

**STRATEGI PENGEMBANGAN PEGAWAI DALAM PRESTASI KERJA  
DI KANTOR CAMAT TUKKA KABUPATEN  
TAPANULI TENGAH**

**TESIS**

**Oleh**

**ABHAR SIMATUPANG  
161801120**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/12/19

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)12/12/19

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Startegi Pengembangan Pegawai Dalam Prestasi Kerja  
Kantor Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah

Nama : ABHAR SIMATUPANG

NIM : 161801120

Pembimbing I



Dr. Warjio, MA

Pembimbing II



Dr. Abdul Kadir, MSI

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik

  
UNIVERSITAS MEDAN AREA

Dr. Warjio, MA

Direktur

  
UNIVERSITAS  
MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA

Prof. Drs Ir. Retna Astuti K., MS

## HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, September 2019



**ABHAR SIMATUPANG**

Telah diuji pada Tanggal 14 September 2019

**Nama** : ABHAR SIMATUPANG

**NPM** : 161801120



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua** : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

**Sekretaris** : Ir. Azwana, MP

**Pembimbing I** : Dr. Warjio, MA

**Pembimbing II** : Dr. Abdul Kadir, M.Si

**Penguji Tantu** : Dr. Heri Kusmanto, MA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/12/19

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)12/12/19

## HALAMAN PERSEMBAHAN

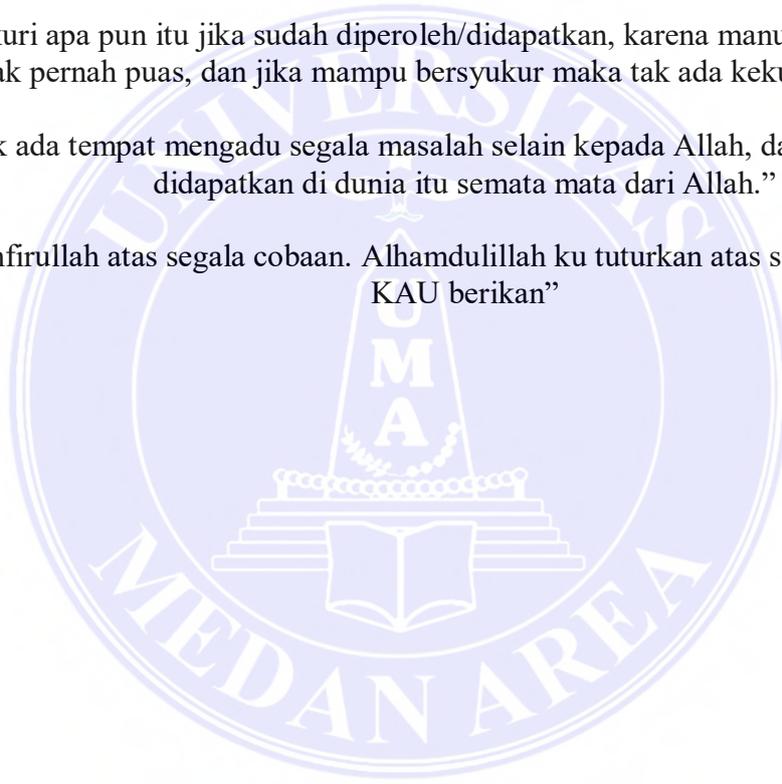
“Kesabaran dalam hidup sangat dibutuhkan dalam menghadapi segala cobaan, dua teknik yang harus ku pelajari, teknik pengendalian diri agar tidak ada keluhan, dan teknik pendewasaan diri dalam menerima buah dari hasil kesabaran agar tidak terjadi kekufuran”

“Tak bisa hidup sendiri jika ingin mencapai keberhasilan, bantuan orang lain sangat dibutuhkan walau terkadang dalam bentuk yang semu”

“Syukuri apa pun itu jika sudah diperoleh/didapatkan, karena manusia memiliki rasa tidak pernah puas, dan jika mampu bersyukur maka tak ada kekufuran nikmat”

“Tak ada tempat mengadu segala masalah selain kepada Allah, dan jika apa yang didapatkan di dunia itu semata mata dari Allah.”

Astaghfirullah atas segala cobaan. Alhamdulillah ku tuturkan atas segala nikmat yang KAU berikan”



## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Puji Syukur kehadiran Allah Swt yang telah memberikan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik pada program Pascasarjana Universitas Medan Area, Sumatera Utara.

Tesis ini berjudul **“Strategi Pengembangan Pegawai Dalam Prestasi Kerja Di Kantor Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah”**.

Dalam hal ini penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, baik dilihat dari gaya bahasa maupun kedalaman materinya. Hal ini dikarenakan kemampuan dan pengetahuan penulis masih sangat terbatas serta kurangnya literature yang berhubungan dengan pembahasan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif sebagai suatu upaya dalam penyempurnaan tesis ini.

## HALAMAN UCAPAN TERIMAKASIH

Dengan mengucapkan Alhamdulillah kehadiran Allah SWT yang telah memberikan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik pada program Pascasarjana Universitas Medan Area, Sumatera Utara. Tesis ini berjudul **“Strategi Pengembangan Pegawai Dalam Prestasi Kerja Di Kantor Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah”**.

Dalam hal ini penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, baik dilihat dari gaya bahasa maupun kedalaman materinya. Hal ini dikarenakan kemampuan dan pengetahuan penulis masih sangat terbatas serta kurangnya literature yang berhubungan dengan pembahasan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif sebagai suatu upaya dalam penyempurnaan tesis ini.

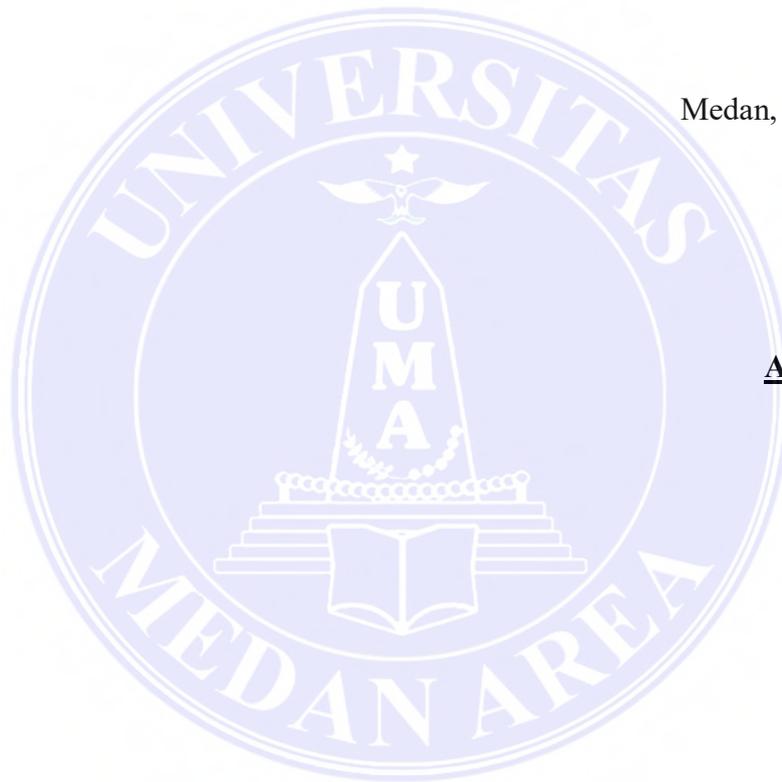
Dalam penulisan ini, penulis banyak menerima bimbingan dan arahan dari berbagai pihak yang kesemuanya itu tidak ternilai harganya. Oleh karenanya dengan kerendahan hati dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan rasa hormat serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Yang terhormat, ibu **Prof.Dr.Ir.Retna Astuti K,MS** sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
2. Yang terhormat, Bapak **Dr. Warjio, MA** sebagai Ka. Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Yang terhormat, Bapak **Dr. Warjio, MA** sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing penulis dengan ketulusan dan kesabaran.
4. Yang terhormat, Bapak **Dr. Abdul Kadir, MSi** sebagai pembimbing II, dan sebagai Sekretaris Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, yang penuh kesabaran dan pengertian telah memberikan dorongan, pengarahan dan bimbingannya sehingga selesainya tesis ini.
5. Ucapan terima kasih kepada Pejabat Kantor Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan yang penulis ajukan.

6. Ucapan terima kasih kepada teman-teman seperjuangan angkatan tahun 2016 Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Publik UMA.
7. Ucapan terima kasih kepada para staf Pengajar dan staf Administrasi Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Atas semua ini, kembali penulis menyampaikan doa kehadiran Allah SWT, Semoga tulisan ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan penelitian lanjutan. Akhirnya dengan mengharapkan ridho dari Allah SWT, semoga kita semua memperoleh lindungan-Nya.

Medan, September 2019  
Penulis



**Abhar Simatupang**  
**161801120**

## ABSTRAK

### Strategi Pengembangan Pegawai dalam Prestasi Kerja Di Kantor Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.

Oleh

Abhar Simatupang  
161801120

Fenomena yang terjadi pada Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan publik, bahkan mengakibatkan pengguna jasa harus membayar biaya yang mahal (*high cost economy*). Gambaran buruknya birokrasi (kinerja PNS yang rendah) disebabkan setelah apel pagi masih banyaknya ditemukan para Pegawai Negeri Sipil yang masih berada diluar kantor, bahkan ada yang duduk di warung/kantin, dan ada sebagian berada diluar sehingga masuk jam kerja tidak beraturan. Untuk itu selaku atasan tertinggi yaitu Camat berusaha agar mampu mewujudkan sumber daya manusia (PNS) yang profesional dan berkompentensi dengan pengembangan pegawai yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir.

Adapun perumusan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :Bagaimana strategi pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan pada pegawai Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.Faktor-faktor dalam meningkatkan prestasi kerja melalui pengembangan pendidikan dan pelatihan pada Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif dengan melakukan pengamatan langsung atau observasi, wawancara dan dokumentasi. Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi dan suatu sistem pemikiran serta peristiwa yang akan terjadi (Burgin, Burhan, 2012: 83).

Strategi pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan bahan dalam bentuk materi, metode serta pelatihan di tempat kerja sehingga pengelolaan pengembangan melalui Diklat Teknis belum dapat terlihat secara maksimal. Faktor-faktor dalam meningkatkan prestasi kerja melalui pengembangan pendidikan dan pelatihan pada Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah Pasca Diklat yaitu masih kurangnya motivasi dari atasan sehingga kinerja pegawai kurang melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku, sarana dan prasarana yang sudah memadai namun penggunaan sarana prasarana tersebut tidak dipergunakan sesuai aturan.

**Kata Kunci : Strategi, Pengembangan dan Prestasi Kerja**

## ABSTRACT

*Employee Development Strategy in Job Performance at the Tukka Sub-District Office, Central Tapanuli District.*

By

Abhar Simatupang  
161801120

*Phenomenon that occur of the Tukka District Office in Central Tapanuli Regency has resulted in low quality of public services, even resulting in service users having to pay high costs (high cost economy). The bad image of bureaucracy (the low performance of civil servants) is because after the morning apples there are still many civil servants who are still outside the office, there are even those who sit in stalls / canteens, and some are outside so that they enter irregular working hours. Therefore, as the highest supervisor, the Camat is trying to be able to realize professional and competent human resources (PNS) with employee development carried out on the basis of a combination of work and career achievement systems.*

*The formulation in this study are as follows: How is the development strategy through education and training for employees of the Tukka District of Central Tapanuli District Office. What factors occur in improving work performance through the development of education and training at the Tukka District Office in Central Tapanuli Regency.*

*This type of research is descriptive qualitative by conducting direct observations or observations, interviews and documentation. Descriptive method is a method used to examine the status of human groups, an object, a condition and a system of thought and events that will occur (Burgin, Burhan, 2012: 83).*

*Employee development strategies through education and training using materials in the form of materials, methods and training in the workplace so that development through Technical Training can not be seen optimally. Factors in improving work performance through the development of education and training in the Tukka District Office in Central Tapanuli Regency Post Training and Education are still increasing motivation from superiors so as to improve the performance of employees who are less applicable regulations, facilities and infrastructure that are available Used according to the rules.*

*Keywords: Development , Strategy and Work Achievement*

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR	
HALAMAN SAMPUL DALAM	
HALAMAN SETELAH SAMPUL DALAM	
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	i
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	ii
HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH.....	iii
ABSTRAK.....	vi
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Kerangka Berpikir.....	7
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Pengertian Strategi.....	10
2.2. Konsep Utama Strategi.....	11
2.3. Pengertian Pengembangan .....	12
2.3.1. Pengembangan Karir.....	12
2.3.2. Indikator Pengembangan.....	14
2.3.3. Bentuk Pengembangan.....	16
2.4. Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan .....	18
2.5. Pengembangan Pendidikan Dan Fungsi .....	27
2.6. Konsep Pendidikan Dan Pelatihan.....	30
2.6.1. Definisi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).....	30
2.6.2. Faktor-Faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Pendidikan dan Pelatihan .....	37
2.7. Pengertian Prestasi Kerja.....	44
2.8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.....	45
2.9. Pengukuran Prestasi Kerja.....	48
<b>BAB II : METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Tempat Waktu Penelitian .....	50
3.2. Bentuk Penelitian.....	50
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	51
3.4. Defenisi Konsep Dan Operasioanal Variabel.....	52
3.5. Teknik Analisis data.....	54

## **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Kabupaten Tapanuli Tengah .....	55
4.2. Letak Geografis Kecamatan Tukka.....	56
4.3. Visi Dan Misi Kecamatan Tukka.....	58
4.4. Struktur Organisasi Kecamatan Tukka .....	59
4.5. Pembahasan.....	66
4.5.1. Strategi Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Pada Pegawai Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.....	66
a. Pengembangan Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan.....	66
b. Materi Pendidikan dan Pelatihan.....	68
c. Metode Pendidikan dan Pelatihan.....	71
d. Pelatihan di tempat kerja ( <i>On The Job Training</i> )	73
4.6. Faktor-faktor Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Melalui Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan Pada Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.....	77

## **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	88
5.2. Saran.....	89

## **DAFTAR PUSTAKA**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan suatu organisme. Sebagai lembaga atau organisasi, setiap organisasi harus terus menerus bertumbuh baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kemampuan bertumbuh ini memungkinkannya tangguh bukan saja dalam mempertahankan eksistensinya akan tetapi juga dalam mengembangkan dirinya secara mantap dalam rangka pencapaian tujuan.

Salah satu bentuk organisasi formal yakni organisasi perkantoran. Kantor merupakan tempat diselenggarakannya kegiatan registrasi (pencatatan), komputasi (pengolahan), komunikasi dan informasi. Kegiatan tersebut ditujukan untuk menyediakan keterangan atau informasi yang lengkap dan akurat, memberikan pelayanan kepada para pengguna informasi secara optimal. Semua kegiatan bermuara untuk pencapaian tujuan yang tentunya tidak akan terlepas dari adanya dukungan personel kantor. Personel kantor dalam hal ini adalah pegawai Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah, pegawai merupakan faktor sentral yang menggerakkan dinamika organisasi. Sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi akan menjadi dinamis apabila dikelola secara baik oleh pegawai yang memiliki kualitas kerja yang tinggi. Secara konkret individu pegawai yang berprestasi akan membawa keuntungan dan kemajuan organisasi, sedangkan pegawai yang tidak berprestasi akan merugikan organisasi. Apabila pegawai parasit sudah cukup dominan, kerugian organisasi akan mendatangkan kehancuran. Oleh karenanya setiap organisasi harus menyadari eksistensinya dimasa depan tergantung pada prestasi pegawai yang dimilikinya. Tanpa adanya

dukungan pegawai yang kompetitif, sebuah organisasi akan mengalami kemunduran. Untuk mencapai tujuan organisasi maka salah satu faktor yang sangat penting adalah prestasi kerja pegawai, sebab dapat menjaga kelangsungan hidup suatu organisasi. Prestasi kerja pegawai berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang dapat dicapai. Adapun prestasi kerja pegawai itu sendiri dipengaruhi oleh faktor pengembangan pegawai.

Menurut Siswanto (2011:195) menyatakan bahwa prestasi kerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai seorang tenaga kerja atau pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan keberadaan organisasi maka perhatian dan pembinaan terhadap pegawai sebagai pekerja atau manusia pribadi adalah penting, sebab kurangnya perhatian dan pembinaan akan menimbulkan akibat yang pada akhirnya dapat mematikan organisasi.

Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui program pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan, promosi dan pemindahan pegawai (Hasibuan 2012:69). Upaya ini pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tingkat efektifitas ini ditentukan oleh kemampuan pegawai yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, kerjasama

dalam tim, kemampuan pemecahan masalah dan berbagai kemampuan manajerial lainnya. Dari uraian di atas ditarik kesimpulan bahwa secara teori pengembangan pegawai akan berpengaruh positif terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan sementara diperoleh informasi bahwa di Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah yang merupakan perangkat daerah mempunyai tugas membantu pejabat pembina dalam rangka kelancaran pelaksanaan manajemen pegawai negeri sipil/daerah Kecamatan Tukka. Dalam rangka pembinaan terhadap pegawai, Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah memberikan keleluasaan pada pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya melalui program pengembangan pegawai untuk mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Fenomena yang terjadi pada Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah adalah rendahnya tingkat sumber daya manusia atau buruknya birokrasi (kinerja PNS yang rendah) disebabkan setelah apel pagi masih banyaknya ditemukan para Pegawai Negeri Sipil yang masih berada diluar kantor, bahkan ada yang duduk di warung/kantin, dan ada sebagian berada diluar sehingga masuk jam kerja tidak beraturan. Untuk itu selaku atasan tertinggi yaitu Camat berusaha agar mampu mewujudkan sumber daya manusia (PNS) yang profesional dan berkompentensi dengan pengembangan pegawai yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir, maka dibentuklah pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang merupakan suatu keharusan agar para Pegawai Negeri Sipil Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik. Metode pelatihan dan pendidikan merupakan

evaluasi perilaku dengan menggunakan suatu standar tertentu berdasarkan beberapa sikap dan karakter dan beberapa masukan.

Pengembangan pegawai yang dilakukan di Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pengembangan pegawai dalam bentuk pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan pegawai mengakibatkan timbulnya perubahan dalam kebiasaan dan cara bekerja pegawai, sikap, memperoleh pengetahuan dan keterampilan. Prestasi kerja yang meningkat itu berarti bahwa kualitas kerja pegawai mengalami peningkatan dengan kemampuan pegawai yang meningkat diharapkan pegawai dapat menyelesaikan masalah.

Pada Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah para pegawai belum sepenuhnya menyadari arti pentingnya peranan pengembangan pegawai, hal ini dapat dilihat dari kemampuan yang terbatas, posisi atau jabatan yang lebih tinggi meskipun ia telah bekerja selama bertahun-tahun dan masih kurangnya pengetahuan dan keterampilan pegawai terhadap pekerjaannya karena masih adanya pegawai yang meminta pekerjaannya diselesaikan pegawai lain yang menjadi tanggung jawabnya serta adanya disorientasi dalam mengikuti program pengembangan pegawai yang diberikan oleh organisasi. Hal ini dapat didukung dengan menurunnya jumlah pegawai yang menerima penghargaan atas prestasinya dan program pengembangan pegawai yang dilakukan oleh pegawai. Pengembangan pegawai merupakan suatu usaha yang penting dalam suatu organisasi sebab dengan pengembangan pegawai itulah organisasi dapat maju dan berkembang. Tujuan pengembangan pegawai adalah memperbaiki prestasi kerja pegawai. Dengan pengembangan pegawai diharapkan pegawai dapat

memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pegawai serta memperbaiki sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Apabila dilihat dari segi biaya, pengembangan pegawai memang membutuhkan biaya yang cukup besar, akan tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi dibidang personalia. Pengembangan pegawai memberi tekanan pada peningkatan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Pegawai merupakan makhluk dinamis yang memiliki potensi untuk diberi kesempatan berkembang.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana inti permasalahan tentang perihal pengembangan pegawai yang berkualitas serta memiliki pendidikan dan pelatihan sehingga program-program Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah mampu berjalan dengan semestinya. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul **“Strategi Pengembangan Pegawai Dalam Prestasi Kerja Di Kantor Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.”**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Adapun perumusan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan pada pegawai Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Faktor-faktor dalam meningkatkan prestasi kerja melalui pengembangan pendidikan dan pelatihan pada Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk Mengetahui bagaimana strategi pengembangan melalui metode pendidikan dan pelatihan pada pegawai Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Untuk Mengetahui dan menganalisis faktor-faktor dalam meningkatkan prestasi kerja melalui pengembangan pendidikan dan pelatihan pada Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Kegunaan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, Bagi peneliti baru ataupun calon peneliti yang berminat dalam penelitian sejenis sebagai bahan pemasukan dan pembanding atas penelitian yang akan dilakukan nanti serta menambah wawasan bagi penulis.
2. Bagi Instansi, Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk meningkatkan pengetahuan tentang pengembangan pegawai terhadap prestasi kerja.
3. Bagi pihak lain bisa dijadikan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama dimasa yang akan datang.

## 1.5. Kerangka Berpikir

Menurut Chandler (1962:13) Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Sementara menurut Edwin B. Flippo (1994) menyatakan bahwa dua tujuan pokok dari sebuah pendidikan dan pelatihan adalah : Pengambilan keputusan seleksi dan promosi identifikasi kekuatan dan kelemahan para calon-calon untuk maksud pengembangan.

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Pengembangan (*development*) merupakan pengembangan pegawai baru / lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan Program pengembangan pegawai hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan pihak Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah , suatu instansi saat ini maupun untuk masa depan.

Adapun jenis pendidikan dan pelatihan antara lain:

- Diklat Fungsional.

Diklat fungsional adalah diklat yang ditujukan untuk menunjang mengembangkan keahlian atau keterampilan kerja dan dititikberatkan pada perubahan pola kerja, cara kerja dan penggunaan metode kerja mutakhir. Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai

dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing jenis dan jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan.

- Diklat Teknis.

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pegawai. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang diklat teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

Pelaksanaan pendidikan dan latihan dapat melalui beberapa metode, yaitu :

- Sistem Peragaan.

Untuk ketrampilan tertentu sering kali dalam pendidikan dan latihan menggunakan peragaan, dengan alat-alat tertentu serta didemonstrasikan cara pengerjaannya.

- Sistem Bimbingan

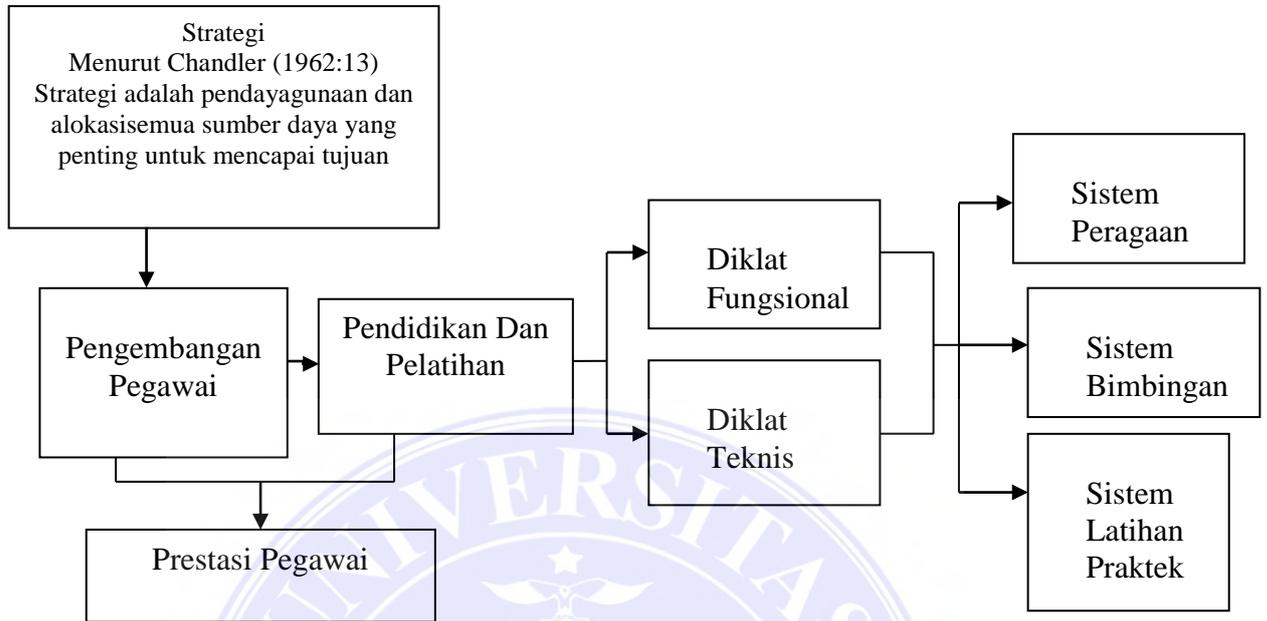
- Dengan sistem ini pelajaran langsung diberikan satu-persatu sehingga para pegawai akan lebih cepat memahami pelajaran yang diberikan.

- Sistem Latihan Praktek.

Dalam sistem ini seseorang lebih ditekankan untuk melaksanakan latihan praktek seperti sesungguhnya agar mereka dapat langsung bekerja.

Adapun yang menjadi kerangka pemikiran dari penjelasan diatas adalah sebagai berikut :

**Gambar 1.1**  
**Kerangka Berpikir**



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani: *strategos*, (*stratus* = militer dan *ag* = memimpin) yang berarti '*a general set of maneuvers carried out of overcome a enemy during combat*'. Strategi merupakan semacam ilmu untuk berperang para jendral dalam membuat sebuah rencana untuk memenangkan perang (Bryson, 2009: 4). Menurut kamus bahasa Indonesia kontemporer strategi adalah rencana atau taktik dalam sebuah peperangan (Salim, 2011: 1463). Pada mulanya penggunaan strategi dipakai dalam sebuah peperangan sebagai siasat untuk mengalahkan musuh, namun dalam perkembangannya penggunaan strategi telah banyak digunakan dalam berbagai macam organisasi untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi.

Menurut Chandler sebagaimana dikutip oleh Umar (2010: 16) mengatakan bahwa strategi yaitu alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Selanjutnya menurut Marrus dalam kutipan Umar (2010: 16) mengatakan bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Definisi yang lebih khusus diungkapkan oleh Hamel dan Prahalad dalam kutipan Umar (2010: 17) mengatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan.

Ini berarti strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi bersifat jangka panjang yang disusun oleh para pemimpin puncak dengan penerapan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang penting, dengan maksud untuk mencapai sasaran organisasi.

## **2.2. Konsep Utama Strategi**

Armstrong sebagaimana dikutip oleh Cahayani (2009: 18) mengatakan bahwa ada tiga konsep utama dalam suatu strategi yaitu keunggulan kompetitif, kapabilitas khusus, dan kesesuaian stratejik. Ketiga konsep tersebut harus diperhatikan agar strategi yang dipilih atau dibuat oleh organisasi dapat efektif.

Keunggulan kompetitif organisasi perusahaan timbul dari adanya nilai yang diciptakan pelanggannya. Agar memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan harus mengembangkan tiga strategi generik yaitu inovasi (produsen unik), kualitas (produsen yang mengutamakan mutu), serta kepemimpinan biaya (produsen dengan biaya minimal).

Kapabilitas khusus adalah hal penting agar perusahaan bisa memiliki keunggulan kompetitif. Kapabilitas khusus atau kompetensi bisa memberikan superioritas bagi organisasi, karena memiliki sifat yang sulit ditiru oleh pesaingnya.

Kesesuaian stratejik adalah organisasi menyesuaikan kapabilitas dan sumber daya yang ada dengan peluang yang tersedia, sehingga keunggulan kompetitif organisasi dapat maksimal.

## 2.3. Pengertian Pengembangan

Menurut Hasibuan(2011:68) Pengembangan (*Development*) Efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Didalam kantor yang bertujuan mencari keuntungan, tujuan ini dapat dicapai dengan baik kalau pegawai-pegawainya dilatih dengan sempurna. Untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, maka salah satu cara yang perlu dilakukan adalah memberikan kesempatan kepada para pegawai baik pegawai lama maupun pegawai baru untuk mengikuti diklat. Pegawai-pegawai baru yang setiap kali ditarik oleh kantor membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan bagi pegawai yang lama, mereka membutuhkan latihan-latihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugasnya yang sekarang, ataupun untuk mempersiapkan dirinya berhubung akan ditransfer atau dipromosikan pada jabatan yang lain.

### 2.3.1. Pengembangan Karir

#### a. Pengertian pengembangan karir

Saydam (2011) menyebutkan bahwa pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Wardana, 2012). Pengembangan karir merupakan upaya-upaya

pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Kadarisman,2013).

Terkait dengan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil, model pengembangan karir yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, mencakup:

- (1) Pendidikan : pendidikan dasar, pendidikan umum dan perguruan tinggi
- (2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan , diklatpim
- (3) Masa kerja
- (4) Pangkat dan golongan
- (5) Jabatan, adalah kedudukanyang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang pegawai
- (6) DP3 meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, kejujuran, kerjasama dan praktek kepemimpinan
- (7) Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong.

Sedangkan pengembangan karir berdasarkan Analisa Jabatan meliputi:

- (1) uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan.
- (2) Spesifikasi jabatan : pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan usaha pribadi pegawai yangditujukan untuk menuju rencana

kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

### **2.3.2. Indikator Pengembangan**

Pengembangan merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan.

Adapun indikator-indikator pengembangan menurut Riva'i (2003) adalah sebagai berikut :

1. **Kebutuhan karier**

Membantu para pegawai dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

2. **Dukungan perusahaan dalam bentuk moril**

Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja pegawai untuk mengisi posisi jabatan / karier yang disediakan oleh perusahaan

3. **Dukungan perusahaan dalam bentuk materi**

4. **Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya**

5. **Pelatihan**

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai dalam bidang operasional

6. **Perlakuan yang adil dalam berkarier**

Memberikan kesempatan berkarier kepada pegawainya untuk mengembangkan diri.

#### 7. Informasi karier

Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan kariernya.

#### 8. Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.

#### 9. Mutasi

Memindahkan dan menempatkan pegawai dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.

#### 10. Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

Penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

#### 11. Pengembangan tenaga kerja memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk pegawai untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

Pengembangan karier tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, perusahaan perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada pegawai dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan pegawai dalam melaksanakan pengembangan karier.

### 2.3.3. Bentuk Pengembangan

Menurut Fahmi (2010) bentuk pengembangan adalah :

#### 1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya.

#### 2. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal.

#### 3. Penangguhan Kenaikan Pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

#### 4. Membebas tugas

Pembebas tugas atau lebih dikenal dengan *skorsing* merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebas tugas seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

#### 5. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

Menurut Mangkunegara yang diterjemahkan dari Fubrin (dalam Fahmi,2015), tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan Perusahaan  
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan  
Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu Pegawai  
Menyadari kemampuan potensi mereka pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.  
Pengembangan karir akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *Turn Over* dan Biaya Kepegawaian.  
Pengembangan karir dapat menjadikan *turn over* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan

Karyawan perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karir berhubungan dengan jarakwaktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menyimpulkan bahwa dalam pengembangan karir diperlukan suatu tanggungjawab seorang pegawai maupun karyawan terhadap instansi maupun suatu perusahaan dimana dalam pengembangan karir diperlukan suatu potensi dan keahlian untuk menempati suatu jabatan.

#### **2.4. Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan**

Menurut Hasibuan (2011:72) Jenis-jenis Pengembangan secara umum dikelompokan atas: Pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal :

1. Pengembangan secara Informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinyadengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan

tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

2. Pengembangan secara Formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan, pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa datang, yang sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Menurut Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 tentang pelaksanaan Kepres Nomor 34 Tahun 1972 disebutkan bahwa: “Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia jasmaniah dan rohaniyah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.”

Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Menurut Flippo (2009:87), pengertian Pendidikan dan Pelatihan adalah: *Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment.* (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh).

*Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job.* (Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).

Selanjutnya Dale Yoder (dalam anonim) menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Istilah yang dikemukakan oleh Dale Yoder adalah *rank and file raining*, *supervisor training*, dan *management development*. Flippo menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengembangan untuk tingkat pimpinan. Istilah-istilah yang dikemukakan olehnya adalah *training operative personal* dan *excutive development*. Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang baik.

Definisi di atas terlihat ada perbedaan antara pendidikan dan pelatihan. Perbedaan ini dikemukakan baik oleh Denyer (Moekijat, 2011:7) yaitu pendidikan berhubungan dengan mengetahui “bagaimana” dan “mengapa” dan lebih banyak berhubungan dengan teori pekerjaan. Sedangkan pelatihan adalah lebih banyak bersifat praktis.

Perbedaan antara pendidikan dan pelatihan juga dikemukakan oleh Siagian dan Ciptono. Menurut Siagian (2012:175) bahwa pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang

ditetapkan. Sedangkan pelatihan menurut Tjiptono dan Diana (2006:89) mengatakan bahwa pelatihan akan bersifat filosofis dan teoritis, walaupun demikian pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pengembangan.

Penjenjangan pendidikan dan pelatihan (Diklat) pegawai negeri dengan koordinasi Lembaga Administrasi Negara sesuai dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1971 mengenai fungsi dan tugas Lembaga Administrasi Negara serta Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972 dan Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 ditentukan dalam beberapa bentuk yaitu setelah jenjang prajabatan diikuti oleh pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan. Adapun Jenis-jenis diklat PNS terdiri dari :

1. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan (*pre service training*). Diklat Prajabatandilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian 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. Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabat untuk diangkat sebagai PNS.

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

Sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, Diklat Prajabatan Golongan (I, II, dan III) bertujuan:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas 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.

Untuk dapat membentuk sosok PNS seperti tersebut di atas perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan :

- a. Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air;
- b. Kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinannya

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

Diklatpim terdiri dari :

- 1) Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon IV

- 2) Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan Struktual Eselon III
- 3) Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan Struktual Eselon II
- 4) Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan Struktual Eselon I

Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktual. PNS yang akan mengikuti Diklatpim Tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim Tingkat di bawahnya.

b. Diklat Fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Peserta Diklat fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu. 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.

c. Diklat Teknis

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Peserta Diklat Teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

Pemantapan sistem pendidikan dan pelatihan, meliputi:

- a. Pengembangan standar pendidikan dan pelatihan sesuai dengan persyaratan jabatan.
  - 1) Diklat Manajemen berjenjang terutama untuk jabatan struktural
  - 2) Diklat Teknis dan fungsional terutama untuk jabatan fungsional
- b. Pengembangan sistem identifikasi kebutuhan akan Diklat (IKAID) dikaitkan dengan pemenuhan persyaratan jabatan dari/atau pembinaan karier.
- c. Pengembangan sistem evaluasi pasca Diklat (EPAD) yang berkaitan dengan evaluasi:
  - 1) Kesesuaian Diklat dengan penempatan;
  - 2) Kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan;
  - 3) Kemampuan pegawai dalam menyerap materi Diklat dikaitkan dengan pelaksanaan tugas.
- d. Pengembangan sistem Manajemen penyelenggaraan Diklat terpadu. Pentingnya pendidikan dan pelatihan seperti diuraikan diatas bukanlah semata- mata bagi pegawainya yang bersangkutan,tetapi juga keuntungan organisasi, karena dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai dan membawa keuntungan bagi target organisasi. Pendidikan (Formal) didalam suatu organisasia dalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang di inginkan oleh organisasi yang bersangkutan sedang pelatihan (*Training*) sering dikacaukan penggunaanya dengan latihan (*pratticea tau exercise*) ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang, sedangkan latihan ialah salah satu cara untuk memperoleh

keterampilan tertentu, misalnya latihan menari, latihan naik sepeda, latihan baris berbaris , dan sebagainya. Perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu instansi, secara teori dapat dikenal dari hal-halsebagai berikut :

**TABEL 2.1**

**Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan Sumber Daya Manusia		
	Pendidikan	Pelatihan
1. Pengembangan Kemampuan	Menyeluruh ( <i>overall</i> )	Mengkhususkan ( <i>Spesifik</i> )
2. Area Kemampuan (Penekanan)	Kognitif, efektif	Psikomotor
3. Jangka Waktu Pelaksanaan	Panjang	Pendek
4. Materi yang Diberikan	Lebih Umum	Lebih Khusus
5. Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	Konvensional	Inconventional
6. Penghargaan Akhir	Gelar ( <i>degree</i> )	Sertifikat ( <i>non degree</i> )

Sumber: Notoadmodjo, 2010 : 28

Keterangan :

- Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.
- Dalam suatu pelatihan, orientasi atau penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakan (*Job Orientation*), sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum. Pelatihan pada umumnya menekankan kepada kemampuan psikomotor, meskipun didasari pengetahuan dan sikap, sedangkan dalam pendidikan, ketiga arena kemampuan tersebut (*Kognitif, Efektif, dan psikomotor*) memperoleh perhatian yang seimbang. Oleh karena itu melihat orientasinya kepada pelaksanaan tugas serta kemampuan khusus pada sasaran, maka jangka waktu penelitian itu pada umumnya lebih pendek dari pada pendidikan.
- Demikian pula metode belajar mengajar yang digunakan pada pelatihan lebih inovatif dibandingkan dengan pendidikan. Pada akhir suatu proses pelatihan biasanya peserta hanya memperoleh suatu sertifikat, sedangkan pada akhir pendidikan peserta pada umumnya memperoleh ijazah atau Gelar. Perbedaan-perbedaan tersebut tidaklah seperti hitam dan putih, praktiknya sangat fleksibel, dimana batas antara pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu tidak ada garis yang tegas.

## 2.5. Pengembangan Pendidikan dan Fungsi

Pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan pendidikan (*education*) mencakup kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang dalam arah tertentu dan berada di luar lingkup pekerjaan yang ditanganinya saat ini. Pendidikan ditujukan untuk memperbaiki kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Abin Syamsuddin Makmun (2011:194-205) “bahwa pendidikan mempunyai peranan dan fungsi untuk mendidik seorang warga Negara agar memiliki dasar-dasar karakteristik seorang tenaga kerja yang dibutuhkan, terutama oleh masyarakat modern, sedangkan pelatihan mempunyai karakteristik yang diinginkan oleh lapangan kerja. Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk dapat mengerjakan sesuatu lebih cepat dan tepat, sedangkan latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja”.

Dengan demikian semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang semakin besar tingkat kinerja yang dicapai. Dengan demikian pendidikan berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi dengan menekankan pada kemampuan kognitif, afektif dan *psychomotor*. Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar

siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari (Sedarmayanti, 2010) Fungsi pendidikan dan perubahan sosial.

Pendidikan mempunyai fungsi untuk mengadakan perubahan sosial mempunyai fungsi :

- (1) Melakukan reproduksi budaya
- (2) Difusi budaya
- (3) Mengembangkan analisis kultural terhadap kelembagaan-kelembagaan tradisional
- (4) Melakukan perubahan-perubahan atau modifikasi tingkat ekonomi sosial tradisional.
- (5) Melakukan perubahan-perubahan yang lebih mendasar terhadap institusi-institusi tradisional yang telah ketinggalan.

Sekolah berfungsi sebagai reproduksi budaya menempatkan sekolah sebagai pusat penelitian dan pengembangan. Fungsi semacam ini merupakan fungsi pada perguruan tinggi. Pada sekolah-sekolah yang lebih rendah, fungsi ini tidak setinggi pada tingkat pendidikan tinggi.

Pada masa-masa proses industrialisasi dan modernisasi pendidikan telah mengajarkan nilai-nilai serta kebiasaan-kebiasaan baru, seperti orientasi ekonomi, orientasi kemandirian, mekanisme kompetisi sehat, sikap kerja keras, kesadaran akan kehidupan keluarga kecil, di mana nilai-nilai tersebut semuanya sangat diperlukan bagi pembangunan ekonomi sosial suatu bangsa. Usaha-usaha sekolah untuk mengajarkan sistem nilai dan perspektif ilmiah dan rasional sebagai lawan

dan nilai-nilai dan pandangan hidup lama, pasrah dan menyerah pada nasib, ketiadaan keberanian menanggung resiko, semua itu telah diajarkan oleh sekolah sekolah sejak proses modernisasi dari perubahan sosial Dengan menggunakan cara-cara berpikir ilmiah, cara-cara analisis dan pertimbangan-pertimbangan rasional serta kemampuan evaluasi yang kritis orang akan cenderung berpikir objektif dan lebih berhasil dalam menguasai alam sekitarnya. Lembaga-lembaga pendidikan disamping berfungsi sebagai penghasil nilai-nilai budaya baru juga berfungsi penghasil nilai-nilai budaya baru juga berfungsi sebagai difusi budaya (*cultural diffission*). Kebijakan-kebijaksanaan sosial yang kemudian diambil tentu berdasarkan pada hasil budaya dan difusi budaya. Sekolah-sekolah tersebut bukan hanya menyebarkan penemuan-penemuan dan informasi-informasi baru tetapi juga menanamkan sikap-sikap, nilai-nilai dan pandangan hidup baru yang semuanya itu dapat memberikan kemudahan-kemudahan serta memberikan dorongan bagi terjadinya perubahan sosial yang berkelanjutan. Fungsi pendidikan dalam perubahan sosial dalam rangka meningkatkan kemampuan analisis kritis berperan untuk menanamkan keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai baru tentang cara berpikir manusia. Pendidikan dalam era abad *modern* telah berhasil menciptakan generasi baru dengan daya kreasi dan kemampuan berpikir kritis, sikap tidak mudah menyerah pada situasi yang ada dan diganti dengan sikap yang tanggap terhadap perubahan.

Cara-cara berpikir dan sikap-sikap tersebut akan melepaskan diri dari ketergantungan dan kebiasaan berlindung pada orang lain, terutama pada mereka yang berkuasa. Pendidikan ini terutama diarahkan untuk mempenoleh

kemerdekaan politik, sosial dan ekonomi, seperti yang diajukan oleh Paulo Friere. Dalam banyak negara terutama negara-negara yang sudah maju, pendidikan orang dewasa telah dikembangkan sedemikian rupa sehingga masalah kemampuan kritis ini telah berlangsung dengan sangat intensif. Pendidikan semacam itu telah berhasil membuka mata masyarakat terutama di daerah pedesaan dalam penerapan teknologi maju dan penyebaran penemuan baru lainnya. Pengaruh dan upaya pengembangan berpikir kritis dapat memberikan modifikasi (perubahan) hierarki sosial ekonomi. Oleh karena itu pengembangan berpikir kritis bukan saja efektif dalam pengembangan pribadi seperti sikap berpikir kritis, juga berpengaruh terhadap penghargaan masyarakat akan nilai-nilai manusiawi, perjuangan ke arah persamaan hak-hak baik politik, sosial maupun ekonomi. Bila dalam masyarakat tradisional lembaga-lembaga ekonomi dan sosial didominasi oleh kaum bangsawan dan golongan elite yang berkuasa, maka dengan semakin pesatnya proses modernisasi tatanan-tatanan sosial ekonomi dan politik tersebut diatur dengan pertimbangan dan penalaran-penalaran yang rasional. Oleh karena itu timbullah lembaga-lembaga ekonomi, sosial dan politik yang berasaskan keadilan, pemerataan dan persamaan. Adanya strata sosial dapat terjadi sepanjang diperoleh melalui cara-cara objektif dan keterbukaan, misalnya dalam bentuk mobilitas vertikal yang kompetitif.

## **2.6. Konsep Pendidikan dan Pelatihan**

### **2.6.1. Definisi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Menyoroti keterkaitan antara upaya pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai,

Moenir (2005:196) menegaskan bahwa: perlunya organisasi kerja mengadakan pendidikan dan latihan bagi pegawainya, karena dengan pendidikan dan latihan diharapkan dapat membantu para pegawai mampu menjangkau ke tingkat lebih tinggi dalam susunan kepegawaian/hierarki dan kemajuan organisasi, serta terciptanya keserasian kepentingan pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Untuk lebih jelasnya berikut disajikan pengertian pendidikan dan pelatihan dari para ahli: Siswanto Sastro (2013:200) mengenai pengertian pendidikan dan pelatihan sebagai berikut: Pendidikan adalah segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah, dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, untuk pembangunan persatuan dan masyarakat adil dan makmur dan selalu ada dalam keseimbangan. Sedangkan pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat, dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Menurut instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 tentang pelaksanaan Kepres Nomor 34 Tahun 1972 disebutkan bahwa: Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia jasmaniah dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di

luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Menurut Flippo (2009:87), pengertian Pendidikan dan Pelatihan adalah: *Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment.* (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh). *Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job.* (Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).

Selanjutnya Dale Yoder (dalam anonim) menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Istilah yang dikemukakan oleh Dale Yoder adalah *rank and file raining*, *supervisor training*, dan *management development*. Flippo menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengembangan untuk tingkat pimpinan. Istilah-istilah yang dikemukakan olehnya adalah *training operative personal* dan *excutive development*. Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang baik.

Definisi di atas terlihat ada perbedaan antara pendidikan dan pelatihan. Perbedaan ini dikemukakan baik oleh Denyer (Moekijat, 2011:7) yaitu pendidikan

berhubungan dengan mengetahui “bagaimana” dan “mengapa” dan lebih banyak berhubungan dengan teori pekerjaan. Sedangkan pelatihan adalah lebih banyak bersifat praktis.

Perbedaan antara pendidikan dan pelatihan juga dikemukakan oleh Siagian dan Ciptono. Menurut Siagian (2007:175) bahwa pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan pelatihan menurut Tjiptono dan Diana (2006:89) mengatakan bahwa pelatihan akan bersifat filosofis dan teoritis, walaupun demikian pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pengembangan.

Penjenjangan pendidikan dan pelatihan (Diklat) pegawai negeri dengan koordinasi Lembaga Administrasi Negara sesuai dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1971 mengenai fungsi dan tugas Lembaga Administrasi Negara serta Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972 dan Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 ditentukan dalam beberapa bentuk yaitu setelah jenjang prajabatan diikuti oleh pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan.

Jenis-jenis diklat PNS terdiri dari :

1. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan (*pre service training*)

Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian 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.

Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabat untuk diangkat sebagai PNS.

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

Sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, Diklat Prajabatan Golongan (I, II, dan III) bertujuan:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas secara professional 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.

Untuk dapat membentuk sosok PNS seperti tersebut di atas perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan :

- a. Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air;
- b. Efisiensi, efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

## 2. Diklat dalam Jabatan (*in service training*)

Diklat dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam pembangunan dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan dalam jabatan terdiri dari:

### a. Diklat Kepemimpinan,

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

Diklatpim terdiri dari :

- 1) Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon IV
- 2) Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon III
- 3) Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon II
- 4) Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon I

Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. PNS yang akan mengikuti Diklatpim Tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim Tingkat di bawahnya.

b. Diklat Fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Peserta Diklat fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu. 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.

c. Diklat Teknis

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Peserta Diklat Teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

Pemantapan sistem pendidikan dan pelatihan, meliputi:

- a. Pengembangan standar pendidikan dan pelatihan sesuai dengan persyaratan jabatan.
  - 1) Diklat Manajemen berjenjang terutama untuk jabatan struktural
  - 2) Diklat Teknis dan fungsional terutama untuk jabatan fungsional
- b. Pengembangan sistem identifikasi kebutuhan akan Diklat (IKAID) dikaitkan dengan pemenuhan persyaratan jabatan dari/atau pembinaan karier.
- c. Pengembangan sistem Evaluasi Pasca Diklat (EPAD) yang berkaitan dengan evaluasi:
  - 1) Kesesuaian Diklat dengan penempatan;
  - 2) Kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan;
  - 3) Kemampuan pegawai dalam menyerap materi Diklat dikaitkan dengan pelaksanaan tugas.
- d. Pengembangan sistem Manajemen penyelenggaraan Diklat terpadu.

### **2.6.2. Faktor-Faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Pendidikan dan Pelatihan**

Untuk memberikan pedoman atau petunjuk terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan diperlukan prinsip fundamental dapat dijadikan pedoman normatif dalam pelaksanaan/penyelenggaraan pelatihan. Prinsip umum dalam pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan Siswanto Sastro (2011:211), meliputi:

### 1. Perbedaan Individu (*Individual Difference*)

Pada kenyataannya, sulit menemukan dua individu yang memiliki karakteristik yang sama. Apabila ada persamaan, hanya dalam hal tertentu saja, artinya banyak hal yang menunjukkan perbedaannya. Manajemen tenaga kerja harus mengetahui keanekaragaman individu-individu peserta pendidikan dan pelatihan. Mungkin dapat ditemui peserta pendidikan dan pelatihan yang berpikir dan mampu menyelesaikan segala tugas yang diberikan dalam waktu singkat. Tidak mustahil pula ada peserta yang cara berpikir maupun belajarnya sangat lamban dibandingkan peserta lainnya. Selain itu, bukan merupakan hal yang aneh apabila peserta pendidikan dan pelatihan berbeda kecepatan belajarnya untuk ilmu pengetahuan yang berbeda. Perbedaan individu yang menyangkut latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, dan minat harus mendapat perhatian yang saksama khususnya dalam menyusun program pendidikan dan pelatihan. Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi para penyelia, latar belakang pendidikan dan pengalaman dapat menunjukkan perbedaan yang berarti.

### 2. Hubungan Dengan Analisis Pekerjaan (*Relation to Job Analysis*)

Proses analisis pekerjaan telah menghasilkan dua keputusan yang berguna bagi pelaksanaan fungsi manajemen tenaga kerja. Yang *pertama* adalah suatu keterangan yang nyata dan teratur mengenai kewajiban dari tanggung jawab tertentu dan sekaligus merupakan gambaran menyeluruh tentang tugas dan pekerjaan yang akan dibagikan kepada seorang tenaga

kerja (*job description*). *Kedua* adalah informasi menyeluruh yang harus dipenuhi tenaga kerja, baik menyangkut materiil, immateril, maupun intelektual agar dapat memangku suatu pekerjaan yang akan diberikan kepadanya (*job specification*). Program pendidikan dan pelatihan harus dihubungkan dengan kebutuhan tersebut, baik deskripsi pekerjaan maupun syarat-syarat pekerjaan. Deskripsi pekerjaan dan catatan khusus terhadap kemungkinan promosi para tenaga kerja dapat juga mensentralisasikan perhatian pada pengetahuan, kecakapan, keahlian, dan keterampilan yang penting untuk promosi tenaga kerja. Dengan demikian, deskripsi pekerjaan dapat memantau terhadap kekurangan dan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

### 3. Motivasi (*Motivation*)

Program pendidikan dan pelatihan dapat membantu belajar para tenaga kerja dan juga membantu mereka dalam meningkatkan kualitas dalam bekerja dan pengembangan dirinya. Akan tetapi, belajar dan pengembangan merupakan fungsi sebagai pelajar (peserta pendidikan dan pelatihan) dan fungsi sebagai salah satu unsur dalam perusahaan (tenaga kerja), harus memainkan peran yang aktif. Perhatian khusus harus dicurahkan kepada motivasi para tenaga kerja dalam seluruh program pendidikan dan pelatihan. Faktor usia sangat mempengaruhi motivasi seseorang, motivasi orang yang telah dewasa dalam pengalaman belajar, mungkin lebih sulit daripada motivasi anak-anak yang masih bersekolah.

Terdapat kecenderungan bahwa keinginan untuk menduduki jabatan dengan kompensasi lebih baik merupakan pendorong untuk belajar sungguh-sungguh. Tenaga kerja lain mungkin mencari insentif yang diperlukan dalam cita-cita mereka untuk promosi pada jenjang yang lebih tinggi dan memperbaiki status sosial, maupun hierarki dalam perusahaan.

#### 4. Partisipasi yang Aktif (*Active Participation*)

Sebenarnya partisipasi aktif seorang tenaga kerja bukan hanya diharapkan dalam proses belajar mengajar pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan saja, tetapi lebih dari itu adalah partisipasi dalam setiap aktivitas perusahaan. Dengan demikian, diharapkan ia sadar akan tanggung jawabnya dalam perusahaan bukan terbatas pada tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Mereka merasa bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas perusahaan dan kelangsungan perusahaan saat sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Peserta pendidikan dan pelatihan yang aktif dalam proses belajar mengajar mungkin dapat menambah minat dan motivasi. Sehubungan dengan itu, kebanyakan program pendidikan dan pelatihan berusaha mengerahkan para peserta dalam pembicaraan dan pernyataan lain mengenai pandangan mereka.

#### 5. Seleksi Pendidikan dan Pelatihan (*Selection of Training and Education*)

Menurut urgensinya bahwa seluruh tenaga kerja, khususnya tenaga kerja baru, perlu diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan, akan lebih baik jika yang mengikuti adalah tenaga kerja yang telah menunjukkan bakat

dan minat dan bakat. Individu tenaga kerja yang diikutsertakan dalam program pendidikan dan pelatihan dapat lebih termotivasi.

#### 6. Pemilihan Para Pengajar (*Selection Of Teacher*)

Ketepatan tujuan pendidikan dan pelatihan, secara langsung mencerminkan minat dan kemampuan belajar para pengajar. Meskipun terdapat alasan tertentu untuk menunjuk para manajemen atau para penyelia sebagai pengajar dan pelatih, pemilihan diawasi dengan baik. Mereka yang dipandang tidak memiliki kompetensi dengan baik sebagai pengajar dan pelatih harus diberhentikan, tidak memandang status dalam hierarki perusahaan. Karena yang bersangkutan dikhawatirkan menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan tindakan inefektivitas dan inefisiensi dan menjalar kepada tenaga kerja lain dalam perusahaan. Akibatnya, perusahaanlah yang akan memperoleh kerugian.

#### 7. Pelatihan Pengajar/pelatih (*Trainer Teacher Training*)

Sebelum bertindak sebagai pengajar/ pelatih, mereka perlu diberikan pendidikan dan pelatihan yang cukup memadai. Tidak sedikit program pendidikan dan pelatihan mengalami kegagalan karena adanya anggapan bahwa tenaga kerja yang dapat mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik, dapat mengajarkan dengan baik pula. Banyak penyelia, manajemen baru, dan *top management* diharapkan ikut serta sebagai pengajar dalam pendidikan dan pelatihan tanpa mempertimbangkan kemungkinan bahwa yang bersangkutan tidak mengetahui bagaimana harus mengajar.

#### 8. Metode Pendidikan dan Pelatihan (*Trainer Teacher Training*)

Sangat langka menyelesaikan beberapa pekerjaan hanya menggunakan satu cara saja, seperti halnya seorang dokter mengobati berbagai jenis penyakit hanya menggunakan satu macam obat saja. Mungkin akibat negatif yang akan diterima para pasien tersebut. Demikian halnya dalam pendidikan dan pelatihan, harus jelas metode yang bagaimana yang cocok dengan jenis pendidikan dan pelatihan, harus jelas metode yang perlu dipertimbangkan untuk mengajar para tenaga kerja baru. Akan tetapi, mungkin kurang efektif untuk melatih para penyelia dan para mandor guna mengatasi keluhan atau keberatan yang dialami para tenaga kerja dengan menggunakan metode kuliah. Pembicaraan, konferensi, *role playing*, demonstrasi, dan sebagainya, semua memiliki tempatnya sendiri-sendiri dan jarang satu jenis pun yang dapat ditetapkan secara umum.

#### 9. Prinsip Belajar (*Principle of Learning*)

Para pengajar harus cermat dalam membaca minat dan bakat para peserta pendidikan dan pelatihan, dan mampu mencegah kemungkinan timbulnya hal-hal yang mengganggu proses belajar mengajar. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus direncanakan bahwa peserta akan memperoleh nilai tambah yang bermanfaat, dari yang tadinya hanya mengetahui cara penyelesaian pekerjaan yang kadarnya rendah menjadi tinggi, yang tadinya tak mengetahui menjadi tahu dan sebagainya.

Menurut Umar Hamalik (2011:35-36) dan Gomes (2012:206-208), pelatihan meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

## 1. Peserta

Penetapan peserta erat kaitannya dengan keberhasilan suatu pelatihan. Oleh karena itu perlu seleksi yang teliti untuk menentukan peserta untuk memenuhi persyaratan yang telah ditentukan seperti persyaratan akademik (jenjang pendidikan), jabatan (telah menempati pekerjaan tertentu atau akan menempati pekerjaan tertentu), pengalaman kerja, motivasi dan minat tingkat intelektualitas yang diketahui melalui tes seleksi.

## 2. Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau widyaiswara sebagai penyampai materi adalah orang-orang yang dipilih dengan kriteria tertentu yang minimal kemampuannya berada diatas peserta pelatihan, memiliki pendidikan yang linear dan kompetensi sesuai dengan pelatihan yang akan disampaikan.

## 3. Lamanya Pelatihan (waktu pelatihan)

Lamanya pelatihan berdasarkan pertimbangan berikut:

- a. Jumlah dan mutu kemampuan yang hendak dipelajari dalam pelatihan tersebut lebih banyak dan lebih tinggi bermutu, kemampuan yang ingin diperoleh mengakibatkan lebih lama diperlukan latihan.
- b. Kemampuan belajar para peserta dalam mengikuti kegiatan pelatihan. Kelompok peserta yang ternyata kurang mampu belajar tentu memerlukan waktu latihan yang lebih lama.
- c. Media pengajaran, yang menjadi alat bantu bagi peserta dan pelatih. Media pengajaran yang serasi dan canggih akan membantu kegiatan pelatihan dan dapat mengurangi lamanya pelatihan tersebut.

#### 4. Materi (bahan pelatihan)

Materi pelatihan disusun berdasarkan tujuan pelatihan, peserta, harapan lembaga penyelenggara, dan lamanya pelatihan.

#### 5. Metode Pelatihan

Didalam usaha untuk mengubah perilaku peserta, pelatih tidak terlepas dari metode dan alat bantu pendidikan yang digunakan. Metode pelatihan yang tepat tergantung dari tujuan pelatihan karena tujuan dan sasaran yang berbeda akan berakibat pada metode yang berbeda pula (Gomes 2012:207).

### 2.7. Pengertian Prestasi Kerja

Dalam suatu pernyataan Maier (2005) memberi batasan, bahwa secara umum prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai suatu keberhasilan dari suatu individu dalam suatu tugas dalam pekerjaannya. Selanjutnya, Porter dan Lawler (1967) mengatakan prestasi kerja sebagai berikut: “*successful role achievement*” yang diperoleh dari hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh individu. Atas dasar ini dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang individu untuk ukuran yang telah ditetapkan dalam suatu pekerjaan”. (Wijono,2010: 77). Menurut Guion (1965) mengatakan bahwa prestasi kerja mempunyai dua hal, yaitu: pertama, secara kuantitas mengacu pada “hasil”, dari suatu kerja yang dilakukan seperti jumlah pengeluaran barang oleh individu perjam. Kedua, dari sudut kualitas, juga prestasi kerja mengacu pada “bagaimana sempurna” seseorang itu melakukan pekerjaan. Misalnya, barang yang dikerjakannya harus berkualitas (Wijono,2010: 78). Menurut Sim dan Szilagy

(1976) dikatakan bahwa prestasi kerja dinilai dari segi dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan prestasi secara keseluruhan(Wijono, 2010: 78).

Robbins (2012) menjelaskan juga bahwa prestasi kerja sebagai usaha seorang karyawan dalam mencapai objektif atau tujuan organisasi tersebut. Menurut Wijono, 2010:79 bahwa melihat prestasi sebagai usaha seseorang dalam menjalankan atau menyempurnakan suatu tugas dengan efektif

Dari uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja suatu keberhasilan individu dalam mengerjakan tugasnya yang bisa terlihat dari segi dimensi keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan prestasi secara keseluruhan.

## **2.8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Menurut Sim dan Szilagy (1976) dikatakan bahwa prestasi kerja dinilai dari segi dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan prestasi secara keseluruhan. Selain itu dari prestasi kerja juga ditentukan oleh faktor keahlian, minat, motivasi, dan situasi pekerjaan(Wijono, 2010: 78). Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2009:13) yang merumuskan bahwa:

*Human Performance = ability x*

*motivation Motivation = attitude x situation*

*Ability = knowledge x skill*

Dengan penjelasan sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted, dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap *negative* (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Menurut A. Dale Timple (dalam Mangkunegara, 2009: 15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, atau kemampuan dari seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki

upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Menurut Mangkunegara (2009:16) sendiri menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi. Dengan penjelasan sebagai berikut:

#### a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier, dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

## 2.9. Pengukuran Prestasi Kerja

Prestasi kerja setiap individu dapat diukur, namun masalahnya untuk mengukur prestasi kerja diperlukan alat ukur yang tepat (*accurate*) dalam pelaksanaannya. Alatukur yang tepat tidak dapat menjadi prediksi yang tepat jika kriteria alat ukur prestasi kerja tersebut tidak memenuhi persyaratan (Wijono, 2010:79). Maier (2005) memberikan gambaran yang dapat lebih memudahkan dalam mengukur prestasi kerja karyawan dengan mengusulkan dua cara,

yaitu:

- a. Pekerjaan produksi merupakan pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif dan lebih mudah diukur dengan suatu kriteria yang objektif.
- b. Pekerjaan yang nonproduktif merupakan pekerjaan yang dapat ditentukan tingkat keberhasilannya yang dicapai oleh individu dalam melakukan tugasnya yang biasa disebut sebagai *human judgments* atau subjektif. Menurutnya, hasil pekerjaan atau prestasi kerja seorang individu dapat langsung diukur secara objektif, melalui berapa jumlah yang dihasilkan (kuantitatif) maupun bagaimana mutu pekerjaan (kualitatif). Sehingga hal ini dapat lebih memudahkan organisasi memberi penilaian. Namun, dengan cara yang kedua diperlukan beberapa strategi yang dapat lebih objektif dalam menilai hasil kerja atau prestasi kerja seorang individu, di antaranya melalui atasan langsung, departemen personalia, koleganya, bawahannya, dan juga dirinyasendiri (*self-evaluation*). Cara kedua ini dilakukan untuk menghindari adanya unsur yang berbau subjektivitas dalam melakukan penilaian. Jika disimpulkan, dapat dikatakan bahwa alat

ukur yang tepat untuk mengukur prestasi kerja karyawan jika tidak mempertimbangkan bagaimana jenis perusahaannya, jabatannya, atau siapa penilainya yang bertanggung jawab atas semuanya itu. Pertimbangan lain adalah bagaimana kriteria penilaian yang tepat untuk setiap departemen dan yang dianggap paling potensial menentukan hasil yang diharapkan mendekati minimal mengurangi unsur subjektivitas dalam mengaplikasikan alat ukur prestasi kerja tersebut.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **3.1.1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Tukka yang beralamat di Jalan Humala Tambunan, Kelurahan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah. Sumatera Utara.

##### **3.1.2. Waktu penelitian**

Penelitian direncanakan mulai bulan Juli sampai dengan bulan September 2019.

#### **3.2. Bentuk Penelitian**

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menggunakan metode penelitian penelitian Deskriptif, yakni metode penelitian yang digunakan untuk menggambarkan koneksi dan data serta gejala-gejala yang ada dan penjabaran-penjabaran variabel dalam penelitian dengan tidak mengukur hubungan antar variabel. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif dengan melakukan pengamatan langsung atau observasi, wawancara dan dokumentasi. Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi dan suatu sistem pemikiran serta peristiwa yang akan terjadi (Burgin, Burhan, 2012: 83).

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, adapun teknik yang akan di lakukan dalam proses pengumpulan data adalah :

1. *Lilbrary Research* (Penelitian Kepustakaan)

Penelitian kepustakaan ini dalam penelitian ini adalah sebagai salah satu cara dalam proses pengumpulan data dengan membaca buku – buku dan bahan bacaan lainnya yang relevan dengan masalah yang akan di teliti.

2. *Field Research* (Penelitian Lapangan)

Dalam riset atau penelitian lapangan yang akan di lakukan dalam mencari data dan infomasi di mana penelitian di lakukan secara langsung terjun ke lapangan dengan melakukan cara sebagai berikut :

a. Observasi yaitu studi atau pengamatan tentang suatu permasalahan yang di lakukan secara langsung dan sistematis oleh peneliti.

b. Wawancara (*Interview*) yaitu cara yang di lakukan peneliti kepada para pejabat

- Informan Kunci Bapak Julkhaidir Pardede (Camat)

- Informan Utama Reynaldo Samosir (Kasi Pemerintahan)

- Informan Tambahan (Pegawai)

yang berwenang dalam memberikan informasi dalam menggali informasi dan data yang di perlukan

c. Dokumentasi berupa Foto saat wawancara dengan pihak terkait dalam memberikan informasi dalam penelitian.

### 3.4. Defenisi Konsep Dan Operasional

Definisi Operasional Variabel adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih *substantive* dari suatu konsep. Tujuannya: agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah di definisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya.

Definisi Konseptual Variabel adalah penarikan batasan yang menjelaskan suatu konsep secara singkat, jelas, dan tegas seperti dalam penelitian ini memiliki tiga variabel yaitu strategi pengembangan, kualitas, sumber daya manusia. Indikator indikator yang terdiri dari, pendidikan dan pelatihan, bimbingan, rotasi kerja. Dalam hal melakukan strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia tentunya pihak Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah harus memiliki sumberdaya yang yang handal baik itu dari pegawainya itu sendiri agar pengangkatan birokrasi mampu berjalan lancar. Yang menjadi ukura pengembangan sumber daya manusia pegawai pada Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai berikut :

#### 1. Penilaian kinerja pegawai Non pelatihan dan pendidikan

Sebuah pengukuran yang valid tentu saja membutuhkan adanya perbandingan. Jadi kita tidak akan bisa mengetahui apakah sebuah program pelatihan dan pendidikan berhasil atau tidak tanpa adanya data – data yang valid mengenai progres kinerja pegawai. Oleh sebab itu perlu dilakukan penilaian kerja sebelum dilaksanakan pelatihan dan pendidikan. *Fase* ini bisa disebut sebagai

fase awal sebelum perusahaan mulai mengukur efektivitas pelatihan. Dari data awal yang ditemukan, pihak Birokrat nantinya bisa mengetahui sejauh mana kemampuan pegawai serta program pendidikan dan pelatihan apa yang paling sesuai dengan pegawai. Fase pertama ini tidak fokus pada penyelesaian masalah serta mengatasi kelemahan – kelemahan pegawai namun lebih fokus pada pengumpulan data awal semata.

## 2. Monitoring Pelaksanaan Program *Training*

Fase kedua dalam metode penilaian efektivitas pendidikan dan pelatihan adalah monitoring atau pengawasan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan. Di *fase* ini pihak Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah akan melaksanakan pengawasan dan penelitian mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Di tahap yang satu ini Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah harus menilai keterlibatan pegawai dalam proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

## 3. Monitoring Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan

Dalam prakteknya, peserta pendidikan dan pelatihan dalam hal ini adalah pegawai Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah biasanya memiliki tingkat kemampuan, intelegensi, serta tingkat motivasi yang berbeda satu sama lain.

## 4. Pencatatan di Lembar Penilaian

Mencatat hasil kinerja pegawai setelah pelaksanaan pelatihan dan pendidikan sangat penting untuk mengukur efektivitas pelatihan. Di *fase* ini akan bisa diketahui peningkatan hasil kinerja yang sudah dicapai oleh pegawai dari

sebelum pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dan setelah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

### **3.5. Teknik Analisis Data**

Menurut J. Moleong 2010: 103 menjelaskan bahwa Teknik analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Jika dikaji, pada dasarnya definisi pertama lebih menitikberatkan pengorganisasian data sedangkan yang ke dua lebih menekankan maksud dan tujuan analisis data. Teknik Analisis data proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan seperti yang didasarkan oleh data. Dalam penelitian ini, di gunakan metode kualitatif yaitu menggambarkan tentang kondisi data dan informasi yang di dapatkan serta gejala – gejala yang ada. Data yang terkumpul melalui wawancara, observasi serta mendokumentasikan seluruh hasil penelitian.

Metode penelitian Teknis analisis data ini berpedoman terhadap studi atau penelitian yang telah di lakukan pada saat penelitian di lapangan. Berbagai kesimpulan dari hasil penelitian dan di bandingkan dengan teori yang ada, kemudian menyimpulkan penelitian yang telah dilakukan dan selanjutnya di berikan masukan – masukan terhadap Pemerintahan Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sehubungan dengan permasalahan penelitian yang diajukan yaitu sebagai berikut :

1. Strategi pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan bahan dalam bentuk materi, metode serta pelatihan di tempat kerja sehingga pengelolaan pengembangan melalui Diklat Teknis belum dapat terlihat secara maksimal sehingga hal ini disebabkan kurangnya fokus pengembangan sumber daya manusia pihak Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah yang mana lebih diorientasikan pada Diklat Struktural dari pada Diklat Teknis.
2. Faktor-faktor dalam meningkatkan prestasi kerja melalui pengembangan pendidikan dan pelatihan pada Kantor Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah Pasca Diklat yaitu masih kurangnya motivasi dari atasan sehingga kinerja pegawai kurang melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku, sarana dan prasarana yang sudah memadai namun penggunaan sarana prasarana tersebut tidak dipergunakan sesuai aturan. Dengan lingkungan kerja yang menyenangkan maka diharapkan pegawai cenderung akan bekerja dengan sikap disiplin yang tinggi, semangat dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas pekerjaannya dan merasa tidak ada yang mengganggu. lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja yang lebih

baik. Jika lingkungan kerja menyenangkan, maka pegawai akan bekerja dengan bergairah dan lebih serius

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas disarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Disarankan kepada Kantor Camat Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah terkhusus agar melaksanakan pengembangan sumber daya manusia dengan mengupayakan penyeimbangan pengelolaan antara Diklat Struktural dan Diklat Teknis/Fungsional sehingga tercermin pengembangan Sumber Daya Manusia sebagaimana mestinya.
2. Menyediakan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan Diklat, sehingga Pengelolaan Diklat berjalan efektif dan efisien yang menjadi bagian integral dari sistem pengembangan sumber daya manusia.
3. Disarankan kepada peserta Diklat, terkhusus bagi pegawai Kantor Kecamatan Kabupaten Tapanuli Tengah yang mengikuti Diklat, agar meminimalisir faktor kepentingan pribadi dan lebih memfokuskan atau berorientasi pada tujuan Diklat yaitu meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi, sehingga tercipta aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosda karya.
- Alfred, D. Chandler, Jr .1962. *Strategy and Structure: Chapters in The History of The industrial Enterprise. Cambridge Mass: MIT Press*
- Abin Syamsuddin Makmun. 2011. Psikologi Pendidikan, Penerbit Andi,. Yogyakarta
- Ali, Wardana, Hasugian. 2012. Pengaruh Koordinasi dan Intensif Terhadap Kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah.TAPM Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta.
- Arep, Ishakdan Hendri Tanjung.2004. Manajemen Motivasi. Jakarta. PT. Grasindo.
- BuchoriZainun. 2004. Manajemen dan Motivasi. Jakarta: BalaiAksara.
- Bungin. Burhan.2012. Analisis Data Penelitian Kualitatif. Raja Grafindo. Persada. Jakarta.
- Bryson, John M. (2004). *Strategic Planning for Public and Non Profit Organization, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.* Jossey-Bass, San Fransisco.
- Barry, Cushway.2002. *Human Resource Management.* Jakarta. PT Elex Media.
- Cahyani.2009. Pengaruh *Corporate Governance Index* Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Jakarta.
- Dave Meier.2005. *The Accelerated Learning Handbook.* Bandung :Kaifa.
- Dale Carnegie, 2010, Pengembangan Diri dan Motivasi, Penerbit : Gramedia Pustaka Utama
- Dessler Gary, 2009. Manajemen Sumber Daya, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Djojowiriono.2005, Manajemen Konstruksi Edisi Keempat, Teknik Sipil UGM,.Yogyakarta.

- Edwin B. Flippo. 2009. Manajemen Personalia. BPFE-UGM: Yogyakarta.
- Fahmi, Irham. 2010. Manajemen Kinerja. Penerbit :Alfabet. Bandung.
- , 2015. Pengantar Manajemen Keuangan Teoridan Soal Jawab. Penerbit :Alfabet. Bandung.
- Gouzaly. Saydam. Drs. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Gunung Agung. Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia,. Penerbit: Andi, Yogyakarta.
- Guion, R. M. 1965. *Personnel Testing*. New York: McGraw-Hil.
- Hamalik, Oemar. 2011. Kurikulum dan Pembelajaran. Penerbit: Bumi Aksara. Jakarta
- Hasibuan , Malayu S.P. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia: dasar kunci keberhasilan, Haji Masagung, Jakarta.
- Husein, Umar, 2010, Riset pemasaran dan bisnis, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Jay Heizer & Barry Render. 2008, *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*, Penerbit : Salemba Empat
- Kadarisman, M. 2013. Manajemen Pengembangan Sumber Daya. Manusia. Jakarta :Rajawali Pers.
- Kotler, Philip. 2012. Marketing Management 13. New Jersey:, Penerbit Gramedia Utama, Jakarta.
- Lawler III, dan Porter. 1967. 'The Effect of Performance on Job Satisfaction'. *Industrial Relations, a Journal of Economy and Society*. Vol. 7, no.1, pp. 20-28
- Mahsun, Prof. Dr. MS, (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit : PT Raja grafindo Persada
- Moenir, 2005, Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Moekijat. 2011. Latihandan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Bandar. Maju. Bandung.
- Maier G (2005) *History, spatial structure, and regional growth: lessons for policy making*. In: *Johansson B, Karlsson C, Stough RR (eds) Theories of endogenous regional growth*. Springer, Heidelberg Berlin New York, pp 111– 134.

- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2010, *Metode Penelitian*, Penerbit : Rineka Cipta, Jakarta.
- Nawawi.2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta.
- Rivai, Veitzal., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teorik Praktik*. Jakarta: PT.Raja grafindo Persada.
- Robbins, S. 2012. *Perilaku organisasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Robinson E., Nicholson P.J., Sen D., Wilkinson M., 2013. *UK Standards of Care for Occupational Contact Dermatitis and Occupational Contact Urticaria*. *British Journal of dermatology*. 168 :-1175
- Sarwono, Jonathan. (2009), *Manajemen SDM*, Penerbit : Universitas Diponegoro: Semarang.
- Sim, J.S. and Szilagy. 1976. *Egg and Health Promotion. 1st ed. Iowa State Press. Iowa. USA.*
- Siswanto Sastro, 2011, *Manajemen Perkantoran*, Penerbit: Salemba Empat. Jakarta
- . 2013. *Evaluasi Kinerja SDM.*: PT Reflika Aditama. Bandung.
- Salim, R. 2011. *Physiological, psychological and behavioral consequences of activating autobiographical memories*. *Journal of Experimental*
- Sondang P, Siagian. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Bumi. Aksara. Jakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2006. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Umar, H. (2010). *Strategic Management in Action*, Cetakan Kedua, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Kencana : Jakarta.

## **JURNAL**

- Andhina (2007) yang berjudul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada BAPPEDA Sumatera Utara
- Ali (2008). Judul penelitiannya adalah "Analisis Pengaruh Pendidikan Pelatihan dan Fasilitas Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi (Studi kasus di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Ali, Muhammad, dkk. (2007). Ilmu dan Aplikasi Pendidikan: Pendidikan Disiplin. Ilmu. Jakarta: PT. IMTIMA
- Fathonah, (2010). "Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karang anyar dengan Keyakinan Diri (*Self Efficacy*).
- Karstoro 2008. Analisis pengaruh lingkungan kerja fisik dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pada PD. Bank perkreditan rakyat kabupaten gresik . Jurnal BETA, vol. 6 no. 2, maret 2008.
- Rina (2006) dengan judul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada PT Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung Asahan.

## **PERATURAN PERUNDANG UNDANGAN**

1. Peraturan Bupati Tapanuli Tengah Nomor 24 Tahun 2016 Tanggal 29 Desember 2016
2. Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
3. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok Kepegawaian.
4. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1971 mengenai fungsi dan tugas Lembaga Administrasi Negara serta Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972 dan Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 ditentukan dalam beberapa bentuk yaitu setelah jenjang prajabatan diikuti oleh pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan.
5. Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2008 Pasal 1 ayat 1 yang berbunyi : Widyaiswara adalah Pegawai Negeri Sipil yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab, wewenang, untuk mendidik, mengajar dan/atau melatih PNS pada lembaga pendidikan dan pelatihan (Diklat) pemerintah. Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
6. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan dalam jabatan