km<sup>2</sup>. Sedangkan untuk rasio penduduk berdasarkan jenis kelamin pada tahun 2012.

### c. Sejarah Pembentukan Kabupaten Tana Tidung

Kabupaten Tana Tidung merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Kalimantan Timur Indonesia yang terletak pada jarak 172 km ke arah utara dari Tanjung Selor sebagai calon Ibu Kota Provinsi Kalimantan Utara (Kaltara) dengan waktu tempuh sekitar 3 - 4 jam menggunakan transportasi darat. Ibu Kota Kabupaten Tana Tidung sekaligus pusat pemerintahan terletak di Tideng Pale. Dalam perencanaan pembangunan, kabupaten Tana Tidung memiliki filosofi pembangunan daerah yang digali dari filosofi luhur nenek moyang masyarakat Tana Tidung yang dikenal dengan istilah "UPUNTAKA" yang melahirkan Konsep "PINEKINDI" dimana secara filosofis merupakan dasar membangun dengan pondasi yang kokoh dan secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut: Piawai, Indah, Ekonomis, Intelektual, Dinamis, Mandiri. Hampir sebagian besar wilayah Kabupaten Tana Tidung adalah hutan, sebagai Kawasan Lindung, Kawasan Budidaya Kehutanan (KBK), dan Kawasan Budidaya Non Kehutanan (KBNK). Sedangkan sebagian kecil lainnya digunakan untuk pertanian melalui pola pengelolaan konsesi, pemukiman, dan pusat pemerintahan.

Kerajaan Tidung atau dikenal pula dengan nama Kerajaan Tarakan (Kalkan/Kalka) adalah kerajaan yang memerintah Suku Tidung di utara Kalimantan Timur yang berkedudukan di Pulau Tarakan dan berakhir di Salimbatu. Sebelumnya

terdapat dua kerajaan berkedudukan di Tanjung Palas. Dinasti Tenggara dahulu kala kaum suku tidung yang bermukim dipulau Tarakan, populer juga dengan sebutan kaum Tenggara, oleh karena mereka mempunyai pemimpin yang telah melahirkan Dinasti Tenggara.

Berdasarkan silsilah yang ada bahwa di pesisir timur pulau Tarakan yakni di kawasan Binalatung sudah ada Kerajaan Tidung Kuno, kira-kira tahun 1076-1156. Kemudian berpindah ke pesisir barat Pulau Tarakan yakni di kawasan Tanjung Batu, kira-kira tahun 1156-1216. Lalu bergeser lagi, tapi tetap dipesisir barat yakni di kawasan sungai bidang kira-kira pada tahun 1216-1394. Setelah itu berpindah lagi, yang relatif jauh dari pulau Tarakan yakni, ke kawasan Pimping bagian Barat dan kawasan Tanah Kuning, yakni tahun 1394-1557.

Dalam hubungannya dengan Kesultanan Bulungan, kedua kerajaan tersebut terdapat hubungan yang erat, sebagaimana layaknya seperti orang bersaudara karena saling diikat oleh tali perkawinan. Meskipun demikian proses saling mempengaruhi tetap berjalan secara halus dan tersamar, karena salah satu diantaranya ingin lebih dominan dari yang lainnya. Dengan demikian tidak dapat dielakkan bahwa persaingan terselubung antara keduanya merupakan bahaya laten yang adakalanya mencuat ke permukaan. Dalam hal ini pihak penjajah Hindia Belanda cukup jeli memanfaatkan masalah itu, maka semakin serulah hubungan keduanya, bahkan menjadi konflik yang tajam, sehingga akhirnya tergusurlah Kerajaan dari Suku kaum Tidung tersebut. Sementara itu mencuatnya nama sebuah kabupaten baru, yaitu Kabupaten Tana Tidung, adalah hasil dari sebuah deklarasi yang dilakukan sejumlah

tokoh masyarakat dari sejumlah kecamatan di Kabupaten Nunukan dan Kabupaten Bulungan.

Deklarasi yang sekaligus pembentukan presidium untuk memperjuangkan Kabupaten Tana Tidung, waktu itu dilaksanakan pada tanggal 28 November 2002 lalu, di Kayan Restoran Hotel Tarakan Plaza. Acara yang dihadiri sekitar 148 tokoh dari berbagai etnis masyarakat Kalimantan Timur bagian Utara itu, berlangsung dengan nuansa budaya yang sangat kental. Mulai dari pantun dalam bahasa Tidung, hingga tarian dan pakaian adat, mewarnai malam pendeklarasian Kabupaten Tana Tidung itu. Tak ketinggalan, sejumlah pejabat pemerintahan dan muspida se Utara turut hadir dalam acara yang tema utamanya adalah mendeklarasikan keinginan masyarakat untuk membentuk sebuah kabupaten baru yang dinamai Kabupaten Tana Tidung.

Meski pendeklarasiannya berlangsung mulus, namun perjuangan presidium yang disepakati malam tanggal 28 November 2002 untuk memperjuangkan kabupaten ini, bukan tanpa hambatan. Berbagai argumen-argumen bernada kontra muncul ketika Kabupaten Tana Tidung mulai diwacanakan. Bahkan berbagai istilah miringpun mulai mewarnai wacana ini. Saat itu semua orang memang belum dapat memprediksikan bagaimana kelanjutan perjuangan Kabupaten Tana Tidung ini. Meski begitu, perjuangan semua anggota presidium ini untuk menggemakan Kabupaten Tana Tidung, nampak tak pernah surut.

Dengan hanya personel yang kerap muncul dimedia massa, perjuangan Kabupaten Tana Tidung inipun terus dijalankan. Awalnya,perjuangan Kabupaten Tana Tidung ini masih nampak cukup solid. Para anggota presidium yang ada tetap melakukan berbagai upaya untuk mensosialisasikan rencana ini.Presidium Kabupaten Tana Tidung,melakukan upaya keras untuk mensosialisasikan dan meyakinkan rencana pembentukan Kabupaten Tana Tidung ini kepada DPRD Nunukan dan Bulungan saat itu. Mungkin karena Kabupaten Tana Tidung saat itu dianggap sebuah cita-cita yang muluk-muluk, sehingga ada saja pihak-pihak tertentu yang tidak antusias menerima wacana ini. Bahkan dalam suatu kesempatan, tim yang akan melakukan sosialisasi, hanya berhadapan dengan beberapa orangpejabat saja.

Meski begitu, presidium Kabupaten Tana Tidung, tetap melanjutkan upaya yang dirintis ini.Hingga akhirnya keluarlah UU No. 34 tahun 2007, tentang Pembentukan Kabupaten Tana Tidung. Kabupaten ini kemudian di sahkan oleh Presiden RI pada tanggal 10 Juli 2007. Kabupaten Tana Tidung resmi menjadi Kabupaten ke-10 atau Daerah Otonom ke -14 di Provinsi Kalimantan Timur, dengan dilantiknya Penjabat Bupati Tana Tidung pada tanggal 18 Desember 2007. Kabupaten ini memiliki luas wilayah administrasi seluas 4.828,58 km<sup>2</sup>, atau hanya 35,63 persen dari wilayah Kabupaten Induknya.

Sebagaimana kita ketahui lahirnya Tana Tidung melalui proses dan perjuangan yang panjang sebagai wujud pengabdian kepada masyarakat, baik pelayanan di semua akses maupun pembangunan infrastruktur kepada wilayah yang kurang terisolir agar kemudahan tersebut dapat memberi warna baru bagi daerah.

Tapi perjuangan sesungguhnya benar-benar baru dimulai saat Kabupaten Tana Tidung telah berdiri. Ketika KTT lahir Drs. H. Budiman Arifin, M.si ( Bupati Kabupaten Bulungan, induk dari Kabupaten Tana Tidung ) mengatakan banyak pekerjaan rumah menanti setelah KTT berdiri karena butuh perjuangan yang tidak mudah. Sebagai gerakan awal proses lahirnya Kabupaten Tana Tidung, rapat perdana pembentukan KTT secara terbatas dilaksanakan di hotel Paradise Kota Tarakan untuk menghadirkan tokoh-tokoh masyarakat Bulungan sebagai kabupaten induk. KTT sempat di cap sebagai jalan untuk memenuhi ambisi politik oleh beberapa orang.

Tidak hanya itu, penamaan Kabupaten Tana Tidung pun di anggap rawan konflik dan sangat menonjolkan semangat kesukuan. Lahirnya surat pemerintah Provinsi Kalimantan Timur tentang rencana pembentukan KTT menjadi babak baru dalam perjuangan presidium untuk merealisasikan Kabupaten Tana Tidung. Surat itu adalah awal nama KTT mulai masuk ke meja para wakil rakyat yang ada di DPR-RI dan Dewan Perwakilan Daerah ( DPD ). Cahaya gairah terang juga mulai tampak kepermukaan tanggal 31 September 2004, komisi II DPR-RI menetapkan rencana pembentukan KTT masuk dalam agenda komisi II DPR-RI dan akan dibahas dalam rapat paripurna anggota DPR-RI. Akhir perjuangan Team Presidium bersuka cita karena pada rapat paripurna ke-4 tanggal 10 Agustus 2007 DPR-RI menetapkan Kabupaten Tana Tidung menjadi Kabupaten baru di Kalimantan Timur Wilayah Utara.

## **B. Deskripsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung merupakan unsur pendukung tugas Bupati dibidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan serta Pengembangan SDM, Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM dipimpin oleh Kepala Badan yang melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung iawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan SDM.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan Peraturan Bupati Tana Tidung No. 37 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung. Susunan Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Tana Tidung Nomor 37 Tahun 2016 terdiri dari :

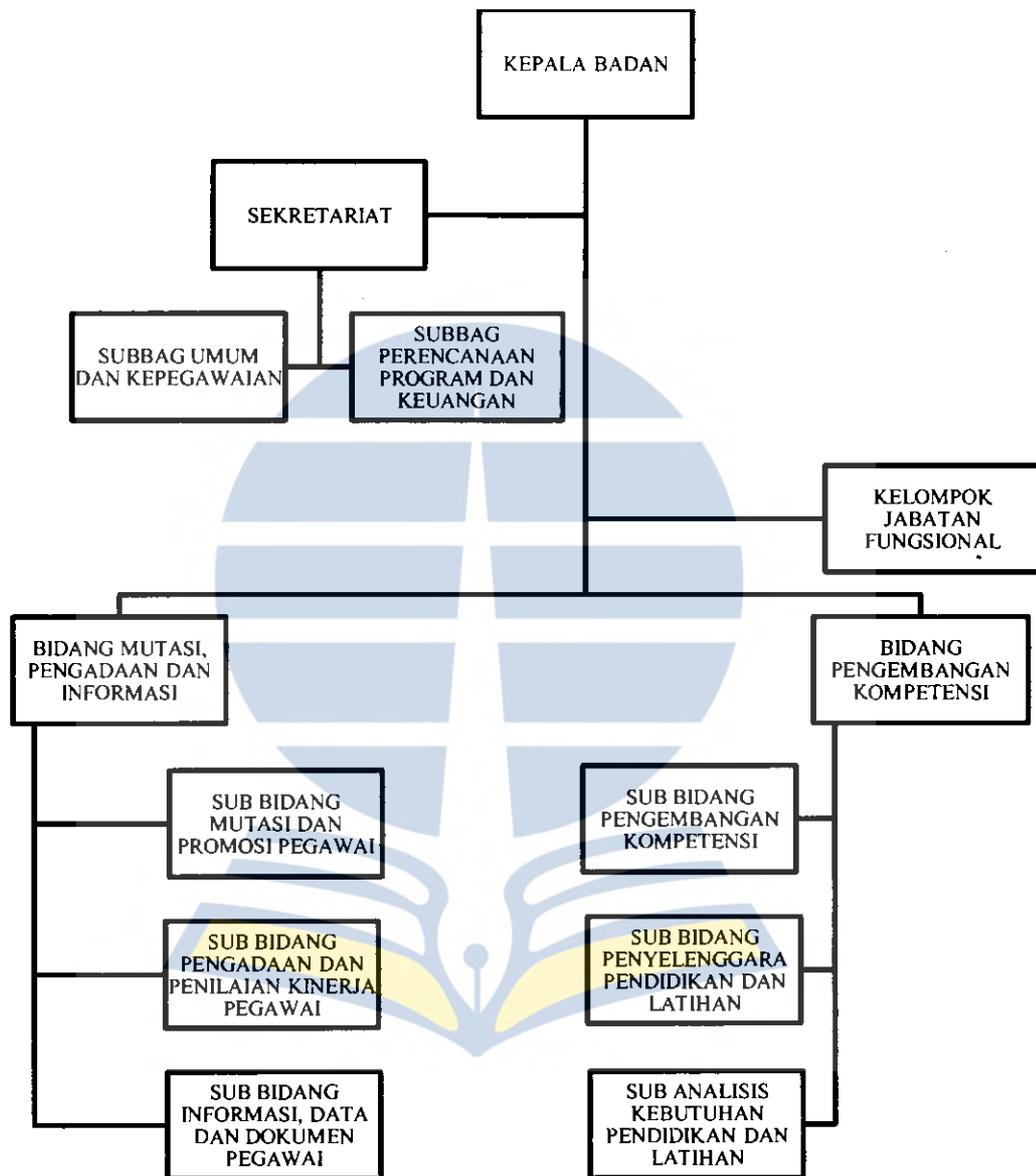
1. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;
2. Sekretariat, membawahi :
  - a. Subbag Perencanaan Program & Keuangan
  - b. Subbag Umum & Kepegawaian

3. Bidang Mutasi, Pengadaan dan Informasi, membawahi :
  - a. Subbid Mutasi dan Promosi Pegawai
  - b. Subbid Pengadaan dan Penilaian Kinerja Pegawai
  - c. Subbid Informasi, Data dan Dokumen Pegawai
4. Bidang Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur, membawahi :
  - a. Subbid Pengembangan Kompetensi
  - b. Subbid Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan
  - c. Subbid Analisis Kebutuhan dan Pendidikan dan latihan



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

## Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung



Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan SDM.

Untuk menyelenggarakan Tupoksi sebagaimana tersebut di atas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis dibidang kepegawaian dan pengembangan SDM sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan Pemerintah Daerah;
2. Pemberian dukungan atas perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan SDM;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang kepegawaian;
4. Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang pendidikan dan pelatihan;
5. Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang pengembangan SDM;
6. Pembinaan kelompok jabatan fungsional;
7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Secara khusus tupoksi serta tata kerja organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung diatur dalam Peraturan Bupati Tana Tidung Nomor 31 Tahun 2017, seperti terlampir dalam lampiran nomor 1 sebagai unit analisis. Dalam laporan penelitian ini yang membidangi Pendidikan dan latihan yaitu bidang pengembangan kompetensi SDM dengan tupoksi sebagai berikut :

Bidang Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur, dipimpin oleh kepala bidang yang mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis, mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengembangan kompetensi SDM aparatur meliputi

perencanaan analisis kebutuhan dan evaluasi pendidikan dan latihan, penyelenggaraan pendidikan dan latihan pegawai, pengembangan kompetensi pegawai.

Dalam melaksanakan tugas, Bidang pengembangan kompetensi SDM aparatur menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan penyusunan kebijakan teknis di bidang Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan dan evaluasi pendidikan dan latihan, penyelenggaraan pendidikan dan latihan pegawai dan pengembangan kompetensi pegawai;
2. Pemberian dukungan, pengawasan dan pengendalian kebijakan teknis dibidang pengembangan kompetensi SDM aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan dan evaluasi pendidikan dan latihan, penyelenggaraan pendidikan dan latihan pegawai, pengembangan kompetensi pegawai;
3. Penyelenggaraan pengembangan kompetensi SDM aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan dan evaluasi pendidikan dan latihan, penyelenggaraan pendidikan dan latihan pegawai, pengembangan kompetensi pegawai;
4. Mengordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan dibidang pengembangan kompetensi SDM aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan dan evaluasi pendidikan dan latihan, penyelenggaraan pendidikan dan latihan pegawai, pengembangan kompetensi pegawai
5. Mengoordinasikan dan kerjasama pelaksanaan seleksi jabatan;

6. Perencanaan kebutuhan pendidikan dan latihan penjenjangan dan pendidikan dan latihan lainnya;
7. Fasilitasi pelaksanaan pendidikan dan latihan kepemimpinan, teknis-fungsional dan peningkatan kualifikasi pendidikan aparatur serta pengembangan kompetensi SDM;
8. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan dibidang pengembangan kompetensi SDM Aparatur meliputi perencanaan analisa kebutuhan dan evaluasi pendidikan dan latihan, penyelenggaraan pendidikan dan latihan pegawai, pengembangan kompetensi pegawai; dan
9. Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh kepala badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

**Bidang Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur membawahi :**

1. Subbid Pengembangan Kompetensi, dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas meliputi:
  - a. menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan dan memfasilitasi kegiatan pengembangan kompetensi teknis, manajerial dan sosial serta pemerintahan;
  - b. menyusun standar kompetensi teknis dan manajerial;
  - c. menganalisis metode yang akan digunakan dalam pengembangan kompetensi pegawai;
  - d. menyusun daftar peserta penilaian kompetensi pegawai;
  - e. melaksanakan kegiatan penilaian kompetensi dan seleksi jabatan;

- f. menganalisis menyiapkan, memverifikasi, dan memproses administrasi pelaksanaan pengembangan karir pegawai meliputi pendidikan dan tugas belajar, pendidikan ikatan dinas, dan ijin belajar ;
  - g. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan semua kegiatan pengembangan kompetensi pegawai; dan
  - h. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
2. Subbid Penyelenggara Pendidikan dan latihan, dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas meliputi:
- a. menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengoordinasikan dan memfasilitasi penyelenggaraan pendidikan dan latihan struktural, teknis dan fungsional serta pendidikan dan latihan lainnya;
  - b. menyusun panduan penyelenggaraan pendidikan dan latihan structural, teknis dan fungsional serta pendidikan dan latihan lainnya;
  - c. menyiapkan bahan-bahan pendidikan dan latihan structural, teknis dan fungsional serta pendidikan dan latihan lainnya;
  - d. menginventarisir, mengusulkan peserta pendidikan dan latihan structural, teknis dan fungsional serta pendidikan dan latihan lainnya ;
  - e. menyiapkan bahan rapat Tim Seleksi Peserta Pendidikan dan latihan Instansi;
  - f. evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan baik pendidikan dan latihan structural, teknis dan fungsional serta pendidikan dan latihan lainnya; dan

- g. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.
3. Subbid Analisa Kebutuhan dan Evaluasi Pendidikan dan latihan dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas meliputi :
- a. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis, mengkoordinasikan, pelaksanaan dan penyelenggaraan analisa kebutuhan dan evaluasi pendidikan dan latihan, baik pendidikan dan latihan struktural, teknis dan fungsional serta pendidikan dan latihan lainnya;
  - b. Melaksanakan kajian dan menyusun analisa kebutuhan dan evaluasi pendidikan dan latihan, baik pendidikan dan latihan struktural, teknis dan fungsional serta pendidikan dan latihan lain;
  - c. Menetapkan dan menginventarisir jenis-jenis pendidikan dan latihan structural, teknis dan pendidikan dan latihan fungsional;
  - d. Melakukan evaluasi dan pelaporan penyusunan analisa kebutuhan dan evaluasi pendidikan dan latihan, baik structural, teknis dan fungsional serta pendidikan dan latihan lainnya; dan
  - e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung adalah dalam rangka mewujudkan misi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung ditetapkan 6 (enam) sasaran strategis yaitu :

1. Terciptanya Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas.
2. Terwujudnya Sistem Pelayanan Publik
3. Meningkatkan Pelayanan Administrasi Kepegawaian.
4. Meningkatnya Kelancaran Pelayanan Administrasi Perkantoran.
5. Meningkatnya Kualitas Perencanaan dan Pelaporan.
6. Meningkatkan Disiplin Sumberdaya Aparatur.

Berdasarkan uraian tersebut diatas tugas pokok dan fungsi bidang pengembangan SDM aparatur yaitu merumuskan kebijakan teknis, mengoordinasikan pelaksanaan penyusunan perencanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengembangan kompetensi SDM aparatur meliputi perencanaan analisis kebutuhan dan evaluasi pendidikan dan latihan, penyelenggaraan pendidikan dan latihan pegawai, pengembangan kompetensi pegawai, sehingga bidang pengembangan SDM aparatur yang berkompeten dalam pengembangan kompetensi pegawai melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

### **C. Hasil Penelitian**

#### **1. Pendidikan dan Pelatihan dalam Peningkatan Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung**

Pendidikan dan Pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, yaitu guna mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai. Oleh sebab itu untuk mencapai hasil yang maksimal dalam

pengembangan pegawai program pendidikan dan pelatihan yang sesuai diperlukan melalui analisa jabatan agar pegawai mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa “Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS)”. Pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan mengacu pada informasi jabatan dimana didalam informasi jabatan tersebut telah dihitung keahlian atau keterampilan yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai sebagaimana yang dilaksanakan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung (lihat tabel 4.1) yang mengacu pada struktur keorganisasiannya.

Tabel 4.1 Informasi Jabatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung

No.	Nama Jabatan	Syarat Jabatan
1.	Kasubbag.umum dan kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Muda TK.I/IIIb</li> <li>• Pendidikan : Sarjana</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Pendidikan dan latihanpim TK.IV</li> <li>- Teknis : Kebijakan Kepegawaian TOT</li> </ul> </li> <li>• Pengetahuan Kerja : Penguasaan aturan-aturan umum kepegawaian</li> <li>• Keterampilan kerja : mengoperasikan komputer</li> </ul>
2.	Pengadministrasi Umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Pengatur II/c</li> <li>• Pendidikan : SMK/Diploma I,II,III kualifikasi pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Prajabatan</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Tata Naskah Dinas, Pendidikan dan latihan Teknis Administrasi Perkantoran, Pendidikan dan latihan Teknis Kearsipan</li> </ul>
3.	Arsiparis Pelaksana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Pengatur II/c</li> <li>• Pendidikan :Diploma Kearsipan</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Pendidikan dan latihan Kearsipan</li> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Tata Naskah Dinas.</li> </ul> </li> </ul>
4.	Kasubbag. Perencanaan Program dan Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Muda TK.I/IIIb</li> <li>• Pendidikan : Sarjana</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Pendidikan dan latihan Kepeimpinan Tingkat IV</li> <li>- Teknis : Kebijakan Perencanaan dan Keuangan</li> </ul> </li> </ul>
5.	Bendahara Pengeluaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Pengatur II/c</li> <li>• Pendidikan :Diploma</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : -</li> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Perbendaharaan.</li> </ul> </li> </ul>
6.	Pengelola Perjalanan Dinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Pengatur II/c</li> <li>• Pendidikan : Diploma III Ekonomi Akuntansi</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : -</li> <li>- Teknis : Administrasi umum, Administrasi Keuangan</li> </ul> </li> </ul>
7.	Pengadministrasi Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Pengatur II/c</li> <li>• Pendidikan :Diploma III Ekonomi Akuntansi</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : -</li> <li>- Teknis : Administrasi umum, Administrasi Keuangan.</li> </ul> </li> </ul>
8.	Penata Administrasi Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Pengatur II/c</li> <li>• Pendidikan :Diploma III Ekonomi Akuntansi</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : -</li> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Perbendaharaan.</li> </ul> </li> </ul>
9.	Kepala Bidang Mutasi, Pengadaan dan Informasi Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Tingkat I III/d</li> <li>• Pendidikan :Minimal Sarjana, diutamakan S2 Jurusan Ilmu Sosial Administrasi Negara/Pemerintahan</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Pendidikan dan latihan Kepemimpinan Tingkat III</li> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Teknis Kepegawaian, Pendidikan dan latihan Analisa Kompetensi Jabatan.</li> </ul> </li> </ul>
10.	Kasubbid. Pengembangan Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Muda TK.I III/b</li> <li>• Pendidikan : Sarjana</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Pendidikan dan latihan Kepemimpinan Tingkat IV</li> <li>- Teknis : Kebijakan Kepegawaian TOT.</li> </ul> </li> </ul>
11.	Kepala Sub Bidang Analisis Kebutuhan dan Evaluasi Pendidikan dan latihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Muda Tingkat I III/b</li> <li>• Pendidikan : Minimal Sarjana</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Pendidikan dan latihan Kepemimpinan Tingkat IV</li> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan.</li> </ul> </li> </ul>
12.	Kasubbid. Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Muda TK.I III/b</li> <li>• Pendidikan : Sarjana</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Pendidikan dan latihan Kepemimpinan Tingkat IV</li> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan.</li> </ul> </li> </ul>
13.	Penyusun Program Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Pengatur III/c</li> <li>• Pendidikan : Diploma III</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : -</li> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Analisis Data, Pendidikan dan latihan Pengolah Data.</li> </ul> </li> </ul>
14.	Pranata Komputer Ahli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Muda III/a</li> <li>• Pendidikan : S1 Teknik Komputer/Teknik Informatika</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : -</li> <li>- Teknis : Pelatihan fungsional bidang Teknologi Komputer.</li> </ul> </li> </ul>

Sumber : Dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung Tahun 2018

Dari tabel diatas diketahui dari sejumlah pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabuapten Tana Tidung belum ada yang mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kompetensinya atau tugas pokok dan fungsinya dibidangnya tersebut. Seperti wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

“Tujuan analisis jabatan ini sebenarnya untuk menyediakan informasi jabatan sebagai dasar dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan, dimana didalamnya tertuang pendidikan dan latihan yang dibutuhkan pada syarat jabatan untuk menunjang suatu jabatan yang dibutuhkan. Dan itu dapat juga menjadi dasar didalam merencanakan dan melaksanakan pendidikan dan latihan selain analisis kebutuhan pendidikan dan latihan, sebelumnya dilakukan terlebih dahulu tahapan analisis kebutuhan diklat”.

Seperti juga diungkapkan oleh salah seorang pelaksana berikut :

“Saya belum mengikuti pendidikan dan latihan teknis yang dipersyaratkan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi saya”.

Demikian juga hasil wawancara dengan Kasubbid. Penyelenggara Pendidikan dan latihan sebagai berikut :

“ Pendidikan dan latihan structural yang dipersyaratkan bagi pejabat stuktural esselon IV seperti yang dituangkan didalam analisa jabatan tersebut belum saya ikuti karena belum ada panggilan mengikuti pendidikan dan latihan tersebut disebabkan banyaknya antrian pejabat structural esselon IV yang belum mengikuti pendidikan dan latihan tersebut “.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam analisis jabatan dan Analisis beban kerja dapat juga menjadi acuan dalam merencanakan dan menentukan jenis pendidikan dan latihan yang akan diprogramkan dan dari beberapa pegawai yang diwawancara belum mengikuti pendidikan dan latihan yang dipersyaratkan sesuai analisa jabatan dan beban kerja tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja dilaksanakan beberapa tahapan sebagai berikut:

**a. Tahap Analisis Kebutuhan**

Analisis kebutuhan merupakan tahap awal dalam rangka perencanaan penyelenggaraan pendidikan dan latihan. Kegiatan ini dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa yang dilaksanakan akan sangat dibutuhkan oleh peserta pendidikan dan latihan dan untuk menyakinkan bahwa suatu pendidikan dan latihan dilaksanakan berdasarkan atas kebutuhan pendidikan dan latihan yang jelas. Seperti yang diungkap oleh Kepala Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung:

“Proses pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan latihan antara lain menganalisa tugas dan fungsi suatu pekerjaan, baik ditingkat individu, jabatan maupun organisasi, mengidentifikasi permasalahan kompetensi yang timbul baik ditingkat individu, jabatan maupun organisasi. Hasil dari analisis kebutuhan nantinya akan dijadikan dasar bagi pemilihan program pelatihan yang dilaksanakan.”

Secara lebih lanjut diungkap Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur:

“Proses analisis kebutuhan lainnya yaitu menganalisis “gap kompetensi” yaitu perbedaan antara kompetensi pekerjaan yang dilakukan dengan standar kompetensi pekerjaan, memberikan gambaran standar kompetensi yang akan

dicapai setelah peserta pendidikan dan latihan, dan mencari solusi terbaik dalam perancangan/disain pendidikan dan latihan. Disamping analisis kebutuhan, dapat juga melihat gambaran melalui permintaan data SKPD tentang Pendidikan dan latihan apa yang dibutuhkan pada SKPD atau instansilainnya. Rekapitulasi inilah yang nantinya dapat dijadikan pedoman dalam menentukan jenis Pendidikan dan latihan yang akan dilaksanakan.”

Diungkapkan juga oleh Analis Kepegawaian Ahli Sub Bidang Pengadaan dan Penilaian Kerja Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung:

“ Pendidikan dan latihan ini sangat penting dalam rangka meningkatkan kompetensi kita sehingga kita dapat bekerja secara professional dibidangnya sesuai dengan keahlian kita sehingga data meningkatkan kinerja dan berdampak pada pelayanan dikantor Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung”

Di dalam melaksanakan pendidikan dan latihan ada aspek kebijakan pelaksanaan pendidikan dan latihan seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Penyelenggara Pendidikan dan latihan :

”Kebijakan pendidikan dan latihan ini diatur didalam UU Aparatur Sipil Negara pasal 53 dalam rangka mengembangkan karir bagi PNS”

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa proses analisis kebutuhan pendidikan dan latihan pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung antara lain:

- 1) Menganalisa tugas dan fungsi suatu pekerjaan, baik ditingkat individu, jabatan maupun organisasi
- 2) Mengidentifikasi permasalahan kompetensi yang timbul baik ditingkat individu, jabatan maupun organisasi

- 3) Menganalisis “gap kompetensi” yaitu perbedaan antara kompetensi pekerjaan yang dilakukan dengan standar kompetensi pekerjaan
- 4) Memberikan gambaran standar kompetensi yang akan dicapai setelah peserta pendidikan dan latihan, dan
- 5) Mencari solusi terbaik dalam perancangan/disain pendidikan dan latihan

Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi :

“ dalam melakukan perencanaan pendidikan dan latihan kita harus menganalisa benar-benar apa kebutuhan pendidikan dan latihan yang perlu untuk dilaksanakan di instansi sesuai kebutuhan pendidikan dan latihan instansi dan pendidikan dan latihan yang wajib untuk dilaksanakan sehingga tujuan pendidikan dan latihan tersebut tercapai yaitu dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS tersebut “

Hasil dari analisis kebutuhan nantinya akan dijadikan dasar bagi pemilihan program pelatihan yang dilaksanakan. Disamping analisis kebutuhan, dapat juga melihat gambaran melalui permintaan data SKPD tentang Pendidikan dan latihan apa yang dibutuhkan pada SKPD atau instansilainnya. Rekapitulasi inilah yang nantinya dapat dijadikan pedoman dalam menentukan jenis Pendidikan dan latihan yang akan dilaksanakan. Sesuai dengan hasil wawancara diatas bahwa tahap analisis kebutuhan pendidikan dan latihan ini memang sangat menentukan dalam menentukan hasil pendidikan dan latihan karena pada tahap ini kebutuhan pendidikan dan latihan dianalisa dan direncanakan sesuai kebutuhan.

#### **b. Tahap Pelaksanaan**

Mekanisme penyelenggaraan pendidikan dan latihan Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung memiliki 2 (dua) pola

yaitu pola pengiriman dan pola kemitraan. Seperti yang diungkap oleh Kepala Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung:

“Mekanisme penyelenggaraan pendidikan dan latihan pola pengiriman adalah mekanisme yang melakukan pengiriman pegawai yang mengikuti pendidikan dan latihan ke lembaga penyelenggara pendidikan dan latihan sedangkan pola kemitraan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung hanya menyediakan peserta berdasarkan kesepakatan dengan lembaga penyelenggara pendidikan dan latihan”

Hal serupa pula diungkap oleh Bidang Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur:

“Untuk pelaksanaan pola pengiriman kami melakukan koordinasi dengan Badan Pendidikan dan latihan Kalimantan Utara terkait kebutuhan Pendidikan dan latihan di Kabupaten Tana Tidung pada tahun berjalan, selanjut kami akan penerima penawaran pendidikan dan latihan dari provinsi atau kementerian, berdasarkan informasi tersebut kami akan peserta pendidikan dan latihan, menyiapkan surat tugas dan menyampaikan bahwa peserta pendidikan dan latihan harus membuat laporan keikutsertaan dan pertanggungjawaban keuangan. Sedangkan untuk pola kemitraan kami berkoordinasi dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara fasilitas penyelenggaraan pendidikan dan latihan, kemudian Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi akan menyiapkan jadwal, kurikulum pendidikan dan latihan, narasumber/widyaswara, serta sertifikat pendidikan dan latihan, melakukan rapat koordinasi terkait pembukaan, pengisian biodata, proses pembelajaran, penutupan dan penyusunan laporan. yang menentukan jadwal pelaksanaan adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung Provinsi.”

Diungkap pula salah satu pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung yang pernah mengikuti pendidikan dan latihan:

“Ada dua mekanisme pendidikan dan latihan pola pengiriman adalah mekanisme yang melakukan pengiriman pegawai yang mengikuti pendidikan dan latihan ke lembaga penyelenggara pendidikan dan latihan, sedangkan pola kemitraan Badan Pengembangan dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung hanya menyediakan peserta berdasarkan kesepakatan dengan lembaga penyelenggara pendidikan dan latihan. Biasanya kami mendapatkan surat pemanggilan untuk mengikuti pendidikan dan latihan dan melaksanakan

pendidikan dan latihan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, dimotoring kemudian memberikan masukan terhadap pelaksanaan pendidikan dan latihan”

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa mekanisme penyelenggaraan pendidikan dan latihan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung memiliki 2 (dua) pola yaitu pola pengiriman dan pola kemitraan. Mekanisme pola pengiriman dimulai dengan melakukan koordinasi dengan Badan Pendidikan dan latihan Provinsi Kalimantan Utara terkait kebutuhan Pendidikan dan latihan di Kabupaten Tana Tidung pada tahun berjalan, kemudian Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan/atau Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) terkait mendapatkan penawaran Pendidikan dan latihan Teknis dari penyelenggara Pendidikan dan latihan, baik dari Badan Pendidikan dan latihan Provinsi Kalimantan Utara maupun dari Kementerian Teknis terkait, apabila diperlukan untuk dilakukan pengiriman peserta Pendidikan dan latihan berdasarkan kajian kebutuhan Pendidikan dan latihan pada tahun berkenaan, Bidang Pengembangan Aparatur menyampaikan surat ke OPD bersangkutan untuk mengirimkan calon peserta Pendidikan dan latihan. OPD mengirimkan calon peserta Pendidikan dan latihan ke Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Bidang Pengembangan Aparatur untuk mendapatkan surat tugas mengikuti pendidikan dan latihan dimaksud beserta kontribusinya. Setelah Pendidikan dan latihan dilaksanakan, peserta Pendidikan dan latihan wajib menyampaikan laporan keikutsertaan dan pertanggungjawaban keuangannya ke Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Bidang Pengembangan Aparatur. Seperti hasil wawancara dengan staf pelaksana berikut :

“Pola pengiriman dilakukan jika peserta pendidikan dan latihan tidak memenuhi kuota sebanyak satu kelas , jika peserta satu kelas biasanya pendidikan dan latihan dilaksanakan di tana tidung”.

Sedangkan pola kemitraan dimulai dengan melakukan koordinasi awal dengan Badan Pendidikan dan latihan Provinsi Kalimantan Utara terkait fasilitasi kemitraan penyelenggaraan pendidikan dan latihan sesuai dengan perencanaan Pendidikan dan latihan sebagaimana yang tercantum dalam DPA SKPD Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung, dilanjutkan dengan Badan Pendidikan dan latihan Provinsi Kalimantan Utara menyiapkan kurikulum Pendidikan dan latihan, narasumber/widyaiswara, serta sertifikat pendidikan dan latihan sebagaimana yang direncanakan oleh Bidang Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung. Setelah itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam hal ini Bidang Pengembangan Aparatur menyediakan calon peserta Pendidikan dan latihan (berdasarkan kajian kebutuhan pendidikan dan latihan pada tahun berkenaan),sarana, prasarana, tempat penyelenggaraan dan rincian pembiayaan Pendidikan dan latihan. Kemudian melakukan penandatanganan Kesepakatan Bersama antara Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung dan Kepala Badan Pendidikan dan latihan Provinsi Kaltara tentang Pola Kemitraan Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan.

Bidang Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur melakukan persiapan dengan melakukan Rapat Koordinasi bersama Badan Pendidikan dan latihan Provinsi Kaltara terkait pembukaan, pengisian biodata peserta, proses pembelajaran,

penyiapan rekapitulasi biodata peserta untuk STTPP, penutupan dan penyusunan laporan pelaksanaan. Kemudian Badan Pendidikan dan latihan Provinsi Kaltara menentukan jadwal pelaksanaan Pendidikan dan latihan, menyampaikan surat pemanggilan peserta ke OPD yang terkait dengan keikutsertaan Pendidikan dan latihan (Nama peserta, jadwal dan persyaratan), melaksanakan Pendidikan dan latihan sesuai jadwal dan ketentuan sebagaimana yang tertuang dalam kesepakatan bersama (MOU). Terakhir Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pendidikan dan latihan. Seperti diungkapkan oleh kepala Sub bidang analisis dan evaluasi pendidikan dan latihan sebagai berikut :

“ Pendidikan dan latihan pola kemitraan ini dilakukan karena Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung belum memiliki badan pendidikan dan latihan yang terakreditasi seperti yang diisyaratkan oleh Lembaga Administrasi Negara sehingga dalam melaksanakan pendidikan dan latihan kita harus bekerjasama dengan Badan Pendidikan dan latihan yang terakreditasi sesuai dengan persyaratan yang telah dipersyaratkan sesuai aturan yang berlaku. Biasanya kerjasama dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Propinsi Kalimantan Utara”.

Seperti juga diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang penyelenggara Pendidikan dan latihan sebagai berikut :

“ Dari segi efektivitas pendidikan dan latihan dengan pola kontribusi lebih efisien dari segi anggaran sebab kita hanya menyediakan anggaran sesuai dengan kontribusi yang diwajibkan bagi peserta pendidikan dan latihan . Sedangkan pendidikan dan latihan dengan pola kemitraan segala pembiayaan kita yang menyediakan. Badan penyelenggara pendidikan dan latihan hanya menyediakan tenaga pengajar dan fasilitas pendidikan dan latihan sementara biaya ditanggung dari badan pendidikan dan latihan pengirim dalam hal ini Badan pengembangan dan Sumber Daya Manusia”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas tahap pelaksanaan pendidikan dan latihan ada dua yaitu melalui pola pengiriman dan pola kemitraan. Pola pengiriman atau kontribusi lebih efisien dan efektif dibandingkan pola kemitraan atau swakelola karena dari segi pembiayaan yang digunakan untuk pembiayaan pengiriman hanya sesuai dengan kontribusi yang ditetapkan oleh badan pendidikan dan latihan pelaksana sedangkan pola swakelola atau kemitraan pembiayaan dibebankan semuanya kepada badan pendidikan dan latihan pengirim.

### **1) Pola Pengiriman**

#### **a) Tahap Persiapan Peserta**

Dalam tahapan pengiriman peserta ini ada beberapa tahap yang akan dilaksanakan seperti yang diungkapkan salah satu pengadministrasi umum :

“ sebelum calon peserta dikirim dipastikan peserta tersebut telah memenuhi persyaratan administrasi dan teknis sesuai peraturan terlebih dahulu dan sesuai dengan pendidikan dan latihan yang akan diikuti.

Kemudian diungkapkan juga oleh Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi :

“Pada tahapan persiapan pengiriman ini calon peserta diseleksi dahulu oleh Tim Seleksi Pendidikan dan latihan Instansi kemudian diperoleh daftar yang memenuhi persyaratan sesuai dengan pendidikan dan latihan yang dituju kemudian kita daftarkan nama calon peserta pendidikan dan latihan tersebut ke Badan Pendidikan dan latihan yang akan bekerjasama dengan kita”.

Peserta Pendidikan dan latihan Teknis memenuhi persyaratan :

- (1) PNS yang dipersiapkan dalam rangka memenuhi persyaratan kompetensi untuk memantapkan tugas-tugas pekerjaan teknis yang terkait dengan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bersangkutan, sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara professional.
- (2) Peserta Pendidikan dan latihan Teknis dapat diikuti oleh Pejabat Struktural maupun Pejabat Fungsional sesuai dengan jabatan masing-masing untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, maupun untuk mengembangkan kompetensi dan memenuhi persyaratan Pendidikan dan latihan Fungsional yang lebih tinggi.
- (3) Peserta Pendidikan dan latihan Teknis bersifat selektif dan merupakan penugasan dengan memperhatikan pengembangan karier PNS yang bersangkutan.
- (4) Peserta Pendidikan dan latihan Teknis ditetapkan oleh masing-masing Instansi atau unit kerja, dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Dapat diambil kesimpulan pada pola pengiriman bahwa tahap persiapan perlu dilakukan dalam rangka mempersiapkan calon peserta yang akan mengikuti pendidikan dan latihan yang memenuhi persyaratan yang diisyaratkan bagi peserta pendidikan dan latihan dimaksud, dapat juga memperhitungkan sejauh mana persiapan yang harus disiapkan termasuk persiapan akomodasi, transportasi, anggaran dan lain-lain yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pendidikan dan latihan.

#### **b) Tahap Persiapan Panitia**

Pada tahap ini panitia mempunyai tugas seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Penyelenggara Pendidikan dan latihan sebagai berikut :

“ Panitia dibentuk berdasarkan Surat Keputusan yang ditandatangani oleh Bupati dan setelah itu barulah panitia melaksanakan tugasnya seperti yang tertian didalam lampiran Surat Keputusan tersebut”.

Panitia melakukan persiapan sebagaimana berikut :

- (1) Mengecek dan mengumpulkan persyaratan peserta pendidikan dan latihan untuk masing-masing program pendidikan dan latihan.
- (2) Menyiapkan administrasi calon peserta pendidikan dan latihan
- (3) Membuatkan Surat Tugas untuk calon peserta pendidikan dan latihan
- (4) Untuk pelaksanaan pendidikan dan latihan diserahkan sepenuhnya kepada Instansi Penyelenggara Pendidikan dan latihan.

Panitia perlu dipersiapkan dalam melaksanakan suatu kegiatan pendidikan dan latihan agar kegiatan dapat dilaksanakan terarah dan terukur sesuai perencanaan pendidikan dan latihan. Dimana panitia pelaksana telah memiliki tugas dan fungsinya masing-masing dalam menjalankan tugas, jadi kegiatan pendidikan dan latihan diharapkan dapat berjalan dengan lancar.

## **2) Pola Kemitraan**

### **a) Tahap Persiapan Peserta**

Calon Peserta Pendidikan dan latihan memenuhi persyaratan:

- (1) PNS yang dipersiapkan dalam rangka memenuhi persyaratan kompetensi untuk memantapkan tugas-tugas pekerjaan yang terkait dengan pekerjaan Pegawai

Negeri Sipil (PNS) yang bersangkutan, sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara professional.

- (2) Peserta Pendidikan dan latihan dapat diikuti oleh Pejabat Struktural maupun Pejabat Fungsional sesuai dengan jabatan masing-masing untuk mengembangkan kompetensi dan memenuhi tuntutan pekerjaan, maupun untuk memenuhi persyaratan Pendidikan dan latihan yang lebih tinggi.
- (3) Peserta Pendidikan dan latihan bersifat selektif dan merupakan penugasan dengan memperhatikan pengembangan karier PNS yang bersangkutan.
- (4) Peserta Pendidikan dan latihan ditetapkan oleh masing-masing Instansi atau unit kerja, dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Seperti hasil wawancara dengan kepala sub bidang pengembangan kompetensi berikut :

“Pada tahap persiapan pola kemitraan ini kami mempersiapkan segala sesuatunya baik administrasi, anggaran, panitia, termasuk melakukan seleksi jika itu memang dibutuhkan”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tahap persiapan pada pola kemitraan ini juga perlu dilakukan sehubungan dengan adanya beberapa persiapan yang perlu dipersiapkan sehingga pelaksanaan pendidikan dan latihan dapat berjalan dengan baik dan tidak ada hal yang kurang dan hasil tidak maksimal tercapai karena kurangnya persiapan.

#### **b). Tahap Persiapan Panitia**

unit kerja, dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

(1) Peserta

- (a) Mengecek dan mengumpulkan persyaratan peserta pendidikan dan latihan untuk masing-masing program pendidikan dan latihan.
- (b) Menyusun konsep surat edaran untuk menjangkau peserta pendidikan dan latihan dari masing-masing OPD.
- (c) Menyebarkan surat edaran tentang penyelenggaraan pendidikan dan latihan untuk mendapatkan calon peserta Pendidikan dan latihan dari OPD.
- (d) Menyusun daftar calon peserta Pendidikan dan latihan yang masuk dan selanjutnya diserahkan kepada Tim Seleksi Peserta Pendidikan dan latihan Instansi yang terdiri dari pengelola Pendidikan dan latihan dan pejabat terkait dengan pengembangan pegawai.
- (e) Hasil seleksi calon peserta selanjutnya menjadi dasar untuk pemanggilan peserta.
- (f) Dalam hal peserta terpilih/terseleksi berhalangan mengikuti Pendidikan dan latihan, maka dapat digantikan oleh calon peserta cadangan yang minimal 10 % dari jumlah peserta yang ditentukan.
- (g) Mendokumentasikan hal-hal yang terkait dengan data peserta.

(2) Widyaiswara

- (a) Setiap Instansi yang menyelenggarakan Pendidikan dan latihan wajib mendayagunakan seoptimal mungkin Widyaiswara dan narasumber di lingkungan Instansi yang bersangkutan dengan memperhatikan kompetensi Widyaiswara dan narasumber yang bersangkutan.

- (b) Instansi Penyelenggara Pendidikan dan latihan dapat pula mendayagunakan widyaiswara dan narasumber dari Instansi lain, atau tenaga kependidikan dan latihan lainnya yang sesuai dengan kompetensi atau keahlian yang dibutuhkan Pendidikan dan latihan Teknis dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh Instansi Pembina.
- (3) Kurikulum
- (a) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung mengecek kurikulum, silabi dan Rancang Bangun Pembelajaran Mata Pendidikan dan latihan (RBPMD) mata pendidikan dan latihan yang akan diselenggarakan kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara.
- (b) Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung mengecek ketersediaan bahan ajar, modul atau naskah pegangan peserta pada masing-masing mata pendidikan dan latihan.
- (c) Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung menyampaikan informasi bahwa terkait kurikulum disesuaikan dengan analisis kebutuhan pendidikan dan latihan untuk penyesuaian antara materi dan praktek.
- (4) Sarana dan Prasarana
- (a) Sarana Pendidikan dan latihan disiapkan sesuai dengan tujuan, sasaran program dan materi Pendidikan dan latihan yang bersangkutan.

- (b) Jenis dan jumlah sarana Pendidikan dan latihan ditetapkan oleh Instansi Penyelenggara. Sebelum penyelenggaraan Pendidikan dan latihan dimulai Panitia Penyelenggara mengecek kesiapan sarana dan prasarana Pendidikan dan latihan, antara lain : Kursi dan meja dalam keadaan bersih, Pengaturan tempat duduk peserta, White board dalam keadaan bersih, Spidol (marker) dan penghapus sudah tersedia, Sarana Alat Pandang Dengar dan perlengkapannya sudah tersedia (LCD & bolam, Mic ), Lembar Balik ( flipchart dan penyangganya), Lakban, gunting, penggaris, kertas, Alat penyejuk ruangan/ventilasi yang memadai sudah di atur, Sarana prasarana kesehatan (ruang periksa, obat-obatan, tenaga medis dan para medis) apakah sudah tersedia. Bagi penyelenggara yang belum memiliki dapat bekerjasama dengan klinik atau puskesmas terdekat)
- (c) Menyiapkan dan membagikan buku atau bahan ajar.
- (d) Instansi/Unit kerja Instansi yang belum memiliki sarana Pendidikan dan latihan dapat bekerjasama dengan lembaga teknis yang memiliki sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar.
- (5) Pembelajaran
- (a) Sebelum proses pembelajaran dimulai penyelenggara pendidikan dan latihan memeriksa kesiapan bahan ajar. Mengecek kehadiran peserta dan Widyaiswara/Tenaga pengajar. Apabila widyaiswara berhalangan hadir maka dapat diganti dengan jadwal mata pendidikan dan latihan yang lain dengan memperhatikan sekuensi mata Pendidikan dan latihan .

- (b) Apabila Pendidikan dan latihan memerlukan benchmarking Panitia harus menyiapkan semua terkait administrasi, transportasi dan akomodasi.

(6) **Ketatausahaan**

Ketatausahaan yang diperlukan adalah :

- (a) Membuat surat pemberitahuan pelaksanaan pendidikan dan latihan kepada seluruh SKPD dan permintaan nama-nama calon peserta.
- (b) Nama-nama calon peserta yang telah dikumpulkan harus diseleksi sesuai persyaratan yang ditentukan dan di undang/dipanggil untuk mengikuti Pendidikan dan latihan melalui Telepon Nota Pemanggilan Peserta (isi pemanggilan dilengkapi dengan persyaratan administrasi yang harus dibawa, waktu pelaksanaan, tempat penyelenggaraan, perlengkapan yang harus dibawa).
- (c) Mengadakan Rapat Widyaiswara/Tenaga Pengajar, menyiapkan Buku Panduan, dan Jadwal Pendidikan dan latihan .
- (d) Panitia menyiapkan Form Bio Data Widyaiswara/Tenaga Pengajar dan Bio Data Peserta .
- (e) Panitia menyiapkan daftar hadir Widyaiswara/Tenaga Pengajar dan Peserta.
- (f) Panitia menyiapkan Surat Pernyataan Kesiediaan Mengikuti Pendidikan dan latihan Teknis untuk diisi dan ditandatangani oleh Calon Peserta Pendidikan dan latihan.

(7) Pengorganisasian

Pengorganisasian yang perlu dipersiapkan adalah ;

- (a) Pembentukan Panitia Penyelenggara Pendidikan dan latihan. Dalam kepanitiaan dijelaskan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing anggota yang terlibat dalam kepanitiaan.
- (b) Upacara Pembukaan dan Upacara Penutupan
  - i. Mengkonfirmasi siapa yang akan membuka kegiatan pelaksanaan pendidikan dan latihan
  - ii. Pejabat/undangan lainnya
  - iii. Membuat Undangan
  - iv. Dokumentasi
  - v. Menyiapkan konsumsi/Snack
  - vi. Menyiapkan laporan
  - vii. Menyiapkan Pidato/Sambutan
  - viii. Menugaskan pembawa Acara/MC
  - ix. Petugas yang membawa Baki
  - x. Petugas/pelaksana acara (wakil peserta, pemimpin lagu, pembaca doa)
  - xi. Menyiapkan teks Do'a, Susunan Acara Pembukaan/Penutupan).
  - xii. Menyiapkan ruangan upacara, podium, palu, baki, alas baki.
  - xiii. Memastikan peralatan elektronik (Mic dll) siap pakai.
  - xiv. Menyiapkan acara pembukaan/penutupan.

### (8) Keuangan

Pada tahap pembiayaan sangat menentukan penyelenggaraan suatu pendidikan dan latihan seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Penyelenggara Pendidikan dan latihan :

“ Untuk tahap keuangan atau pembiayaan pendidikan dan latihan dilaksanakan sesuai anggaran yang telah tertuang didalam dokumen pelaksanaan anggaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kabupaten Tana Tidung, semuanya sudah diatruur didalamnya”

Administrasi yang dilakukan oleh Panitia seperti :

- (a) Honorarium Widyaiswara/tenaga pengajar disesuaikan DPA.
- (b) Biaya pelaksanaan fasilitasi
- (c) Honorarium Panitia disesuaikan dengan ketentuan DPA
- (d) Penggandaan bahan ajar
- (e) Pembayaran konsumsi
- (f) Pembayaran sewa tempat
- (g) Pembayaran lainnya
- (h) Pemegang kas kecil untuk pembayaran hal- hal yang tidak terduga

Demikian juga halnya disampaikan oleh bendahara pengeluaran sebagai berikut :

“ Pembiayaan pendidikan dan latihan itu dilaksanakan sesuai pos-pos yang tersedia dalam anggaran pelaksanaan pendidikan dan latihan yang tertuang dalam dokumen pelaksanaan anggaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kabupaten Tana Tidung, diluar pembiayaan yang tertuang didalamnya tidak dapat dibiayai, makanya saat perencanaan kegiatan harus direncanakan sebaik-baiknya, sehingga semua tercover pembiayaannya”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pembiayaan itu sangat penting, jika tidak dilakukan penganggaran pembiayaan maka

kegiatan pendidikan dan latihan tidak dapat dilaksanakan. Dan perencanaan penganggaran harus dilaksanakan sebaik-bainya sehingga tidak ada pembiayaan yang terlewatkan saat pelaksanaan .

### **c. Tahap Pelaksanaan Pembelajaran**

#### **1) Peserta**

Dalam tahap pelaksanaan pembelajaran peserta merupakan salah satu unsur utamanya, bagaimana pendidikan dan latihan dapat dilaksanakan jika tidak ada pesertanya, namun peserta yang dimaksud disini adalah peserta yang telah memenuhi persyaratan dan kualifikasi yang dimaksudkan dalam ketentuan pendidikan dan latihan yang akan diikuti oleh peserta.

- a) Panitia penyelenggara melaksanakan registrasi penerimaan peserta 1 (satu) hari sebelum pelaksanaan pendidikan dan latihan.
- b) Menerima dan mengecek persyaratan peserta, membuat daftar hadir serta merekap data peserta sebagai bahan laporan pembukaan dan bahan pembuatan STTPP untuk disampaikan kepada Badan Pendidikan dan latihan.
- c) Bio Data Peserta diketik sesuai yang telah ditetapkan dan dilengkapi dengan pas photo berwarna:
  - (1) latar belakang warna merah
  - (2) pakaian baju putih pria pakai dasi, wanita baju putih dan bagi yang memakai jilbab warna hitam
  - (3) ukuran pas foto 4 x 6 sebanyak 2 (dua) lembar
  - (4) ukuran pas foto 3 x 3 sebanyak 3 (tiga) lembar

- d) Panitia membuat rekap tingkat kedisiplinan peserta sebagai bahan penilaian, dilengkapi dengan catatan sikap dan perilaku selama mengikuti pendidikan dan latihan, tingkat keikutsertaan serta tingkat keaktifan dalam proses pembelajaran.

Seperti wawancara dengan kepala sub bidang penyelenggara pendidikan dan latihan berikut :

“pada tahap pelaksanaan pendidikan dan latihan ini sebelumnya panitia melakukan persiapan pelaksanaan yaitu melakukan registrasi sehari sebelum pelaksanaan atau sebelum acara pembukaan pendidikan dan latihan dilakukan, hal ini dilakukan untuk mengetahui berapa jumlah kehadiran peserta secara pasti sebagai bahan laporan pelaksanaan pendidikan dan latihan oleh ketua atau panitia penyelenggara pendidikan dan latihan. Pada saat registrasi ini panitia mengecek segala kelengkapan dan persyaratan yang diisyaratkan didalam persyaratan mengikuti pendidikan dan latihan dimaksud.”

Dari hasil wawancara tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pada tahap pelaksanaan pembelajaran ini peserta merupakan salah satu unsur penunjang yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan pendidikan dan latihan, jika peserta tidak memenuhi kuota dengan sendirinya pendidikan dan latihan tidak bisa dilaksanakan, dan sebelum melaksanakan kegiatan peserta pendidikan dan latihan harus melakukan registrasi sebelumnya dengan menyampaikan persyaratan yang diisyaratkan untuk mengikuti pendidikan dan latihan tersebut.

## **2) Widyaiswara/Tenaga Pengajar**

Dalam pembelajaran juga unsur yang mutlak harus ada yaitu adanya tenaga pengajar atau widyaiswara yang tugasnya memberikan pembelajaran dan materi kepada peserta dengan materi pembelajaran masing-masing sesuai jadwal yang telah

ditentukan panitia atau penyelenggara pendidikan dan latihan. Dalam proses penyelenggaraan pendidikan dan latihan yang harus dilaksanakan panitia :

- a) Mencatat kehadiran Widyaiswara dalam pelaksanaan proses pembelajaran.
- b) Menanyakan apakah Widyaiswara/Tenaga Pengajar menyiapkan bahan ajar, modul atau naskah yang perlu digandakan oleh penyelenggara.
- c) Panitia membagikan formulir evaluasi Widyaiswara/Tenaga Pengajar serta membantu menyediakan bahan/peralatan yang diperlukan untuk kelancaran Pendidikan dan latihan.
- d) Panitia memantau pelaksanaan kurikulum dalam proses pembelajaran.

Seperti diungkapkan oleh salah satu pelaksana pendidikan dan latihan sebagai berikut

:

“ Widyaiswara/pengajar tugasnya hanya mengajar sesuai dengan materi yang telah ditentukan pada jadwal pembelajaran, dan widyaiswara itu nanti dievaluasi juga oleh peserta dan penyelenggara pendidikan dan latihan tentang performa ,cara mengajar, sikap dan lain sebagainya seorang widyaiswara”

Dari pernyataan tersebut dapat diberi kesimpulan bahwa Widyaiswara sebagai tenaga pendidik memiliki peran dan fungsi yang sangat menentukan kualitas setiap kegiatan Pendidikan dan latihan. Widyaiswara tidak hanya berfungsi mengajar, mendidik dan melatih dalam arti sempit tetapi juga berfungsi sebagai fasilitator, moderator, konsultan, dinamisator, inspirator, peneliti dan bahkan harus mampu sebagai pemimpin dan pengayom serta pelayan. Artinya widyaiswara memiliki peran sangat penting dalam mewujudkan kualitas pembelajaran pada suatu pendidikan dan

latihan. Sementara kualitas pembelajaran merupakan sebagai penentu dari kualitas pendidikan.

### 3) Penyelenggara

Penyelenggara Pendidikan dan latihan yang dimaksud disini yaitu lembaga yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara untuk menyelenggarakan pendidikan dan latihan seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi :

Untuk pelaksanaan pola pengiriman kami melakukan koordinasi dengan Badan Pendidikan dan latihan Kalimantan Utara terkait kebutuhan Pendidikan dan latihan di Kabupaten Tana Tidung pada tahun berjalan, selanjut kami akan menerima penawaran pendidikan dan latihan dari provinsi atau kementerian, berdasarkan informasi tersebut kami akan menyiapkan peserta pendidikan dan latihan, menyiapkan surat tugas dan menyampaikan bahwa peserta pendidikan dan latihan harus membuat laporan keikutsertaan dan pertanggungjawaban keuangan. Sedangkan untuk pola kemitraan kami berkoordinasi dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara fasilitas penyelenggaraan pendidikan dan latihan, kemudian Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi akan menyiapkan jadwal, kurikulum pendidikan dan latihan, narasumber/widyaiswara, serta sertifikat pendidikan dan latihan, melakukan rapat koordinasi terkait pembukaan, pengisian biodata, proses pembelajaran, penutupan dan penyusunan laporan. yang menentukan jadwal pelaksanaan adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung Provinsi. Penyelenggara pendidikan dan latihan disini yaitu Badan Pendidikan dan latihan yang telah mendapat akreditasi dari Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga penyelenggara pendidikan dan latihan, dan jika sudah terakreditasi berarti lembaga pendidikan dan latihan tersebut telah memiliki kredibilitas dalam menyelenggarakan pendidikan dan latihan baik dari segi sumber daya manusianya yaitu widyaiswara, sarana prasarana yang memadai, kurikulum yang telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.”

Masalah kebijakan penyelenggara ini juga diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang

Penyelenggara Pendidikan dan latihan :

“ Kebijakan Penyelenggara pendidikan dan latihan ini diatur dalam PP No 18 Tahun 2016 tentang perangkat daerah dimana pendidikan dan latihan merupakan unsur penunjang urusan pemerintah yang menjadi kewenangan daerah kabupaten/kota, meliputi kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan.”

Berdasarkan wawancara tersebut penyelenggara pendidikan dan latihan mempunyai tugas :

- a) Program Pendidikan dan latihan harus dilaksanakan oleh Lembaga Pendidikan dan latihan yang terakreditasi .
- b) Lembaga yang memiliki kewenangan mengakreditasi lembaga Pendidikan dan latihan adalah Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pendidikan dan Latihan PNS.
- c) Penyiapan program pendidikan dan latihan diselenggarakan berdasarkan rencana kebutuhan nyata dalam rangka peningkatan kinerja instansi/unit kerja instansi yang bersangkutan
- d) Program pendidikan dan latihan dapat diselenggarakan secara klasikal dan non klasikal.
- e) Program pendidikan dan latihan diselenggarakan oleh masing-masing instansi atau bekerja sama dengan instansi pemerintah lainnya, Perguruan Tinggi, lembaga-lembaga pendidikan, baik pemerintah maupun swasta didalam negeri maupun diluar negeri dengan memperhatikan kompetensi dan azas manfaat pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi/unit kerja instansi yang bersangkutan.

Adapun tugas-tugas penyelenggara adalah ;

- a) Memantau aktifitas peserta selama proses pembelajaran berlangsung

- b) Memberikan informasi yang dibutuhkan peserta
- c) Memberitahukan jika terjadi pertukaran Widyaiswara/Narasumber atau waktu pembelajaran dan hal-hal lainnya
- d) Merekapitulasi Evaluasi Widyaiswara/Tenaga Pengajar Agar pelaksanaan pendidikan dan latihan dapat terselenggara dengan baik maka di dalam penyelenggaraan ditunjuk petugas monitoring.

Petugas Monitoring bertugas mengecek sarana dan prasarana pendidikan dan latihan, antara lain :

- a) Pengaturan tempat duduk peserta tergantung kebutuhan atau metode pembelajaran
- b) White board/papan tulis dalam keadaan bersih
- c) Tersedianya spidol, penghapus, lakban, gunting, flipchar, kertas HVS , kabel gulungan, dll
- d) Mendistribusikan bahan ajar/naskah pegangan peserta
- e) Menyediakan form bio data Widyaiswara/Fasilitator/tenaga pengajar
- f) Menyediakan daftar hadir peserta
- g) Menyediakan proyektor, laptop, microphone, wirwless, baterai
- h) Mengatur suhu ruangan dan pencahayaan ruang belajar
- i) Memantau ketersediaan konsumsi
- j) Menyediakan kebutuhan Widyaiswara/Tenaga Pengajar (kamar tempat menginap/ beristirahat ).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penyelenggara pendidikan dan latihan yaitu Lembaga Pendidikan dan latihan Pemerintah yang merupakan satuan organisasi pada Departemen Lembaga Pemerintah Nondepartemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi, Tinggi Negara dan Perangkat Pemerintah Daerah yang bertugas melakukan pengelolaan Pendidikan dan latihan. Pengelolaan Pendidikan dan latihan merupakan proses kegiatan berupa perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian monitoring dan evaluasi dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi/ kemampuan PNS.

Tujuan tersebut akan terwujud apabila fungsi-fungsi manajemen pendidikan dan latihan (POAC) berjalan secara integral dan holistik sehingga kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat direncanakan, dilaksanakan dan dikendalikan secara efektif dan efisien oleh seluruh pemangku kebijakan baik pejabat struktural, fungsional dan staf lembaga pendidikan dan latihan.

Pada setiap lembaga pendidikan dan pelatihan minimal terdapat dua hal utama yang terkait dalam pengelolaan pendidikan dan latihan yaitu;

a) Bagian Program dan Evaluasi

Tugas dan fungsi bagian Program dan Evaluasi adalah ; membuat perencanaan kegiatan pendidikan dan latihan, menyusun kurikulum, melaksanakan evaluasi.

b) Bagian Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan

Bagian penyelenggara bertugas sebagai penanggungjawab terselenggaranya kegiatan pendidikan dan latihan mulai dari persiapan, pelaksanaan dan pengendalian.

#### **d. Tahap Evaluasi**

Evaluasi pendidikan dan latihan dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di masa mendatang, serta pengukuran kepuasan atau penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung yang mengatakan:

“Setelah pendidikan dan latihan dilaksanakan Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung akan melaksanakan evaluasi pendidikan dan latihan antara lain mengenai materi pendidikan dan latihan, pengetahuan atau pemahaman widyaiswara terhadap topik, kemampuan widyaiswara dalam membawakan materi, kemampuan widyaiswara dalam memahami masalah peserta, penampilan widyaiswara, serta sarana dan prasarana dengan tujuan hasil evaluasi akan dijadikan pertimbangan untuk pelaksanaan pendidikan dan latihan kedepannya”

Hal serupa pula diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Analisis dan Evaluasi Pendidikan dan latihan yang mengatakan bahwa:

“Selain evaluasi mengenai materi pendidikan dan latihan, pengetahuan atau pemahaman widyaiswara terhadap topik, kemampuan widyaiswara dalam membawakan materi, kemampuan widyaiswara dalam memahami masalah peserta, penampilan widyaiswara, serta sarana dan prasarana, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung juga melakukan evaluasi terhadap peserta pendidikan dan latihan dengan tujuan untuk mengetahui apakah peserta pendidikan dan latihan bersungguh-sungguh dalam mengikuti pendidikan dan latihan dan sebagai bahan tindak lanjut untuk melaksanakan pendidikan dan latihan selanjutnya”

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan latihan mengatakan bahwa:

“Ya, benar. Setelah mengikuti serangkaian kegiatan pendidikan dan latihan saya mengikuti tahapan evaluasi berkenaan dengan pelaksanaan pendidikan dan latihan”

Berdasarkan hasil wawancara adapun kategori evaluasi pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung antara lain mengenai materi pendidikan dan latihan, pengetahuan atau pemahaman widyaiswara terhadap topik, kemampuan widyaiswara dalam membawakan materi, kemampuan widyaiswara dalam memahami masalah peserta, penampilan widyaiswara, serta sarana dan prasarana. Selain dari sisi penyelenggaraan evaluasi juga dilakukan pada peserta pendidikan dan latihan, ukuran keberhasilan peserta pendidikan dan latihan tergantung syarat penilaian pada masing-masing jenis pendidikan dan latihan yang diikuti.

#### **e. Tahap Pelaporan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung yang mengatakan bahwa:

“Setelah pendidikan dan latihan dilaksanakan Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung akan melaksanakan pelaporan penyelenggaraan pendidikan dan latihan kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara”.

Hal serupa pula diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur yang menyatakan bahwa:

“Sistematika laporan pendidikan dan latihan terdiri dari Pendahuluan yakni latar belakang, dasar Hukum, Tujuan dan Sasaran, dan Penanggung Jawab (Kepanitiaan). Pada BAB II yakni PELAKSANAAN terdapat penjabaran atas Peserta, Menurut Golongan/Pangkat, Menurut Jenis Kelamin, Menurut Instansi/SKPD, Menurut Pendidikan, kemudian penjabaran tentang Tenaga Pengajar, Kurikulum/Mata Pendidikan dan latihan, Waktu Pelaksanaan, Metode Pendidikan dan latihan, Biaya Pelaksanaan. Dan pada BAB III yaitu mengenai hasil dari Evaluasi Peserta yang Berisikan Hasil Akhir, Kualifikasi

Kelulusan Peserta, STTTPP, Evaluasi Widyaswara/Tenaga Pengajar dan Evaluasi Penyelenggaraan dan terakhir PENUTUP berupa Kesimpulan.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa tahap pelaporan merupakan tahapan akhir dan merupakan bahan yang akan dijadikan dasar pelaksanaan pendidikan dan latihan selanjutnya.

## **2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan**

### **a. Faktor Pendukung Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan**

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung terdapat faktor pendukung. Faktor pendukung tersebut akan berpengaruh terhadap berlangsungnya kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai yang dilaksanakan Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung. Dari hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan peneliti, yang menjadi faktor pendukung dalam terlaksananya pendidikan dan pelatihan pegawai yaitu adanya dukungan dari pemerintah, motivasi tinggi dari peserta pendidikan dan latihan, narasumber yang berkompeten dibidangnya, lingkungan belajar yang kondusif, serta sarana dan prasarana yang memadai seperti yang diungkap oleh Kepala Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung

“Adanya dukungan dari pemerintah yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara dan Kementerian, narasumber yang berkompeten dibidangnya, motivasi peserta pendidikan dan latihan yang

tinggi, lingkungan pembelajaran yang nyaman, dan sarana prasarana yang memadai.”

Hal serupa juga diungkap oleh Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Keuangan:

“Faktor pendukungnya dukungan dari pemerintah baik pemerintah tingkat kabupaten dalam hal ini tim anggaran daerah, motivasi peserta pendidikan dan latihan yang luar biasa, tempat belajar yang nyaman, narasumber yang berkompeten dan profesional dibidangnya serta fasilitas yang mendukung.”

Kemudian dukungan kebijakan factor mendukung pelaksanaan pendidikan dan latihan seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi sebagai berikut :

“ Kebijakan yang mendukung pelaksanaan pendidikan dan latihan ini adalah PP 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS , mewajibkan setiap PNS mengikuti pendidikan dan latihan minimal 20 JP dalam setahun, semua sudah diatur disitu”

Seperti ditambahkan juga oleh Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi sebagai berikut :

“ ..dalam program pengembangan kompetensi Pemerintah Popinsi Kalimantan Uara melalui edarannya nomor : 893.5/9039/SJ sesuai arahan Menteri Dalam Negeri menghimbau Pemerintah Kabupaten/Kota dapat melakukan program pengembangan kompetensi yaitu melalui pendidikan dan latihan “

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung dari kegiatan pendidikan dan latihan Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung yaitu adanya dukungan pemerintah kabupaten, provinsi dan pusat, motivasi peserta pendidikan dan latihan yang tinggi, narasumber yang berkompeten dibidangnya, lingkungan belajar yang nyaman serta sarana prasarana yang memadai.

## **b. Faktor Penghambat Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan**

Selain Faktor pendukung, pelaksanaan suatu kegiatan juga terdapat faktor penghambat dalam jalannya kegiatan pendidikan dan pelatihan (pendidikan dan latihan) pegawai. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, yang menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan pegawai yaitu waktu dan biaya. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung Kabupaten Tana Tidung:

“sebenarnya kegiatan pendidikan dan latihan ini berjalan lancar, kalau faktor penghambatnya kurangnya waktu pendidikan dan latihan yang benar-benar sempurna, jadwal pelaksanaan tidak sesuai rencana dan juga pendidikan dan latihan yang dilaksanakan diluar kota membutuhkan waktu untuk perjalanan jauh dan biaya yang besar, semakin lama pendidikan dan latihannya semakin besar biaya yang dibutuhkan”

Hal serupa juga diungkap oleh Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur:

“Faktor penghambatnya yaitu masalah waktu pelaksanaan, ini kan saling berhubungan dengan biaya, nanti kalau waktunya lebih lama tentu biaya untuk pelaksanaannya akan lebih mahal.”

Demikian juga disampaikan oleh Pranata Komputer Ahli :

“Pendidikan dan latihan ini sebenarnya sangat efektif dalam meningkatkan kompetensi seseorang, namun itu tergantung dari manusianya lagi apakah niatnya serius mengikuti pendidikan dan latihan. Kalau programnya itu sudah bagus apalagi pelaksanaannya dekat sehingga tidak memerlukan biaya yang banyak. Berhasil atau tidaknya suatu pendidikan dan latihan ya tergantung orangnya dan programnya apakah memang betul-betul dilaksanakan sesuai dengan standar materi/program suatu pendidikan dan latihan atau hanya sekedar belajar saja.”

Seperti halnya seorang Pelaksana juga menyatakan :

Sebenarnya saya ingin sekali mengikuti Pendidikan dan latihan untuk Pengembangan Kompetensi bidang saya ke yang lebih lagi tapi setiap tahun Pendidikan dan latihan yang diselenggarakan tidak ada yang mengakomodir bidang saya karena tidak semua pendidikan dan latihan dapat diakomodir oleh Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung sehubungan dengan keterbatasan anggaran yang ada di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung, sehingga saya tidak bisa mengembangkan kompetensi saya”

Demikian juga oleh Kepala Sub Bidang Analisis Pendidikan dan latihan :

“ Pendidikan dan latihan ini memang bagus untuk diikuti guna meningkatkan kinerja namun standar pelaksanaan pendidikan dan latihan ini sangat mahal, memerlukan anggaran yang lumayan besar baik menggunakan pola kontribusi maupun swakelola. ”

Demikian juga di sampaikan oleh Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan

“ Memang penyelenggaraan pendidikan dan latihan itu memerlukan waktu yang banyak sebab itu sesuai dengan aturan pelaksanaan pendidikan dan latihan yang telah dituangkan didalam pedoman pelaksanaan pendidikan dan latihannya. Tergantung pendidikan dan latihan apa yang akan diikuti dan semuanya telah diatur sesuai dengan peraturan yang berlaku karena tujuan pendidikan dan latihan itu sendirikan kita ketahui dalam rangka meningkatkan kompetensi dibidang masing-masing sehingga diharapkan jika sudah memiliki kompetensi dapat menunjukkan kinerja yang baik pula”

Faktor internal dan eksternal diuraikan sebagai berikut.

1) Faktor internal adalah faktor yang mempengaruhi siswa yang sedang belajar.

Faktor internal dapat diuraikan menjadi tiga bagian yaitu sebagai berikut. 1)

Faktor jasmaniah, antara lain kesehatan siswa dan cacat tubuh yang berpengaruh pada kegiatan belajar. 2) Faktor psikologis, antara lain minat, bakat, kecerdasan

perhatian, kesiapan kematangan, motif, dan sebagainya. 3) Faktor kelelahan,

kelelahan yang dimaksud dapat berupa kelelahan jasmani atau kelelahan rohani.

Istirahat dan berolahraga menjadi solusi yang baik untuk mengatasi kelelahan jasmani. Kelelahan rohani dapat di atasi dengan beribadah.

- 2) Faktor eksternal Faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi siswa yang berasal dari luar individu. Faktor eksternal lebih condong kepada lingkungan. Faktor eksternal dapat dikelompokkan menjadi tiga sebagai berikut: 1) Faktor keluarga, faktor keluarga dapat dijabarkan misalnya seperti perhatian dari orang tua, latar belakang lingkungan yang ada dikeluarga, keadaan ekonomi, cara orang tua mendidik, dan lainnya, 2) Faktor sekolah, terdiri atas kurikulum yang ada di sekolah, metode belajar yang diterapkan di sekolah, hubungan guru dengan siswa, hubungan siswa dengan teman-teman di sekolah, fasilitas sekolah, dan lain-lain, 3) faktor masyarakat, terdiri dari bagaimana siswa berhubungan dengan lingkungan masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa yang menjadi faktor penghambat dari kegiatan pendidikan dan latihan yaitu waktu dan biaya untuk kegiatan pendidikan dan latihan, karena keduanya saling berkaitan.

Slameto (2003:54-55) menyatakan bahwa keberhasilan yang diperoleh individu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor pengaruh dari diri sendiri, sedangkan faktor eksternal dipengaruhi dari luar .

## **D. Pembahasan**

### **1. Peningkatan kualitas SDM Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung Melalui Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan merupakan hak bagi seluruh warga Indonesia tanpa terkecuali, baik itu anak-anak, remaja, orang dewasa bahkan lansia. Sesuai amanat UU Dasar Tahun 1945 Pasal 31 ayat (1) Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan. Perubahan ketentuan. Namun pada kenyataannya banyak orang yang menganggap bahwa pendidikan hanya diperuntukkan bagi anak-anak dan remaja. Padahal pendidikan itu tidak mengenal usia asalkan mereka masih memiliki kesadaran akan pentingnya pendidikan. Pendidikan tidak hanya dapat melalui pendidikan formal yang sering disebut sekolah, akan tetapi pendidikan bisa di dapat dimana saja misalnya di lingkungan informal yang bersumber dari keluarga, masyarakat dan lingkungan di sekitar tempat tinggal kita. Di dalam lingkungan kerja pun seorang karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung tetap akan mengalami proses pendidikan, dengan tujuan agar dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi.

Pendidikan non formal yaitu pendidikan yang teratur yang dilakukan dengan sadar dan tidak mengikuti peraturan yang tetap dan ketat” (Mustofa Kamil, 2010: 25). Pendidikan non formal berfungsi untuk mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguatan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap yang meliputi pendidikan kecakapan hidup serta pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja. Pendidikan luar sekolah sebagai salah satu bentuk

pendidikan yang menekankan pada adanya sisi praktis pendidikan yang inspiratif-pragmatis, salah satunya yaitu adanya kurikulum yang menekankan pada penyelenggaraan pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latihan sebagai salah satu faktor yang mendukung keberhasilan dalam meningkatkan kualitas manusia menjadi lebih aktif dan kreatif. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Adapun pelaksanaan program meliputi beberapa tahap yaitu tahap analisis kebutuhan, tahap pelaksanaan, tahap evaluasi dan tahap pelaporan.

#### **a. Tahap Analisis Kebutuhan**

Pengertian analisis kebutuhan pendidikan dan latihan yaitu suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata atau diskrepansi antara kinerja standar dan kinerja nyata yang penyelesaiannya melalui pelatihan. Atau “suatu proses kegiatan yang bertujuan untuk menemukan adanya suatu kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap yang dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan latihan” (Modul Pengelola Pendidikan dan latihan, Puspendidikan dan latihan Pegawai Dep. Transmigrasi dan PPH). Mengapa pentingnya melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan latihan antara lain:

##### **1) Karena masalah kinerja;**

Permasalahan ini merupakan klasik yang senantiasa hadir pada sebuah organisasi atau lembaga, rendah kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersifat internal misalnya situasi dan kondisi kejiwaan seseorang, pengetahuan dan keterampilan dan lain sebagainya. Sedangkan yang bersifat eksternal misalnya

keadaan lingkungan, situasi ekonomi politik dan lain sebagainya. Rendahnya kinerja baik pegawai atau lembaga perlu ditangani secara serius agar eksistensi tetap dalam keadaan baik.

## 2) Inovasi Sistem dan Iptek Baru

Tidak bisa dipungkiri inovasi atau perkembangan sistem dan iptek baru semakin hari semakin meningkat baik kualitas dan kuantitas. Oleh karenanya perlu diantisipasi secara tepat, sehingga tidak berdampak negatif bagi lembaga/organisasi, sehingga muncul apa yang dinamakan broken organization (kehancuran organisasi). Dengan demikian dapat menjadi alasan penting mengapa perlu dilakukan analisis kebutuhan pendidikan dan latihan.

## 3) Kegiatan Rutin dan Pengembangan

Kegiatan rutin dapat menyebabkan kejenuhan bagi pegawai, oleh karena itu perlu adanya solusi untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan pengembangan. Model pengembangan yang bagaimana yang tepat untuk mengatasi permasalahan itu. Jawabannya yaitu dengan melakukan identifikasi dulu melalui analisis kebutuhan pendidikan dan latihan. Adapun tujuan melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan latihan, antara lain adalah sebagai berikut:

- a) Dasar penyusunan program pelatihan (data dan informasi yang diperoleh dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan latihan akan digunakan untuk menyusun program pendidikan dan latihan).
- b) Sebagaimana pedoman organisasi dalam merancang bangun program pendidikan dan latihan. Diskrepansi kompetensi yang ditemukan pada saat

analisis kebutuhan pendidikan dan latihan akan diubah menjadi tujuan pendidikan dan latihan dalam proses rancang bangun program.

- c) Sebagai masukan bagi organisasi untuk tindak lanjut kegiatan dan menentukan prioritas program.
- d) Menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja. Pegawai yang sehari-hari hanya mengerjakan pekerjaan rutin dari itu ke itu saja, dalam waktu tertentu akan mengalami kebosanan. Kalau sudah bosan, maka produktivitasnya akan menurun. Tapi dengan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan ini akan ditemukan hal-hal yang dapat dilakukan untuk menjaga tingkat produktivitasnya, misalnya perlu penyegaran dalam bidang-bidang tertentu. Begitu juga dengan pegawai yang menghadapi pekerjaan baru atau hal-hal baru, melalui analisis kebutuhan pendidikan dan latihan akan ditemukan hal-hal apa saja yang belum dikuasainya, sehingga dapat diisi, yang berarti diharapkan akan dapat meningkatkan produktivitasnya.
- e) Menghadapi kebijakan baru. Dengan adanya kebijakan baru, pegawai atau petugas yang melaksanakannya akan dibekali informasi mengenai hal tersebut apabila mereka belum memahaminya.
- f) Menghadapi tugas-tugas baru. Tugas baru memerlukan kompetensi baru juga. Dan melalui analisis kebutuhan pendidikan dan latihan akan diketahui sejauh mana tugas baru itu dipahami dan yang belum dipahami sehingga dapat dijadikan prioritas kebutuhan pelatihan.

Sedangkan manfaat yang diperoleh dengan melakukan penilaian kebutuhan pendidikan dan latihan adalah:

- 1) Program-program pendidikan dan latihan yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan maupun individu setiap pegawai.
- 2) Menjaga dan meningkatkan motivasi peserta dalam mengikuti pelatihan, karena program pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian akan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan pelatihan.
- 3) Efisiensi biaya organisasi, karena pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jadi biaya yang tidak sedikit yang dikeluarkan untuk pelatihan tidaklah sia-sia.
- 4) Memahami penyebab timbulnya masalah dalam organisasi, karena pelaksanaan penilaian kebutuhan pelatihan yang tepat dan efektif, tidak saja akan menemukan masalah-masalah yang ditimbulkan oleh diskrepansi kompetensi pegawai/pekerja. Dalam hal ini kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap, tapi juga dapat menemukan penyebab masalah yang disebabkan oleh unsur-unsur atau fungsi-fungsi manajemen yang lain, misalnya oleh keterbatasan sarana yang ada, prasarana yang kurang mendukung, metode kerja yang kurang tepat, terbatasnya anggaran yang tersedia untuk itu, perencanaan yang kurang matang, koordinasi yang tidak mantap dan lain sebagainya.

Berdasarkan sistem model organisasi, umumnya tingkatan kebutuhan pendidikan dan latihan dapat bedakan menjadi 3 (tiga) tingkat kebutuhan pendidikan dan latihan:

1) Kebutuhan pendidikan dan latihan pada tingkat organisasi

Pada bagian manakah/unit kerja manakah yang masih perlu pendidikan dan latihan

2) Kebutuhan pendidikan dan latihan pada tingkat jabatan

Pada kebutuhan pendidikan dan latihan tingkat jabatan, kita akan mendeteksi pula pengetahuan, keterampilan dan sikap apa yang masih diperlukan untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan (*occupations*).

3) Kebutuhan pendidikan dan latihan pada tingkat individual

Dalam menentukan kebutuhan pendidikan dan latihan individual harus didahului dengan penetapan kebutuhan pendidikan dan latihan organisasi dan kebutuhan pendidikan dan latihan jabatan, sehingga dapat menetapkan siapa-siapa yang memerlukan pendidikan dan latihan dan pendidikan dan latihan apa yang diperlukannya. Untuk mengungkapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap apa yang diperlukan individu-individu pemegang jabatan dari organisasi bersangkutan. Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator kebutuhan pelatihan dapat dijumpai di setiap bagian dalam organisasi, walaupun nanti penyelesaian bisa melalui pendidikan dan latihan maupun non pendidikan dan latihan. Dan kebutuhan pelatihan bisa berada pada setiap tingkat dalam organisasi, mulai dari tingkat organisasi, jabatan dan tingkat individu pegawai. Ada pendekatan yang bisa dilakukan dalam analisis kebutuhan pendidikan dan latihan:

a) Ditinjau dari orang yang melakukan: teknik intuitif dan ulasan kepemimpinan

- b) Atas dasar analisis data sekunder: studi pustaka dan analisis jabatan
- c) *Focus Group* (*Focus Group* adalah upaya penelusuran kebutuhan pendidikan dan latihan secara kualitatif bertujuan untuk memusatkan pikiran pada kebutuhan materi pendidikan dan latihan apa dalam satu kelompok sasaran penelusuran pendidikan dan latihan) dan *Nominatif Group* (*Teknik Pendekatan Nominatif* adalah penelusuran yang memusatkan pada materi pendidikan dan latihan yang diunggulkan dalam kelompok penelusuran).
- d) *DIF Analysis*, pada dasarnya analisis ini didasarkan pada Analisis Jabatan (*Job Analysis*) yang diikuti dengan mencari tingkat KESULITAN (*D = Difficulties*); tingkat KEPENTINGAN (*I = Importancy*) dan tingkat KESERINGAN (*F = Frequency*). Berdasarkan tingkat-tingkat tersebut dicari dari analisis jabatan yang paling DIF.
- e) Model penilaian diskrepansi kompetensi adalah selisih antara kinerja orang yang menduduki suatu jabatan dengan kinerja yang dituntut oleh organisasi. Suatu jabatan yang diduduki menuntut adanya kemampuan/Kompetensi Kerja Standar (KKS). Berikut tahapan analisis kebutuhan pendidikan dan latihan:

(1) Perumusan Masalah (*Focusing*)

Sebelum melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan latihan, terlebih dahulu tentukan konteks fokus kegiatan. Dalam kegiatan ini hal-hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

- (a) Siapa yang menginginkan dan tidak menginginkan penyelesaian masalah yang ada. Masalah-masalah yang ada biasanya dapat dijumpai dalam analisis kinerja?
- (b) Solusi apa yang diharapkan dalam pemecahan masalah. Solusi dalam hal ini dapat berupa training atau non training?
- (c) Siapa sumber informasi, misalnya atasan, pemangku jabatan, staf, pelanggan atau bahkan data sekunder seperti laporan, hasil kerja, surat kabar dan lain sebagainya?
- (d) Catatan dan bukti apakah yang dibutuhkan dalam pengumpulan bahan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan?
- (e) Seberapa besar bantuan organisasi terhadap kegiatan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan tersebut? Dan organisasi mana yang terkait dalam pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan ini. Dari data tersebut dapat dipergunakan dalam penentuan kegiatan selanjutnya.

## (2) Perumusan Tujuan (*Formulating Objectives*)

Setelah menentukan konteks fokus kegiatan di atas, selanjutnya tentukan tujuan kegiatan (*formulating objective*). Dalam tahapan ini analisis kebutuhan dikat menetapkan tujuan kegiatan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan. Misalnya apakah tujuan tersebut nanti untuk tingkat organisasi (*organization level*), tingkat pemangku jabatan (*occupation level*) atau tingkat pekerja (*individual level*). Apabila menyangkut pemangku jabatan tertentu yang perlu diperhatikan adalah kinerja optimal atau pengetahuan apa yang diharapkan dikuasai oleh pemangku jabatan tersebut, uraian tingkat kemampuan yang

dimiliki pekerja saat ini, bagaimana tanggapan mereka terhadap perubahan sistem baru ini, apakah penyebab permasalahan serta solusi apa yang disenangi. Bahan-bahan yang ada dapat dipergunakan untuk menyusun tujuan kegiatan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan yang akan dipergunakan sebagai pedoman dalam langkah selanjutnya. Tanpa tujuan yang jelas maka hasil yang akan diperoleh tidak optimal.

### (3) Pengembangan Instrumen (*Managing and Methods*)

Setelah tujuannya ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan metode dan peralatan yang akan digunakan dalam Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan, misalnya wawancara, observasi lapangan, survey melalui kuesioner. Setelah menentukan hal tersebut maka langkah selanjutnya adalah membuat instrumen yang akan digunakan dalam pengumpulan data, baik berupa pedoman wawancara, pedoman observasi lapangan maupun kuesioner untuk survai lapangan. Pedoman interviu untuk kegiatan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan dengan pendekatan berbeda akan berbeda pula tergantung data apa yang akan dikumpulkan. Dalam pembuatan pedoman interview maupun pedoman observasi, juga perlu mengetahui siapa yang menjadi responden kita dan bagaimana latar belakangnya.

### (4) Pengumpulan Data (*Collecting Data*)

Setelah metode dan peralatan disiapkan, langkah selanjutnya adalah pengumpulan data. Data yang akan dikumpulkan bisa data primer maupun data sekunder. Data sekunder bisa berupa laporan (mingguan, bulanan atau tahunan), kebijakan pimpinan, struktur organisasi serta masalah-masalah yang

dihadapi oleh organisasi. Data primer adalah data yang langsung didapat dari hasil wawancara, observasi atau survei. Dan jenis data yang dikumpul hendaknya sudah jelas betul sebelum mengumpulkan data.

#### (5) Pengolahan Data (Data Analysis)

Tahapan analisis data ini dilakukan apabila data yang diperlukan telah terkumpul. Berdasarkan data sekunder atau data primer yang terkumpul ini selanjutnya dilakukan analisis sesuai dengan teknik atau pendekatan yang digunakan, karena berbeda teknik analisis datanya. Analisis data ini dimulai dari tabulasi data terlebih dahulu.

#### (6) Penafsiran Hasil (Interpreting Result)

Interpretasi dan formulasi kesimpulan hasil analisis data dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh. Namun hasil interpretasi ini belum bisa langsung diterima, tetapi harus dikonfirmasi dulu dengan pihak-pihak terkait.

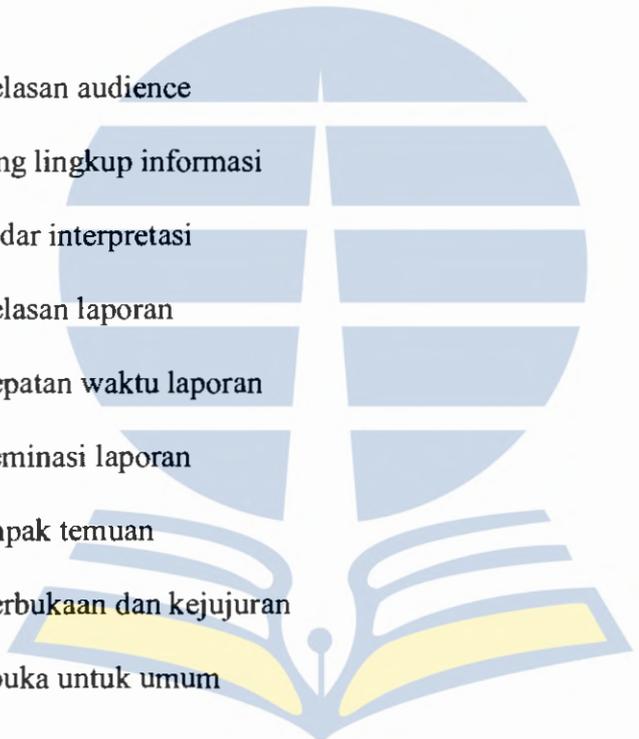
#### (7) Pelaporan (Reporting)

Tahap terakhir dari rangkaian kegiatan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan adalah pelaporan dan formulasi kesimpulan mengenai hasil analisis kebutuhan pendidikan dan latihan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam pembuatan laporan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan adalah sebagai berikut:

(a) Siapa yang akan membaca dan menggunakan hasil analisis

- (b) Apa saja informasi yang harus masuk dalam laporan
- (c) Bagaimana hasil itu akan dilaporkan
- (d) Apa yang perlu dilakukan untuk membantu audience memahami laporan
- (e) Kapan laporan dikerjakan sampai selesai.

Disamping hal-hal tersebut di atas maka dalam pelaporan perlu memperhatikan prinsip-prinsip pelaporan sebagai berikut:

- 
- a. Kejelasan audience
  - b. Ruang lingkup informasi
  - c. Standar interpretasi
  - d. Kejelasan laporan
  - e. Ketepatan waktu laporan
  - f. Diseminasi laporan
  - g. Dampak temuan
  - h. Keterbukaan dan kejujuran
  - i. Terbuka untuk umum
  - j. Seimbang
  - k. Kejelasan obyek kegiatan
  - l. Konteks analisis
  - m. Kejelasan tujuan dan prosedur
  - n. Keabsahan sumber informasi
  - o. Kesimpulan logis
  - p. Obyektif tentang laporan

Sebagai kesimpulan, analisis kebutuhan pendidikan dan latihan sebagai suatu konsep sudah banyak diketahui. Akan tetapi, analisis kebutuhan pendidikan dan latihan sebagai suatu ilmu terapan dan terlebih lagi sebagai persyaratan utama penyusunan program masih sangat jarang dilaksanakan atau bahkan belum pernah dilaksanakan sama sekali (Puspendidikan dan latihan Bandung, 2014)

#### **b. Tahap Pelaksanaan**

Tahapan pelaksanaan pendidikan dan latihan tidak sama pada setiap lembaga, oleh karena itu perlu disusun suatu program pelatihan sebagaimana dikemukakan oleh Lynton dan Pareek dalam Swasta (2012:2), yaitu:

- 1) Menentukan kebutuhan pelatihan, yang merupakan tahapan awal yang harus ditentukan, apa yang paling mendesak dan paling relevan dibutuhkan oleh peserta pelatihan, termasuk didalamnya mempersiapkan instruktur.
- 2) Menata tujuan pelatihan, hal ini dapat dijadikan dasar untuk menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan seorang instruktur, yang selanjutnya dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan.
- 3) Menyusun program pelatihan untuk menentukan tingkat capaian.
- 4) Melaksanakan pelatihan, sebelum mulai diadakan pelatihan terlebih dahulu harus memilih metode yang digunakan dalam pelatihan, kemudian baru dilaksanakan setelah tahapan itu, kedua, ketiga benar-benar siap.
- 5) Evaluasi pelatihan, bertujuan untuk melihat berhasil tidaknya suatu pelatihan secara efektif dan efisien.

### c. Tahap Evaluasi

Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam program pelatihan. Evaluasi pelatihan lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan. Evaluasi pelatihan memiliki fungsi sebagai pengendali proses dari hasil program pelatihan sehingga akan dapat dijamin suatu program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi pelatihan mencoba mendapatkan informasi mengenai hasil-hasil program pelatihan, juga memasukkan umpan balik dari peserta pelatihan yang sangat membantu dalam memperbaiki pelatihan tersebut. Dalam “forum Program pelatihan” M.Nasrul (2009 : 39) mengemukakan tujuan evaluasi pelatihan diantaranya : (1) menemukan bagian-bagian yang tidak mencapai tujuan /keberhasilan, serta bagian-bagian pelatihan mana yang kurang berhasil, sehingga dapat dibuat langkah-langkah perbaikan; (2) memberi kesempatan kepada peserta untuk menyumbangkan pemikiran saran serta penilaian terhadap efektivitas program pelatihan yang dilaksanakan; (3) mengetahui sejauh mana dampak kegiatan pelatihan terutama yang berkaitan dengan terjadinya perilaku dikemudian hari. ; (4) Identifikasi kebutuhan pelatihan untuk merancang dan merencanakan kegiatan pelatihan selanjutnya.

Selanjutnya M. Nasrul (2009:42) mengemukakan bahwa komponen-komponen yang perlu dievaluasi dalam evaluasi pelatihan antara lain meliputi:

#### 1) Pencapaian Tujuan dan Ketepatan Tujuan

Dalam evaluasi hendaknya dilakukan pengumpulan informasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan dan ketepatan tujuan. Artinya yaitu bahwa apakah pelatihan

tersebut telah mencapai tujuan yang diharapkan dan apakah tujuan tersebut tepat sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

## 2) Isi atau Materi Pelatihan

Dalam evaluasi akhir hendaknya dilakukan pengumpulan informasi yang berkaitan dengan isi atau materi pelatihan yang dibahas selama pelatihan berlangsung; yaitu antara lain apakah materi yang dibahas sesuai dengan tujuan, apakah materi pelatihan terlalu sederhana, terlalu sulit, terlalu teoritis dan lain sebagainya.

## 3) Fasilitator Pelatihan

Hal yang tidak kalah pentingnya adalah pengumpulan informasi tentang ‘fasilitator’ yang membantu proses terjadinya kegiatan pembelajaran. Dalam hal ini perlu dilakukan pengumpulan informasi yang menyangkut tentang keterampilan fasilitator, kemampuan fasilitator dalam memfasilitasi pelatihan. Hal-hal yang perlu dievaluasi antara lain meliputi:

- (a) Penguasaan dan kemampuan menggunakan metoda partisipatif,
- (b) Penguasaan dan pemahaman terhadap materi pelatihan,
- (c) Kemampuan melakukan komunikasi dan interaksi dengan peserta secara efektif,
- (d) Kerjasama team fasilitator,
- (e) Kemampuan penggunaan media dan sarana pelatihan secara efektif
- (f) Peserta pelatihan

Pengumpulan informasi tentang peserta perlu juga dilakukan dalam evaluasi akhir untuk mengetahui tingkat partisipasi peserta, perasaan peserta, kerjasama peserta dengan peserta yang lain, kerjasama dengan fasilitator. Disamping itu, hal yang tidak kalah pentingnya adalah kriteria peserta, apakah peserta yang terlibat dalam pelatihan sesuai dengan yang diharapkan sebagaimana ditetapkan dalam kerangka acuan pelatihan, dan lain-lain.

#### 4) Metodologi Pelatihan/ Efektifitas Pelatihan

Evaluasi pelatihan juga perlu mengumpulkan informasi tentang penggunaan dan pemanfaatan metoda dan efektifitasnya. Apakah metoda yang dipergunakan mampu mendorong keterlibatan peserta, apakah metoda yang dipergunakan cocok dengan tujuan yang diharapkan, apakah metoda yang dipergunakan sesuai dengan sifat isi materi pelatihan.

#### 5) Penyelenggaraan Pelatihan

Penyelenggaraan pelatihan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan yang seringkali diabaikan. Pada umumnya, evaluasi penyelenggaraan lebih berfokus pada aspek logistik. Hal-hal yang perlu dievaluasi antara lain meliputi:

- (a) Komunikasi, yaitu bagaimana pemberitahuan atau undangan dipersiapkan oleh pihak Ujian, merupakan salah satu jenis evaluasi penyelenggara, apakah undangan jelas dan disertai dengan informasi yang dibutuhkan, biasanya dilengkapi dengan Kerangka Acuan Pelatihan.

- (b) Sarana dan Prasarana Pendukung pelatihan yang meliputi tempat pelatihan, baik untuk diskusi pleno maupun untuk diskusi kelompok, konsumsi, akomodasi, ketersediaan dan kesiapan bahan-bahan yang diperlukan untuk peserta dan fasilitator, kepanitiaan dan lain-lain.

Pendidikan dan pelatihan adalah proses kegiatan pembelajaran antara pengalaman untuk mengembangkan pola perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan, ketrampilan atau sikap untuk mencapai standar yang diharapkan (Robinson dalam Atmodiwirio, 2002:32). Siagian (2009:183), berpendapat bahwa manfaat dari penyelenggaraan program pelatihan, antara lain : (1) peningkatan produktivitas kerja organisasi , (2) terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, (3) terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, (4) meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi, (5) mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif, (6) memperlancar jalannya komunikasi yang efektif dan (7) penyelesaian konflik secara fungsional. Pendidikan dan pelatihan merupakan hal penting yang harus dilakukan karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja. Adapun langkah – langkah yang harus ditempuh dalam kegiatan pelatihan, antara lain : (a) penentuan kebutuhan, (b) penentuan sasaran, (c) penetapan isi program, (d) identifikasi prinsip – prinsip belajar, (e) pelaksanaan program, (f) identifikasi manfaat dan (g) penilaian pelaksanaan program.

Setiap program pendidikan dan latihan tentu memiliki tujuan akhir agar para alumni pendidikan dan latihan mampu menerapkan hasil pembelajarannya di tempat kerja. Dengan kata lain, kompetensi yang dipelajari oleh peserta selama pendidikan dan latihan kemudian akan dia terapkan di unit kerjanya. Teori yang menganalisis tentang sejauhmana pengetahuan, keterampilan, dan sikap serta berbagai kemampuan yang dipelajari peserta selama pendidikan dan latihan dan kemudian dia terapkan di tempat kerja / pekerjaan disebut dengan transfer hasil pendidikan dan latihan / pelatihan (transfer of training) (Simamora, 1997 dalam Rusmulyani, 2015). Baldwin & Ford, (1988:64) dalam Rusmulyani (2015) menyatakan bahwa “positive transfer of training is the degree to which trainees effectively apply the knowledge, skills, and attitude gained in a training context to the job”. Sedangkan, Broad & Newstrom, (1996) dalam Rusmulyani (2015) mendefinisikan transfer of training sebagai “the effective and continuing application, by trainees to their jobs, of the knowledge and skills gained in training both on and off the job. Dua definisi ini menunjukkan bahwa konsep transfer hasil pendidikan dan latihan merujuk pada sejauhmana alumni pendidikan dan latihan mampu secara efektif dan berkelanjutan menerapkan kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap) yang diperolehnya selama pendidikan dan latihan ke dalam pekerjaannya sehari – hari. Terdapat tiga kemungkinan kemungkinan transfer hasil pendidikan dan latihan di tempat kerja, yaitu: 1) transfer yang positif, dimana hasil pendidikan dan latihan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai; 2) transfer yang negatif, yaitu hasil pendidikan dan latihan justru menurunkan kinerja pegawai dibanding kinerja sebelumnya; 3) transfer

yang netral, yaitu hasil pendidikan dan latihan tidak mempengaruhi kinerja pegawai sama sekali.

Keberhasilan suatu program pendidikan dan latihan tidak hanya berdasarkan dan berhenti pada aktivitas perencanaan yang telah menetapkan target dan capaian serta tujuan tertentu, dan sudah dilaksanakannya program pendidikan dan latihan tersebut. Namun, perlu upaya – upaya lanjutan berupa kajian dan evaluasi agar pada masa yang akan datang kualitas penyelenggaraan suatu pendidikan dan pelatihan akan dapat dilaksanakan dengan lebih baik. Produk suatu proses pendidikan dan pelatihan adalah berupa output atau alumni peserta pelatihan, sedangkan manfaat produk lebih lanjut adalah berupa outcome, yaitu bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja nyata seorang peserta pendidikan dan latihan. Sebagai upaya mengetahui hasil atau manfaat nyata suatu program pendidikan dan pelatihan maka perlu dilakukan evaluasi pasca pendidikan dan latihan, yaitu suatu upaya untuk mengetahui hasil atau manfaat nyata suatu program pendidikan dan pelatihan. Evaluasi pasca pendidikan dan latihan adalah salah satu fungsi dalam tahapan kontrol dalam suatu proses manajemen penyelenggaraan pendidikan dan latihan (Badan Pendidikan dan latihan DIY, 2013). Menurut Hamalik (2005 : 133) menjelaskan bahwa program pasca pelatihan adalah suatu program pembinaan ketenagaan yang dilaksanakan melalui pendidikan dan latihan melekat, berlangsung secara terus menerus. Karena itu program pasca pelatihan seyogianya merupakan bagian integral dari keseluruhan program pelatihan.

Evaluasi pasca pendidikan dan latihan atau disebut dengan transfer hasil pendidikan dan latihan memfokuskan analisisnya pada kajian tentang sejauhmana

dampak program pendidikan dan latihan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan organisasi. Secara lebih spesifik, evaluasi pasca pendidikan dan latihan ingin mengetahui sejauhmana peserta pendidikan dan latihan menerapkan kompetensi yang dikuasainya ketika kembali ke tempat kerja dan kemudian dapat memperbaiki kinerja organisasinya. Dalam konteks manfaat pendidikan dan latihan, sejauhmana dampak program pendidikan dan latihan itu bagi peningkatan kinerja organisasinya. Mekanisme dan prosedur evaluasi pasca pendidikan dan latihan adalah sebagai berikut : (1) antara enam sampai dengan dua belas bulan setelah penyelenggaraan pendidikan dan latihan berakhir, dilakukan evaluasi pasca pendidikan dan latihan untuk mengetahui dan mengukur tingkat pemanfaatan alumni pendidikan dan latihan dalam jabatan struktural; perkembangan perubahan yang telah dilaksanakan; rencana perubahan yang akan dilaksanakan; tingkat peningkatan kinerja alumni dan tingkat peningkatan kinerja instansi unit organisasi alumni, (2) evaluasi pasca pendidikan dan latihan dilaksanakan oleh penyelenggara pendidikan dan latihan bekerjasama dengan unit kepegawaian instansi, (3) hasil evaluasi pasca pendidikan dan latihan disampaikan oleh penyelenggara kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Alumni, Pimpinan Instansi Alumni, Instansi Pembina Pendidikan dan latihan dan Instansi Pengendali Pendidikan dan latihan, (4) Instansi Pembina Pendidikan dan latihan menggunakan hasil evaluasi pasca pendidikan dan latihan sebagai masukan untuk penyempurnaan program pendidikan dan latihan selanjutnya (Perkalan No. 12 Tahun 2013).

Sesuai dengan Keputusan Kepala LAN No. 193/XIII/10/6/2001 tentang pedoman umum Pendidikan dan latihan Jabatan PNS, evaluasi pendidikan dan latihan

merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan dan latihan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan dan tingkat capaian kinerja penyelenggaraan pendidikan dan latihan. Kegiatan evaluasi ini mencakup obyek evaluasi sebagai berikut: 1) kurikulum; 2) peserta; 3) widyaiswara; 4) pembiayaan pendidikan dan latihan; 5) sarana dan prasarana pendidikan dan latihan; 6) penyelenggara; 7) bahan pendidikan dan latihan; 8) metode pendidikan dan latihan; 9) jangka waktu pendidikan dan latihan. Merujuk pada kebijakan pendidikan dan latihan tersebut, kegiatan evaluasi pendidikan dan latihan saat ini dapat dikelompokkan menjadi dua kegiatan pokok yaitu: (a) evaluasi terhadap peserta pendidikan dan latihan, yang meliputi aspek sikap dan perilaku peserta yang meliputi unsur disiplin, kepemimpinan, kerjasama, dan prakarsa, dan aspek penguasaan materi / akademis berupa hasil ujian tertulis dan penilaian widyaiswara terhadap peserta. Hasil evaluasi terhadap peserta ini akan menjadi penentu keputusan kelulusan peserta dalam pendidikan dan latihan tersebut, dan (b) evaluasi terhadap kinerja penyelenggaraan pendidikan dan latihan untuk mengetahui sejauhmana efektifitas penyelenggaraan pendidikan dan latihan.

Evaluasi ini umumnya dilakukan terhadap kinerja widyaiswara / pengajar, evaluasi terhadap pelayanan panitia, evaluasi terhadap sarana dan prasarana termasuk akomodasi dan konsumsi selama pendidikan dan latihan. Secara umum, evaluasi dalam tahapan ini ingin mengetahui apakah peserta puas dengan kinerja penyelenggaraan pendidikan dan latihan. Dengan demikian, lembaga pendidikan dan latihan yang menyelenggarakan berbagai jenis pendidikan dan latihan, baik pendidikan dan latihan substantif, fungsional, prajabatan dan kepemimpinan masih fokus kepada evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan latihan saja dan belum

banyak menganalisis dan mengkaji bagaimana hasil pendidikan dan latihan kepemimpinan bagi PNS yang telah menghabiskan anggaran yang besar. Untuk itu, evaluasi pasca pendidikan dan latihan harus memberikan data kepada masyarakat sejauhmana anggaran yang digunakan untuk pendidikan dan latihan tersebut memberikan manfaat untuk peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat.

#### **d. Tahap Pelaporan**

Laporan merupakan tahap akhir dari kegiatan pendidikan dan pelatihan. Satu minggu setelah berakhirnya pendidikan dan pelatihan, instansi penyelenggara pendidikan dan pelatihan diwajibkan menyusun laporan tentang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Laporan disampaikan kepada eselon I, atasan langsung yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tersebut, dan kepada instansi pembina fungsional pendidikan dan latihan. Kewajiban untuk menyampaikan laporan itu tertuang dalam surat keputusan panitia penyelenggara pendidikan dan latihan surat edaran ketua LAN No. 26/Seklan/1/1978, tanggal 14 januari 1978 disebutkan tentang tata cara pembuatan laporan :

- 1) Memberikan laporan kepada instansi pembina fungsional pendidikan dan latihan pegawai negeri tentang:
  - a) Telah selesainya semua program pendidikan dan latihan yang telah disetujui oleh instansi pembina fungsional pada akhir tahun anggaran yang bersangkutan.

- b) Penyelenggara semua program pendidikan dan latihan yang telah disetujui oleh instansi pembina fungsional pada akhir tahun anggaran yang bersangkutan.
  - c) Telah dapat diselenggarakan suatu program pendidikan dan latihan yang telah disetujui oleh instansi pembina fungsional pada setiap akhir tahun anggaran.
- 2) Memberikan laporan kepada instansi pembina fungsional pendidikan dan latihan pegawai negeri tentang:
- a) Program pendidikan dan latihan yang diselenggarakan
  - b) Anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan
  - c) Kurikulum yang disusun untuk penyelenggaraan pendidikan dan latihan
  - d) Tenaga pengajar yang ditugaskan untuk menangani pendidikan dan latihan
  - e) Peserta yang mengikuti pendidikan dan latihan
  - f) Fasilitas yang digunakan untuk penyelenggaraan pendidikan dan latihan
  - g) Penilaian tentang penyelenggaraan pendidikan dan latihan

Setiap selesainya program pendidikan dan latihan pegawai negeri maka para kepala badan atau pejabat yang bertanggung jawab dalam pendidikan dan latihan tersebut wajib menyampaikan laporan kepada ketua LAN, materi laporan :

- 1) Peserta
- 2) Program pengajaran
- 3) Personil
- 4) Organisasi penyelenggara

- 5) Sarana dan prasaran
- 6) Biaya
- 7) Tamatan

Dalam praktek kegiatan laporan ini biasanya dilakukan dan disesuaikan dengan jenis dan lamanya pendidikan dan latihan. Pada umumnya laporan dilaksanakan dalam waktu : sebelum, selama, dan sesudah pendidikan dan latihan. Secara rinci laporan Pendidikan dan latihan memuat hal-hal seperti pada surat edaran ketua LAN No. 26/Seklan/1/1978 :

(a) Peserta

Disebutkan tentang jumlah peserta sesuai dengan panggilan dan jumlah peserta yang hadir sampai penutupan. Disebutkan asal masing-masing unit kerjanya. Jumlah yang berhasil menyelesaikan sesuai dengan persyaratan.

(b) Program pengajaran

Dalam program ini dilaporkan tentang rencana yang akan dilaksanakan. Jumlah jam yang tersedia sesuai dengan rencana program pengajaran, jenis mata pelajaran yang akan disajikan, keterampilan yang akan diterima oleh peserta serta kegiatan lainnya. Jumlah jam yang dicapai selama pendidikan dan latihan berlangsung dan kegiatan lainnya yang diperoleh oleh peserta. Kegiatan yang tidak bisa dilaksanakan dengan disertai alasan.

(c) Personil

Beberapa jumlah tenaga penyelenggara yang menangani pendidikan dan latihan, kedudukan masing-masing anggota serta tugasnya.

(d) Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana apa yang dapat dipakai oleh penyelenggara pendidikan dan latihan. Apakah prasarana itu disewa atau milik sendiri. Demikian juga sarana pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan audio visual.

(e) Biaya

Mengenai biaya dilaporkan tentang jumlah biaya yang telah dipergunakan, dibandingkan dengan rencananya, sesuai masing-masing komponen.

(f) Tamatan

Dilaporkan tentang jumlah peserta yang berhasil menyelesaikan pendidikan dan latihan. Mereka yang berhak menerima STTPL. Bagi instansi asal peserta dapat dilaporkan pengembalian peserta disertai dengan hasilnya. Dalam laporan ini perlu disinggung masalah hambatan-hambatan selama penyelenggaraan pendidikan dan latihan, termasuk bagaimana pemecahannya. Bentuk laporan bisa berupa metrik maupun esai.

Laporan pelatihan berfungsi sebagai masukan yang menggambarkan tingkat kemajuan lulusan pelatihan yang dibina dengan penyempurnaan dan perbaikan pelaksanaan pembinaan pendidikan dan latihan, maka ada beberapa aspek yang dilaporkan yaitu sebagai berikut :

- (a) Laporan hasil penilaian peserta selama mengikuti latihan
- (b) Nama peserta
- (c) Nama pelatihan
- (d) Materi yang dinilai
- (e) Hasil penilaian

- (f) Rekomendasi
- (g) Laporan umpan balik hasil penilaian atasan langsung terhadap lulusan, memuat :
  - (h) Nama lulusan latihan
  - (i) Materi atau topik yang direkomendasikan oleh balai pendidikan dan latihan
  - (j) Hasil penilaian oleh atasan langsung
- (k) Rekomendasi
  - (l) Laporan penilaian diri sendiri
  - (m) Nama lulusan
  - (n) Materi atau topik yang dinilai
  - (o) Hasil penilaian sendiri
  - (p) Laporan pelaksanaan pembinaan pendidikan dan latihan melekat oleh instansi
  - (q) Jumlah peserta yang dibina
  - (r) Penyelenggaraan pembinaan
  - (s) Materi yang dibina

Format laporan penyelenggaraan Pendidikan dan latihan terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu:

- (a) Format Laporan Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan (Format 1)
- (b) Format Laporan Tahunan Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan (Format 2a, 2b, dan 2c)

Mekanisme Laporan Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan, laporan penyelenggaraan Pendidikan dan latihan yang disusun oleh instansi penyelenggara Pendidikan dan latihan dengan menggunakan format 1 dan 2, disampaikan melalui mekanisme sebagai berikut :

(a) Mekanisme untuk format 1 :

Setiap penyelenggara Pendidikan dan latihan (Pendidikan dan latihan Kepemimpinan, Pendidikan dan latihan Prajabatan, Pendidikan dan latihan Teknis, maupun Pendidikan dan latihan Fungsional) wajib menyusun Laporan Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan selambat-lambatnya 1 minggu setelah Pendidikan dan latihan berakhir dengan menggunakan format 1 (point D). Laporan Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan sebagaimana dimaksud di atas disampaikan kepada pimpinan lembaga Pendidikan dan latihan masing-masing.

(b) Mekanisme untuk format 2 :

Setiap penyelenggara Pendidikan dan latihan (Pendidikan dan latihan Kepemimpinan, Pendidikan dan latihan Prajabatan, Pendidikan dan latihan Teknis, maupun Pendidikan dan latihan Fungsional) wajib menyusun Laporan Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan selambat-lambatnya 1 minggu setelah Pendidikan dan latihan berakhir dengan menggunakan format 2 (point D). Laporan penyelenggaraan Pendidikan dan latihan sebagaimana dimaksud di atas disampaikan kepada Deputi Bidang Pembinaan Pendidikan dan latihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara selambat-lambatnya pada bulan kedua tahun anggaran berikutnya. Laporan diketik pada kertas F4 (Folio) dengan huruf Arial/Arial Narrow/Times New Roman, ukuran 10 dengan spasi 1 (satu). Laporan dinyatakan sah apabila telah disahkan oleh penanggungjawab program Pendidikan dan latihan dalam bentuk tanda tangan dan stempel lembaga Pendidikan dan latihan penyusun Laporan.

Laporan merupakan suatu bentuk pertanggungjawaban atas suatu tindakan atau kegiatan yang dilakukan. Menurut Keraf (2001: 284), Laporan adalah suatu cara komunikasi di mana penulis menyampaikan informasi kepada seseorang atau suatu badan karena tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Laporan berisi informasi yang didukung oleh data yang lengkap sesuai dengan fakta yang ditemukan. Data disusun sedemikian rupa sehingga akurasi informasi yang kita berikan dapat dipercaya dan mudah dipahami (Soegito dalam Wardani 2008).

## **2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Pendidikan dan pelatihan**

### **Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

#### **Kabupaten Tana Tidung**

### **a. Faktor Pendukung Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan**

#### **1) Dukungan dari pemerintah**

Faktor yang mendukung efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai, antara lain adanya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dimana pendidikan dan pelatihan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil, kemudian UU ASN Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN yang mengatur ASN untuk mengembangkan karirnya melalui pengembangan kompetensi, PP Nomor 11 tahun 2017 pasal 203 Point 4 tentang pengembangan kompetensi mewajibkan paling sedikit 20 JP dalam 1 tahun pengembangan kompetensi. Yang dimaksud pemerintah disini yaitu instansi pemerintah lainnya, Perguruan Tinggi, lembaga-lembaga pendidikan, baik

pemerintah maupun swasta didalam negeri maupun diluar negeri. Dari dinas sangat mendukung terselenggaranya kegiatan pendidikan dan latihan guna meningkatkan sumber daya manusia khususnya untuk peningkatan kinerja pegawai. Karena pegawai memiliki peranan yang sangat penting dalam dunia pemerintahan. Bentuk dukungannya yaitu dengan memberikan sertifikat bagi peserta yang lulus uji kompetensi.

## **2) Motivasi peserta pendidikan dan latihan yang tinggi**

Berdarkan teori motivasi Douglas McGregor menemukan teori X dan teori Y setelah mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan. Kesimpulan yang didapatkan adalah pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Ada empat asumsi yang dimiliki manajer dalam teori X.

- a) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- b) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal, di mana ini adalah asumsi ketiga.
- d) Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada pula empat asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y.

- a) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari, dan bertanggungjawab.
- d) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Menurut Mc Clelland (1961), menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- a) Need for achievement (kebutuhan akan prestasi dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.)
- b) Need for affiliation keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan socialneed-nya Maslow)
- c) Need for Power kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya (dorongan untuk mengatur)

Faktor utama dan yang paling penting dalam berlangsungnya suatu kegiatan yaitu adanya rasa ingin tahu, rasa ketertarikan dan kesungguhan diri dari peserta itu sendiri. Dimana semua itu menjadi modal utama bagi mereka untuk dapat merubah hidupnya menjadi lebih baik dengan memperoleh pengetahuan dan keterampilan seperti yang diharapkan. Tanpa adanya motivasi yang tinggi dari diri peserta maka proses pembelajaran yang mereka ikuti akan sia-sia.

### **3) Narasumber yang berkompeten dibidangnya**

Faktor pendukung lain yang membantu jalannya pelaksanaan pendidikan dan latihan yaitu adanya narasumber yang berkompeten di bidangnya.

Peranan narasumber tidak hanya sebagai pendidik yang menyalurkan ilmu saja akan tetapi juga sebagai motivator dan teman. Sebagai motivator dimana narasumber harus menggerakkan motivasi belajar peserta pendidikan dan latihan, dan sebagai teman dimana narasumber bisa menjadi teman curhat atau sebagai teman untuk berbagi pengalaman.

### **4) Lingkungan belajar yang kondusif**

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara maka dapat disimpulkan bahwa letak atau kondisi tempat pelaksanaan program pendidikan dan latihan yang biasa untuk dilaksanakan yaitu di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Propinsi Kalimantan Utara sangat strategis dekat dengan jalan raya, demikian juga tempat pembelajaran di Pusat Kajian Pendidikan dan Pelatihan. Aparatur III Lembaga Administrasi Negara Samarinda. Meskipun demikian diruangan tempat pelaksanaan

pendidikan dan latihan tidak terdengar keramaian jalan yang masih dalam wilayah kota, karena tempatnya cukup luas. Suasana aman dan nyaman saat proses pembelajaran berlangsung karena ruangan dilengkapi dengan AC. Karena tempat penyelenggaraan pendidikan dan latihan telah terakreditasi.

### **5) Sarana Prasarana yang memadai**

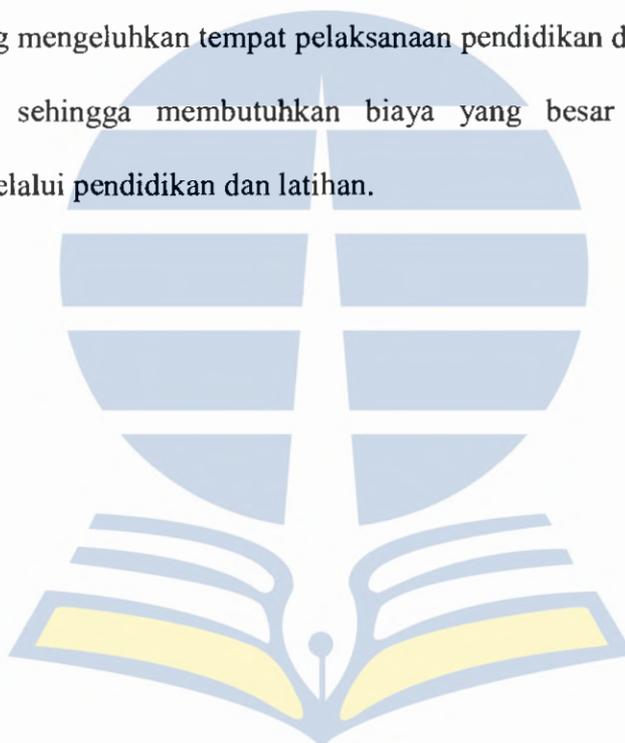
Menurut Milan Rianto (2007:1), tingkat keberhasilan pembelajaran amat ditentukan oleh kondisi yang terbangun selama pembelajaran. Kondisi pembelajaran yang semakin kondusif, maka tingkat keberhasilan peserta dalam belajarnya akan semakin tinggi dan sebaliknya. Atau terciptanya kondisi pembelajaran yang efektif akan menjadikan proses pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien dan peserta berhasil dalam mewujudkan tujuan/kompetensi yang diharapkan sebagai dampaknya. Menurut Reigeluth (1983) dalam Milan Rianto(2007:1), hasil belajar peserta didik yang efektif, efisien dan mempunyai daya tarik dipengaruhi oleh kondisi pembelajaran. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut diartikan bahwa kondisi pembelajaran yang kondusif akan berbanding lurus dengan hasil pembelajaran dan penerimaan materi yang diberikan oleh widyaiswara.

Sarana prasarana juga sangat diperlukan untuk menunjang keberhasilan suatu program pendidikan dan latihan. Dukungan sarana prasarana seperti kursi, meja, ruang pembelajaran, alat tulis, laptop, dan LCD yang tersedia menjadi faktor penunjang jalannya kegiatan pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung. Tanpa adanya fasilitas penunjang tersebut pelaksanaan pendidikan dan latihan tidak dapat berjalan dengan lancar.

#### **b. Faktor Penghambat Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan**

Yang menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan program pendidikan dan latihan yaitu waktu dan biaya. Dimana keduanya saling berkaitan satu sama lain. Pegawai sering mengeluhkan tempat pelaksanaan pendidikan dan latihan yang berada di luar kota sehingga membutuhkan biaya yang besar untuk meningkatkan kompetensi melalui pendidikan dan latihan.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung dalam peningkatan kinerja meliputi tahap: (1) Analisis kebutuhan; (2) Pelaksanaan; (3) Evaluasi dan; (4) Pelaporan, dimana secara keseluruhan saling berkaitan belum dilaksanakan secara maksimal .
2. Faktor pendukung dalam pengembangan kualitas SDM ASN Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung melalui pendidikan dan pelatihan adalah adanya dukungan dari pemerintah yaitu instansi pemerintah lainnya, Perguruan Tinggi, lembaga-lembaga pendidikan, baik pemerintah maupun swasta didalam negeri maupun diluar negeri. motivasi yang tinggi dari ASN, narasumber yang berkompeten pada bidangnya, lingkungan belajar yang kondusif serta sarana dan prasarana yang memadai. Sedangkan faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan adalah jumlah jam pelajaran yang dilaksanakan tidak sesuai dengan yang direncanakan dan biaya untuk mengikuti pendidikan dan latihan yang cukup besar.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas maka peneliti memberi saran:

1. Sebaiknya alokasi waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ASN ditambah, sehingga pendidikan dan pelatihan untuk ASN Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung sesuai dengan jumlah jam pelajaran yang telah direncanakan.
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam rangka meningkatkan kinerja memang membutuhkan anggaran yang besar oleh sebab itu perlu perhatian pemerintah dalam menyediakan anggaran bagi pendidikan dan pelatihan.
3. Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung harus berusaha membina ASN untuk dapat menjadi widyaiswara, menyediakan sarana dan prasarana pendidikan khusus untuk pendidikan dan pelatihan ASN agar pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ASN Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung berada pada daerah yang biayanya tidak terlalu mahal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman Fatoni. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ambar T Sulistiyani & Rosidah. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Costa dkk , (2000), Panduan Pelatihan Untuk Pengembangan Sekolah, Jakarta: Depdiknas
- Erma Safitri. (2013). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Manajemen | Volume 1 Nomor 4 Juli 2013.*
- Gomes, F. C., (2003), Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Heidjrachman Ranupandowo dan Suad Husnan. (1997). Manajemen Personalia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M.S.P., (2000), Manajemen sumber daya manusia, Penerbit :Bumi Aksara, Jakarta
- Lexy J Moleong. (2014) Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Larasati, Sindi dan Aini Gilang. 2014 .Pengarruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jawa Barat Utara (Witel Bekasi) Jurnal Manajemen Organisasi Vol.v ,Desember 2014.Bandung Universitas Telkom Bandung
- Malayu S.P Hasibuan. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Munparidi. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis Edisi Ke-Vii, Mei 2012* Issn: 2085-1375
- Moh. Nazir. Ph. D. 2003. Metode Penelitian. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- M. Kadarisman (2012) Manajemen Pengembangan SDm.Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Poniman Hidayat 2015 .Manajemen HR.Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama
- Suradji. (2003). Manajemen Kepegawaian Negara: Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III Lembaga Administrasi Negara.
- Sadili Samsudin (2010).Manajemen Sumber Daya Manusia.Bandung Pustaka Setia

Suyadi Prawirosentono. (1999). Kebijakan Kinerja Pegawai. Yogyakarta: BPFE

Sayuti Moh Yakub. (1993). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Gaya Media  
Pratama.

Veithzal Rivai (2005)

Wursanto (1989). Manajemen kepegawaian .Yogyakarta Kanisius

Wibowo (2011) Manajemen Kinerja Edisi Ketiga. Jakarta .Rajawali Pers

