

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**EFEKTIVITAS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI  
INSPEKTORAT KABUPATEN BERAU**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**ENDRA KURNIAWAN CAHYANA**

**NIM. 500894863**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2017**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Inspektorat Kabupaten Berau 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

Samarinda, .... Juni 2017

Yang menyatakan



Endra Kurniawan Cahyana  
NIM 500894863

## ABSTRACT

### THE EFFECTIVENESS OF EDUCATION AND TRAINING IN IMPROVING THE COMPETENCY OF EMPLOYEES IN BERAU REGENCY INSPECTORATE

Endra Kurniawan Cahyana  
[endrakahya@gmail.com](mailto:endrakahya@gmail.com)

Postgraduate Program  
Open University

Training is considered an instrument of policy that is considered the most effective way to achieve the competency of work required by an Officer in the bureaucracy. The position, role, tasks and functions of the Inspectorat of Berau regency is very important in the implementation of the supervisory duties required of competent human resources. But in reality there are employees in the Berau Inspectorat regency are incompetent, with regard to phenomena associated with the existence of problems in employee competence i.e. There are employees of the difficulty in staffing services for example making the manuscript letter service and the management of the archives, so frequent complaints in archive search at the Office, administrative officer also appears to have not mastered the operation of computer utilization and application/Office space optimally.

To be able to know the comparison of number of training needs with training that was attended by officials of the Inspectorat of Berau regency cannot be known because the wing training officer in Inspectorat Berau regency did not make the list of analysis and training plans for employees. Research methods used in this research is descriptive qualitative approach uses. that became the instrument or research tool is the researchers themselves.

The effectiveness of the education and training Inspectorat regency employees to knowledge consisting in terms of the ability to think, understand his duties well and has been partly technical expertise can be said to be effective because nearly all informants gave a positive answer to the question researchers. Inspectorat regency employees on average have had the skills required, but there are some who give feedback that at the Public Administration and the civil service administration handles still less understand the basic tasks and functions, this is caused due to the limited resources that occupy the part of the employees, good people as well as education. In addition the old mindset, not wanting to change employee creativity and finally causing still less in this section.

**Key words:** effectiveness, education and training, Competence

## ABSTRAK

### EFEKTIVITAS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI DI INSPEKTORAT KABUPATEN BERAU

Endra Kurniawan Cahyana  
[endrakahya@gmail.com](mailto:endrakahya@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Diklat dianggap merupakan instrumen kebijakan yang dianggap paling efektif untuk mencapai kompetensi kerja yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan dalam birokrasi. Kedudukan, peran, tugas dan fungsi Inspektorat Kabupaten Berau sangat penting dalam pelaksanaan tugas pengawasan maka diperlukan sumber daya manusia yang berkompeten. Namun dalam kenyataannya terdapat pegawai di Inspektorat Kabupaten Berau yang tidak kompeten, adapun fenomena-fenomena yang terkait dengan adanya permasalahan dalam kompetensi pegawai yaitu terdapat pegawai yang kesulitan dalam pelayanan kepegawaian misalnya pembuatan naskah surat dinas dan pengelolaan arsip, sehingga sering terjadi keluhan dalam pencarian arsip di kantor, nampak juga pegawai administrasi belum menguasai pengoperasian/pemanfaatan komputer dan aplikasi perkantoran secara optimal.

Untuk dapat mengetahui perbandingan jumlah kebutuhan diklat dengan diklat yang diikuti oleh pegawai Inspektorat Kabupaten Berau tidak dapat diketahui karena bagian yang membidangi diklat pegawai di Inspektorat Kabupaten Berau tidak membuat daftar analisa dan rencana diklat bagi pegawai. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif. yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti sendiri.

Efektivitas pendidikan dan pelatihan terhadap pengetahuan pegawai Inspektorat Kabupaten Berau yang terdiri dari segi kemampuan berpikir, memahami tugas-tugasnya dengan baik dan memiliki keahlian teknis sudah sebagian dapat dikatakan efektif karena hampir semua informan memberikan jawaban positif terhadap pertanyaan peneliti. Pegawai Inspektorat rata-rata telah memiliki keterampilan yang dibutuhkan, namun ada beberapa yang memberikan masukan bahwa pada Bagian Administrasi dan Umum yang menangani administrasi kepegawaian masih kurang memahami tugas pokok dan fungsinya, hal ini di sebabkan karena keterbatasan sumberdaya pegawai yang menempati bagian tersebut, baik orang maupun pendidikan. Selain itu pola pikir lama, yang tidak ingin berubah menyebabkan inisiatif dan kreativitas pegawai masih kurang pada bagian ini.

**Kata Kunci :** Efektivitas, Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi

## PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

Judul TAPM : Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau

Penyusun TAPM : Endra Kurniawan Cahyana  
 NIM : 500894863  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Hari/Tanggal : Sabtu, 29 April 2017

Menyetujui:

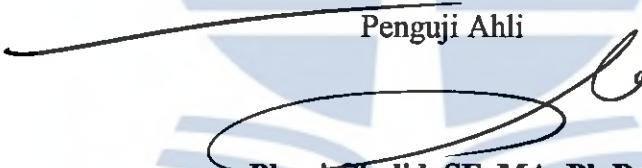
Pembimbing II,

Pembimbing I,

  
**Dr. Ir. Soesilo Wibowo, MS**  
 NIP. 195308271979031002

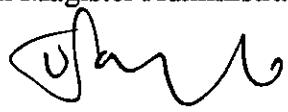
  
**Dr. Rita Kalalinggi, M.Si**  
 NIP. 195810261989032001

Penguji Ahli

  
**Pheni Chalid, SF, MA, Ph.D**  
 NIP. 19560505 20001210012

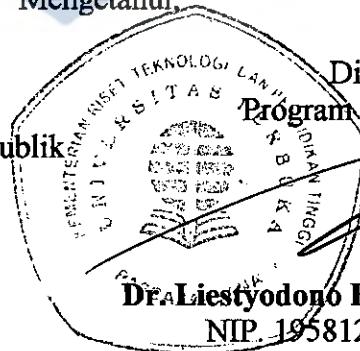
Mengetahui,

Ketua Bidang  
 Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
 Program Magister Administrasi Publik

  
**Dr. Darmanto, M.Ed**  
 NIP. 195910271986031003

Direktur  
 Program Pascasarjana

  
**Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si**  
 NIP. 195812151986011009



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Endra Kurniawan Cahyana  
 NIM : 500894863  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau

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

Hari/Tanggal : Sabtu / 29 April 2017  
 Waktu : 09.30-11.00

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
 Nama : Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si



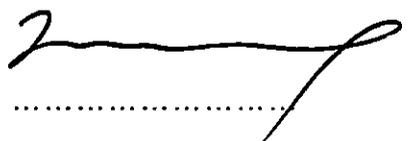
Penguji Ahli  
 Nama : Pheni Chalid, SF, MA, Ph.D



Pembimbing I  
 Nama : Dr. Rita Kalalinggi, M.Si



Pembimbing II  
 Nama : Dr. Ir. Soesilo Wibowo, MS




## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan karuniaNya serta shalawat dan salam kepada Rasulullah SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister dengan judul penelitian “Efektifitas Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Inspektorat Kabupaten Berau” sebagai syarat untuk memperoleh gelar magister pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Penulisan Tugas Akhir Program Magister ini dapat diselesaikan tentunya memperoleh banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka
2. Dr. Darmanto, M.Ed, selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Politik Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka
3. Dr. Meita Istianda, S.IP, M.Si selaku Kepala UPBJJ-UT Samarinda selaku penyelenggara program Pasca Sarjana di wilayah Kalimantan Timur
4. Bapak Pheni Chalid, SF, MA, Ph.D selaku Penguji Ahli dalam ujian sidang Tugas Akhir Program Magister Universitas Terbuka
5. DR. Rita Kalalinggi, M. Si, selaku Pembimbing I yang terus memberikan bimbingan dan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini.
6. DR. Ir. Soesilo Wibowo, MS, selaku Pembimbing II yang telah memberikan koreksi dan perbaikan dalam penulisan Tugas Akhir Program Magister ini

7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengampu mata kuliah baik online maupun tatap muka
8. Bapak Inspektur Inspektorat Kabupaten Berau yang telah memberikan ijin penulis melaksanakan penelitian ini.
9. Pegawai kantor Inspektorat Kabupaten Berau yang telah memberikan bantuan dan masukan dalam menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister.
10. Buat orang tuaku, istri dan anak-anakku yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam mengikuti perkuliahan maupun dalam menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister
11. Kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karenanya penulis mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan tulisan ini. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada kita semua.

Tanjung Redeb, Juni 2017

Penulis

Endra Kurniawan Cahyana

**Riwayat Hidup**

Nama : Endra Kurniawan Cahyana  
NIM : 500894863  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Registrasi Pertama : 2015.2  
Tempat / Tanggal Lahir : Tanjung Redeb, 06 Februari 1978

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Muhammadiyah Tanjung Redeb pada tahun 1989, lulus SLTP di SMPN 3 Tanjung Redeb pada tahun 1992, lulus SLTA di SMAN 1 Tanjung Redeb pada tahun 1995, lulus S1 di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2002

Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2009 s/d 2011 staf Tata Usaha di Inspektorat Kabupaten Berau  
- Tahun 2011 s/d 2012 staf Bagian Evaluasi dan Pelaporan di Inspektorat Kabupaten Berau  
- Tahun 2013 s/d sekarang auditor di Inspektorat Kabupaten Berau

Samarinda, Juni 2017



Endra Kurniawan Cahyana  
NIM. 500894863

## DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Judul .....	i
Lembar Pernyataan .....	ii
Abstrak .....	iii
Lembar Persetujuan .....	v
Lembar Pengesahan .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Riwayat Hidup .....	ix
Daftar Isi .....	x
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Tabel .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	10
B. Penelitian Terdahulu .....	68
C. Kerangka Berpikir .....	73
D. Operasional Konsep .....	75
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	77
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan .....	78
C. Instrumen Penelitian .....	79
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	80
E. Metode Analisis Data .....	82
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	87
B. Hasil .....	110
C. Pembahasan .....	110
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. KESIMPULAN .....	125
B. SARAN .....	126

DAFTAR PUSTAKA ..... 128

DAFTAR LAMPIRAN..... 132

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Daftar Observasi

Lampiran 3 Dokumen Penelitian

Lampiran 4 Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Berau

Lampiran 5 Peraturan Perundang-undangan

Lampiran 6 Dokumentasi Wawancara



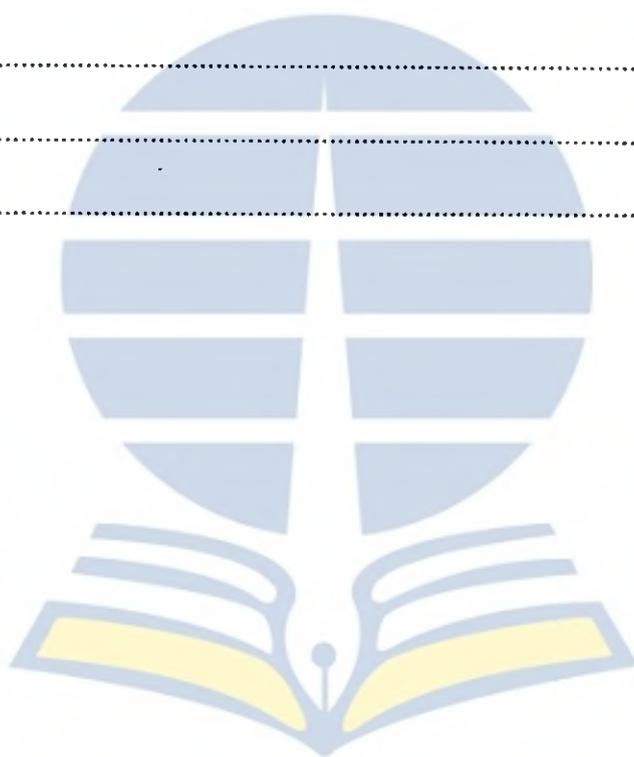
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1.....	74
Gambar 3.1.....	86



**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 4.1 .....	91
Tabel 4.2 .....	91
Tabel 4.3 .....	105
Tabel 4.4 .....	106
Tabel 4.5 .....	107
Tabel 4.6 .....	108
Tabel 4.7 .....	109



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana yang tercantum dalam konstitusi Undang-Undang Dasar 1945 adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia; memajukan kesejahteraan umum; mencerdaskan kehidupan bangsa; dan ikut serta melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Dalam rangka mewujudkan cita-cita bangsa dan tujuan negara itu diperlukan pegawai yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas tentunya perlu didukung adanya Sumberdaya Manusia (SDM) aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, bertanggungjawab, adil, jujur dan kompeten di bidangnya.

Reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan oleh pemerintah merupakan salah satu cara untuk merubah paradigma tentang aparatur negara yang selama ini memiliki citra negatif di mata masyarakat. Dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN)

adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) yang bekerja pada instansi pemerintah. Sumberdaya manusia dalam hal ini pegawai merupakan unsur strategis dalam menentukan baik tidaknya suatu organisasi. Pengembangan pegawai yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan sebuah organisasi.

Pendidikan dan Pelatihan pegawai pada dasarnya merupakan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja yang dicerminkan dari kemampuan anggota organisasi dalam bekerja, artinya prestasi masing-masing pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Pada sisi inilah prestasi individu menjadi jaminan bagi organisasi bahwa organisasi akan tetap mampu menjawab setiap tantangan perubahan dan bahkan menjangkau setiap kemungkinan perubahan pada masa yang akan datang. Prestasi organisasi sangat tergantung pada prestasi masing-masing individu anggota organisasi.

PNS sebagai aset utama Sumberdaya Manusia aparatur negara merupakan pilar utama pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Keberadaan PNS ini sangat strategis dalam menciptakan efektivitas pelayanan kepada masyarakat yang memang menjadi tugas pokok pemerintah. Mengingat peran yang strategis itu, upaya pemberdayaan dan pengembangan karier PNS harus dilakukan secara terencana, terpadu, terorganisir sehingga dapat terbentuk sosok PNS yang memiliki kompetensi, semangat pengabdian, pengayoman dan profesionalisme.

Pengelolaan sumberdaya manusia pada organisasi Pemerintah tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. PNS sebagai SDM yang berada di pemerintahan, turut bertanggung jawab atas keberhasilan pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional sehingga kedudukan dan peran PNS sangat penting sebagai pelaksana dari usaha kegiatan pemerintah dalam rangka pembangunan. Untuk itu peningkatan kinerja aparatur merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

Pada dasarnya sumberdaya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi terbatas. Mereka tidak dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dalam waktu yang bersamaan dan karena keterbatasannya, maka sumberdaya itu harus dikelola secara tepat, termasuk sumberdaya manusia agar dapat bersikap dan berperilaku sebagaimana diharapkan oleh masyarakat. Manajemen sumberdaya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumberdaya manusia dan meningkatkan kinerja organisasi, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki kompetensi.

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan pegawai di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik. Kompetensi pegawai dapat tercapai

dengan cara memberikan pelatihan kepada pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya dan tujuan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pendidikan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja yang didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya. Oleh sebab itu pemerintah membuat berbagai ketentuan yang mengatur tentang kepegawaian.

Salah satu bentuk perhatian pemerintah terhadap pegawai adalah melalui program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi setiap pegawai. Pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.

Hal ini perlu dikemukakan karena pada masa yang akan datang persoalan-persoalan serta tantangan-tantangan yang akan dihadapi akan semakin berat dan kompleks. Untuk itu, dibutuhkan sumberdaya pegawai yang handal dalam mengantisipasi berbagai persoalan. Realitas menunjukkan

bahwa kondisi pegawai pada saat ini masih jauh dari yang diharapkan, dimana kualitas Pegawai Negeri Sipil di Indonesia masih belum memuaskan karena rendahnya produktivitas kerja yang ditampilkan, salah satunya disebabkan karena kurangnya kompetensi dari pegawai tersebut.

PNS merupakan unsur utama sumberdaya manusia, aparatur negara yang mempunyai peranan untuk menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Pegawai negeri dalam organisasi sampai saat ini diakui memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 3 dikatakan: "Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan".

Tahun 2012 Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, menyatakan bahwa 95% dari total 4,7 juta PNS di Indonesia tidak memiliki kompetensi di bidangnya. "Yang punya kompetensi itu hanya 5 %, Tidak terpenuhinya standar PNS ini disebabkan oleh banyak faktor, diantaranya penerimaan CPNS tidak berdasarkan kebutuhan analisis jabatan, sehingga pegawai yang diterima ditempatkan tidak sesuai kompetensinya, akibatnya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pegawai tersebut tidak menguasai bidang pekerjaannya.

Pendidikan dan pelatihan dipandang sebagai instrumen utama untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia PNS yang mencakup peningkatan pengetahuan, peningkatan keahlian dan keterampilan, dan

perubahan sikap dan perilaku serta koreksi terhadap kelemahan kinerja. Dengan kata lain, pendidikan dan Pelatihan dianggap merupakan instrumen kebijakan yang dianggap paling efektif untuk mencapai kompetensi kerja yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan dalam birokrasi. Namun dalam kenyataannya masih banyak pimpinan instansi yang salah mengikutsertakan pegawainya dalam program pelatihan.

Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah pegawai Inspektorat Kabupaten Berau. Inspektorat Kabupaten Berau sebagai salah satu unsur utama SDM aparatur pengawasan mempunyai peranan menentukan keberhasilan penyelenggaraan pengawasan internal pemerintah daerah. Pengawasan pada hakekatnya merupakan fungsi yang melekat pada seorang *leader* atau *top manajemen* dalam setiap organisasi, sejalan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen lainnya yaitu perencanaan dan pelaksanaan. Inspektorat Kabupaten Berau dalam struktur organisasi pemerintah Kabupaten Berau bertanggung jawab langsung kepada Bupati dalam pelaksanaan tugas pengawasan dan pembinaan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) maupun pemerintahan kampung.

Kedudukan, peran, tugas dan fungsi Inspektorat Kabupaten Berau sangat penting dalam pelaksanaan tugas pengawasan maka diperlukan sumberdaya manusia yang berkompeten. Namun dalam kenyataannya terdapat pegawai di Inspektorat Kabupaten Berau yang tidak kompeten, adapun fenomena-fenomena yang terkait dengan adanya permasalahan dalam kompetensi pegawai yaitu dalam penyelesaian laporan hasil pemeriksaan sering mengalami keterlambatan, dari data obyek pemeriksaan pada tahun

2016 sebanyak 57 obyek pemeriksaan, laporan hasil pemeriksaan yang dapat diselesaikan sesuai jadwal hanya 30 laporan atau 17,1 %, selain itu terdapat pegawai yang kesulitan dalam pelayanan kepegawaian misalnya pembuatan naskah surat dinas dan pengelolaan arsip, sehingga sering terjadi keluhan dalam pencarian arsip di kantor, nampak juga pegawai administrasi belum menguasai pengoperasian/pemanfaatan komputer dan aplikasi perkantoran secara optimal. Untuk mengetahui perbandingan jumlah kebutuhan diklat dengan diklat yang diikuti oleh pegawai Inspektorat Kabupaten Berau tidak dapat diketahui karena bagian administrasi dan umum yang membidangi diklat pegawai Inspektorat Kabupaten Berau tidak membuat daftar analisa diklat dan rencana diklat bagi pegawai.

Fenomena tadi menyebabkan peneliti berkeinginan untuk mengangkat dua karakteristik kompetensi yang ada di Inspektorat Kabupaten Berau yaitu, dimensi pengetahuan dengan indikator tingkat pendidikan formal pegawai dikaitkan dengan jabatan dan dimensi keterampilan adalah pelatihan dengan indikator adanya kesesuaian pelatihan yang diikuti pegawai dengan tugas dan jabatan

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik untuk meneliti **“Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau”**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang hendak dibahas dapat dirumuskan dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau

## **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Praktis

- a. Sebagai bahan pertimbangan atau informasi bagi pihak manajemen dan pimpinan Inspektorat Kabupaten Berau dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawainya
- b. Memberikan gambaran mengenai kondisi pegawai yang dimiliki, sehingga kelemahan yang ada dapat diperbaiki agar menjadi kekuatan dalam meningkatkan kinerja organisasi
- c. Sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Administrasi Publik.

## 2. Kegunaan Teoritis

- a. Menjadi bahan pertimbangan, pemikiran dan saran yang bermanfaat bagi instansi terkait.
- b. Menambah wawasan khususnya tentang efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Menjadi referensi dan bahan pembelajaran bagi peneliti lain yang akan mengangkat materi yang sama

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Teori Efektivitas

###### a. Konsep Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* artinya sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Dalam kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Efektivitas organisasi dapat dilakukan dengan memperhatikan kepuasan pelanggan, pencapaian visi organisasi, pemenuhan aspirasi, menghasilkan keuntungan bagi organisasi, pengembangan sumberdaya manusia organisasi dan aspirasi yang dimiliki, serta memberikan dampak positif bagi masyarakat di luar organisasi.

Efektivitas menurut Barnard (1938:20) dalam M. Fazrin dapat didefinisikan dengan empat hal yang menggambarkan tentang:

- 1) Mengerjakan hal-hal yang benar, di mana rencana sesuai dengan yang seharusnya diselesaikan berdasarkan aturan yang ada.

- 2) Membawa hasil, dimana apa yang telah dikerjakan mampu memberi hasil yang bermanfaat.
- 3) Mencapai tingkat mampu menjadi yang terbaik
- 4) Menangani tantangan masa depan

Efektivitas pada dasarnya mengacu pada sebuah keberhasilan atau pencapaian tujuan. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Menurut Hidayat (1986:25) yang menjelaskan bahwa "Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Di mana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya", sedangkan pengertian efektivitas menurut Schemerhon (1986:35) "Efektivitas adalah pencapaian target *output* yang diukur dengan cara membandingkan *output* anggaran atau seharusnya (OA) dengan *output* realisasi atau sesungguhnya (OS), jika  $(OS) > (OA)$  disebut efektif". Pengertian efektivitas menurut Saksono (1984) adalah seberapa besar tingkat kelekatan *output* yang dicapai dengan *output* yang diharapkan dari sejumlah *input*".

Berdasarkan pengertian-pengertian efektivitas tersebut dapat disimpulkan efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, di mana target tersebut sudah ditentukan

terlebih dahulu. Steers (1985:87) mengemukakan bahwa: “Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumberdaya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasaraannya tanpa melumpuhkan cara dan sumberdaya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya”. Martoyo (1998:4) memberikan definisi sebagai berikut: “Efektivitas dapat pula diartikan sebagai suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana yang digunakan, serta kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan”.

Efektivitas ini sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor didalam maupun diluar organisasi. Pengertian efektif dan efisien seringkali dianggap sama atau tidak dibedakan, padahal kedua pengertian tersebut dalam manajemen perlu dibedakan dan dapat dibedakan. Gitosudarmo dan Mulyono (2001:7) menjelaskan bahwa: “Kata efektif memiliki konotasi atau berkaitan dengan banyaknya hasil yang dicapai, sehingga efektif atau efektivitas dapat diartikan sebagai tingkat atau derajat pencapaian hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil yang dapat diraihnya berarti menjadi semakin efektif. Efektif juga berarti tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara maksimal (tanpa memperhatikan masalah biaya atau korban maupun jumlah investasi yang telah dikeluarkannya)”, dari pendapat tersebut dapat dipahami

bahwa suatu organisasi dapat dikatakan berhasil atau efektif apabila organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Menurut Steers (1985: 12), efektivitas yang berasal dari kata efektif, yaitu: "suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan yang dimulai dari masukan (*input*) yang baik, proses pelaksanaan yang terarah, dan menghasilkan satu keluaran (*output*) yang baik juga. Selain itu suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan".

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai efektivitas, dipahami bahwa efektivitas dalam proses suatu program yang tidak dapat mengabaikan target sasaran yang telah ditetapkan agar operasionalisasi untuk mencapai keberhasilan dari program yang dilaksanakan dapat tercapai dengan tetap memperhatikan segi kualitas yang diinginkan oleh program. Unsur yang penting dalam konsep efektivitas adalah; yang pertama adalah pencapaian tujuan yang sesuai dengan apa yang telah disepakati secara maksimal, tujuan merupakan harapan yang dicita-citakan atau suatu kondisi tertentu yang ingin dicapai oleh serangkaian proses.

Etzioni (1985:54) mengemukakan bahwa "Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran." Komaruddin (1994:294) juga mengungkapkan bahwa "Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan

manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”

Beberapa literatur ilmiah mengemukakan bahwa efektivitas merupakan pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian *alternative* atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Efektivitas juga bisa diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Sebagai contoh jika sebuah tugas dapat selesai dengan pemilihan cara-cara yang sudah ditentukan, maka cara tersebut adalah benar atau efektif.

#### b. Pendekatan Efektivitas

Menurut Martani dan Lubis (1987:55), ada tiga pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi, yaitu:

- Pendekatan sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari *input*. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumberdaya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
- Pendekatan sasaran (*goals approach*) dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana.

Steers (1985:87) mengemukakan bahwa efektivitas bersifat abstrak, oleh karena itu hendaknya efektivitas tidak dipandang sebagai keadaan akhir tetapi merupakan proses yang berkesinambungan dan perlu dipahami bahwa komponen dalam suatu program saling berhubungan satu sama lain dan bagaimana berbagai komponen ini memperbesar kemungkinan berhasilnya program. Gibson (1984:38) mengungkapkan tiga pendekatan mengenai efektivitas yaitu:

- Pendekatan Tujuan. Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas merupakan pendekatan tertua dan paling luas digunakan. Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas serta mempunyai pengaruh yang kuat atas pengembangan teori dan praktek manajemen dan perilaku organisasi, tetapi sulit memahami bagaimana melakukannya. Alternatif terhadap pendekatan tujuan ini adalah pendekatan teori sistem.
- Pendekatan Teori Sistem. Teori sistem menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan - proses - pengeluaran dan beradaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. Teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar, di mana organisasi menjadi bagiannya. Konsep organisasi sebagian suatu sistem yang

berkaitan dengan sistem yang lebih besar memperkenalkan pentingnya umpan balik yang ditujukan sebagai informasi mencerminkan hasil dari suatu tindakan atau serangkaian tindakan oleh seseorang, kelompok atau organisasi. Teori sistem juga menekankan pentingnya umpan balik informasi. Teori sistem dapat disimpulkan: (1) Kriteria efektivitas harus mencerminkan siklus masukan - proses - keluaran, bukan keluaran yang sederhana, dan (2) Kriteria efektivitas harus mencerminkan hubungan antar organisasi dan lingkungan yang lebih besar dimana organisasi itu berada. Jadi efektivitas organisasi adalah konsep dengan cakupan luas termasuk sejumlah konsep komponen. (3) Tugas manajerial adalah menjaga keseimbangan optimal antara komponen dan bagiannya

- Pendekatan *Multiple Constituency*. Pendekatan ini adalah perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan pentingnya hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Didalamnya memungkinkan mengkombinasikan tujuan dan pendekatan sistem guna memperoleh pendekatan yang lebih tepat bagi efektivitas organisasi.

Robbins (1994:54) mengungkapkan juga mengenai pendekatan dalam efektivitas organisasi:

- Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*). Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya (*ends*) daripada caranya (*means*). Kriteria pendekatan yang populer digunakan adalah memaksimalkan laba, memenangkan persaingan dan lain sebagainya. Metode manajemen yang terkait dengan pendekatan ini dikenal dengan *Management By Objectives (MBO)* yaitu falsafah manajemen yang menilai keefektifan organisasi dan anggotanya dengan cara menilai seberapa jauh mereka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.
- Pendekatan sistem. Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka perlu diperhatikan adalah sumberdaya manusianya, mempertahankan diri secara internal dan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.
- Pendekatan konstituensi-strategis. Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya orang tersebut memerlukan dukungan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.

- Pendekatan nilai-nilai bersaing. Pendekatan ini mencoba mempersatukan ke tiga pendekatan di atas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup di mana organisasi itu berada.

### c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi menurut Robin (1994:57) adalah sebagai berikut: (1) Tujuan yang jelas, (2) Struktur organisasi. (3) Dukungan atau partisipasi masyarakat, (4) Sistem nilai yang dianut. Organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi diantaranya yaitu memberikan pengarah dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi.

Steers (1985:209) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas adalah:

- 1) Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumberdaya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

- 2) Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
- 3) Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
- 4) Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi,

kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

#### d. Ukuran Efektivitas

Efektivitas juga diartikan sebagai penggambaran siklus *input* dan proses *output*. Petters dan Waterman (1982:35-37) mengemukakan tentang karakteristik umum dari perusahaan-perusahaan yang efektif, yaitu :

- Mempunyai bias terhadap setiap tindakan dan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan.
- Selalu dekat dengan masyarakat agar dapat mengerti secara penuh apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.
- Memberikan tingkat otonomi yang tinggi pada para pegawai serta memupuk semangat kewirausahaan pegawai tersebut.
- Berusaha untuk meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawai.
- Para pegawai telah mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh institusi dan pimpinan organisasi terlibat secara aktif pada masalah di setiap tingkatan.

Menurut pendapat David Krech, Ricard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey dalam bukunya "Individual and Society" yang dikutip Sudarwan Danim (2004:119-120) dalam bukunya "Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok" menyebutkan ukuran efektivitas, sebagai berikut:

- 1) Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (*ratio*) antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*).
- 2) Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu)
- 3) Produk kreatif, artinya penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan.
- 4) Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

Menurut pendapat Cambell yang dikutip oleh Steers (1985:46-48) dalam bukunya "Efektivitas Organisasi" menyebutkan beberapa ukuran dari pada efektivitas, yaitu:

- Kualitas artinya kualitas yang dihasilkan oleh organisasi;
- Produktivitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan;
- Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan dalam hal penyelesaian suatu tugas khusus dengan baik;
- Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut;

- Penghasilan yaitu jumlah sumberdaya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban dipenuhi;
- Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi sekarang dan masa lalunya;
- Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumberdaya sepanjang waktu
- Kecelakaan yaitu frekuensi dalam hal perbaikan yang berakibat pada kerugian waktu
- Semangat Kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan, yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan dan perasaan memiliki;
- Motivasi artinya adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan;
- Kepaduan yaitu fakta bahwa para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain, artinya bekerja sama dengan baik, berkomunikasi dan mengkoordinasikan;
- Keluwesan Adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya, yang bertujuan untuk mencegah kebekuan terhadap rangsangan lingkungan;

Ukuran efektivitas merupakan suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai. Selain itu, menunjukkan sejauh mana organisasi, melaksanakan program/kegiatan dan fungsi-fungsinya secara optimal.

Penekanan dari efektivitas berada pada pencapaian tujuan. artinya dikatakan efektif apabila tujuan dan sasaran yang dikehendaki dapat tercapai sesuai dengan rencana semula dan menimbulkan efek atau dampak terhadap apa yang diinginkan atau diharapkan.

Efektivitas dapat diukur dengan membandingkan antara rencana atau target yang telah ditentukan dengan hasil yang dicapai, usaha atau hasil pekerjaan tersebut dikatakan efektif, namun jika usaha atau hasil pekerjaan tidak tercapai, maka dikatakan tidak efektif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ukuran efektivitas adalah :

- a) Adanya suatu perbandingan antara masukan dan keluaran;
- b) Adanya tingkat kepuasan;
- c) Adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif
- d) Adanya intensitas yang tinggi, artinya keadaan rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi.

## **2. Teori Pendidikan dan Pelatihan**

### **a. Konsep Pendidikan dan Pelatihan**

Salah satu bentuk program pengembangan pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Menurut Smith (2002:2) *training is a planned process to modify attitude, knowledge,*

*skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities* yang dapat diartikan pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/perilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan. Menurut Simanjuntak (1985:58) pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertikal. Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan yang diketahui, sedangkan vertikal memperdalam satu bidang tertentu.

Pengertian pendidikan menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Menurut Hartoto (2009) pendidikan yaitu usaha sadar, terencana, sistematis, berlangsung terus-menerus untuk menuju kedewasaan. Sedangkan menurut Indrayanto (2011) pendidikan diartikan sebagai kegiatan dalam membimbing dan memimpin seseorang untuk mendapatkan pengetahuan secara optimal agar dapat berdaya guna dan berhasil guna.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha yang dilakukan dengan penuh kesadaran dan terencana dalam meningkatkan potensi diri peserta didik dalam segala aspeknya menuju terbentuknya kepribadian dan akhlak mulia dengan menggunakan media dan metode pembelajaran yang tepat guna melaksanakan tugas hidupnya sehingga dapat mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya.

Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk mempelajari keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang, bahkan pembelajaran yang berkesinambungan yang bermanfaat guna mendukung strategi bisnis.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) (2013) program pendidikan dan pelatihan merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karir, melalui keikutsertaan dalam program pendidikan dan pelatihan, pegawai terpilih secara sadar dan berencana dipersiapkan oleh organisasinya untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang berbeda (rotasi) dan atau kedudukan/ jabatan yang lebih tinggi (promosi) pada waktu yang akan datang (*future oriented*) dan karenanya program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu investasi sumberdaya manusia (*human investment*) yang sangat berharga bagi setiap organisasi pemerintah. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia

sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam rangka meningkatkan sumberdaya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan.

Notoatmodjo (2003:57) mengartikan pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumberdaya manusia, terutama untuk mengembangkan intelektual dan kepribadian manusia, sedangkan menurut Hasibuan (2005:77) pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why*, sedangkan pelatihan berorientasi di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*. Menurut Simamora (2001:35) "Pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keterampilan dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan".

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam rangka meningkatkan sumberdaya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan.

Apabila proses pendidikan dilihat kembali, maka terlihat bahwa hasil akhir proses pendidikan dan pelatihan adalah "Perubahan perilaku yang diharapkan" yakni meningkatnya

kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan pada hakikatnya mengubah tingkah laku sasaran. Tingkah laku baru (hasil perubahan) itu dirumuskan dalam suatu tujuan pendidikan dan pelatihan. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan adalah suatu deskripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan dan sebagainya yang diharapkan akan dimiliki sasaran pendidikan dan pelatihan setelah menyelesaikan program tersebut.

Selain membantu mempelajari berbagai keterampilan kerja, pelatihan juga dapat membantu organisasi untuk mempertahankan dan memotivasi pegawai. Dari perspektif organisasi, pelatihan adalah strategik, penting untuk mencapai berbagai tujuan bisnis yang berkaitan baik dengan SDM, produktivitas maupun motivasi.

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena ini program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi setiap pegawai.

Rivai (2009:213) menyatakan pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan

diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik.

Menurut Schuler dan Jackson (1997:325) menyatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk menghilangkan kekurangan baik yang ada sekarang maupun akan datang yang menyebabkan pegawai bekerja dibawah standar yang diinginkan. Pendidikan dan pelatihan mempunyai fokus pada peningkatan kompetensi pegawai berupa keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat-manfaat pendidikan dan pelatihan bagi organisasi pada umumnya dapat dirasakan dengan segera setelah pegawai terbut kembali bertugas.

Menurut Simamora (1999:349-351) terdapat banyak pendekatan untuk pendidikan dan pelatihan yang dapat digunakan di dalam sebuah organisasi, antara lain :

1) Pelatihan-pelatihan keahlian

Pelatihan keahlian merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi. Program pelatihan relatif sederhana, kebutuhan dan kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2) Pelatihan ulang

Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada pegawai keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan-tuntutan perubahan dari pekerjaan.

3) Pelatihan fungsional silang

Organisasi yang telah mengembangkan fungsi-fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi-deskripsi pekerjaan yang rinci ini lebih menekankan keahlian melatih pegawai dalam bermacam-macam fungsi.

4) Pelatihan tim

Tim adalah sekelompok individu yang bekerjasama demi tujuan bersama. Tujuan bersama inilah yang menentukan sebuah tim, dan jika anggota tim mempunyai tujuan-tujuan yang bertentangan atau terjadi konflik, maka efisiensi keseluruhan unit kemungkinan terganggu. Kinerja sebuah tim sangat tergantung pada keahlian individunya, oleh karena itu pengembangan individu tetaplah penting dan interaksi antar anggota tim harus diperhatikan. Memantau kinerja anggota tim secara teratur dan mereka akan memberikan umpan balik.

5) Pelatihan kreativitas

Pelatihan kreativitas terdapat cara yang berusaha membantu orang-orang memecahkan masalah-masalah dengan kiat-kiat baru. Para peserta diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan-gagasan sebebaskan mungkin.

Donalson dan Scannell (1993:89) menyatakan bahwa pelatihan efektif bukan sekedar mengatakan atau menunjukkan kepada seseorang bagaimana melakukan sebuah tugas tetapi upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan sehingga peserta pelatihan menerima dan melakukan latihan tersebut pada saat melakukan pekerjaannya. Pelatihan harus mempelajari keterampilan atau teknik-teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi di tempat tugasnya. Penekanan pelatihan adalah pada peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas saat ini.

#### **b. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan**

Diadakannya pendidikan dan pelatihan tentunya mempunyai tujuan-tujuan tertentu, baik bagi peserta itu sendiri maupun bagi kepentingan organisasi, hal ini perlu diperhatikan karena tujuan-tujuan tersebut sesungguhnya merupakan landasan penetapan metode pendidikan dan pelatihan mana yang akan dipakai, materi yang akan dibahas, pesertanya dan siapa saja tenaga pengajarnya untuk dapat memberi subjek yang bersangkutan.

Tujuan pendidikan dan pelatihan menurut Moekijat (2003:98) antara lain:

- 1) Untuk mengembangkan keterampilan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- 2) Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.

- 3) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

Lembaga Administrasi Negara (2013) menerangkan tujuan pendidikan dan pelatihan adalah:

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan secara profesional 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.
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002) tujuan pendidikan dan pelatihan dapat dibuat untuk wilayah apapun dengan menggunakan salah satu dari dimensi berikut:

- 1) Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dari pelatihan, contohnya jumlah kata yang diketik permenitnya atau jumlah surat aplikasi yang diproses selama satu hari.
- 2) Kualitas hasil pekerjaan setelah pelatihan di laksanakan.

- 3) Batasan waktu dari pekerjaan setelah pelatihan, contohnya jadwal waktu yang dipenuhi atau laporan anggaran yang diserahkan sesuai waktu.
- 4) Penghematan biaya sebagai hasil dari pelatihan, contohnya donasi dari anggaran, biaya penjualan atau penurunan biaya.

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi adalah :

- 1) Bagi pegawai baru dalam organisasi, pegawai baru tersebut belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan prasyarat yang diperlukan. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan untuk memberikan kemampuan kepada pegawai baru tersebut.
- 2) Adanya kemajuan ilmu dan teknologi, maka suasana kerja dalam suatu organisasi akan berubah, artinya akan terdapat suatu pekerjaan yang mengharuskan penguasaan teknologi terbaru.
- 3) Adanya mutasi diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan karena biasanya pegawai yang akan dimutasi, dalam arti dipindah tugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk menduduki jabatan baru, memerlukan keterampilan yang juga baru.
- 4) Adanya promosi, diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu masih belum cukup.

c. **Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil**

1) **Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan**

Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan adalah diklat untuk membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil serta memberikan pengetahuan dasar tentang system penyelenggaraan Pemerintahan Negara dan tentang bidang tugas serta budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas jabatan sebagai Pegawai Negeri Sipil. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan adalah merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), Diklat Prajabatan terdiri atas:

- Diklat Prajabatan Golongan I untuk diangkat menjadi PNS Golongan I
- Diklat Prajabatan Golongan II untuk diangkat menjadi PNS Golongan II
- Diklat Prajabatan Golongan III untuk diangkat menjadi PNS Golongan III.

2) **Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan**

Jenjang Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan Pegawai Negeri Sipil ada 3 (tiga) jenis, yaitu:

- a) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim)

Diklat Kepemimpinan adalah diklat yang memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, ketrampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur, sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu. Diklat Kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat Kepemimpinan terdiri atas empat jenjang:

- Diklat Pim IV untuk Jabatan Eselon IV.
- Diklat Pim III untuk Jabatan Eselon III.
- Diklat Pim II untuk Jabatan Eselon II.
- Diklat Pim untuk Jabatan Eselon I.

b) Pendidikan dan Pelatihan Fungsional

Diklat Fungsional adalah diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan/atau ketrampilan bagi Pegawai Negeri Sipil sesuai keahlian dan ketrampilan yang diperlukan dalam jabatan fungsional. Diklat Fungsional adalah jenis Diklat Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.

- Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional

tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.

- Diklat fungsional ketrampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan ketrampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.

### c) Pendidikan dan Pelatihan Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Kompetensi Teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.

- Diklat teknis bidang umum/administrasi dan manajemen yaitu diklat yang memberikan ketrampilan dan/atau penguasaan pengetahuan di bidang pelayanan teknis yang bersifat umum dan di bidang administrasi dan manajemen dalam menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan.
- Diklat teknis substantif yaitu diklat yang memberikan ketrampilan dan/atau penguasaan pengetahuan teknis

yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

#### **d. Tahap-Tahap Pendidikan dan Pelatihan**

Setiap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi. Menurut Siagian (1991:181-190) berbagai langkah yang perlu ditempuh dalam pendidikan dan pelatihan yaitu :

##### **1) Penentuan Kebutuhan**

Pendidikan dan pelatihan diselenggarakan apabila kebutuhan itu memang diperlukan dalam organisasi. Penentuan kebutuhan adalah melakukan diagnosis terhadap masalah yang ada dalam organisasi. Misalnya perubahan strategi perusahaan dan menurunnya tingkat motivasi kerja, ini merupakan suatu masalah serta bukti perlu diadakanya latihan, tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan dalam organisasi tersebut.

##### **2) Keputusan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan**

Keputusan untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, cepat atau lambat harus dibuat jika organisasi ingin meningkat

kemampuannya, bukan untuk mempertahankan eksistensinya saja, tetapi juga untuk bertumbuh dan berkembang.

3) Seleksi peserta

Bahwa tanpa peserta tidak akan ada kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dimaksudkan bukan hanya untuk meningkatkan kemampuan intelektual, akan tetapi juga dalam rangka pengembangan karier para peserta dan termasuk peningkatan kemampuan menerapkan teknologi tepat dalam rangka peningkatan produktivitas kerja.

4) Penyusunan program

Program pendidikan dan pelatihan adalah kaitanya dengan jangka waktu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kategori berbagai mata pelajaran yang akan disampaikan.

5) Bahan Pelajaran

Bahan pelajaran dapat berasal dari penyelenggara atau dari pengajar, baik berupa karya tulisnya sendiri maupun karya tulis orang lain yang dapat digunakan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.

6) Seleksi pengajar

Untuk memenuhi keperluan pendidikan dan pelatihan maka perlu dipilih yang benar-benar tepat dapat mengajar dengan baik.

7) Penentuan teknik dan metode

Penentuan teknik dan metode pendidikan dan pelatihan bergantung pada beberapa pertimbangan kebutuhan akan pentingnya dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan.

8) Penyusunan program

Penyusunan program dibentuk untuk sasaran pendidikan dan pelatihan untuk mengajarkan suatu keahlian tertentu, menyediakan pengetahuan yang dibutuhkan, atau hanya untuk mempengaruhi sikap mental.

9) Evaluasi hasil kegiatan

Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya program pendidikan dan pelatihan, perlu dilakukan evaluasi setelah program tersebut dilaksanakan untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi atau tidak.

#### e. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Notoatmodjo (2003:23-26) Program pendidikan dan pelatihan merupakan pengembangan sikap, tingkah laku, pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi akan dapat menunjang peningkatan produktivitas kerja pegawainya, baik pegawai baru maupun pegawai lama. Pendidikan dan Pelatihan bagi para pegawai di suatu organisasi biasanya dikelompokkan menjadi 2, yakni pelatihan sebelum menjalankan tugas atau pekerjaan (*Pre-Service Training*) dan pelatihan setelah menjalankan tugas (*In Service Training*).

##### 1) *Pre-Service Training*

Sebelum pegawai menjalankan tugasnya, pegawai tersebut harus menjalani pelatihan yang biasanya disebut pelatihan pra jabatan, oleh sebab itu pelatihan ini diikuti oleh para pegawai baru atau calon pegawai baru disebuah organisasi. Tujuan pelatihan ini utamanya adalah memberikan wawasan kepada para pegawai tersebut terhadap organisasi. Oleh sebab itu melalui pelatihan ini para pegawai baru akan mengenal dan memahami visi misi dan budaya kerja organisasi sehingga pada akhirnya diharapkan para pegawai ini dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

## 2) *In Service Training*

Pelatihan ini ditujukan kepada pegawai yang sudah bekerja di berbagai unit dari suatu organisasi, oleh sebab itu disebut pelatihan dalam jabatan atau "*in service training*". Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan. Dilihat dari cara atau pendekatan yang digunakan pelatihan dalam jabatan ini dibedakan menjadi dua, yakni pelatihan di luar tugas (*off the job training*) dan pelatihan di dalam tugas (*on the job training*).

### (1) Pelatihan di luar tugas (*Off The Job Training*)

Pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta pelatihan ke luar sementara dari kegiatan, tugas atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti pelatihan dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar, teknik ini adalah menyampaikan informasi tujuannya untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada para peserta, teknik tersebut antara lain :

- Ceramah biasa, di mana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung kepada para peserta.
- Teknik diskusi, di mana informasi yang akan disajikan disusun dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta.

- Teknik permodelan perilaku adalah salah satu cara mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasikan dan menirukan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Biasanya model perilaku yang harus diobservasi dan ditiru itu diproyeksikan dalam bentuk video.

(2) Pelatihan di dalam tugas (*On The Job Training*)

Bentuk latihan dari *on the job training* adalah dengan metode mutasi pegawai. Metode ini umumnya dilakukan untuk pegawai yang sudah lama, kemudian dipindahkan tugasnya ke bagian yang berbeda.

**f. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Simamora (1999:405-408) untuk bisa mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pendidikan dan pelatihan, perlu dilakukan evaluasi setelah program tersebut dilaksanakan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Apabila masih terdapat kekurangan-kekurangan dari program tersebut, maka dapat dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga organisasi dapat meningkatkan program pendidikan dan pelatihan di masa yang akan datang.

Tingkat – tingkat evaluasi :

- 1) Reaksi-reaksi, bagaimana perasaan peserta terhadap pelatihan yang diberikan. Pertanyaan-pertanyaan untuk mengevaluasi reaksi-reaksi biasanya dijawab melalui pelaksanaan wawancara atau penyebaran kuesioner tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut.
- 2) Belajar, sejauh mana peserta mempelajari pengetahuan, keahlian dan sikap-sikap yang diperoleh sebagai hasil dari pendidikan dan pelatihan. Perubahan ini dievaluasi dengan menggunakan tes tertulis atau obeservasi.
- 3) Perilaku, evaluasi perilaku dari program pelatihan memeriksa apakah peserta memperlihatkan adanya perubahan-perubahan perilaku dalam pekerjaan-pekerjaan mereka. Penilaian perubahan perilaku pada pekerjaan sebagai hasil pelatihan sering terjadi melalui evaluasi atasan atas kinerja bawahanya.
- 4) Hasil-hasil, apakah pendidikan dan pelatihan mempunyai dampak terhadap produktivitas organisasi. Evaluasi ini berupa melihat perubahan-perubahan kuantitas dan kualitas kerja pegawai.

Kesimpulannya pendidikan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya

pendidikan dan pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera.

### 3. Teori Kompetensi

#### a. Konsep Kompetensi

Konsep kompetensi dalam pekerjaan pertama kali di introdusir oleh Spencer & Spencer (1993) melalui bukunya *“Competency at Work”* memberikan definisi Kompetensi sebagai : *“Underlying characteristics of individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation”*, atau jika diterjemahkan menjadi Sifat-sifat mendasar dari seseorang yang mampu menunjukkan korelasi dengan kriteria-kriteria kinerja efektif dan prima dalam suatu pekerjaan atau keadaan.

Perubahan yang terjadi pada bidang SDM diikuti oleh perubahan pada kompetensi dan kemampuan dari seseorang. Kompetensi kini telah menjadi bagian dari bahasa manajemen pengembangan. Standar pekerjaan atau pernyataan kompetensi telah dibuat untuk sebagian besar jabatan sebagai basis penentuan pelatihan dan kualifikasi ketrampilan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau untuk memegang suatu

jabatan. Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi guna mendukung kemampuan dikonsentrasikan pada hasil perilaku.

Menurut Amstrong & Murlis dalam Ramelan (2003:47), mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu yang secara kausal berhubungan dengan efektivitas atau kinerja yang sangat baik. Menurut Wahjosumidjo (1995:34), kompetensi adalah merupakan kinerja tugas rutin yang integratif, yang menggabungkan resources (kemampuan, pengetahuan, asset dan proses, baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat) yang menghasilkan posisi yang lebih tinggi dan kompetitif. Sebagai konsekuensi dari defenisi kompeten atau kompetensi ini, atau yang lain maka pengertian kompetensi merujuk pada kemampuan orang untuk memenuhi persyaratan perannya saat ini atau masa mendatang., kompetensi tidak hanya terkait dengan kinerja saat ini. Kompetensi juga bisa untuk meramalkan kinerja masa mendatang karena kompetensi merupakan karakteristik yang berkelanjutan yang umumnya tidak bisa hilang.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistematis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional.

Menurut Wibowo (2007:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Menurut Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Sektor Jasa Bidang Jasa Administrasi Perkantoran (2007), kompetensi kerja merupakan kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia adalah rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan atau keahlian sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sementara tugas-tugas yang berhubungan dengan administrasi perkantoran-perkantoran diantaranya melakukan fungsi resepsionis dan menjalankan tugas-tugas administrasi perkantoran seperti membuat naskah sederhana, lembar kerja dan bahan presentasi melalui pemakaian *software* yang sesuai, menerima dan meneruskan telepon masuk kepada yang dituju, menggunakan peralatan kantor seperti faksimili, mesin fotokopi dan lain-lain,

menerima dan meneruskan surat atau dokumen kepada yang dituju, menerima dan mengantar tamu, pengarsipan dan memasukkan data dalam lingkup dan konteks yang terbatas di bawah pengawasan langsung dan sesuai arahan atasannya.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: 46A Tahun 2003, pengertian kompetensi adalah : kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Definisi ini bisa dipandang sebagai definisi operasional yang dinilai tepat sesuai dengan konteks SDM aparatur di Indonesia setidaknya karena 2 (dua) alasan, yaitu :

- 1) Mengandung komponen kompetensi yang secara umum diterima yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku.
- 2) Kompetensi terkait dengan pelaksanaan tugas jabatannya (tupoksi)

Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif, dimana

ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi yang membedakan seorang pelaku unggul dengan pelaku yang berprestasi terbatas.

Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan pegawai (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*)

Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya.

Fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

#### **b. Karakteristik Kompetensi**

Berkaitan dengan pemahaman mengenai kompetensi sebagai *underlying characteristic* seseorang, Spencer dan Spencer (1993:10) menyebutkan ada lima jenis karakteristik kompetensi. Kelimanya

adalah: (1) *motives*, (2) *traits*, (3) *self-concept*, (4) *knowledge*, dan (5) *skill*. Pengertian masing-masing karakteristik tersebut dijelaskan oleh Spencer and Spencer (1993 : 9-11), sebagai berikut:

- (1) *Motives. The things a person consistently thinks about or wants that cause action. Motives "drive, direct, and select" behavior toward certain actions or goals and away from others.*
- (2) *Traits. Physical characteristic and consistent responses to situations or information.*
- (3) *Self concept. A person's attitudes, values, or self-image.*
- (4) *Knowledge. Information a person has in specific content areas.*
- (5) *Skill. The ability to perform a certain physical or mental task.*

Lima karakteristik kompetensi tersebut dapat diterjemahkan dengan penjelasan berikut ini. *Motives* yaitu sesuatu yang secara konsisten dipikirkan dan menyebabkan seseorang bertindak. *Motives* mampu menggerakkan, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan. Orang-orang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggungjawab untuk menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukannya dengan lebih baik.

*Traits*, merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Contoh dari karakteristik ini adalah seorang pilot pesawat tempur yang memiliki reaksi waktu dan penglihatan yang baik. Begitu pula dengan kompleksnya mengontrol emosi sendiri dan berinisiatif sebagai bentuk respon-respon yang harus konsisten pada setiap situasi.

*Self-concept*. Karakteristik ini menitikberatkan pada sikap-sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut/dipegang, atau citra diri.

Seseorang yang memiliki kepercayaan diri akan membuat orang tersebut efektif di hampir situasi apapun.

*Knowledge*. Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. *Knowledge* menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus.

Menurut Spencer & Spencer, motif (*motives*) meliputi (1) Orientasi pada pencapaian tugas (*Achievement orientation*), (2) Dampak dan pengaruh (*Impact and influence*). *Impact and influence* ini mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh.

Sifat (*Traits*), meliputi (1) Inisiatif (*Initiative*), (2) Bekerjasama dengan tim (*Teamwork and cooperation*), (3) Membangun kebersamaan (*Developing others*). *Developing others*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program training secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan organisasi. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan. *Teamwork and cooperation* berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.

Konsep diri (*Self concept*), meliputi (1) Percaya diri (*Self confidence*), adalah keyakinan terhadap kemampuan diri menyelesaikan sebuah tugas. *Self confidence* adalah sebuah komponen dari kebanyakan model dari orang-orang berkinerja superior. (2) Kontrol diri (*Self control*), adalah kemampuan untuk menjaga emosi dan meredam aksi negatif ketika sedang marah, tatkala berhadapan dengan oposisi atau tindakan kasar dari orang lain, atau saat bekerja dalam kondisi stres. *Self control* lebih sering ditemukan pada jabatan manajerial *level* bawah dan posisi kontributor individual dengan tingkat stres tinggi. *Self control* jarang disebut-sebut untuk *level* manajer ke atas.

Pengetahuan (*Knowledge*), meliputi (1) Senantiasa mencari informasi (*Information seeking*), (2) Keahlian teknis (*Technical expertise*). *Technical/professional/managerial expertise* termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknikal, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

Keterampilan (*Skill*), meliputi (1) Berpikir analisis (*Analytical thinking*), (2) Berpikir konseptual (*Conceptual thinking*). *Analytical thinking* adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks. *Conceptual thinking* adalah

memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. *Conceptual thinking* bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.

Spencer and Spencer (1993:159) mendefinisikan kompetensi pekerja sebagai karakter sikap dan perilaku atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Kompetensi generik pekerja dari Spencer (dalam Tjakraatmadja, 2002:62) dijabarkan dalam tiga variabel kompetensi yaitu kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial. Masing-masing variabel tersebut kemudian dijabarkan dalam dimensi-dimensi perilaku kerja yang lebih terukur sebagai berikut:

1) Kompetensi Intelektual

Karakter, sikap, dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual pekerja (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pengetahuan profesional, pemahaman kontekstual, dll) yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstualnya. Kompetensi intelektual pekerja terinternalisasi

dalam bentuk delapan dimensi kompetensi generik yang menggambarkan sikap, perilaku, atau kemampuan pekerja sebagai berikut: (Nahapiet dan Goshal, 1998):

- a) Kemampuan berprestasi: Sikap dan perilaku pekerja untuk berusaha mencapai performansi (prestasi kerja) terbaik, dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus menerus.
- b) Manajemen kerja: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan kejelasan kerja, dengan menetapkan rencana tindakan yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data informasi yang akurat.
- c) Kemampuan inisiatif: Perilaku pekerja untuk bertindak melebihi yang dituntut pekerjaan atau sifat pengetahuan atas hal-hal yang baru, dengan mengevaluasi, menseleksi dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan performansi kerja.
- d) Penguasaan informasi: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungannya (konteks permasalahan).
- e) Bersifat analisis: Perilaku/kemampuan pekerja untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-komponen yang lebih rinci serta

menganalisis permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis.

- f) Berpikir konseptual: Perilaku/kemampuan pekerja untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai suatu kesatuan mencakup kemampuan untuk memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis.
- g) Keahlian praktikal: Sikap dan perilaku pekerja untuk menguasai pengetahuan eksplisit, berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan dan kemauan untuk memperbaiki serta mengembangkan diri.
- h) Kemampuan berkomunikasi: Perilaku/kemampuan pekerja untuk menyampaikan pemikiran dan gagasan secara lisan atau tulisan, untuk kemudian mendiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.

## 2) Kompetensi Emosional

Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis, karena pola emosional yang relatif stabil ketika menghadapi berbagai tekanan permasalahan di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas mental/emosional. Kapasitas emosional

pekerja terinternalisasi dalam bentuk enam disiplin sikap dan perilaku sebagai berikut, (Spencer & Spencer, 1993):

- a) Sikap pengertian: Sikap dan perilaku pekerja untuk mampu memahami, mendengarkan dan menanggapi bahwa hal-hal yang tidak dikatakan orang lain, dapat berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan maupun kelebihan dan keterbatasan orang lain;
- b) Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan: Sikap dan perilaku pekerja untuk peduli dan mampu memberi bantuan dan pelayanan baik kepada pelanggan internal maupun pelanggan eksternal;
- c) Pengendalian diri: Perilaku/kemampuan pekerja untuk mengendalikan prestasi dan emosi diri pada saat menghadapi tekanan, sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun;
- d) Percaya diri: Sikap dan keyakinan pekerja dalam menyelesaikan suatu tugas dengan tidak ragu-ragu untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan untuk mempertahankan sikap dan perilaku positif;
- e) Kemampuan beradaptasi: Sikap dan perilaku/kemampuan pekerja untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat manfaat atau peluang dari sikap dan perubahan situasi;

- f) **Komitmen pada organisasi:** Sikap dan perilaku pekerja untuk melakukan penyelarasan visi pribadi dengan visi organisasi, kemudian meningkatkan diri pada pekerjaan dengan kebutuhan, prioritas maupun tujuan organisasi secara keseluruhan.

### 3) Kompetensi Sosial

Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan membangun simpul-simpul kerjasama, cerdas yang hangat dan akrab dengan orang lain atau kelompok lain, ada berbagai situasi permasalahan di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan sosial. Kompetensi sosial pekerja terinternalisasi dalam bentuk tujuh disiplin (sikap dan perilaku) sebagai berikut (Spencer & Spencer, 1993):

- a) **Pengaruh dan dampak:** Kemampuan pekerja untuk meyakinkan dan mempengaruhi orang lain secara efektif dan terbuka mau berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide, baik secara perorangan atau dalam kelompok agar pekerja lain mau mendukung gagasan/ide yang disampaikannya;
- b) **Kesadaran berorganisasi:** kemampuan pekerja untuk memahami keterkaitan atau hubungan pengaruh antara posisi dirinya dengan kekuasaan formal secara

komprehensif, baik di dalam organisasi sendiri maupun dengan pihak-pihak eksternal organisasi.

- c) Membangun hubungan kerja: sikap dan perilaku pekerja untuk mampu membangun dan memelihara jaringan kerja sama (hubungan pribadi yang timbal balik) agar tetap hangat dan akrab.
- d) Mengembangkan orang lain: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain, dengan memberikan umpan balik yang membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, monitoring atau memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya.
- e) Mengarahkan bawahan: Sikap dan perilaku pekerja untuk mampu memerintah, mempengaruhi dan mengarahkan bawahan, dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal yang tepat, agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- f) Kerjasama tim: Sikap dan perilaku pekerja untuk mau dan mampu bekerjasama dengan orang lain secara kooperatif, menjadi bagian yang berarti dari suatu tim, untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
- g) Kepemimpinan kelompok: sikap dan perilaku pekerja untuk mampu berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu

menjadi tauladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

### c. Model Kompetensi

Spencer and Spencer (1993:343-345) mengatakan bahwa untuk menghadapi tantangan baru di masa depan dan bentuk-bentuk organisasi yang baru yang akan kita hadapi, maka dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kompetensi yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan.

Model kompetensi bagi eksekutif puncak diperlukan kompetensi tentang :

- (1) Pemikiran Strategis (*Strategic Thinking*). Untuk memahami kecenderungan (*trends*) lingkungan yang cepat berubah, peluang pasar, ancaman persaingan dan kekuatan serta kelemahan-kelemahan organisasi mereka sendiri, supaya dapat menemukan **tanggapan strategis yang terbaik.**
- (2) Kepemimpinan perubahan (*change leadership*). Untuk mengkomunikasikan sisi dari organisasi yang dapat merubah karyawan menjadi *stakeholders*, membangkitkan motivasi dan komitmen, berperan sebagai sponsor dan inovasi yang dilakukan dan membangkitkan peran kewirausahaan, serta mengalokasikan semua sumberdaya perusahaan sebaik mungkin untuk melaksanakan perubahan yang berkesinambungan.
- 3) Manajemen hubungan (*Relationship management*). Untuk

membina hubungan dan jaringan yang luas dengan pihak-pihak lain di banyak negara, dimana kerjasama dengan pihak-pihak lain dapat menyokong keberhasilan organisasi.

Pada tingkat pimpinan organisasi, paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi:

- (1) Keluwesan (*Flexibility*). Keluwesan untuk mengubah struktur dan proses-proses manajerial, apabila diperlukan untuk melaksanakan strategi perubahan perusahaan lebih efektif dalam pelaksanaan tugas organisasi.
- (2) Pelaksanaan perubahan (*Change Implementation*)
- (3) Pelaksanaan perubahan untuk mengkomunikasikan kebutuhan perubahan organisasi kepada sesama karyawan dan keterampilan-keterampilan change management seperti komunikasi, bantuan untuk pelatihan dan proses kelompok, yang dibutuhkan untuk melaksanakan perubahan di dalam kelompok-kelompok kerja masing-masing karyawan.
- (4) Inovasi kewiraswastaan (*Entrepreneurial Innovation*). Motivasi untuk menjadi pemimpin dalam produk baru, pelayanan dan proses produksi.
- (5) Saling pengertian antar pribadi (*Interpersonal understanding*).
- (6) Saling pengertian antar pribadi untuk memahami dan menghargai masukan-masukan dari berbagai tipe dan karakter manusia.

- (7) Memberi wewenang (*Empowering*). Memberi wewenang untuk saling berbagi informasi, meminta pendapat dari sesama karyawan, mengupayakan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab yang berarti, memberikan umpan balik pelatihan, mengungkapkan harapan-harapan perbaikan dari bawahan (tanpa memandang perbedaan), dan memberi imbalan atas peningkatan kinerja. Semua hal ini akan membuat karyawan merasa lebih mampu dan termotivasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.

Pada tingkat pegawai diperlukan kualitas kompetensi:

- (1) Keluwesan (*Flexibility*). Melihat perubahan-perubahan lebih sebagai tantangan dari pada merupakan suatu ancaman.
- (2) Selalu mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar (*Information seeking, motivation, ability to learn*) secara antusias untuk mempelajari keterampilan-keterampilan teknis maupun interpersonal. Melihat proses belajar sebagai kesempatan pengembangan diri dan memperkaya pekerjaan dan bukan menganggapnya sebagai tambahan pekerjaan.
- (3) Motivasi untuk berprestasi (*Achievement Motivation*) Keinginan untuk berprestasi dan menghasilkan kinerja yang baik, dibandingkan dengan apa yang telah dilakukannya di masa lalu, maupun dibandingkan dengan hasil pekerjaan orang lain.

- (4) Motivasi bekerja untuk dibawah tekanan (*Work motivation under pressure*)
- (5) Kombinasi dari keluwesan, motivasi berprestasi, daya tahan terhadap perusahaan, yang membuat seseorang dapat bekerja pada situasi dimana tuntutan akan perbaikan selalu meningkat.
- (6) Kesiediaan untuk bekerja sama (*Collaborativeness*)
- (7) Bekerjasama dengan kelompok-kelompok multi disiplin dengan rekan kerja dengan beragam latar belakang, bersikap positif terhadap orang lain, empati dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Amstrong & Murlis (dalam Ramelan 2003:56), membagi kompetensi menjadi 2 (dua) yaitu kompetensi inti dan kompetensi generik atau kompetensi khusus.

#### 1) Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah merupakan hal-hal yang harus dilakukan organisasi dan orang yang ada didalamnya agar bisa berhasil. Kompetensi inti ini merupakan hasil dari pembelajaran kolektif dalam organisasi. Mereka mengatakan bahwa kompetensi inti adalah komunikasi, keterlibatan dan komitmen mendalam untuk bekerja dalam organisasi. Kompetensi inti melibatkan banyak orang dari banyak level dan fungsi dalam organisasi. Kompetensi inti dapat dibedakan menjadi 2 (dua) bagian yaitu

- Kompetensi inti bisnis yaitu menetapkan apa yang harus dilakukan bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengonsolidasikan teknologi yang dimiliki dalam keseluruhan organisasi dan mengubah ketrampilan menjadi kompetensi yang bisa memberdayakan bisnis untuk beradaptasi secara cepat dengan peluang yang terus berubah.
- Kompetensi inti perilaku adalah kualitas fundamental yang diterapkan oleh individu dalam organisasi. Kompetensi inti perilaku bisa berdiri sendiri untuk membuat kerangka kompetensi yang berlaku untuk setiap orang dalam organisasi, meskipun dengan tingkatan yang berbeda-beda.

## 2) Kompetensi Generik

Kompetensi generik adalah kompetensi yang berlaku untuk kategori karyawan tertentu, seperti manajer, pemimpin tim, teknisi desain, manajer cabang, spesialis kepersonaliaan, akuntan, operator mesin, asisten penjualan atau sekretaris. Sebagai contoh, kompetensi generik manajer cabang bisa mencakup kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, pengembangan bisnis, hubungan pelanggan, keputusan komersial, ketrampilan komunikasi dan hubungan antar pribadi. Kompetensi generik bisa ditetapkan untuk kelompok

jabatan yang secara fundamental sifat-sifat tugasnya sama, tetapi *level* pekerjaan yang ditangani berbeda-beda.

#### d. Manfaat dan Pedoman Mengembangkan Kompetensi

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut Prihadi (2004:57) manfaat kompetensi adalah:

- (1) Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang memegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.
- (2) Merekrut karyawan yang andal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru
- (3) Dasar penilaian dan pengembangan karyawan. Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang, berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan divisi lain.

Pentingnya kompetensi dalam mendorong suatu organisasi mencapai posisi kompetitif juga ditekankan oleh Glick (2004:62) bahwa suatu organisasi perlu memperhatikan keberhasilannya di masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan kerjasama. Menurutnya kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan.

Dalam penerapan kompetensi ini, tentunya tiap organisasi memiliki perspektif berbeda berdasarkan nilai strategisnya bagi organisasi bersangkutan. Olson dan Bolton (2002:49) mengilustrasikan cakupan konsep kompetensi dalam literatur organisasi bahwa kompetensi merujuk pada individu maupun organisasi. Karakteristik individu mencakup pengetahuan teknis dan keterampilan (*knowledge technical and skills*) kinerja, serta kompetensi penyumbang individu.

Menurut Mathis and Jackson (2002:99), kompetensi ketrampilan dan pengetahuan cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumberdaya manusia.

Oleh karena itu, kompetensi dalam penelitian ini dibatasi ke dalam dua variabel yakni pengetahuan dan ketrampilan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Palan (2007) bahwa ada dua unsur

kompetensi yang menonjol yakni pengetahuan dan keahlian atau keterampilan. Kedua kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya sedangkan kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai.

Pengetahuan sebagai variabel pertama dari kompetensi pegawai dalam penelitian ini bukanlah merupakan pengetahuan umum semata melainkan pengetahuan tentang tugas yang sangat penting bagi setiap staf untuk melaksanakan tugasnya. Lebih lanjut Gibson (2003:56) merupakan tingkat pemahaman lisan seseorang pegawai tentang apa yang dia ketahui dari pengalaman dan proses belajar. Pengetahuan yang baik tentang tugas di dalam diri seorang staf cenderung akan meningkatkan kualitas pekerjaannya. Apabila pegawai tersebut memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaannya, maka dia akan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik, dan demikian sebaliknya.

Keterampilan sebagai variabel ke dua dari kompetensi adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat (Gibson, 2003:41). Staf yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat harus dapat berperilaku profesional yang dapat ditunjukkan dengan memiliki dan menerapkan ilmu pengetahuan ilmiah dan teknologi staf, memiliki dan menerapkan keterampilan

profesional dan kehidupan profesional (Mathis and Jackson, 2002:88).

#### 4. Teori Organisasi

Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok satu sama lain, dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumberdaya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut para ahli terdapat beberapa pengertian organisasi sebagai berikut :

- Menurut Schulze (2004), organisasi adalah suatu penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang lingkup kerja dan segala hal yang berhubungan dengannya, yang disatukan dalam sebuah hubungan yang teratur dan sangat efektif untuk mencapai segala tujuan yang diinginkan.
- Menurut Barnard (1971) mengemukakan dalam bukunya yang berjudul *The Function Of The Executive*, organisasi adalah suatu sistem mengenai usaha kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

- Menurut Mooney (1991) dalam bukunya berjudul *The Principles of Organization*. Organisasi adalah segala bentuk persatuan/perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.
- Menurut Stoner (1978) Organisasi adalah sebuah pola yang menghubungkan orang-orang di bawah arahan pimpinan (manager) untuk mencapai atau mengejar tujuan bersama.
- Menurut Robbins (2003) mengemukakan bahwa Organisasi ialah kesatuan aspek sosial yang terkordinasi secara sadar, dengan satu batasan yang cukup relatif dan bisa diidentifikasi, yang bekerja secara relatif dan terus menerus untuk mencapai tujuan kelompok atau tujuan bersama.

Berdasarkan peraturan Undang-Undang nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang dimaksud Organisasi Perangkat Daerah adalah unsur pembantu kepala daerah dan DPRD dalam penyelenggaraan urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas, Badan, Lembaga Lain, dan Kecamatan.

## 5. Pegawai Negeri Sipil/Aparatur Sipil Negara

Menurut Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat

tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Hasibuan (1993:13), menyatakan bahwa pegawai ialah orang yang menjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi (balas jasa) yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu, dimana mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh gaji sesuai dengan perjanjian.

Menurut Soedaryono (2000:6) dalam bukunya (Tata Laksana Kantor, pegawai adalah seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta, sedangkan menurut Robbins (2006) 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 dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja. Pegawai adalah orang yang bekerja pada suatu instansi dan mendapatkan gaji setiap bulan. Berdasarkan pengertian diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pegawai adalah seseorang yang bekerja pada suatu kesatuan organisasi, baik sebagai pegawai tetap maupun tidak untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Pengertian mengenai pegawai ialah tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan fikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam

usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi), Widjaja (2006 : 113)

Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai sebagai tenaga kerja atau yang menyelenggarakan pekerjaan perlu digerakkan sehingga mereka mempunyai keterampilan dan kemampuan dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat menghasilkan karya-karya yang bermanfaat untuk tercapainya tujuan organisasi. Karena tanpa kemampuan dan keterampilan pegawai sebagai pelaksana pekerjaan maka alat-alat dalam organisasi tersebut akan menjadi benda mati dan waktu yang dipergunakan akan terbuang dengan percuma sehingga pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak efektif.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang relevan dengan topik yang akan dilakukan peneliti adalah.

1. Penelitian yang dilakukan Eva Ningsih, pada Tahun 2016 mengenai Pengembangan Kompetensi Pegawai untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Kutai Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan di bidang intelektual yang dapat dilakukan melalui peningkatan pendidikan formal setingkat lebih tinggi, pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, pendidikan dan pelatihan dibidang kepemimpinan, dan promosi. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa pengembangan kompetensi sumberdaya manusia yang dilakukan di lingkungan BPKAD Kabupaten Kutai Barat, belum mencapai hasil yang maksimal khususnya pada pengembangan diklat yang masih sangat minim. Namun kontribusi dari pengembangan kompetensi yang telah dilakukan telah telah membawa perubahan yang lebih baik dari sebelumnya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan yang akan peneliti lakukan adalah fokus penelitian yang sama yaitu kompetensi pegawai. Metode yang digunakan adalah analisis data kualitatif berdasarkan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian, peneliti berlokasi di Inspektorat Kabupaten Berau sedangkan penelitian terdahulu pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat.

2. Penelitian yang dilakukan Shinta Bonita Moningka, pada Tahun 2014 mengenai Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kolongan Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon. Hasil dari penelitian Pegawai Negeri Sipil yang ada di

Kelurahan Kolongan belum efektif dalam memberikan pelayanan publik.

Hal ini dipertegas dengan :

- Masih rendahnya tingkat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil.
- Program evaluasi kinerja pegawai belum terealisasi dengan baik .  
Mengingat evaluasi merupakan salah satu bentuk upaya yang harus dilakukan untuk memaksimalkan tugasnya. Dengan kata lain, jika tidak dilaksanakan program evaluasi menjadi pertanda bahwa Pegawai Negeri Sipil yang ada di kantor kelurahan kolongan tidak berusaha untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang berhubungan dengan pelayanan publik sesuai tugas dan fungsinya sebagai agen pelayan masyarakat.
- Masih terdapat berbagai kendala dalam bentuk sarana dan prasarana yang membuat proses pelayanan publik menjadi kurang efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti efektivitas kerja pegawai negeri sipil dalam pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kolongan Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan yang akan peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil, adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode deskriptif kualitatif berdasarkan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi dan fokus penelitiannya. Peneliti memfokuskan efektivitas pada pengembangan dan pelatihan pegawai di Inspektorat Kabupaten

Berau Provinsi Kalimantan Timur, sedangkan peneliti sebelumnya fokus pada pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kolongan Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon

3. Penelitian yang dilakukan oleh Aprilia Chartiani Takaonselang pada Tahun 2014 dengan judul Efektivitas Diklat dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia Aparatur Pemerintah di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe. Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas diklat dalam meningkatkan kualitas Sumberdaya Manusia bagi Aparatur Pemerintah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat untuk meningkatkan kualitas sumberdaya aparatur pemerintah khususnya diklat Pim III dan IV kurang efektif karena PNS ditempatkan di disiplin ilmu yang berbeda, sehingga sulit mengimplementasikan hasil pendidikan dan pelatihan yang di dapatnya.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan yang akan peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang efektivitas diklat dalam meningkatkan kualitas sumberdaya Manusia aparatur pemerintah. Metode penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan metode deskriptif kualitatif.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi dan fokus penelitiannya. di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe dengan fokus penelitian hanya terbatas

pada peningkatan kualitas Sumberdaya Manusia, sedangkan peneliti fokus pada efektivitas pengembangan dan pendidikan pegawai

4. Penelitian yang dilakukan oleh Asfendi pada Tahun 2011, dengan judul “Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Efektivitas Pegawai di Bagian Akademik Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan induktif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan linear antara disiplin dengan efektivitas pegawai, ada pengaruh antara motivasi dengan efektivitas pegawai yang ditunjukkan dengan adanya tanggung jawab menyelesaikan tugas dengan target yang jelas, bekerja ingin memperoleh insentif. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh disiplin dan motivasi terhadap efektivitas pegawai di Bagian Akademik Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Persamaan penelitian sebelumnya dengan yang akan peneliti lakukan adalah membahas tentang efektivitas pegawai. Metode yang digunakan sama-sama menggunakan deskriptif. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi dan fokus penelitiannya. Peneliti memfokuskan efektivitas pada pengembangan dan pelatihan pegawai di Inspektorat Kabupaten Berau Provinsi Kalimantan Timur, sedangkan peneliti sebelumnya di Bagian Akademik Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

### C. Kerangka Berpikir

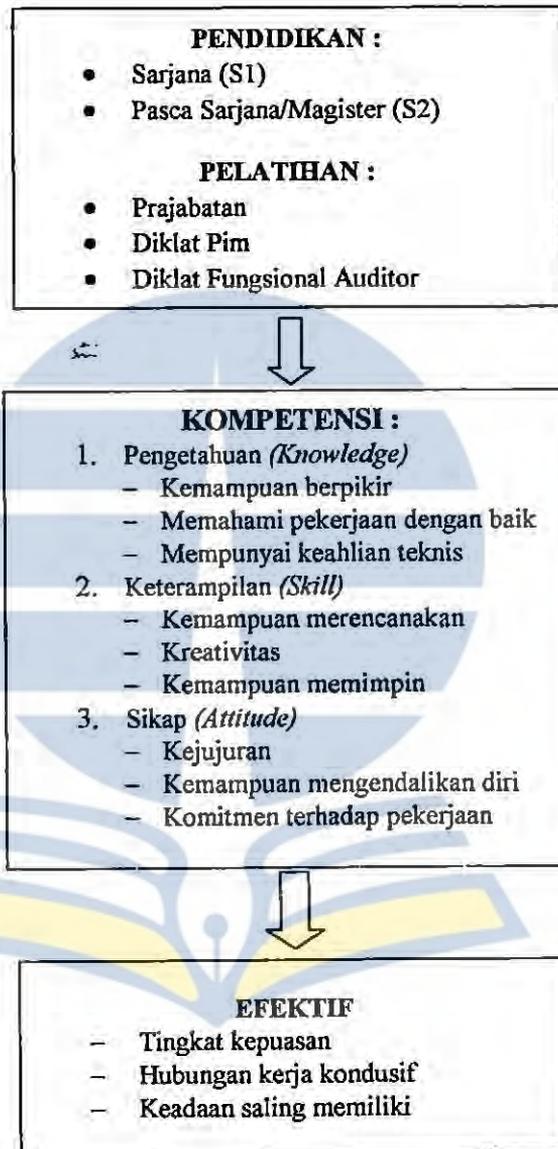
Setiap organisasi memiliki tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Tujuan organisasi tersebut akan dicapai secara lebih efektif apabila organisasi tersebut dijalankan oleh sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan serta menguasai bidang tugasnya.

Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan tersebut didapatkan dari pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan di kantor maupun mengirimkan pegawai yang bersangkutan keluar kantor. Dengan mengikuti pelatihan, pegawai akan menyerap suatu hal yang baru dari luar, baik ilmu, teknologi maupun pola kerja untuk melaksanakan tugasnya lebih efektif dan efisien.

Moekijat (2001:64) menjelaskan bahwa kunci keberhasilan pendidikan dan pelatihan terdiri dari faktor-faktor seperti peserta diklat, instruktur diklat, periode diklat, materi diklat, proses diklat, fasilitas diklat dan setelah diklat dilaksanakan, melalui kegiatan pemberian diklat diharapkan setelah melaksanakan diklat para pegawai tadi akan menyerap nilai-nilai baru yang selama ini mungkin belum ada, sehingga dengan pola-pola baru tersebut mereka dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan uraian-uraian diatas maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1

Gambar 2.1  
Kerangka Pikir Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan  
Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai  
di Inspektorat Kabupaten Berau



#### D. Operasional Konsep/Fokus Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan sebelumnya maka fokus penelitian ini adalah Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Inspektorat Kabupaten Berau.

1. Efektivitas menurut Hidayat (1986:25) yang menjelaskan bahwa “Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai.
2. Kompetensi menurut Michael Armstrong (1994:92) merupakan apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat perilaku yang berbeda-beda. Sedangkan menurut McClelland (dalam Prihadi, 2004:89) kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan dan berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut serta dapat diukur dengan standar-standar yang telah ditentukan.
3. Pengetahuan menurut Wardoyo (2005:18) adalah kemampuan wawasan yang dimiliki oleh seorang individu sumber daya manusia berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki, latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang ditekuni, yang membentuk suatu wawasan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan pembangunan pendidikan nasional.
4. Keterampilan menurut Pradiansyah (1999:59) adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas pokoknya sesuai dengan bidang kerja yang ditekuni.

5. Sikap menurut Rivai (2004:247) adalah suatu kesiapan untuk menanggapi suatu kerangka yang utuh untuk menetapkan keyakinan atau pendapat yang khas serta sikap juga pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Muhammad Nazir (1999:63), metode deskriptif adalah meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki, menurut Nawawi (2003:64), metode penelitian deskriptif mempunyai dua ciri pokok: (1) Memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan (sekarang) atau masalah yang bersifat aktual. (2) Menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya, diiringi dengan interpretasi rasional.

Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna oleh sejumlah individu atau sekelompok orang disini adalah pegawai yang ada di Inspektorat Kabupaten Berau. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum dan menafsirkan makna data. Laporan akhir untuk penelitian ini memiliki struktur atau kerangka yang

fleksibel (Creswell, 2010:5) yaitu meneliti tentang efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau.

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

### **1. Sumber Informasi**

Sumber informasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada di Inspektorat Kabupaten Berau yang terdiri dari Inspektur, Inspektur Pembantu Wil., Kepala Sub Bagian, auditor dan staf

### **2. Pemilihan Informan**

Berkenaan dengan jenis penelitian ini yang bersifat kualitatif, maka prosedur dalam pemilihan informan yang terpenting adalah bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*) atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan fokus penelitian (Bugin, 2003:53).

Dalam penelitian ini yang menjadi informan kunci adalah Inspektur Inspektorat Kabupaten Berau Kepala Sub Bagian Administrasi dan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Penyusunan Program

### C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen 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 instrument* 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:

- Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakannya bermakna atau tidak bagi penelitian,
- Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus,
- Tiap situasi merupakan keseluruhan artinya tidak ada suatu instrumen berupa test atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi kecuali manusia,
- Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata dan untuk memahaminya, kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita,

- Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh. Ia dapat menafsirkannya, melahirkan hipotesis dengan segera untuk menentukan arah pengamatan, untuk *test* hipotesis yang timbul seketika,
- 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 (Sugiono 2009:308).

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam penelitian kualitatif, proses pengumpulan data bergerak dari fakta empiris dalam rangka membangun teori. Proses pengumpulan data ini dijelaskan oleh Nasution (1998:34) meliputi tahapan sebagai berikut :

##### **1. Proses Memasuki Lokasi Penelitian (*Getting In*)**

Sesuai pendapat Moelong (2005:142) menyatakan legitimasi informal bersumber dari kemampuan menyeluruh para peneliti untuk menyampaikan kehadiran yang dapat diterima dan dipercaya. Dalam memasuki lokasi penelitian, peneliti berupaya menempuh jalan formal, yaitu dengan cara memperoleh izin secara formal dari Inspektur Inspektorat Kabupaten Berau. Disamping itu dalam memasuki daerah penelitian, karena peneliti sebagai bagian dari Organisasi Perangkat Daerah tersebut maka secara otomatis dapat melihat dan berbaur dengan informan-informan lain.

## 2. Ketika Berada di Lokasi Penelitian (*Getting Along*)

Moelong (2005:92) mengatakan membangun kepercayaan dengan para informan merupakan kunci sukses untuk mencapai dan memperoleh informasi yang akurat dan komprehensif. Karena posisi peneliti menjadi bagian dari subjek yang diteliti maka pada tahap ini peneliti berusaha menjalin hubungan pribadi yang akrab dengan subjek penelitian dan tetap menjaga objektivitas dari data dan informasi yang didapatkan.

## 3. Mengumpulkan Data (*Logging the Data*)

Berdasarkan pada jenis dan sumber data yang diperlukan, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi :

### a. Wawancara mendalam (*Indepth Interview*)

Wawancara jenis ini tidak dilaksanakan dengan struktur ketat, tetapi dengan pertanyaan yang semalın mefokus pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup mendalam. Kelonggaran semacam ini mampu mengorek kejujuran informan untuk memberikan informasi yang sebenarnya terutama berkenaan dengan perasaan, sikap dan pandangan mereka terhadap implementasi program. Teknik wawancara ini dilakukan dengan informan terpilih yang ada pada lokasi penelitian terutama untuk mendapatkan data primer dari informan tersebut.

b. Dokumentasi

Teknik ini dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data yang bersumber pada arsip dan dokumen-dokumen yang ada pada masing-masing lokasi penelitian. Dalam hal ini informasi berasal dari arsip maupun dokumen-dokumen lain yang dianggap perlu.

c. Observasi

Observasi dilaksanakan oleh peneliti dengan cara formal maupun informal untuk mengamati berbagai kegiatan yang dilakukan para pegawai di lingkungan kerja Inspektorat Kabupaten Berau.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber datanya. Teknik yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data primer ini melalui observasi, wawancara, diskusi terfokus, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh melalui bahan bacaan, bahan pustaka dan laporan-laporan penelitian

## E. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Pekerjaan analisis data dalam hal ini ialah mengatur, mengurutkan,

mengelompokkan, memberikan kode dan kategori. Pengorganisasian dan pengelolaan data tersebut bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substantif. Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong 2005:103)

Dalam analisis data ini peneliti melakukan penelaahan, pengelompokan, sistematisasi, penafsiran, dan verifikasi data yang berhasil dihimpun oleh peneliti selama proses penelitian, sehingga pada tahapan akhir diandaikan adanya sajian hasil penelitian yang memiliki nilai ilmiah dari sumber data lapangan yang masih mentah pada awalnya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep (Milles & Huberman 1992:20) yaitu *interactive model* yang mengklasifikasikan analisis data dalam tiga langkah, yaitu:

- Reduksi data

Reduksi data ini dilakukan peneliti agar data yang menumpuk dapat dipilah, dirampingkan, dipilih mana yang penting sesuai dengan fokus penelitian. Untuk kemudian ada data yang dipakai (*living in*) dan ada juga data yang dibuang (*living out*). Hal ini dilakukan sejak awal penelitian. Pada tahapan ini diharapkan peneliti dapat membuat

rangkuman yang inti dari proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sebagai bagian penting penelitian.

#### - Penyajian Data

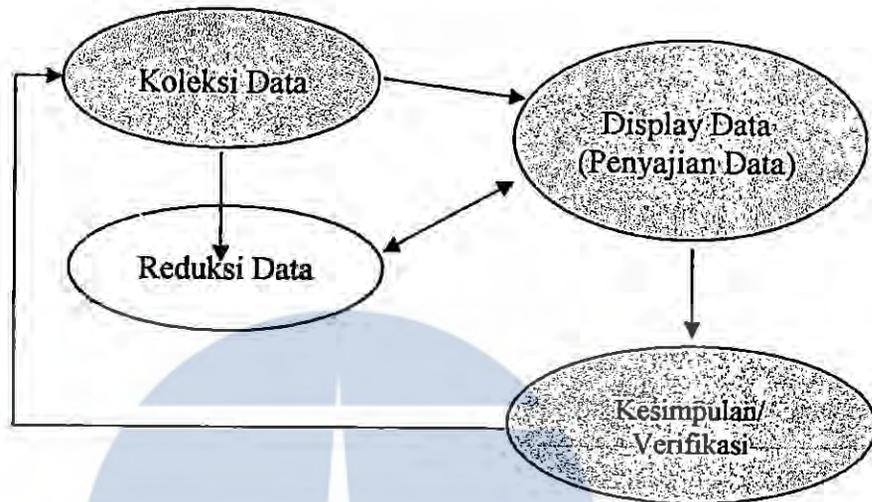
Setelah data berhasil disortir sesuai dengan fokus yang diteliti, maka peneliti melanjutkan dengan penyajian data. Pada langkah ini peneliti menyajikan sekumpulan informasi (data) secara sistematis dari hasil seleksi untuk memahami makna sesuai dengan fokus penelitian. Sehingga pada tahapan ini peneliti dimungkinkan dapat menarik kesimpulan. Sajian data oleh peneliti ini bisa berwujud narasi yang didukung gambar, skema, dan Tabel besumber dari data lapangan yang sudah di seleksi secara ketat.

#### - Verifikasi dan Kesimpulan

Pada langkah ini, peneliti melakukan pengecekan ulang (verifikasi) atas data yang sudah masuk dan tersusun secara naratif. Ini penting dilakukan sebelum peneliti menarik sebuah kesimpulan, sebab dalam proses reduksi data maupun sajian data terkadang terjadi error, sehingga kesimpulan yang akan diambil peneliti tidak bisa dari fokus penelitian yang sudah ditetapkan. Dalam analisis data peneliti menggunakan analisis deskriptif, data yang dikumpulkan berupa kata-kata bukan dalam bentuk angka, hal ini disebabkan dengan adanya penerapan metode kualitatif, selain itu semua dikumpulkan kemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

Penarikan kesimpulan merupakan salah satu dari teknik analisis data kualitatif. Penarikan kesimpulan adalah hasil analisis yang dapat digunakan untuk mengambil tindakan. Langkah ketiga dalam analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya, tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang ditentukan pada awal, tetapi mungkin juga tidak. Karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau bahkan gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Kesimpulan ini dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, maupun hipotesis atau teori. Tahapan analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman ini diilustrasikan dalam gambar 3.1 yang disajikan oleh Sugiyono (2005) seperti berikut:

Gambar 3.1  
Tahapan Analisis Data



*Sumber data : Miles dan Huberman (dalam Sugiyono 2005:246)*

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Inspektorat Kabupaten Berau merupakan unsur pengawas, penyelenggara pemerintah daerah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Inspektorat Kabupaten Berau dipimpin oleh seorang Inspektur yang bertanggung jawab langsung kepada Bupati dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dari Sekretaris Daerah.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 yang mengatur tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Berau maka tugas pokok dan fungsi Inspektorat Kabupaten Berau adalah sebagai berikut :

##### 1. Tugas Inspektorat Kabupaten Berau

Menurut Peraturan Bupati Berau Nomor 49 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Daerah Kabupaten Berau, tugas pokok Inspektorat Kabupaten Berau adalah membantu Kepala Daerah dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan kampung dan pelaksanaan urusan pemerintahan kampung

## 2. Fungsi Inspektorat Kabupaten Berau

Dalam melaksanakan tugas pokok Inspektorat Kabupaten Berau berfungsi untuk membantu Bupati dalam membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan oleh Perangkat Daerah, yaitu :

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan;
- b. Pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
- c. Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Bupati;
- d. Penyusunan laporan hasil pengawasan;
- e. Pelaksanaan administrasi inspektorat; dan
- f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

## 3. Visi dan Misi Inspektorat Kabupaten Berau

Dalam mengantisipasi tantangan ke depan menuju kondisi yang diinginkan, Inspektorat Kabupaten Berau sebagai organisasi yang membantu Pemerintah Kabupaten Berau secara terus menerus mengembangkan peluang dan inovasi baru.

Perubahan tersebut harus disusun dalam tahapan yang terencana, konsisten dan berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan Akuntabilitas Kinerja yang berorientasi pada pencapaian hasil dan manfaat.

Sehubungan dengan itu Inspektorat Kabupaten Berau sudah mempunyai visi sebagai cara pandang jauh ke depan tentang ke mana Inspektorat Kabupaten Berau akan diarahkan dan apa yang akan dicapai agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif.

Sejalan dengan Visi Pemerintah Kabupaten Berau yaitu “Mewujudkan Berau Sejahtera, Unggul, dan Berdaya Saing Berbasis Sumberdaya Manusia dan Pemanfaatan Sumberdaya Alam Secara Berkelanjutan”, maka visi Inspektorat Kabupaten Berau adalah : “Terwujudnya Penyelenggaraan Pemerintahan yang Bersih dan Baik (*Clean and Good Governance*) Melalui Pengawasan yang Optimal

Visi tersebut di atas mengandung makna Inspektorat sebagai aparat pengawasan tentunya bertanggung jawab untuk membantu mewujudkan tata kelola dan penyelenggaraan pemerintahan yang menjunjung tinggi asas-asas transparansi dan akuntabilitas. Transparansi dan akuntabilitas sebagai kerangka pertanggung jawaban publik sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pembangunan yang bersih dari praktek-praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Peran Inspektorat dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui tugas-tugas pengawasan sangat tergantung pada profesionalisme seluruh jajaran aparat pengawasan Inspektorat

yang senantiasa mau belajar dan tumbuh mengikuti perkembangan lingkungan internal dan eksternal yang terus berdinamika.

Untuk mewujudkan visi Inspektorat Kabupaten Berau sebagaimana yang telah digariskan di atas, maka dipandang perlu pula untuk menggariskan beberapa misi yang harus dilaksanakan oleh seluruh jajaran Inspektorat Kabupaten Berau yaitu sebagai berikut:

- Menyelenggarakan pengawasan terhadap aparatur pemerintah, administrasi pemerintahan dan pembangunan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Berau;
- Meningkatkan kualitas hasil pengawasan yang dapat dipergunakan dalam pengambilan keputusan;
- Mendorong terwujudnya aparatur yang bersih dan handal;
- Meningkatkan sarana dan prasarana penunjang pengawasan.

#### **4. Komposisi Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau**

Dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsinya membantu Kepala Daerah untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan kampung dan pelaksanaan urusan pemerintahan kampung, sampai dengan Tahun 2017 jumlah pegawai Inspektorat Kabupaten Berau didukung oleh 46 orang, yang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 41 orang dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) berjumlah 6 orang untuk

mengetahui lebih lanjut mengenai jumlah pegawai dapat ditampilkan pada Tabel 4.1 :

**Tabel 4.1**  
**Komposisi Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau**  
**Berdasarkan Status**

No	Status Kepegawaian	Jumlah	Persentase (%)
1	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	41 orang	87,23
2	Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K)	6 orang	12,76
Jumlah		47 orang	100

*Sumber : Sub Bagian Administrasi dan Umum Tahun 2017*

Berdasarkan data Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil yang berada di Inspektorat Kabupaten Berau secara persentase adalah 87,23 persen dan selebihnya adalah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) sebesar 12,76 persen

Data pendukung lain tentang komposisi jumlah pegawai Inspektorat Kabupaten Berau berdasarkan jabatan dapat ditampilkan pada Tabel 4.2 :

**Tabel 4.2**  
**Komposisi Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau**  
**Berdasarkan Jabatan Struktural**

No	Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
1	Inspektur	1 orang	11,11
2	Sekretaris	1 orang	11,11
3	Inspektur Pembantu Wil.	4 orang	44,44
4	Kepala Sub.Bagian	3 orang	33,33
Jumlah		9 orang	100

*Sumber : Sub Bagian Administrasi dan Umum Tahun 2017*

Berdasarkan data Tabel 4.2 dapat dijelaskan, Inspektorat Kabupaten Berau dipimpin oleh seorang Inspektur, dibantu seorang Sekretaris yang membawahi 3 (tiga) Sub Bagian : Sub Bagian Penyusunan Program di pimpin 1 (satu) orang Kasubbag, Sub Bagian Administrasi dan Umum di pimpin 1 (satu) orang Kasubbag, Sub Bagian Keuangan dan Aset di pimpin 1 (satu) orang Kasubbag dan 4 (empat) orang Inspektur Pembantu Wilayah (I, II, III, IV), dengan rincian tugas sebagai berikut :

a. Inspektur

- Merencanakan pembangunan di bidang pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang sejalan dengan rencana dan strategi pembangunan daerah;
- Menggerakkan organisasi Inspektorat sesuai dengan rencana dan strategi pembangunan yang telah disusun untuk tercapainya tujuan;
- Mengordinasikan seluruh kegiatan dan program pembangunan yang menjadi tanggung jawab Inspektorat;
- Merumuskan kebijakan teknis pembangunan di bidang pengawasan penyelenggaraan pemerintahan Daerah dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku agar dapat digunakan sebagai dasar dan pedoman dalam melaksanakan pekerjaan;
- Mengatur dan mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya agar terwujud kinerja yang baik pada

bawahan dan tugas Inspektorat dapat selesai dengan baik dan tepat waktu;

- Mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijakan teknis, pedoman dan petunjuk serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan tugas Inspektorat melalui informasi dan sumber data yang ada untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja;
- Memeriksa, mengecek, mengoreksi dan mengontrol serta mengesahkan hasil kerja bawahan berdasarkan ketentuan yang berlaku;
- Mengkaji, meneliti dan mengevaluasi program kerja Inspektorat berdasarkan realisasi pelaksanaan program untuk mengetahui tingkat keberhasilan kegiatan dan dalam rangka merancang program lanjutan serta penyusunan laporan kinerja;
- Mengawasi pelaksanaan tugas dan kegiatan setiap satuan organisasi secara berjenjang agar pelaksanaan tugas Inspektorat dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan;
- Memberi saran dan pertimbangan kepada Bupati tentang langkah atau tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya baik secara lisan maupun tertulis sebagai bahan pertimbangan Bupati dalam mengambil kebijakan lebih lanjut;
- Menyampaikan laporan kepada Bupati berdasarkan hasil pelaksanaan tugas sebagai bahan informasi dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;

b. Tugas Pokok dan Fungsi Sekretaris :

- Koordinasi penyusunan rencana kerja Sekretariat berdasarkan Renstra, data dan informasi yang ada serta peraturan yang berlaku sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas;
- Mengatur dan mendistribusikan tugas Sub Bagian sesuai dengan bidang tugasnya agar terwujud kinerja yang baik pada bawahan dan tugas Sekretariat dapat selesai dengan baik dan tepat waktu;
- Memberikan petunjuk dan bimbingan kepada para Kepala Sub Bagian agar pekerjaan Sekretariat dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai peraturan yang berlaku;
- Mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijakan teknis, pedoman dan petunjuk serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan tugas Sekretariat melalui informasi dan sumber data yang ada untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja;
- Merumuskan kebijakan teknis pelaksanaan tugas lingkup Sekretariat dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku agar dapat digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan pekerjaan;
- Koordinasi pelayanan teknis administratif baik intern Inspektorat maupun unit kerja lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

- Mengordinasi penyelenggaraan pengelolaan dan bimbingan administrasi umum, kepegawaian, perencanaan dan keuangan di lingkungan Inspektorat guna tertib administrasi;
- Merencanakan, mengatur dan mengawasi terselenggaranya pengelolaan surat-menyurat, perlengkapan rumah tangga, inventaris, humas dan protokol serta urusan umum;
- Mengoordinasi penyusunan dokumen perencanaan dan laporan kinerja, Standar Operasional Prosedur (SOP) serta dokumen pelayanan publik Inspektorat agar penyusunan dokumen tersebut selesai dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- Mengevaluasi dan menilai kinerja/prestasi bawahan berdasarkan pelaksanaan tugas yang diserahkan untuk peningkatan kinerja dan sebagai bahan pembinaan kepegawaian;
- Mengevaluasi hasil pelaksanaan kegiatan Sekretariat berdasarkan rencana dan realisasinya untuk mengetahui tingkat pencapaian program dan permasalahan yang dihadapi, serta pemecahan masalah;
- Melaporkan kegiatan Sekretariat berdasarkan hasil pelaksanaan tugas sebagai bahan informasi dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
- Memberi saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah/tindakan yang perlu diambil sesuai dengan

bidang tugasnya baik secara lisan maupun tertulis sebagai bahan pertimbangan atasan dalam mengambil kebijakan lebih lanjut;

- Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah dan petunjuk atasan

Sekretaris Inspektorat, membawahi :

- 1) Sub Bagian Penyusunan Program
- 2) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- 3) Sub Bagian Keuangan dan Aset

Rincian Tugas masing-masing Sub Bagian adalah sebagai berikut :

- 1) Sub Bagian Penyusunan Program

Sub Bagian Penyusunan Program mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi sekretariat yang meliputi pengelolaan administrasi penyusunan program pembangunan bidang pengawasan penyelenggaraan pemerintahan Daerah, mengidentifikasi permasalahan, pengumpulan data, mengevaluasi dan memonitor kegiatan dan penyusunan laporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas Inspektorat. Rincian tugas sebagai berikut :

- Menyusun rencana kerja Sub Bagian Penyusunan Program berdasarkan Renstra, data dan informasi yang ada serta peraturan yang berlaku sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas;

- Mengatur dan mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya agar terwujud kinerja yang baik pada bawahan dan tugas Sub Bagian Penyusunan Program dapat selesai dengan baik dan tepat waktu;
- Memberikan petunjuk dan bimbingan kepada bawahan agar pekerjaan Sub Bagian Penyusunan Program dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai peraturan yang berlaku;
- Mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijakan teknis, pedoman dan petunjuk serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan tugas Sub Bagian Penyusunan Program melalui informasi dan sumber data yang ada untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja;
- Merumuskan kebijakan teknis pelaksanaan pekerjaan Sub Bagian Penyusunan Program dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku agar dapat digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan pekerjaan;
- Mengawasi dan memantau proses pengumpulan dan pengolahan data usulan program dari masing-masing unit kerja sebagai bahan penyusunan program Inspektorat;
- Mempelajari dan menganalisa setiap usulan program sebagai bahan penyusunan dan pengembangan program dan kegiatan masing-masing unit kerja;

- Mempelajari dan menganalisis tujuan-tujuan realistis yang dapat dicapai dalam perencanaan program sesuai dengan kebijakan strategis jangka pendek, menengah dan panjang;
- Menyusun konsep telaahan tentang prioritas program dan anggaran sesuai isu-isu sentral dan lokal sebagai bahan pengambilan keputusan;
- Memberi dukungan perumusan konsep program dan kegiatan serta rencana strategis Inspektorat agar penyusunan program kerja berjalan dengan baik dan tepat waktu;
- Menyelenggarakan penyusunan dokumen perencanaan dan laporan kinerja, SOP serta dokumen pelayanan publik Inspektorat dengan membimbing dan mengarahkan bawahan agar penyusunan dokumen tersebut selesai dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- Menyiapkan bahan sosialisasi dan koordinasi hasil rumusan penyusunan program kepada masing-masing unit kerja untuk dijadikan sebagai rencana kerja;
- Mengevaluasi dan menilai kinerja/prestasi bawahan berdasarkan pelaksanaan tugas yang diserahkan untuk peningkatan kinerja dan sebagai bahan pembinaan kepegawaian;

- Mengevaluasi hasil pelaksanaan kegiatan Sub Bagian Penyusunan Program berdasarkan rencana dan realisasinya untuk mengetahui tingkat pencapaian program dan permasalahan yang dihadapi, serta pemecahan masalah;
- Melaporkan kegiatan Sub Bagian Penyusunan Program berdasarkan hasil pelaksanaan tugas sebagai bahan informasi dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
- Memberi saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah/tindakan yang perlu diambil sesuai dengan bidang tugasnya baik secara lisan maupun tertulis sebagai bahan pertimbangan atasan dalam mengambil kebijakan lebih lanjut;

## 2) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi Sekretariat yang meliputi pengelolaan administrasi umum, kepegawaian, rumah tangga dan ketatausahaan Inspektorat. Dengan rincian tugas :

- Menyusun rencana kerja Sub Bagian Umum dan Kepegawaian berdasarkan Renstra, data dan informasi yang ada serta peraturan yang berlaku sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas;

- Mengatur dan mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya agar terwujud kinerja yang baik pada bawahan dan tugas Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dapat selesai dengan baik dan tepat waktu;
- Memberikan petunjuk dan bimbingan kepada bawahan agar pekerjaan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai peraturan yang berlaku;
- Mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijakan teknis, pedoman dan petunjuk serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan tugas Sub Bagian Umum dan Kepegawaian melalui informasi dan sumber data yang ada untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja;
- Merumuskan kebijakan teknis pelaksanaan pekerjaan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku agar dapat digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan pekerjaan;
- Mengatur dan mengawasi petugas kebersihan dan keamanan agar selalu tercipta suasana aman, bersih dan tertib;
- Mengatur kegiatan ketatalaksanaan yang meliputi surat-menyurat, penggandaan dan pengelolaan kearsipan sesuai dengan petunjuk teknis administrasi perkantoran;

- Mengontrol proses administrasi perjalanan dinas pegawai di lingkungan Inspektorat guna menunjang kelancaran pelaksanaan tugas;
- Mengordinasikan persiapan pelaksanaan kegiatan rapat/pertemuan-pertemuan yang meliputi administrasi rapat, konsumsi, ruang rapat, bahan-bahan/materi rapat sehingga kegiatan berjalan sesuai dengan yang diharapkan;
- Mengatur pengelolaan administrasi kepegawaian yang meliputi penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK), kenaikan pangkat, gaji berkala, penjurangan/diklat, karpeg, taspen, karis/karsu, cuti dan lain sebagainya yang berhubungan dengan kepegawaian;
- Memproses administrasi urusan kesejahteraan dan kesehatan pegawai menurut ketentuan yang berlaku;
- Mengevaluasi dan menilai kinerja/prestasi bawahan berdasarkan pelaksanaan tugas yang diserahkan untuk peningkatan kinerja dan sebagai bahan pembinaan kepegawaian;
- Mengevaluasi hasil pelaksanaan kegiatan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian berdasarkan rencana dan realisasinya untuk mengetahui tingkat pencapaian program dan permasalahan yang dihadapi, serta pemecahan masalah;

- Melaporkan kegiatan Sub Bagian Umum dan Kepegawalan berdasarkan hasil pelaksanaan tugas sebagai bahan informasi dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
- Memberi saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah/tindakan yang perlu diambil sesuai dengan bidang tugasnya baik secara lisan maupun tertulis sebagai bahan pertimbangan atasan dalam mengambil kebijakan lebih lanjut;

### 3) Sub Bagian Keuangan dan Aset

Sub Bagian Keuangan dan Aset mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi Sekretariat yang meliputi pengelolaan administrasi dan penatausahaan keuangan dan aset Inspektorat. Dengan rincian

tugas :

- Menyusun rencana kerja Sub Bagian Keuangan dan Aset berdasarkan Renstra, data dan informasi yang ada serta peraturan yang berlaku agar dapat menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas;
- Mengatur dan mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya agar terwujud kinerja yang baik pada bawahan dan tugas Sub Bagian Keuangan dan Aset dapat selesai dengan baik dan tepat waktu;

- Memberikan petunjuk dan bimbingan kepada bawahan agar pekerjaan Sub Bagian Keuangan dan Aset dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai peraturan yang berlaku;
- Mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijakan teknis, pedoman dan petunjuk serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan tugas Sub Bagian Keuangan dan Aset melalui informasi dan sumber data yang ada untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja;
- Merumuskan kebijakan teknis pelaksanaan pekerjaan Sub Bagian Keuangan dan Aset dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku agar dapat digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan pekerjaan;
- Meneliti dan memverifikasi realisasi penerimaan dan pengeluaran dengan mencocokkannya pada tanda bukti penerimaan dan pengeluaran untuk menghindari kekeliruan dalam pengelolaan keuangan Inspektorat;
- Mengevaluasi realisasi penerimaan dan pengeluaran dengan membandingkan target untuk mengetahui penyerapan anggaran lingkup Inspektorat;
- Mengendalikan pembayaran belanja langsung, gaji dan pemotongan pajak-pajak dalam rangka tertib administrasi keuangan Inspektorat;

- Membimbing dan mengawasi pelaksanaan pembukuan satuan pemegang kas agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan anggaran di lingkungan Inspektorat;
- Menyusun instrumen pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program, kegiatan dan anggaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- Membina dan mengawasi pelaksanaan pembukuan dan administrasi barang sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- Menyusun dan mempersiapkan rencana kebutuhan barang dan perlengkapan lainnya berdasarkan masukan dari satuan organisasi di lingkungan Inspektorat untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- Mengatur pengelolaan ATK dan perlengkapan lainnya terhadap satuan organisasi di lingkungan Inspektorat agar penggunaannya efektif dan efisien;
- Mengevaluasi dan menilai kinerja/prestasi bawahan berdasarkan pelaksanaan tugas yang diserahkan untuk peningkatan kinerja dan sebagai bahan pembinaan kepegawaian;
- Mengevaluasi hasil pelaksanaan kegiatan Sub Bagian Keuangan dan Aset berdasarkan rencana dan realisasinya untuk mengetahui tingkat pencapaian program dan permasalahan yang dihadapi, serta pemecahan masalah;

- Melaporkan kegiatan Sub Bagian Keuangan dan Aset berdasarkan hasil pelaksanaan tugas sebagai bahan informasi dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
- Memberi saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah/tindakan yang perlu diambil sesuai dengan bidang tugasnya baik secara lisan maupun tertulis sebagai bahan pertimbangan atasan dalam mengambil kebijakan lebih lanjut;

c. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Inspektorat sesuai dengan keahlian dan kebutuhan yang dimiliki

Data lain yang dapat digunakan untuk mendukung penelitian ini adalah jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan yang ditampilkan pada Tabel 4.3

**Tabel 4.3**  
**Komposisi Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau**  
**Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah
1	SD	-
2	SLTP	-
3	SLTA/Sederajat	17 orang
4	Sarjana Muda/Diploma	-
5	Sarjana (S1)	20 orang
6	Magister (S2)	3 orang
Jumlah		40 orang

Sumber : Sub Bagian Administrasi dan Umum Tahun 2017

Berdasarkan data pada Tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa komposisi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau terdiri atas 40 orang pegawai yang berpendidikan SLTA/ sederajat 17 orang, pegawai yang berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 20 orang dan yang berpendidikan Magister (S2) sebanyak 3 orang.

Komposisi jumlah pegawai Inspektorat Kabupaten Berau berdasarkan kepangkatan/golongan dapat dilihat pada Tabel 4.4 :

**Tabel 4.4**  
**Komposisi Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau**  
**Berdasarkan Golongan**

No	Golongan	Jumlah	Persentase (%)
1	Golongan I	-	-
2	Golongan II	7 orang	14,89
3	Golongan III	24 orang	51,06
4	Golongan IV	9 orang	19,14
Jumlah		47 orang	100

*Sumber : Sub Bagian Administrasi dan Umum Tahun 2017*

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa komposisi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau berdasarkan golongan secara persentase mayoritas adalah pegawai golongan III yang berjumlah 24 orang (51,06%), kemudian golongan IV berjumlah 9 orang (19,14%) dan pegawai golongan II sebanyak 7 orang (14,89%). Pegawai golongan IV, 2 (dua) orang dan diantaranya adalah pejabat fungsional auditor, sedangkan pada golongan III, 12 (dua belas) orang diantaranya adalah berjabatan fungsional.

Jabatan dalam Pegawai Negeri Sipil pada umumnya terbagi dalam dua bagian yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab,

wewenang dan hak Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan kerja organisasi, sedangkan jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan organisasi yang di dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau keterampilan tertentu yang bersifat mandiri, pejabat fungsional pada hakekatnya adalah seorang yang mempunyai hasil pelaksanaan tugas mandiri dan untuk kenaikan pangkatnya mempersyaratkan angka kredit yang cukup. Untuk lebih jelasnya jumlah komposisi pegawai yang menduduki jabatan, dapat dilihat pada Tabel 4.5 :

**Tabel 4.5**  
**Komposisi Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau**  
**Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
1	Jabatan Struktural	9 orang	21,00
2	Jabatan Fungsional Umum	17 orang	41,46
3	Jabatan Fungsional Auditor	14 orang	34,14
Jumlah		41 orang	100

*Sumber : Sub Bagian Administrasi dan Umum Tahun 2017*

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa komposisi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau berdasarkan jabatan adalah jabatan struktural berjumlah 21,00% (9 orang) pejabat struktural, jabatan fungsional umum merupakan jabatan terbanyak sebanyak 41,46% (17 orang), kemudian jabatan fungsional auditor yang berjumlah 34,14% (14 orang).

Dalam jabatan fungsional auditor terdapat jenjang jabatan yang membedakan posisi pada saat penugasan dimana posisi pertama adalah

jenjang auditor madya yang bertugas sebagai pengendali teknis pada saat penugasan, kemudian pada posisi ketua adalah jenjang jabatan auditor muda, selanjutnya sebagai anggota adalah jenjang jabatan auditor pertama dan auditor pelaksana lanjutan adapun komposisi jabatan fungsional auditor berdasarkan jenjang jabatan dapat dilihat pada Tabel 4.6 :

**Tabel 4.6**  
**Komposisi Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau**  
**Berdasarkan Jenjang Jabatan Fungsional**

No	Jabatan Fungsional	Jumlah	Persentase (%)
1	Fungsional Pelaksana Lanjutan	1 orang	7,14
2	Fungsional Auditor Pertama	6 orang	42,85
3	Fungsional Auditor Muda	4 orang	28,57
4	Fungsional Auditor Madya	3 orang	21,42
Jumlah		14 orang	100

*Sumber : Sub Bagian Administrasi dan Umum Tahun 2017*

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan jenjang jabatan didalam fungsional auditor mayoritas adalah fungsional Auditor Pertama berjumlah 42,85 % (6 orang), kemudian jabatan fungsional Auditor Muda berjumlah 28,57% (4 orang), selanjutnya fungsional Auditor Madya sebesar 21,42% (3 orang) dan 7,14% (1 orang) mempunyai jabatan fungsional Auditor Pelaksana Lanjutan

Data lain yang dapat ditampilkan adalah keadaan pegawai berdasarkan diklat formal yang diikuti yaitu, diklat prajabatan, diklat struktural dan diklat fungsional. Diklat prajabatan merupakan syarat untuk pengangkatan CPNS dapat diangkat menjadi PNS, sedangkan diklat pim adalah persyaratan seorang pegawai untuk menduduki jabatan struktural

sedangkan diklat fungsional adalah diklat kompetensi yang dipersyaratkan apabila seorang pegawai ingin menduduki jabatan fungsional, adapun komposisi diklat yang telah diikuti oleh pegawai Inspektorat Kabupaten Berau dapat dilihat dalam Tabel 4.7 :

**Tabel 4.7**  
**Data Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau**  
**Berdasarkan Diklat Diikuti**

No	Diklat Diikuti	Jumlah	Persentase (%)
2	Diklat Struktural/Pim	9 orang	33,33
3	Diklat Fungsional Auditor	18 orang	66,66
Jumlah		27 orang	100

*Sumber : Sub Bagian Administrasi dan Umum Tahun 2017*

Berdasarkan data Tabel 4.7 pejabat yang menduduki jabatan struktural semuanya sudah mengikuti diklat yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan struktural sebanyak 33,33% (9 orang) dan diklat fungsional auditor yang telah diikuti oleh pegawai Inspektorat Kabupaten Berau berjumlah 66,66% (18 orang), dimana pegawai yang mengikuti diklat fungsional namun belum diangkat dalam jabatan fungsional sebanyak 4 orang dan masih menduduki jabatan fungsional umum. Diklat prajabatan tidak penulis tampilkan dalam Tabel 4.7 karena diklat prajabatan merupakan prasyarat seorang CPNS diangkat menjadi PNS. PNS di Inspektorat Kabupaten Berau berjumlah 41 orang atau 87,23% dari keseluruhan pegawai yang ada di Inspektorat Kabupaten Berau yaitu 47 orang pegawai.

## B. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau.

Parameter yang dijadikan tolak ukur dalam pembahasan penelitian dibatasi pada pendidikan dan pelatihan formal yang terdiri atas pendidikan strata satu (S1), strata dua (S2), diklat prajabatan, diklat struktural dan diklat fungsional.

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara. Pendidikan strata satu (S1) dan strata dua (S2) adalah gelar yang diperoleh seseorang setelah menyelesaikan pendidikan tingkat akhir di Perguruan Tinggi.

Diklat prajabatan adalah merupakan bagian dari bentuk pendidikan dan pelatihan yang wajib diikuti bagi Calon Pegawai Negeri Sipil dan mewajibkan kelulusan bagi pesertanya, karena apabila dalam 2 (dua) tahun CPNS tersebut tidak mengikuti atau tidak lulus dalam diklat prajabatan maka CPNS yang bersangkutan akan dinyatakan gugur sebagai Pegawai Negeri Sipil atau diberhentikan sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Prajabatan bertujuan untuk memberikan pemahaman akan tugas-tugas sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil dan aturan-aturan yang berlaku

apabila seseorang telah diangkat sebagai PNS selain itu prajabatan juga dimaksudkan untuk memberikan wawasan kebangsaan bagi CPNS yang bersangkutan.

Diklat Pim dilaksanakan untuk mencapai kompetensi yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan struktural. Seorang yang menduduki jabatan struktural tentunya dituntut untuk mempunyai pengetahuan dan keahlian sesuai tingkatan jabatan yang diduduki

Diklat fungsional adalah diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan bagi PNS sesuai keterampilan dan keahlian yang diperlukan dalam jabatan fungsional. Diklat fungsional adalah diklat yang dilaksanakan oleh PNS untuk mendapatkan kompetensi yang dipersyaratkan sesuai jenis dan jenjang masing-masing jabatan.

Sedangkan yang dimaksud dengan kompetensi pada penelitian ini adalah pengetahuan pegawai Inspektorat Kabupaten Berau tentang bidang tugas pengawasan, keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan, sikap pegawai dalam melaksanakan tugas, memiliki disiplin dan kemauan untuk mengembangkan diri.

Untuk mengetahui efektivitas pendidikan dan pelatihan pegawai dalam meningkatkan kompetensi, sesuai hasil penelitian secara substantif dapat dideskripsikan sebagai berikut :

Pendidikan formal yaitu sarjana (S1) dan magister (S2) serta diklat keahlian yang diperoleh oleh pegawai Inspektorat Kabupaten Berau apakah sudah efektif dalam meningkatkan kompetensi di dalam melaksanakan pekerjaan, indikator pengukuran keefektifannya adalah berpedoman pada

pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*) dalam konteks pekerjaan.

### 1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dikuasai seseorang baik berupa angka maupun fakta dibalik aspek teknis untuk mengetahui sejauh mana efektivitas pendidikan dan pelatihan terhadap hal ini penulis melakukan wawancara dengan staf di Sub Bagian Penyusunan Program yang merupakan pusat penyusunan program dan kegiatan di Inspektorat Kabupaten Berau berikut ini jawaban yang diberikan oleh staf tersebut :

“... Pendidikan formal yang telah ditempuh tidak secara langsung memberikan pengaruh terhadap pengetahuan tentang dunia kerja sedangkan diklat prajabatan yang diikuti memberikan dasar-dasar pengetahuan tentang manajemen perkantoran dan organisasi modern tetapi untuk menerapkan materi yang telah didapatkan di dalam diklat prajabatan tersebut cukup sulit karena sifatnya yang umum untuk keterampilan yang di dapatkan baik dalam diklat maupun dalam Pegawai yang berada di bagian ini sudah menguasai pengetahuan dalam bidang penyusunan program dan kegiatan untuk satu tahun anggaran, dalam hal keterampilan pendidikan formal yang sudah saya tempuh juga telah memberikan kemampuan kepada saya untuk bagaimana membuat rencana kerja yang akan saya gunakan dalam menyelesaikan pekerjaan saya” (Hasil wawancara, 10 Januari 2017)

Informan lain di staf Bagian Penyusunan Program mengatakan, bahwa

“... Pegawai yang berada pada Sub Bagian Umum rata-rata berpendidikan SLTA/ sederajat, sehingga dari segi pendidikan belum memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memberikan pelayanan kepegawaian secara optimal karena rata-rata pegawai yang lain adalah sarjana. Menurut saya, seharusnya yang menjabat Kepala Sub Bagian Administrasi dan Umum adalah

berpendidikan sarjana, karena seorang sarjana atau magister pola pikirnya akan lebih baik” (hasil wawancara tanggal 10 Januari 2017)

Informasi yang di dapatkan oleh penulis dari staf Bagian Keuangan dan Aset sebagai berikut :

“... Pendidikan sekolah yang saya ikuti belum terlalu memberikan tambahan pengetahuan dalam saya menghadapi dunia kerja begitupun juga diklat prajabatan yang sudah saya ikuti hanya terkesan formalitas saja karena tidak banyak berpengaruh terhadap pengetahuan saya saat bekerja di Inspektorat, keterampilan yang saya dapat dari diklat maupun bimtek juga terbatas karena untuk mengikuti diklat ataupun bimtek yang diadakan lembaga penyelenggara diklat tidak ada penjadwalan yang jelas siapa yang akan mengikuti diklat sehingga kesannya diklat atau bimbingan teknis tadi hanya sekedar merealisasikan anggaran saja” (hasil wawancara, 10 Januari 2017)

Tambahan informasi yang diperoleh staf Kasubbag Administrasi dan Umum juga menyampaikan pendapat bahwa :

“... Pendidikan dan pelatihan yang yang diperoleh baik formal maupun pendidikan prajabatan/diklat Pim serta diklat teknis sudah cukup memberikan pengetahuan dan sudah cukup efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau, karena pendidikan formal akan membuka wawasan para peserta didik.” (Hasil wawancara, 10 Januari 2017)

Untuk melengkapi data penelitian ini penulis melakukan wawancara terhadap pejabat fungsional auditor, yang berpendapat :

“... Pendidikan formal yang ditempuh di perguruan tinggi sudah memberikan kontribusi terhadap pekerjaan yang saya hadapi sekarang, karena saya pada saat kuliah mengambil jurusan akuntansi sesuai dengan bidang tugas saya sekarang sebagai seorang auditor sehingga saya merasa terbantu sekali dalam menghadapi tugas-tugas di kantor, sedangkan diklat prajabatan yang telah saya ikuti sebelum saya diangkat menjadi PNS juga memberikan tambahan pengetahuan, merubah pandangan dan

sikap saya dalam bertindak menghadapi persoalan yang muncul di dunia kerja.” (hasil wawancara, 10 Januari 2017)

Pejabat fungsional auditor lain yang penulis wawancarai memberikan pendapat sebagai berikut :

“... saya adalah sarjana pertanian dan magister ilmu lingkungan, menurut saya pendidikan yang sudah saya tempuh di perguruan tinggi tidak secara langsung memberikan kontribusi terhadap bidang tugas saya karena sekarang saya lebih banyak berhubungan dengan audit keuangan dan minim pada ilmu yang saya dapat dari perguruan tinggi, namun sebelum diangkat menjadi seorang pejabat auditor seorang pegawai akan diikutkan diklat pembentukan yang memberikan pengetahuan tentang tugas-tugas seorang auditor sehingga saya dapat terbantu untuk memahami dan melaksanakan apa yang menjadi tugas sebagai seorang auditor, untuk diklat prajabatan sebelum saya diangkat menjadi seorang PNS, saya diberikan pembekalan tentang ilmu-ilmu manajemen kepegawaian dan wawasan kebangsaan, menurut saya dalam praktek diklat prajabatan tidak memberikan kontribusi dalam meningkatkan keterampilan saya dalam melaksanakan pekerjaan di tempat saya kerja, karena saya merasa diklat prajabatan tersebut hanya memberikan pengenalan dasar dan merupakan formalitas saja karena untuk kelulusannya tidak benar-benar dilakukan penilaian secara obyektif, saya harap diklat prajabatan yang akan datang untuk dapat lulus benar-benar memberikan persyaratan yang lebih ketat, sehingga dapat memberikan kompetensi untuk menjadi seorang pegawai negeri untuk diklat struktural saya belum pernah mengikuti, tapi untuk diklat fungsional pembentukan auditor diklat yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian/ketrampilan, dan sikap profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika agar dapat melaksanakan tugas-tugas pengawasan secara profesional, efisien, dan efektif serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Memiliki pengetahuan, keahlian/ketrampilan dan sikap profesional sesuai dengan standar kompetensi auditor. Mampu mengimplementasikan pengetahuan, keahlian/ketrampilan dan sikap profesional yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas-tugas pengawasan secara efisien dan efektif. Mampu memelihara dan mengembangkan pengetahuan, keahlian/keterampilan dan sikap profesional secara berkelanjutan sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang pengawasan.”(hasil wawancara, 11 Januari 2017)

Pejabat fungsional auditor yang lain juga memberikan pendapatnya :

“... Pendidikan formal dan diklat prajabatan serta diklat fungsional yang saya ikuti telah memberikan tambahan wawasan pengetahuan kepada saya dalam menghadapi dunia pekerjaan.” (hasil wawancara, 10 Januari 2017)

Berdasarkan atas beberapa jawaban yang diberikan oleh informan dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara pendidikan formal, diklat struktural dan diklat fungsional yang diikuti oleh pegawai Inspektorat Kabupaten Berau terhadap pengetahuan pegawai Inspektorat Kabupaten Berau atau dapat dikatakan tujuan dari pendidikan dan pelatihan tersebut dapat tercapai sesuai dengan harapan para pegawai. Walaupun ada beberapa pegawai yang merasa bahwa pendidikan formal maupun diklat prajabatan tidak secara langsung memberikan pengaruh dalam meningkatkan kompetensi pengetahuan pegawai Inspektorat Kabupaten Berau dalam dunia kerja dikarenakan pendidikan yang ditempuh tidak berkaitan secara langsung dengan bidang pengawasan

## 2. Keterampilan (*Skill*)

Fokus kompetensi selanjutnya adalah keterampilan (*skill*) Menurut Pradiansyah (1999:59) keterampilan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas pokoknya sesuai dengan bidang kerja yang ditekuninya.

Keterampilan seseorang didasari oleh bakat, minat, kebiasaan dan kepentingan yang ingin dicapai, hal ini membentuk keterampilan

pegawai yang handal dalam mengembangkan aktivitas kerja, cakap dalam keterampilan yang dimiliki dan ahli pada bidang yang ditekuni. Sulastyo (2000:154) menyatakan bahwa keterampilan sangat berperan penting dalam meningkatkan motivasi sumber daya manusia. Keterampilan ditentukan oleh: (1) kehandalan menyelesaikan tugas pokok tepat waktu, (2) cakap dalam keterampilan proses kerja, dan (3) memiliki keahlian dalam aplikasi tugas pokok. Kemampuan untuk menunjukkan tugas pada tingkat kriteria yang dapat diterima secara terus menerus dengan kegiatan yang paling sedikit, dikaitkan dengan pendidikan dan pelatihan, keterampilan sendiri adalah kemampuan, kecakapan, kepandaian, kecekatan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dan penggunaan peralatan kerja sehari-hari, berdasarkan wawancara penulis dengan Inspektur Pembantu Wilayah II yang menyampaikan :

“... Pendidikan formal yang ditempuh tidak dapat secara langsung diterapkan di dunia kerja alasan beliau adalah antara pendidikan yang ditempuh dengan posisi jabatan sekarang berbeda, adapun beliau adalah seorang sarjana pertanian sedangkan dunia pekerjaan sekarang lebih pada audit keuangan selain itu karena pendidikan formal (bangku kuliah) teori porsinya lebih besar daripada praktek sehingga tidak langsung siap pakai, berbeda dalam dunia kerja, namun beliau mengatakan bahwa di perguruan tinggi memberikan keterampilan menganalisis suatu permasalahan dan memecahkan permasalahan lebih baik dibandingkan di SLTA sederajat.” (Hasil wawancara, 11 Januari 2017)

Selain kepada Inspektur Pembantu Wilayah II penulis juga mewawancarai Inspektur Pembantu Wilayah III, yang memberikan

pendapat hampir sama dengan Inspektur Pembantu Wilayah II tadi hasil

wawancara penulis :

“... pendidikan formal di perguruan tinggi lebih banyak memberikan teori tanpa memberikan cukup keterampilan di dunia pekerjaan, keterampilan yang didapatkan di dunia pekerjaan didapatkan setelah terjun langsung pada pekerjaan yang digeluti, namun keterampilan yang didapatkan di perguruan tinggi adalah keterampilan dalam menganalisis permasalahan dan bagaimana berpikir secara obyektif untuk memutuskan sesuatu hal.” (hasil wawancara, 11 Januari 2017)

Penulis juga mewawancarai Kasubbag. Penyusunan Program,

yang memberikan pendapat beliau dalam wawancara berikut ini :

“... Pendidikan tinggi yang ditempuh sudah memberikan perbaikan sikap berupa rasa diri, tapi untuk keterampilan masih belum memberikan kontribusi secara nyata, karena jurusan saya pada saat kuliah lebih banyak memberikan teori, sedangkan keterampilan yang saya dapat lebih banyak saya dapatkan dari kursus-kursus. Setelah saya berada di dunia kerja, sebelum saya menjadi PNS saya mendapatkan pembekalan berupa diklat prajabatan, dalam diklat itu diajarkan tentang pengetahuan untuk pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil (PNS), pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas dan budaya organisasinya supaya mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat, saya rasa sudah cukup efektif, setelah itu saya mengikuti diklat kepemimpinan untuk dapat menduduki jabatan struktural, menurut saya diklat ini juga sudah memberikan tambahan pengetahuan dan keterampilan manajerial, jadi menurut saya pendidikan, diklat maupun bimtek yang sudah saya ikuti sudah secara efektif memberikan kontribusi secara nyata terhadap pengetahuan, keterampilan, sikap dan kemampuan saya sehingga saya merasa pendidikan dan pelatihan yang sudah saya tempuh sudah memberikan kontribusi positif.” (hasil wawancara, 11 Januari 2017)

Pendapat yang hampir serupa juga disampaikan oleh Kasubbag.

Administrasi dan Umum, yang memberikan jawaban sebagai berikut :

“... Pendidikan dan pelatihan yang didapatkan baik itu pendidikan melalui sekolah formal maupun diklat pada saat berada di lingkungan kerja secara efektif telah memberikan

pengaruh terhadap peningkatan kompetensi saya dan pegawai yang lain.” (hasil wawancara. 12 Januari 2017)

Pendapat yang hampir senada disampaikan oleh Kasubbag Keuangan dan Aset di Inspektorat Kabupaten Berau yang memberikan jawaban sebagai berikut :

“... Menurut saya diklat prajabatan dan diklat pim yang saya ikuti telah memberikan pengetahuan tentang bagaimana berpikir dan bertindak sebagai seorang pegawai negeri sipil, selain itu diajarkan manajemen kepegawaian, bagaimana mengelola kepegawaian dan untuk pendidikan formal walaupun tidak secara langsung telah memberikan pengaruh secara signifikan terhadap pengetahuan saya dalam menghadapi tugas-tugas di kantor karena kebetulan saya berlatar belakang sarjana ekonomi dan saya ditempatkan di bagian keuangan, untuk keterampilan dan kompetensi dalam jabatan saya memerlukan pengetahuan manajerial dan keterampilan tersebut saya dapatkan dari diklat maupun bimtek-bimtek yang diadakan oleh pemerintah bekerja sama dengan pihak swasta, seperti bimtek pengelolaan keuangan, bimtek penyusunan anggaran dan bimtek pengadaan barang jasa pemerintah.” (hasil wawancara, 12 Januari 2017)

Parameter kompetensi yang ingin peneliti ketahui berikutnya adalah kreativitas pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh para analis bahwa pegawai yang memiliki kreativitas akan menentukan seberapa baik kinerja pegawai tersebut artinya pegawai tersebut memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam penelitian ini kreativitas pegawai terkait dengan pelayanan administrasi kepegawaian dan perkantoran yang dikendalikan oleh Sub Bagian Administrasi dan Umum. Untuk mendapatkan bagaimana tingkat kreativitas pegawai sebagai salah satu komponen kompetensi pegawai dari sisi keterampilan maka penulis mewawancarai beberapa pejabat

fungsional auditor yang banyak membutuhkan pelayanan administrasi dari bagian ini berikut hasil wawancara dengan pegawai fungsional auditor :

“... Menurut saya keterampilan pegawai dalam hal kreativitas dalam menjalankan pekerjaan belum terlihat karena masih banyak kebutuhan pegawai yang tidak terakomodir dengan baik misalnya tentang data pegawai yang mengikuti diklat, jadwal diklat dan pengurusan kenaikan pangkat pegawai yang tidak terlalu dipahami oleh bagian ini.” (hasil wawancara, 13 Januari 2017)

Pendapat yang sama disampaikan oleh pejabat fungsional berikutnya yang mengatakan bahwa :

“... Segi kreativitas ini kemungkinan besar berkaitan dengan tingkat pendidikan dari Kepala Sub Bagian Administrasi dan Umum yang hanya berpendidikan SLTA sehingga untuk berpikir kreatif juga susah, selain itu dipengaruhi dengan tidak adanya keinginan pegawai yang bersangkutan untuk mengembangkan diri dan mempelajari metode-metode baru untuk menjalankan administrasi perkantoran modern.” (hasil wawancara, 13 Januari 2017)

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi dari peneliti dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai dalam hal keterampilan dengan indikator kemampuan merencanakan, kreativitas dan kemampuan memimpin masih kurang memadai sehingga banyak pekerjaan dalam pelayanan administrasi kepegawaian dan pekerjaan lain yang tidak bisa tertangani dengan baik, misalnya saja ketika peneliti meminta daftar penjadwalan diklat bagi pegawai Inspektorat tidak tersedia selain itu penyusunan arsip kepegawaian yang belum tertata dengan baik

### 3. Sikap (*Attitude*)

Fokus penelitian selanjutnya adalah sikap (*attitude*) adalah cara berpikir dan bertindak seorang pegawai yang ditujukan kepada orang lain di lingkungan kerjanya, kemampuan dalam mengendalikan diri, sikap yang jujur dalam bekerja dan komitmen terhadap pekerjaan, sikap adalah bagian hakiki dari kepribadian seseorang namun sejumlah teori mencoba memperhitungkan pembentukan dan perubahan sikap. Salah satu teori yang menyatakan bahwa orang “mencari kesesuaian antara keyakinannya dengan perasaannya terhadap obyek” dan mengemukakan bahwa perubahan sikap tergantung pada perubahan perasaan atau keyakinan. Informasi yang di dapatkan peneliti dari informan adalah sebagai berikut :

“... pendidikan dan pelatihan yang telah saya tempuh baik di perguruan tinggi maupun diklat prajabatan dan diklat formal yang lain telah memberikan saya bekal untuk bersikap dan bertindak secara jujur dan komitmen terhadap pekerjaan saya. “ (hasil wawancara, 13 Januari 2017)

Informasi tambahan yang didapat dari pegawai Inspektorat :

“...diklat prajabatan masih bersifat umum belum secara khusus mengarahkan kita pada pekerjaan sedangkan untuk teknis pekerjaan akan dialami pada saat kita sudah bekerja sedangkan untuk diklat lainnya terkadang ditemui pegawai tidak dapat menerima materi yang diberikan pada saat diklat sehingga diklat yang diikuti tidak dapat diaplikasikan di dalam pekerjaannya selain itu sudah menjadi kebiasaan saja bahwa diklat selain prajabatan dan diklat pim hanya merupakan sarana jalan-jalan pegawai saja dimana materi yang diberikan widyaswara tidaklah penting akibatnya diklat yang diikuti menjadi tidak efektif” (hasil wawancara, 16 Januari 2017)

Tambahan informasi didapatkan penulis dari pejabat fungsional auditor yang berpendapat :

“... pendidikan saya di perguruan tinggi baik jenjang sarjana maupun pasca sarjana telah memperkaya wawasan dan pola pikir saya menjadi lebih dewasa dan bertanggung jawab terutama dalam mengemban tugas yang diamanahkan kepada saya, selain itu saya mendapatkan pengetahuan untuk dapat berpikir secara sistematis dan melaksanakan sebuah pekerjaan dengan terlebih dahulu membuat perencanaan, sedangkan diklat parajabatan yang saya ikuti walaupun hanya sebentar sudah memberikan pemahaman kepada saya bagaimana bekerja sebagai seorang pegawai negeri. Kejujuran dan komitmen dalam pekerjaan saya rasa bukan didapatkan dari pendidikan formal semata ataupun diklat-diklat tapi melalui pendidikan keagamaan yang didapatkan dari lingkungan keluarga karena karakter tersebut dibentuk mulai dari pendidikan dasar dan semakin kuat pada saat kita dewasa ditempa dengan berbagai macam persoalan sehingga kita dapat berpikir untuk dapat menyelesaikannya.” (hasil wawancara, 16 Januari 2017)

Sebagai pemberi informasi utama maka penulis meminta keterangan dari Inspektur Inspektorat Kabupaten Berau sebagai informan kunci untuk memberikan pendapat tentang efektivitas pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau. Menurut pendapat Inspektur Inspektorat Kabupaten Berau dilihat dari pengetahuan pegawai dalam hal kemampuan berpikir, memahami pekerjaan dengan baik dengan menjalankan posisi, peran dan fungsi secara efektif sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya didalam struktur organisasi juga dalam hal melaksanakan keterampilan teknis di dalam pekerjaan sudah cukup baik.

Selanjutnya penilaian saya dari aspek keterampilan yang di dalamnya mencakup kemampuan merencanakan, kreatifitas dan kemampuan memimpin juga terlihat sudah baik, karena para pegawai yang ada di Inspektorat Kabupaten Berau sudah dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian juga dalam hal bersikap saya selalu menekankan perilaku positif dalam pekerjaan dengan mengedepankan sikap optimis dan berperilaku jujur dalam bertugas serta mempunyai komitmen yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karena Inspektorat merupakan organisasi perangkat daerah yang berperan dan bertanggungjawab sebagai pengawas intern pemerintah daerah yang hasil akhirnya berupa laporan hasil pengawasan yang digunakan Kepala Daerah sebagai bahan pertimbangan dan pembuat keputusan terhadap permasalahan yang muncul di lingkungan Pemerintah Kabupaten Berau. Jadi dari segi sikap saya merasa bahwa pegawai Inspektorat sudah memiliki kemampuan bersikap jujur dan mempunyai komitmen yang tinggi untuk menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Inspektur Inspektorat Kabupaten Berau di simpulkan pendidikan dan pelatihan yang di ikuti oleh pegawai Inspektorat Kabupaten Berau sudah efektif dalam meningkatkan kompetensi.

Berdasarkan observasi dan pengamatan penulis, tidak semua pegawai Inspektorat menguasai tugas dan fungsinya secara baik, dalam melaksanakan tugasnya tidak ada inisiatif dan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaan yang merupakan tanggungjawabnya, terutama pada bagian administrasi dan umum yang menangani kepegawaian di Inspektorat Kabupaten Berau diantaranya masalah pendidikan dan pelatihan pegawai.

4. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Inspektorat Kabupaten Berau

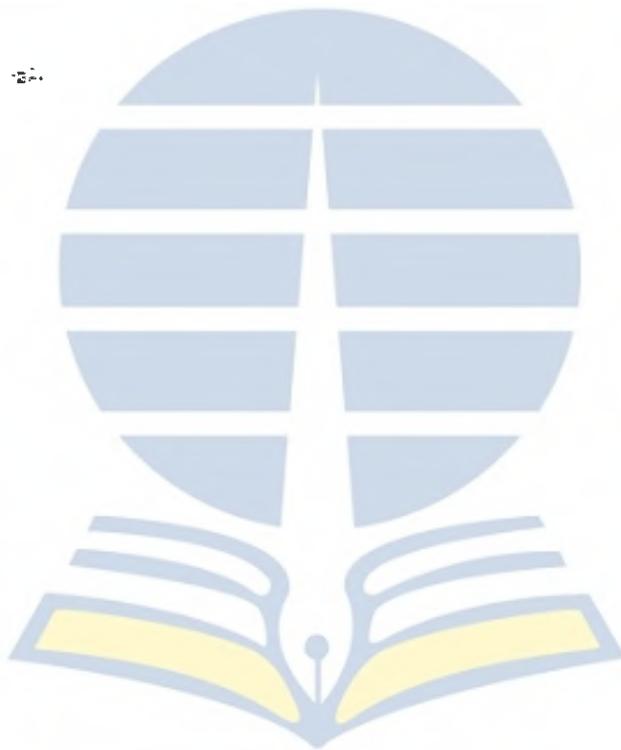
a. Faktor-faktor pendukung meliputi :

- 1) Tersedianya Badan dan Lembaga penyelenggara pendidikan dan pelatihan baik pemerintah maupun swasta
- 2) Adanya peraturan yang menjadi dasar pertimbangan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya
- 3) Adanya komitmen Inspektur Inspektorat Kabupaten Berau untuk meningkatkan kompetensi pegawai

b. Faktor-faktor penghambat meliputi :

- 1) Terbatasnya jumlah pegawai yang ada di Inspektorat Kabupaten Berau sehingga dalam melaksanakan pekerjaan bersifat teknis yang di dalamnya diperlukan tanggung jawab karena sifatnya rahasia di serahkan kepada Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- 2) Masih terdapat pegawai yang menunggu perintah terlebih dahulu dalam melaksanakan pekerjaan tanpa ada inisiatif dan kreativitas dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Terbatasnya ketersediaan dana untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan guna menambah pengetahuan dan keterampilan pegawai serta

- 4) Terbatasnya ketersediaan tempat penyelenggaraan diklat bagi auditor di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan pendidikan formal
- 5) Minat dan kemauan pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian belum optimal, sehingga terdapat perbedaan kemampuan pegawai.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan pembahasan tentang efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Berau maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Efektivitas pendidikan dan pelatihan terhadap pengetahuan pegawai Inspektorat Kabupaten Berau yang terdiri dari segi kemampuan berpikir, memahami tugas-tugasnya dengan baik dan memiliki keahlian teknis sudah dapat dikatakan efektif karena hampir semua informan memberikan jawaban positif terhadap pertanyaan peneliti. Pegawai Inspektorat sebagian besar telah memiliki keterampilan yang dibutuhkan, namun pada Bagian Administrasi dan Umum yang menangani administrasi kepegawaian masih kurang memahami tugas pokok dan fungsinya, ini di sebabkan karena keterbatasan sumberdaya pegawai yang menempati bagian tersebut, baik tingkat pendidikan maupun pola pikirnya. yang tidak ingin berubah menyebabkan inisiatif dan kreativitas pegawai masih kurang.
2. Hambatan yang dihadapi oleh pegawai Inspektorat adalah tidak adanya program pelatihan dan pendidikan staf yang terstruktur, terbatasnya jumlah pegawai, keterbatasan dana dan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan karena keterbatasan ruangan dari penyelenggara diklat khususnya diklat

fungsional dan substantif bagi auditor serta minat dan kemauan pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan keahliannya yang belum optimal, sehingga terdapat perbedaan kemampuan pegawai.

3. Faktor-faktor pendukung adanya peraturan yang memuat tentang perlunya mengikuti pendidikan dan keterampilan pegawai dan juga komitmen dari Inspektur Inspektorat Kabupaten Berau untuk mengikutsertakan pegawainya dalam pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana yang dikemukakan dari hasil pembahasan penelitian, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Pada aspek pengetahuan pegawai, diperlukan upaya penciptaan ruang yang kondusif bagi pegawai dengan memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi agar mampu berpikir analitis terhadap masalah yang kompleks dan agar mampu melahirkan ide-ide kreatif, mendorong pegawai agar memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.
2. Pada aspek keterampilan, diperlukan upaya dan perhatian pimpinan bagi pegawai dengan pemberian pelatihan yang relevan dengan tugas pekerjaan pegawai dan perlunya dorongan motivasi pegawai yang lebih giat lagi dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai terutama

dalam penggunaan alat-alat terbaru dalam mengikuti perkembangan teknologi dan informasi.

3. Berdasarkan aspek sikap pegawai, penulis menyarankan diperlukannya pengembangan pelatihan dan training baru agar sikap maupun perilaku pegawai tetap terkontrol sehingga diharapkan dapat menciptakan profesionalisme kerja maupun peningkatan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan baik pada pegawai dilingkungan Inspektorat Kabupaten Berau maupun diluar Inspektorat Kabupaten Berau.



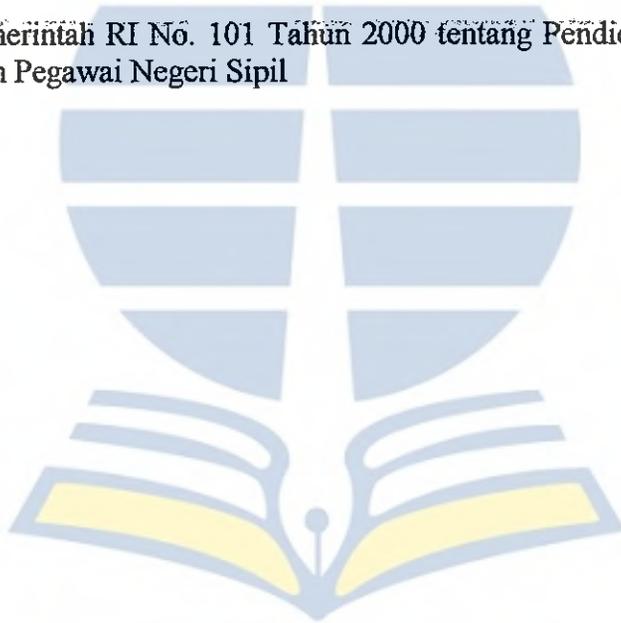
## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M dan H.Murlis. (2003). *Manajemen Imbalan. Terjemahan Ramelan. Buku Ke-1. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer*
- Bugin, B. (2003). *Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: PT. Raja Grafindo.*
- Creswell, J W. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed. Yogyakarta : Pustaka Pelajar*
- Donalson, L, and Scannel. E. E. (1993). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Gaya Media Pratama*
- Danini, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok. Jakarta: PT. Rineka Cipta*
- Etzioni, A. (1985). *Organisasi-organisasi modern. Jakarta: Press Universitas Indonesia.*
- Gibson, I. (1984). *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses. Jakarta: Penerbit Erlangga.*
- Gitosudarmo, I dan Agus, M. (2001). *Prinsip Dasar Manajemen. Edisi Ke-3. Yogyakarta: BPFE.*
- Gibson, J. L. (2003). *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses. Jilid I, Edisi VIII. Jakarta: Bina Rupa Aksara.*
- Hidayat. (1986). *Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Penerbit Gajah Mada University Press.*
- Hasibuan, M. S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.*
- Komarudin, (1994). *Ensiklopedia Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.*
- Lubis, H. S. B. dan Husaini M. (1987). *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro), Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia*
- Miles, M. B, and Huberman A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif; Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru (Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi). Jakarta: UI-Press*
- Milles. M and Haberman. A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif. Jakarta: Universitas Indonesia Press.*

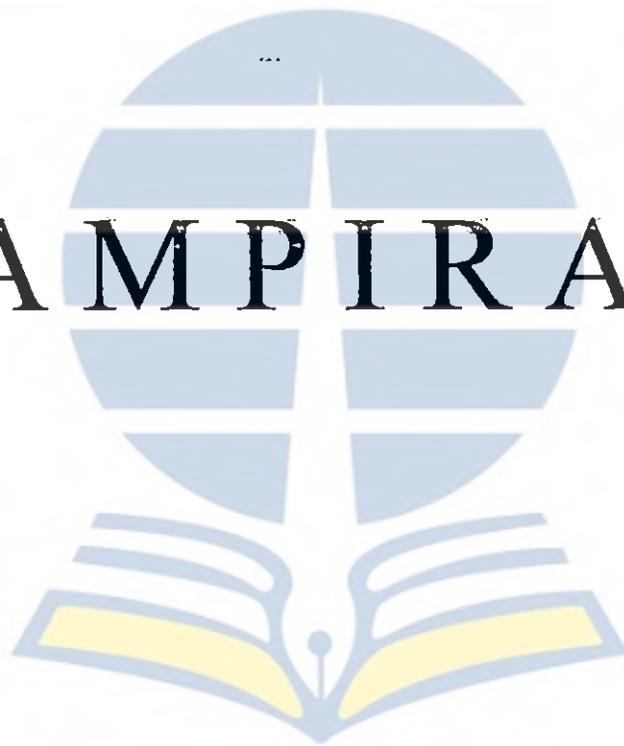
- Martoyo, S. (1998). *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: BPFE.
- Moleong, L. J. (1999). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,
- Mathis, dan Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat
- Moekijat. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pionir Jaya
- Moleong, J. L. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Raja Rosdakarya.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Nawawi, H. (2003). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: UGM Press
- Peters, T. J, Waterman, RH. (1982). *In Search of Excellence: Lesson from America's Best Run Companies*. New York : Harper & Row, Pub.
- Prasetyo B.S. (1984). *Dalam Menuju SDM Berdaya*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Peter, J. P and Jerry, C. O. (2002). *Perilaku konsumen dan strategi pemasaran*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga
- Prihadi, S. (2004). *Kinerja, Aspek Pengukuran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Palan. R. (2007). *Competency Management*. Jakarta: Pusat Pengembangan Manusia.
- Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Rivai, Veithzal, Ella, J. S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Rivai, H. V dan Ella, J. S. (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi Ke-2*, Jakarta: Rajawali Pers
- Steers, M. R. (1985). *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Simanjuntak, P. J (1985). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi UI
- Schemerhon J. R. Jr, James. G. H & Richard. O (1991). *Managing Organizational Behaviour*, 4 th Ed, New York : John Weley & Sons. Inc

- Spencer, M. L and Spencer, M. S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Son. USA: Inc, New York.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN.
- Schuler, Randall S, Susan E Jakson. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21*. Jakarta: Erlangga..
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN,.
- Smith, Andrew. (2000). *Training and Development In Australia*. Second Edition. Reed International Books Australia: Pty Buuterworths..
- Soedaryono. (2000). *Tata Laksana Kantor*. Semarang: Togamas.
- Simamora, Bilson. (2001). *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel*. Edisi pertama. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Siagian, S. P. (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. (2005). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media.
- Tjakraatmadja, hidajat Jani dan Donald Crestofel Lantu, (2006), *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. Bandung : Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) Institut Teknologi Bandung.
- Wahjosumidjo. (1995). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Wahyudi, B. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Sulita
- Widjaja, A.W. (2006). *Administraasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta.
- Eva, N, Adam, I dan Heryono, S. U (2016). *Pengembangan Kompetensi Pegawai Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Kutai Barat*. eJournal Administrative Reform fisip-unmul Vol. 4 No. 2, 267-277
- Moningka, B. S (2014). *Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kolongan Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon*. ejournal.unsrat Vol. 1. No. 4

- Misnawati. (2016). Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil di kantor Kecamatan Marangkayu kabupaten Kutai Kartanegara. *ejournal.an.fisip-unmul.ac.id. Ilmu Administrasi Negara*, Vol.4 No.1 : 2592 – 2604
- Okky, S dan Asep, K. (2013). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* Vol. 7, No. 2, 74-83
- Rafles, T. S dan Mulyadi. (2015). Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu. *Mimbar Jurnal Penelitian Sosial Politik*, Vol. 4, No. 2, 37-41
- Takaonselang, A. C (2014). Efektifitas Diklat Dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia Aparatur Pemerintah Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe *ejournal.unsrat* Vol. 1, No. 3
- Peraturan Pemerintah RI No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil



# LAMPPIRAN



## Lampiran 1

**Pedoman Wawancara :**

1. Apa pendidikan Terakhir Bapak/Ibu ?
2. Tahun Berapa Bapak/Ibu diangkat menjadi PNS?
3. Apakah Bapak/Ibu sudah mengikuti diklat prajabatan?
4. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu setelah mengikuti diklat prajabatan?
5. Setelah Bapak/Ibu bekerja di Inspektorat Kabupaten Berau diklat apa saja yang sudah Bapak/Ibu ikuti?
6. Bagaimana menurut Bapak/Ibu efektivitas diklat yang telah di - ikuti tersebut?
7. Dihubungkan dengan kompetensi dalam pekerjaan apakah diklat tersebut memberikan pengaruh terhadap Bapak/Ibu?
8. Bagaimana menurut Bapak/Ibu peningkatan kompetensi setelah mengikuti diklat dilihat dari :
  - a. Aspek Pengetahuan :
    - 1) Kemampuan berpikir
    - 2) Memahami pekerjaan dengan baik
    - 3) Mempunyai keahlian teknis
  - b. Aspek Keterampilan :
    - 1) Kemampuan merencanakan
    - 2) Kreatifitas
    - 3) Kemampuan memimpin
  - c. Aspek Sikap :
    - 1) Kejujuran
    - 2) Kemampuan mengendalikan diri
    - 3) Komitmen terhadap pekerjaan
9. Apakah ada hambatan dalam peningkatan kompetensi pegawai di Inspektorat Kabupaten Berau?
10. Apa rencana yang akan ditempuh untuk meminimalisir hambatan tersebut?

## Lampiran 2

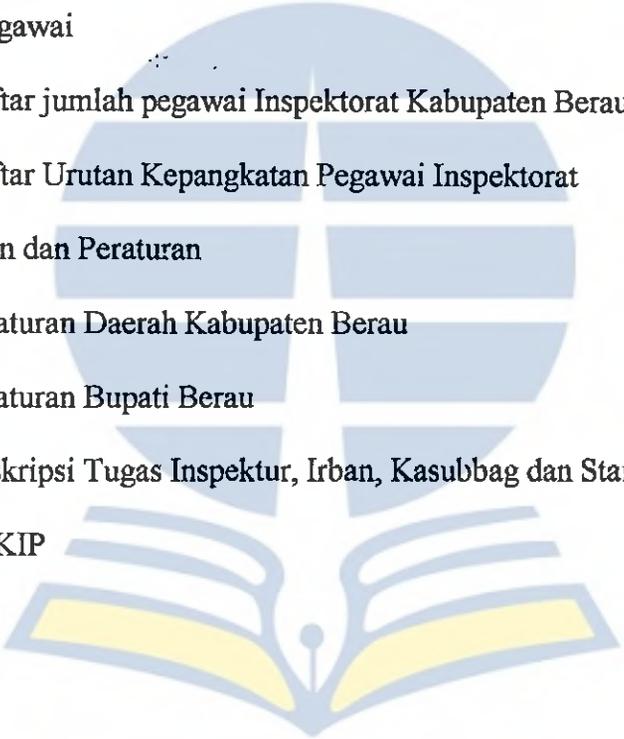
**DAFTAR OBSERVASI**

1. Keadaan fisik Kantor Inspektorat Kabupaten Berau
2. Lingkungan Kantor Inspektorat Kabupaten Berau
3. Ruang kerja kantor Inspektorat Kabupaten Berau
4. Sarana dan prasarana kantor Inspektorat Kabupaten Berau
5. Suasana kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Berau



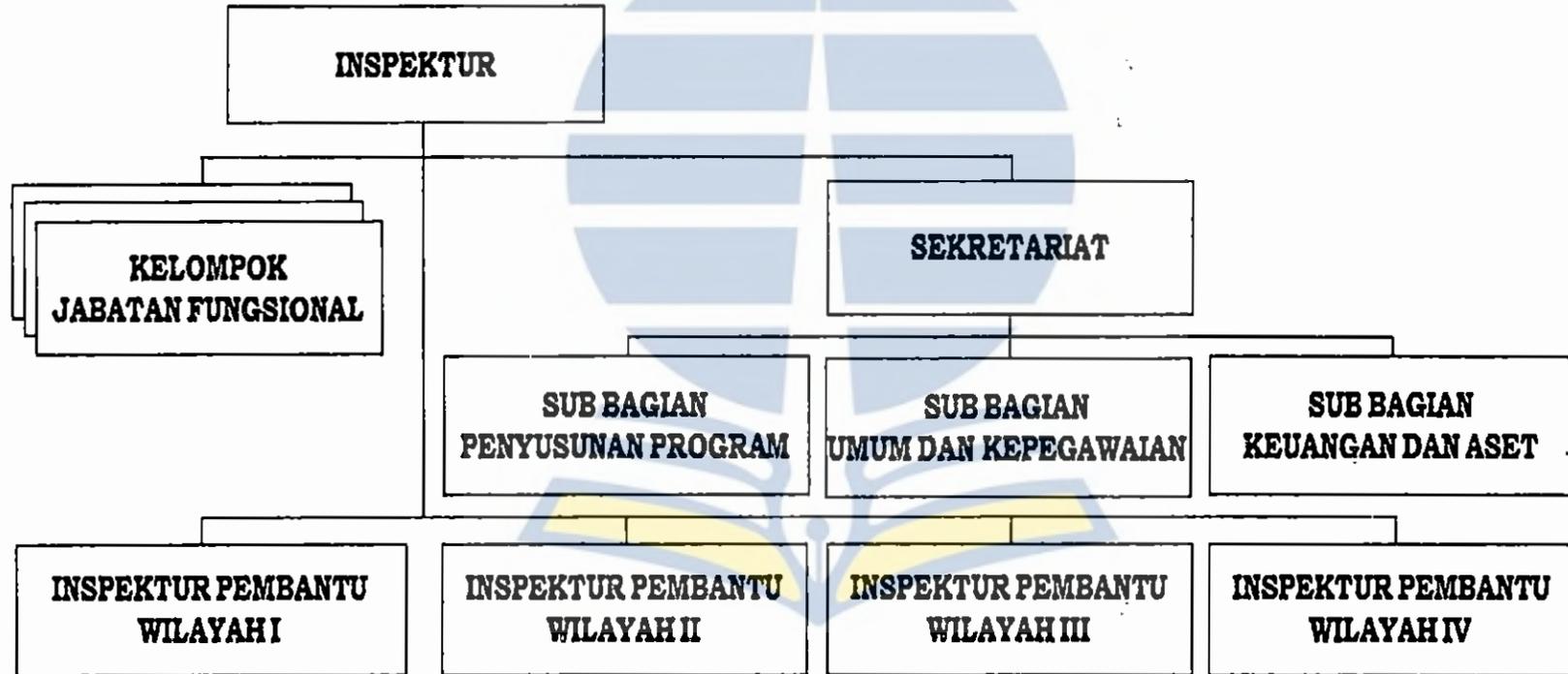
## Lampiran 3

**DOKUMEN PENELITIAN**

1. Manajemen
    - a. Rumusan visi dan misi Inspektorat Kabupten Berau
    - b. Standar Operasional Prosedur Inspektorat Kabupaten Berau
  2. Data Pegawai
    - a. Daftar jumlah pegawai Inspektorat Kabupaten Berau
    - b. Daftar Urutan Kepangkatan Pegawai Inspektorat
  3. Pedoman dan Peraturan
    - a. Peraturan Daerah Kabupaten Berau
    - b. Peraturan Bupati Berau
    - c. Deskripsi Tugas Inspektur, Irbn, Kasubbag dan Staf Pegawai
    - d. LAKIP
- 

## Lampiran 4

**Struktur Organisasi  
Inspektorat Kabupaten Berau  
Berdasarkan Peraturan Bupati Berau No. 49 Tahun 2016**





**PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 101 TAHUN 2000  
TENTANG  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN  
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,**

**Menimbang**

- : a. bahwa sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan;
- b. bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh.
- c. bahwa Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil mengacu pada kompetensi jabatan;
- d. bahwa sehubungan dengan pertimbangan di atas, dipandang perlu mengatur kembali ketentuan tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil;

**Mengingat**

- : 1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945;
- 2. Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1989 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3390);
- 3. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok

- Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
4. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3839);

**MEMUTUSKAN :**

**Menetapkan : PERATURAN PEMERINTAH TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL.**

**BAB I  
KETENTUAN UMUM**

**Pasal 1**

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan :

1. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.
2. Calon Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut CPNS adalah Warga Negara Indonesia yang melamar, lulus seleksi, dan diangkat untuk dipersiapkan menjadi Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut PNS adalah PNS 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999.
4. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi negara.
5. Pejabat pembina kepegawaian adalah Menteri, Jaksa Agung, Kepala Kepolisian Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Sekretaris Negara, Sekretaris Kabinet, Sekretaris Militer, Sekretaris Presiden, Sekretaris Wakil Presiden, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Gubernur dan Bupati/Walikota.
6. Instansi Pengendali Diklat yang selanjutnya disebut Instansi Pengendali adalah Badan Kepegawaian Negara yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan serta pengendalian

- pemanfaatan lulusan Diklat.
7. Instansi Pembina Diklat yang selanjutnya disebut Instansi Pembina adalah Lembaga Administrasi Negara yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan Diklat.
  8. Instansi Pembina Jabatan Fungsional adalah lembaga pemerintah yang bertanggung jawab atas pembinaan Jabatan Fungsional menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  9. Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh Pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab, wewenang untuk mendidik, mengajar, dan/atau melatih PNS pada lembaga Diklat Pemerintah.
  10. Lembaga Diklat Pemerintah adalah satuan organisasi pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, dan Perangkat Daerah yang bertugas melakukan pengelolaan Diklat.

## BAB II TUJUAN DAN SASARAN DIKALT

### Pasal 2

Diklat bertujuan :

- a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

### Pasal 3

Sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang mewakili kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

### BAB III JENIS DAN JENJANG DIKLAT

#### Pasal 4

Jenis Diklat terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan;
- b. Diklat Dalam Jabatan.

#### Pasal 5

- (1) Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS.
- (2) Diklat Prajabatan terdiri dari :
  - a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
  - b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
  - c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

#### Pasal 6

- (1) CPNS wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS.
- (2) CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabatan untuk diangkat sebagai PNS.

#### Pasal 7

Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, keperibadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

#### Pasal 8

- (1) Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.
- (2) Diklat Dalam Jabatan terdiri dari :
  - a. Diklat Kepemimpinan;
  - b. Diklat Fungsional;
  - c. Diklat Teknis.

### Pasal 9

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

### Pasal 10

Diklatpim terdiri dari :

- a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV;
- b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III;
- c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II;
- b. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I;

### Pasal 11

- (1) Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing.
- (2) Jenis dan jenjang Diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan.

### Pasal 12

- (1) Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS.
- (2) Diklat Teknis sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat dilaksanakan secara berjenjang.
- (3) Jenis dan jenjang Diklat Teknis sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

## BAB IV PESERTA DIKLAT

### Pasal 13

Peserta Diklat Prajabatan adalah semua CPNS.

#### Pasal 14

- (1) Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki Jabatan Struktural.
- (2) PNS yang akan mengikuti Diklatpim Tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim Tingkat di bawahnya.

#### Pasal 15

Peserta Diklat Fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki Jabatan Fungsional tertentu.

#### Pasal 16

Peserta Diklat Teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

### BAB V KURIKULUM DAN METODE DIKLAT

#### Pasal 17

- (1) Kurikulum Diklat mengacu pada standar kompetensi jabatan.
- (2) Penyusunan dan pengembangan kurikulum Diklat dilakukan dengan melibatkan pengguna lulusan, penyelenggara Diklat, peserta dan alumni Diklat, serta unsur ahli lain.
- (3) Kurikulum Diklat Prajabatan dan Diklatpim ditetapkan oleh Instansi Pembina.
- (4) Kurikulum Diklat Fungsional ditetapkan oleh Instansi Pembina Jabatan Fungsional.
- (5) Kurikulum Diklat Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

#### Pasal 18

Metode Diklat disusun sesuai dengan tujuan dan program Diklat bagi orang dewasa.

### BAB VI TENAGA KEDIKLATAN

#### Pasal 19

Tenaga kediklatan terdiri dari :

- a. Widyaiswara;

- b. Pengelola Lembaga Diklat Pemerintah;
- c. Tenaga kediklatan lainnya.

## BAB VII SARANA DAN PRASARANA DIKLAT

### Pasal 20

- (1) Sarana dan Prasarana Diklat ditetapkan sesuai dengan jenis Diklat dan jumlah peserta diklat.
- (2) Instansi Pembina menetapkan standar kelengkapan sarana dan prasarana diklat.

## BAB VIII PENYELENGGARAAN DIKLAT

### Pasal 21

- (1) Diklat dapat diselenggarakan secara klasikal dan/atau non klasikal.
- (2) Penyelenggaraan diklat secara klasikal dilakukan dengan tatap muka.
- (3) Penyelenggaraan diklat secara non klasikal dapat dilakukan dengan pelatihan di alam bebas, pelatihan di tempat kerja, dan pelatihan dengan sistem jarak jauh.

### Pasal 22

- (1) Diklat Prajabatan dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi.
- (2) Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, dan Diklatpim Tingkat II dilaksanakan oleh Lembaga diklat Pemerintah yang terakreditasi.
- (3) Diklatpim Tingkat I dilaksanakan oleh Instansi Pembina.
- (4) Diklat Teknis dan Diklat Fungsional dilaksanakan oleh lembaga Diklat yang terakreditasi.

## BAB IX PEMBIAYAAN DIKLAT

### Pasal 23

Pembiayaan Diklat dibebankan pada anggaran instansi masing-masing.

## BAB X PENGENDALIAN DIKLAT

### Pasal 24

Instansi Pengendali bertugas melakukan :

- a. pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan;
- b. pengawasan standar kompetensi jabatan;
- c. pengendalian pemanfaatan lulusan diklat.

### Pasal 25

Pejabat pembina kepegawaian melakukan pemantauan dan penilaian secara periodik tentang kesesuaian antara penempatan lulusan dengan jenis Diklat yang telah diikuti serta melaporkan hasilnya kepada Instansi Pengendali.

## BAB XI PEMBINAAN DIKLAT

### Pasal 26

- (1) Instansi Pembina bertanggung jawab atas pembinaan Diklat secara keseluruhan.
- (2) Pembinaan Diklat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan melalui :
  - a. penyusunan pedoman Diklat;
  - b. bimbingan dalam pengembangan kurikulum Diklat;
  - c. bimbingan dalam penyelenggaraan Diklat;
  - d. standarisasi dan akreditasi Diklat;
  - e. standarisasi dan akreditasi widyaiswara;
  - f. pengembangan sistem informasi Diklat;
  - g. pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan Diklat;
  - h. pemberian bantuan teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, kerja sama dalam pengembangan, penyelenggaraan, dan evaluasi Diklat.

### Pasal 27

Pejabat pembina kepegawaian melakukan :

- a. identifikasi kebutuhan Diklat untuk menentukan jenis Diklat yang sesuai dengan kebutuhan instansinya;
- b. evaluasi penyelenggaraan dan kesesuaian Diklat dengan kompetensi jabatan serta melaporkan hasilnya kepada Instansi Pembina.

### Pasal 28

- (1) Pembinaan Diklat Fungsional dilaksanakan oleh Instansi Pembina Jabatan

Fungsional dan berkoordinasi dengan Instansi Pembina.

- (2) Pembinaan Diklat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan melalui :
- a. penyusunan pedoman Diklat;
  - b. pengembangan kurikulum Diklat;
  - c. bimbingan penyelenggaraan Diklat;
  - d. evaluasi Diklat.

#### Pasal 29

- (1) Pembinaan Diklat Teknis dilakukan oleh Instansi Teknis yang bersangkutan dan berkoordinasi dengan Instansi Pembina.
- (2) Pembinaan Diklat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilaksanakan melalui :
- a. penyusunan pedoman Diklat;
  - b. pengembangan kurikulum Diklat;
  - c. bimbingan penyelenggaraan Diklat;
  - d. evaluasi Diklat.

### BAB XII KETENTUAN LAIN-LAIN

#### Pasal 30

Dalam rangka penyamaan visi, misi, dan strategi tentang kebijaksanaan nasional bagi pejabat karier yang menduduki Jabatan Struktural Eselon I dan Pejabat Politik, diselenggarakan program Pengembangan Eksekutif Nasional (PEN) oleh Instansi Pembina.

#### Pasal 31

- (1) Diklat yang diatur dalam Peraturan Pemerintah ini, dapat diikuti pula oleh Pejabat pada Badan Usaha Milik Negara/Daerah dan peserta tamu dari negara-negara sahabat yang pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing dan ditetapkan oleh Instansi Pembina.
- (2) Ketentuan mengenai keikutsertaan PNS dalam Diklat yang diselenggarakan di luar Instansi atau di luar negeri diatur tersendiri oleh Instansi Pembina.

### BAB XIII KETENTUAN PERALIHAN

### Pasal 32

- (1) Penyelenggaraan Diklat yang sedang berlangsung pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai diberlakukan, tetap dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebelumnya.
- (2) Penyetaraan bagi PNS yang telah mengikuti dan lulus Diklat Dalam Jabatan sebelum diberlakukannya Peraturan Pemerintah ini diatur sebagai berikut :
  - a. Diklat ADUM setara dengan Diklatpim Tingkat IV;
  - b. Diklat SPAMA setara dengan Diklatpim Tingkat III;
  - c. Diklat SPAMEN setara dengan Diklatpim Tingkat II;
  - b. Diklat SPATI setara dengan Diklatpim Tingkat I.
- (3) Bagi PNS yang telah mengikuti dan lulus SESPA/SESPANAS dianggap telah mengikuti dan lulus Diklatpim Tingkat II dan Diklatpim Tingkat I.

### BAB XIV KETENTUAN PENUTUP

### Pasal 33

Ketentuan lebih lanjut yang diperlukan bagi pelaksanaan Peraturan Pemerintah ini diatur oleh Instansi Pengendali, Instansi Pembina, dan Instansi Penyelenggara secara sendiri-sendiri atau bersama-sama sesuai dengan bidang tugasnya.

### Pasal 34

Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah ini, maka Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan peraturan perundang-undangan lainnya yang bertentangan dinyatakan tidak berlaku lagi.

### Pasal 35

Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku sejak tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Pemerintah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 10 Nopember 2000  
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

ABDURRAHMAN WAHID

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 10 Nopember 2000  
SEKRETARIS NEGARA REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

DJOHAN EFFENDI

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2000 NOMOR 198



PENJELASAN  
ATAS  
PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 101 TAHUN 2000  
TENTANG  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN  
PEGAWAI NEGERI SIPIL

I. UMUM

Tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Dalam rangka mencapai tujuan nasional tersebut, PNS sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengembang tugas pemerintahan dan pembangunan.

Adapun sosok PNS yang diharapkan dalam upaya perjuangan mencapai tujuan nasional adalah PNS yang memiliki kompetensi penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia, profesional, berbudi pekerti luhur, berdaya guna, berhasil guna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat dan abdi negara di dalam negara hukum yang demokratis.

Untuk membentuk sosok PNS seperti tersebut di atas, diperlukan Diklat yang mengarah pada :

- a. peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air.
- b. peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya;
- c. peningkatan efisiensi, efektifitas, dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Dasar pemikiran kebijaksanaan Diklat yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah ini adalah sebagai berikut :

- a. diklat merupakan bagian integral dari sistem pembinaan PNS;
- b. diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS;
- c. sistem Diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi Diklat;
- d. diklat diarahkan untuk mempersiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi, termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.

Diklat meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

II. PASAL DEMI PASAL

Pasal 1  
Cukup jelas

Pasal 2  
Huruf a  
Cukup jelas  
Huruf b  
Cukup jelas  
Huruf c  
Cukup jelas  
Huruf d

Yang dimaksud dengan pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

Pasal 3  
Yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Pasal 4  
Cukup jelas

Pasal 5  
Ayat (1)  
Cukup jelas  
Ayat (2)  
Cukup jelas

Pasal 6  
Ayat (1)  
Cukup jelas  
Ayat (2)  
Cukup jelas

Pasal 7  
Cukup jelas

Pasal 8

Ayat (1)  
Cukup jelas

Ayat (2)  
Cukup jelas

#### Pasal 9

Bagi PNS yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh Instansi Pembina dan Instansi Pengendali.

#### Pasal 10

Penyelenggaraan Diklatpim untuk setiap tingkat jabatan struktural disesuaikan dengan formasi jabatan struktural dan rencana pengisian jabatan/mutasi jabatan struktural pada instansi masing-masing sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

#### Pasal 11

Ayat (1)  
Cukup jelas

Ayat (2)  
Cukup jelas

#### Pasal 12

Ayat (1)

Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat Teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing.

PNS yang perlu mengikuti Diklat Teknis adalah PNS yang telah dievaluasi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan memperhatikan pertimbangan Baperjakat dan Tim Seleksi Diklat Instansi.

Ayat (2)  
Cukup jelas

Ayat (3)  
Cukup jelas

#### Pasal 13

Cukup jelas

#### Pasal 14

Ayat (1)

PNS yang akan mengikuti Diklatpim ditetapkan oleh Pejabat

Pembina Kepegawaian dengan memperhatikan pertimbangan Baperjakat dan Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi yang didasarkan pada peta jabatan dan standar Kompetensi Jabatan.

Setiap instansi memberikan prioritas kepada PNS yang telah menduduki jabatan struktural untuk menjadi peserta Diklatpim. Komposisi peserta Diklatpim antara yang sudah dan yang belum menduduki jabatan struktural diatur dalam pedoman yang ditetapkan oleh Instansi Pembina.

Ayat (2)

Cukup jelas

#### Pasal 15

Yang dimaksud dengan Jabatan Fungsional tertentu, adalah jabatan-jabatan fungsional sebagaimana ditetapkan dengan Keputusan Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara.

PNS yang perlu mengikuti Diklat Fungsional adalah PNS yang telah di evaluasi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan memperhatikan pertimbangan Baperjakat dan Tim Seleksi Diklat Instansi.

PNS yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan fungsional tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh Instansi Pembina dan Instansi Pengendali.

#### Pasal 16

Cukup jelas

#### Pasal 17

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Yang dimaksud dengan unsur ahli lain adalah para pakar yang mempunyai kompetensi yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum Diklat yang bersangkutan.

Ayat (3)

Cukup jelas

Ayat (4)

Cukup jelas

Ayat (5)

Cukup jelas

#### Pasal 18

Mengingat peserta Diklat telah memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman kerja tertentu maka digunakan metode Diklat Bagi Orang Dewasa yang :

1. sesuai dengan kebutuhan praktis dan pengembangan diri peserta;
2. bersifat interaktif antara peserta dengan widyaiswara dan antar peserta;
3. berlangsung dalam suasana belajar yang bebas, dinamis, dan fleksibel.

#### Pasal 19

##### Huruf a

Cukup jelas

##### Huruf b

Pengelola Lembaga Diklat Pemerintah adalah PNS yang bertugas pada lembaga Diklat instansi pemerintah yang secara fungsional mengelola secara langsung program diklat.

##### Huruf c

Yang dimaksud dengan tenaga kediklatan lainnya adalah pejabat atau seseorang yang bukan Widyaiswara, bukan pengelola Lembaga Diklat Pemerintah tetapi karena keahlian, kemampuan, atau kedudukannya diikutsertakan dalam kegiatan pencapaian tujuan Diklat.

Contoh : Si Bambang seorang Kepala Biro yang ditugasi mengajar pada Diklat Prajabatan disebut tenaga kediklatan lainnya.

#### Pasal 20

##### Ayat (1)

Cukup jelas

##### Ayat (2)

Yang dimaksud standar kelengkapan sarana dan prasarana Diklat adalah persyaratan minimal yang menyangkut kualitas dan kuantitas fasilitas dan peralatan Diklat sesuai dengan kriteria yang ditentukan dalam persyaratan akreditasi Diklat.

#### Pasal 21

##### Ayat (1)

Cukup jelas

##### Ayat (2)

Cukup jelas

##### Ayat (3)

Pelatihan dengan sistem jarak jauh, dilakukan untuk menjangkau peserta di tempat yang jauh dari penyelenggara Diklat yang pelaksanaannya melalui proses belajar mandiri dan tutorial serta menggunakan berbagai media komunikasi.

#### Pasal 22

Akreditasi terhadap lembaga diklat dimaksudkan sebagai upaya standardisasi kualitas penyelenggaraan diklat PNS.

Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi adalah Unit Penyelenggara Diklat Pemerintah yang mendapatkan pengakuan tertulis dari Instansi Pembina untuk menyelenggarakan suatu diklat tertentu. Untuk memberikan akreditasi tersebut Instansi Pembina membentuk Tim Akreditasi yang terdiri dari Instansi Pembina dan Instansi yang bersangkutan.

Lembaga diklat swasta yang terakreditasi dapat menyelenggarakan Diklat Fungsional dan/atau diklat Teknis tertentu.

#### Pasal 23

Anggaran Belanja Diklat bersumber dari Anggaran Belanja Rutin dan Anggaran Belanja Pembangunan instansi masing-masing.

#### Pasal 24

Untuk mengembangkan dan menetapkan standar kompetensi jabatan, Instansi Pengendali membentuk Tim Standar Kompetensi Jabatan yang terdiri dari Instansi Pengendali dan instansi yang bersangkutan.

#### Pasal 25

Cukup jelas

#### Pasal 26

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

#### Pasal 27

Huruf a

Identifikasi kebutuhan Diklat dilakukan oleh pejabat pembina kepegawaian bersama dengan pejabat lembaga Diklat instansi yang bersangkutan.

Huruf b

Cukup jelas

#### Pasal 28

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

**Pasal 29****Ayat (1)**

Cukup jelas

**Ayat (2)**

Cukup jelas

**Pasal 30**

Yang dimaksud pejabat politik dalam ketentuan ini antara lain Menteri, Gubernur, dan Bupati/Walikota.

Penyamaan persepsi antara pejabat politik dan pejabat struktural eselon I penting untuk mewujudkan kesesuaian dan keterpaduan, serta menghindari terjadinya perbedaan penafsiran dan implementasi dari kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan.

**Pasal 31****Ayat (1)**

Pejabat BUMN dan BUMD adalah bagian dari aparatur perekonomian negara yang perlu memahami visi, misi, strategi, dan kebijaksanaan nasional agar dapat menyelaraskan perannya dengan aparatur negara secara keseluruhan.

**Ayat (2)**

Yang dimaksud dengan di luar instansi adalah di luar instansi tempat peserta bekerja atau bertugas.

Yang dimaksud dengan Diklat luar negeri tidak termasuk seminar, konferensi, dan sekolah atau pendidikan tinggi.

**Pasal 32****Ayat (1)**

Penyelenggaraan Diklat ADUM, SPAMA, SPAMEN, dan SPATI yang sedang berlangsung pada saat Peraturan Pemerintah ini diberlakukan, tetap dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 dan ketentuan-ketentuan pelaksanaannya.

**Ayat (2)**

Cukup jelas

**Ayat (3)**

Cukup jelas

**Pasal 33**

Cukup jelas

**Pasal 34**

Cukup jelas

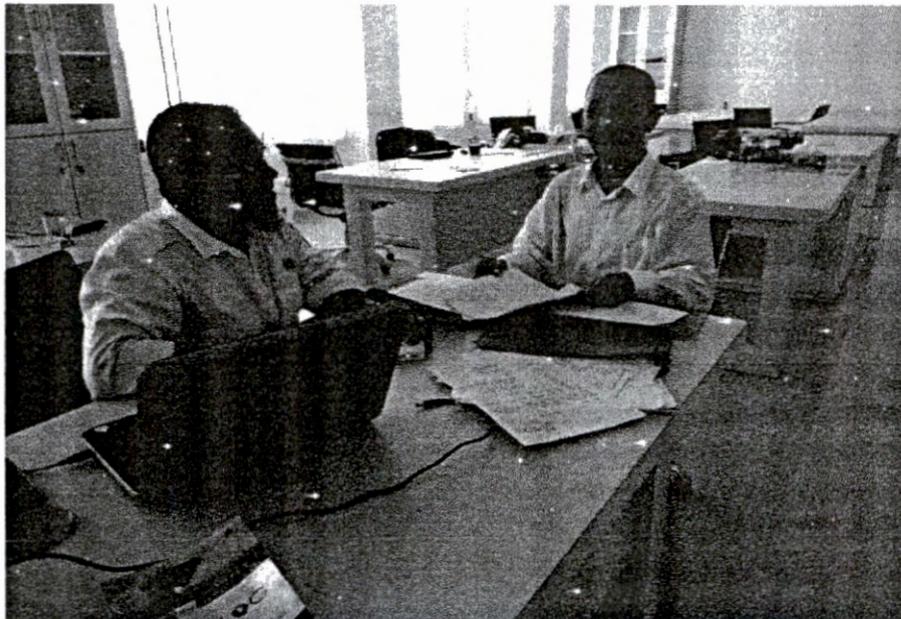
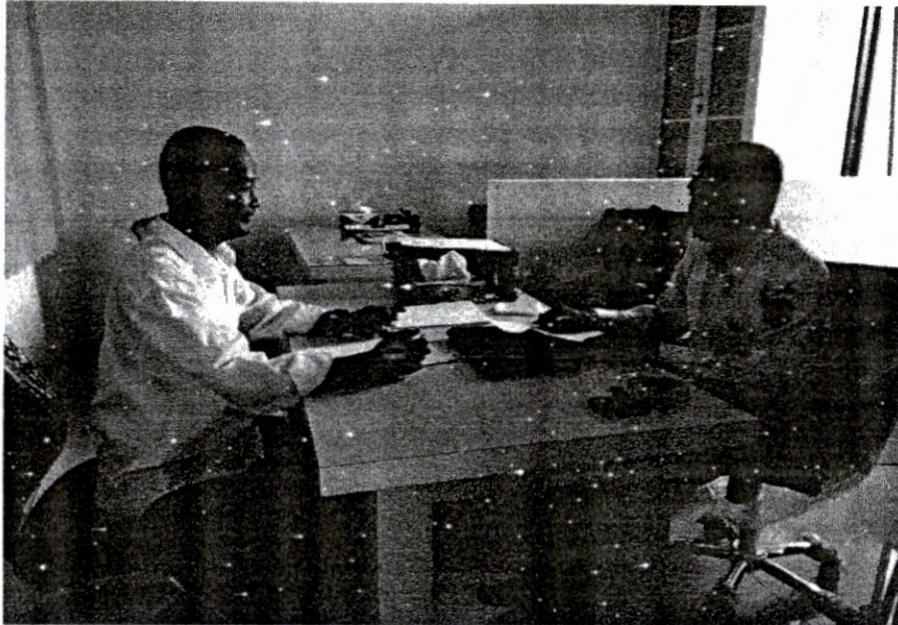
**Pasal 35**  
Cukup jelas

**TAMBAHAN LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 4019**



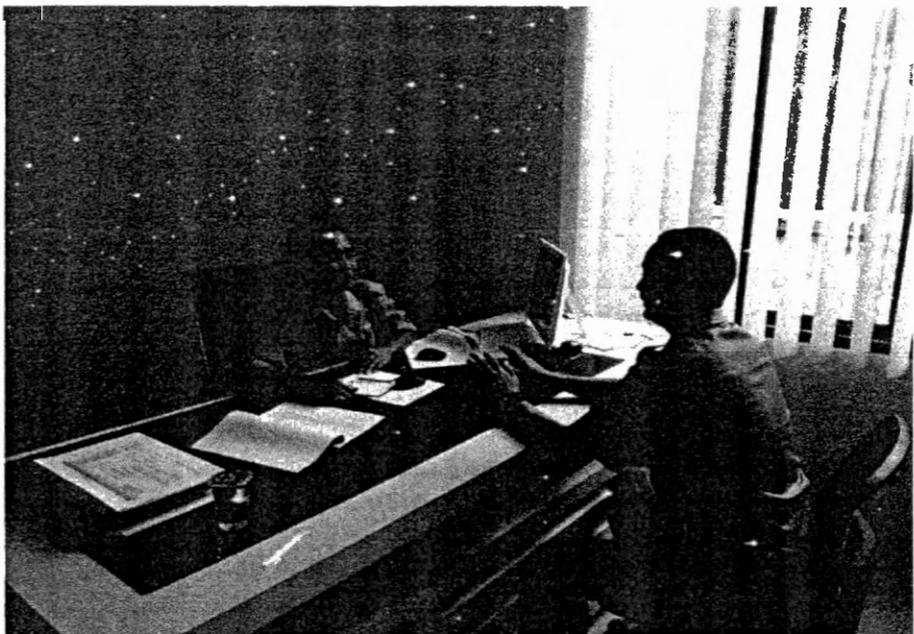
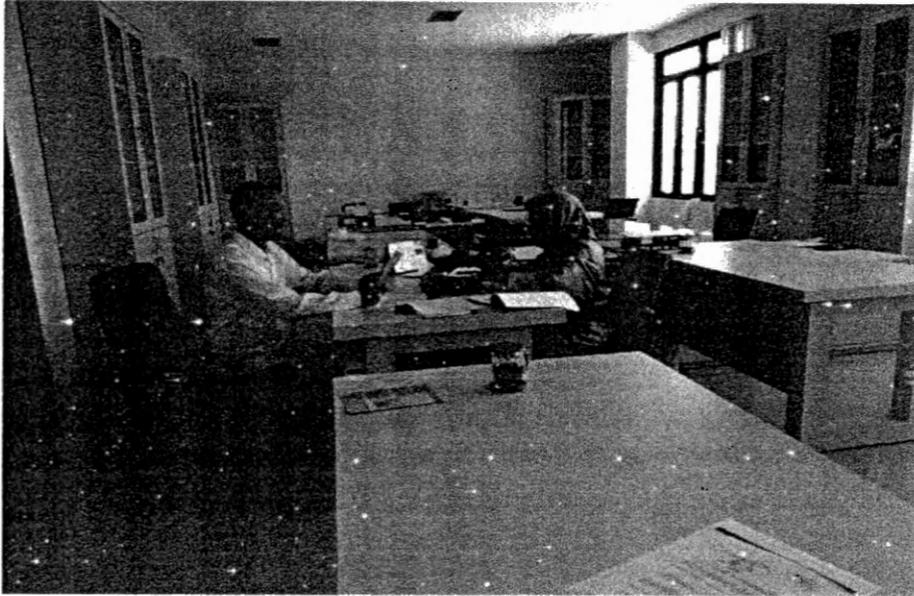
Wawancara dengan Bagian Program  
Inspektorat Kabupaten Berau

---



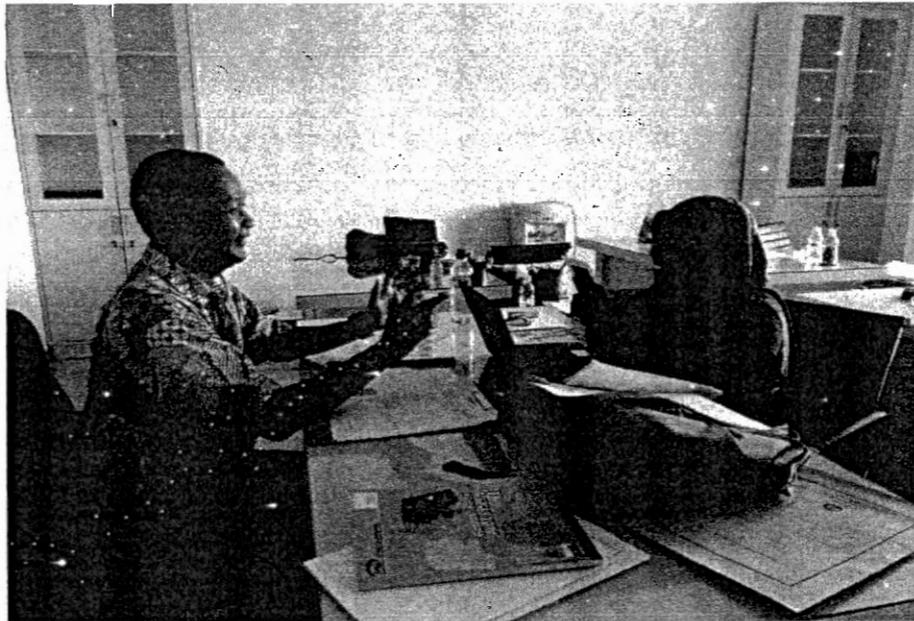
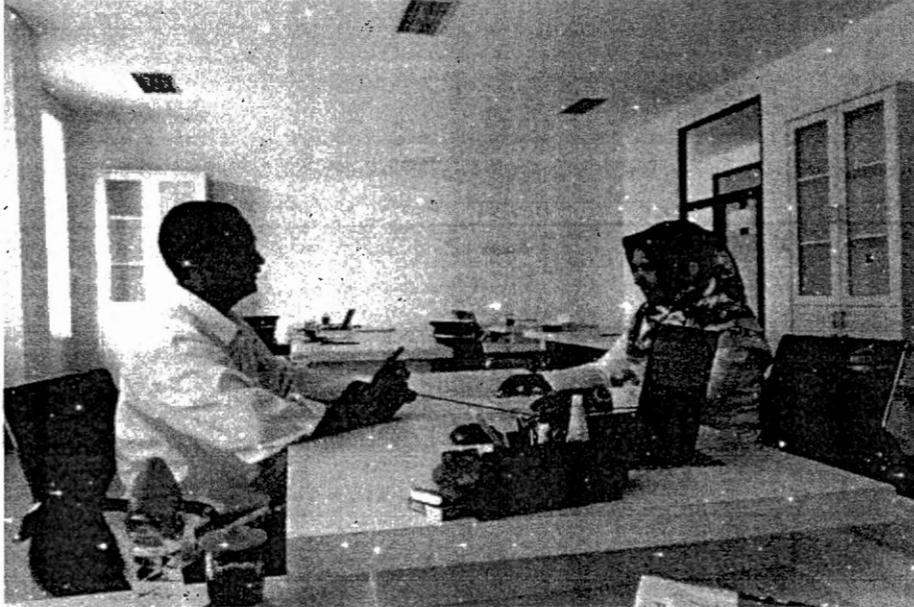
## Wawancara dengan Bagian Keuangan dan Aset Inspektorat Kabupaten Berau

---



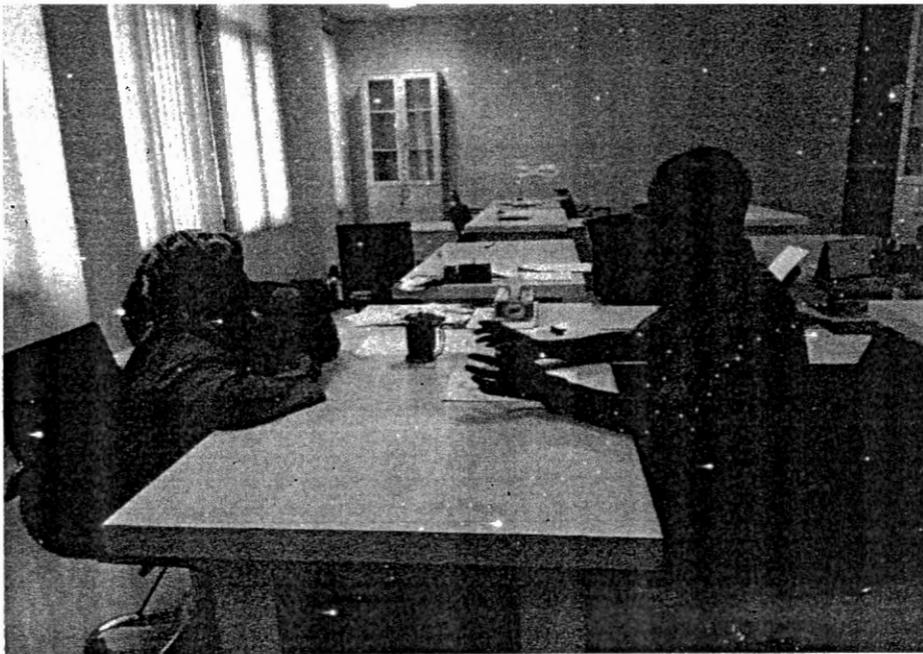
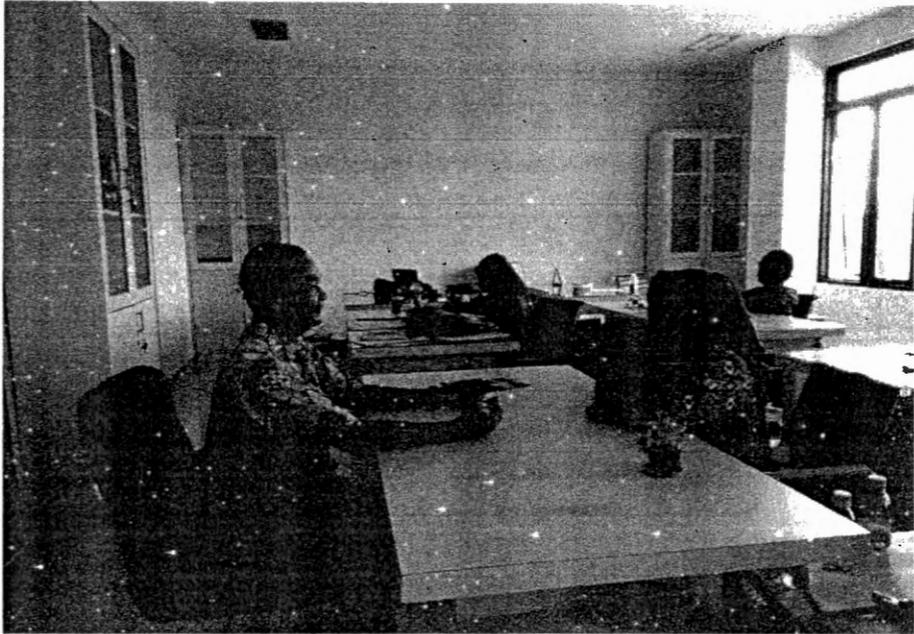
Wawancara dengan auditor  
Inspektorat Kabupaten Berau

---



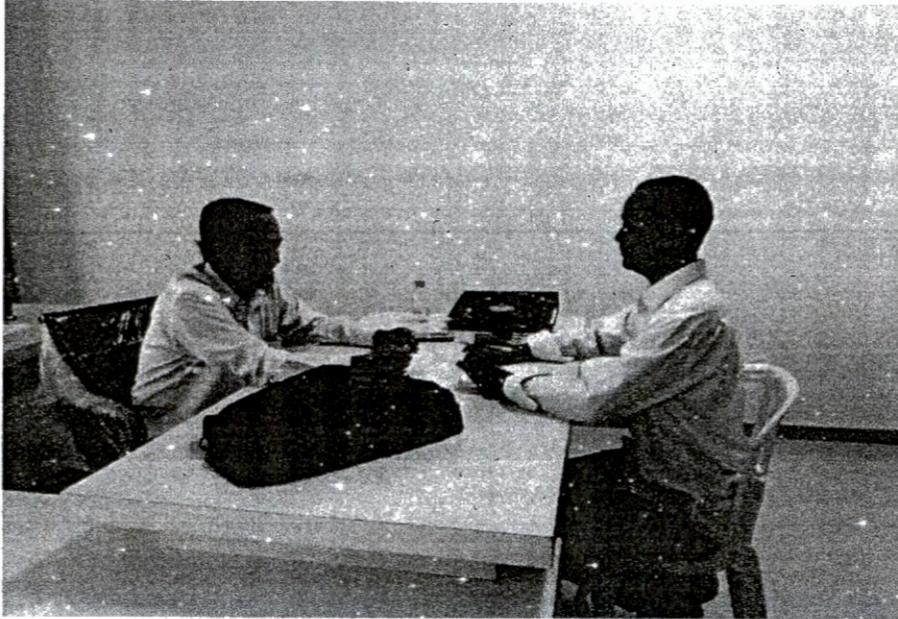
Wawancara dengan Kasubbag Umum dan Administrasi  
Inspektorat Kabupaten Berau

---



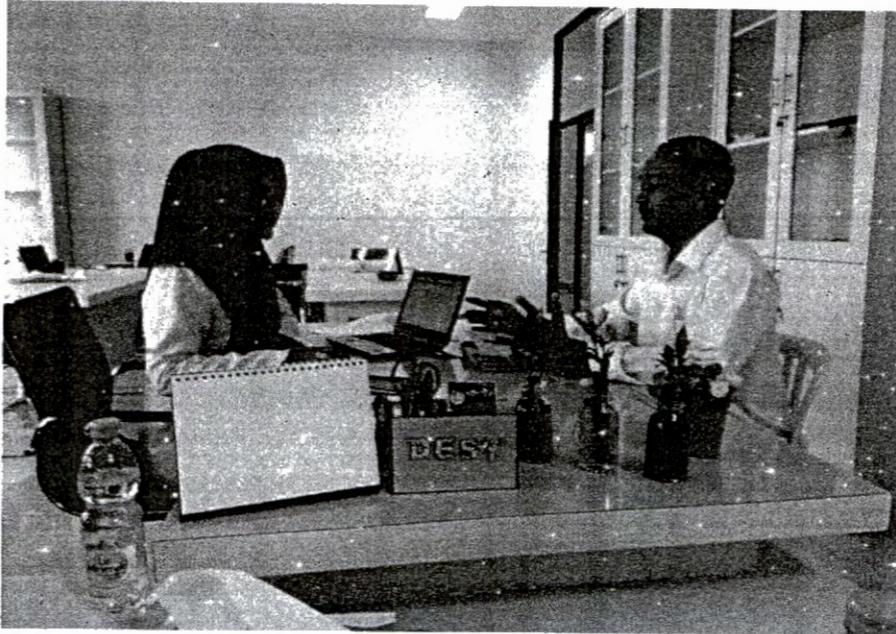
## Wawancara dengan Inspektur Pembantu Wilayah Inspektorat Kabupaten Berau

---



Wawancara dengan staf Inspektorat Kabupaten Berau  
Inspektorat Kabupaten Berau

---



## Wawancara dengan Inspektur Inspektorat Kabupaten Berau

---

