

**EFEKTIVITAS PENDIDIKAN DAN  
PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA PEGAWAI**

**(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana**

**Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**Dhita Ayu Meitaningrum**

**0710310074**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**MALANG**

**2013**

**MOTTO**

*Hal-hal yang terlihat tidak mungkin sekarang akan menjadi kenyataan.*

*esok hari*

*Many of things that seem impossible now will become realities tomorrow*

*\_Walt Disney\_*





**Tanda Persetujuan Skripsi**

**Judul** : **EFEKTIVITAS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
(STUDI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN MALANG)**

**Disusun oleh** : **DHITA AYU MEITANINGRUM**

**NIM** : **0710310074**

**Fakultas** : **Ilmu Administrasi**

**Jurusan** : **Ilmu Administrasi Publik**

Malang, 11 Maret 2013

**Komisi Pembimbing**

**Ketua**

**Anggota**

**Dr. Imam Hardjanto, MAP**

**Drs. Siswidiyanto, MS**

**NIP. 19460619 197412 1 001**

**NIP. 19600717 198601 1 002**

**Tanda Pengesahan Skripsi**

Telah di pertahankan di depan Majelis Penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 30 April 2013

Jam : 10.00 WIB

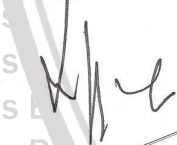
Skripsi atas nama : DHITA AYU MEITANINGRUM

Judul : EFEKTIVITAS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten  
Malang)

**Dan Dinyatakan Lulus**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua,



**Dr. Imam Hardjanto, MAP**  
NIP. 19460619 197412 1 001

Anggota,



**Dr. Irwan Noor, MA**  
NIP. 19611024 198601 1 002

Anggota,



**Drs. Siswidiyanto, MS**  
NIP. 19600717 198601 1 002

Anggota,



**Ainul Hayat, S.Pd, M.Si**  
NIP. 19730713 200604 1 001



### Pernyataan Orisinalitas Skripsi

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 25 Maret 2013



Nama : DHITA AYU M

NIM : 0710310074

## RINGKASAN

Dhita Ayu Meitaningrum, 2013, **Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)**, Dr. Imam Hardjanto, MAP, Drs. Siswidiyanto, MS, 136 Hal + x

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas. Salah satu upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan pegawai adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang serta untuk mengidentifikasi faktor yang mendukung dan menghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

Penelitian ini dilakukan melalui pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi, kemudian data diolah dan dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat dikatakan efektif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang. Dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, banyak pegawai yang sudah mengalami perubahan, baik itu perubahan dalam perilaku ataupun perubahan juga sikap di tempat kerjanya. Hal ini terjadi karena setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut, terjadi peningkatan kompetensi baik dari segi pengetahuan, keterampilan serta sikap dan perilaku peserta diklat secara umum telah menjadi lebih baik, selain itu kesadaran dalam diri PNS untuk menyelesaikan pekerjaannya jauh lebih baik dan kinerjanya meningkat dari sebelum mengikuti diklat. Akan tetapi masih ada faktor yang menjadi penghambat yaitu terbatasnya anggaran pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang sehingga belum semua pegawai bisa mengikuti diklat.



## SUMMARY

Dhita Ayu Meitaningrum, 2013, **The Effectivity of Education and Training in Improving the Performance of Employee (Studies on Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)**, Dr. Imam Hardjanto, MAP, Drs. Siswidiyanto, MS, 136 Page + x

Based on Government Regulations Number 101 Year 2000 About Education and Training of Civil Servants' Position, Civil Servants are expected to improve the knowledge, quality, expertise, ability and skills in performing the tasks. One of the efforts to improve the knowledge, expertise and skills of the employee is through education and training. The education and training is expected to improve the performance of employee in completing the work.

The purpose of this research is to describe and analyze how is the effectivity of education and training in improving the performance of employee in Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang and also to identify the factors that support and hinder the effectivity of education and training in improving the performance of employee in Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

The result of this research is taken from the collection of the data which have been obtained from interviews and documentation, then the data is processed and analyzed by using a qualitative approach..

Based on the results of the research that has been done, it can be concluded that the education and training can be said to be effective in order to improve the performance of employee in Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang. With the implementation of education and training, many employees has experienced a change, whether it is a change in behavior or in attitude at the workplace. This is because after following the education and training, there was an improvement of competence in terms of knowledge, skills, attitude and behavior of the participants generally had been better, beside that the awareness within the Civil Servants to complete their job are much better and their performance are more better than before attending the training. But still, there is a factor that become a barrier, that is limited budget of education and training in Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang so that not all of the employees can attend the training.

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, terima kasih yaa Rabb...

Akhirnya saya sudah menyelesaikan skripsi ini. Keringat, tetesan peluh dan air mata tak henti menetes dari wajahku. Keikhlasan, kesabaran serta doa selalu menyertaiku walaupun sebenarnya semua itu sangat sulit. Hasil karya ini kupersembahkan bagi semua pernah menjadi bagian dalam hidupku dan yang membantu terselesainya skripsi ini.

Buat kedua orang tua dan adekku yang tak pernah lelah mendukung dan mendoakanku, dan semua keluarga besarku. Teman-teman FIA Publik angkatan 2007 yang sudah memberikan dukungan dan bantuannya sehingga skripsi ini bisa selesai. Seseorang yang menemaniku dalam penyelesaian skripsi ini (Anggris Bahari), makasih waktu dan perhatiannya, dan teman-temenku semua yang tidak bisa disebutkan satu persatu.



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan atau dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. M.R Khairul Muluk, S. Sos, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya beserta seluruh staf.
3. Bapak Dr. Imam Hardjanto, MAP selaku Dosen Pembimbing I yang telah dengan sabar memberikan petunjuk dan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Siswidiyanto, MS selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan petunjuk dan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.

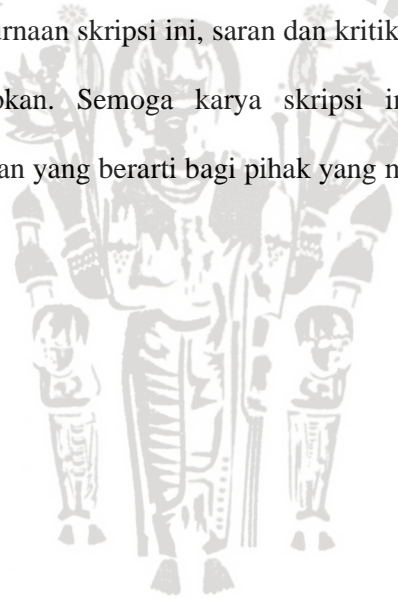
5. Bapak Drs. Noerhadiyono, MAP, selaku Kepala Bidang Diklat Fungsional Kabupaten Malang, yang telah memberikan informasi dan data-data yang diperlukan dalam skripsi ini.

6. Bapak Ismanu, BSc, selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, serta seluruh staf dan karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang yang tidak saya sebutkan satu persatu atas bantuan, informasi serta data-data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 25 Maret 2013

Penulis





## DAFTAR ISI

Halaman

<b>MOTTO</b> .....	ii
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	v
<b>RINGKASAN</b> .....	vi
<b>SUMMARY</b> .....	vii
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Kontribusi Penelitian .....	10
E. Sistematika Pembahasan .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Pemerintah Daerah	
1. Pengertian Pemerintah Daerah .....	14
2. Dasar Hukum Penyelenggaraan Pemerintah Daerah .....	17
B. Manajemen Sumber Daya Manusia	
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	19
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	20
3. Manajemen Pegawai Negeri Sipil .....	22
C. Konsep Dasar Efektivitas	
1. Pengertian Efektivitas .....	23
2. Efektivitas Pelatihan.....	25
D. Pendidikan dan Pelatihan	
1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan .....	28
2. Tujuan dan Sasaran Pendidikan dan Pelatihan .....	33
3. Tahap-Tahap Pendidikan dan Pelatihan .....	35
4. Proses Pendidikan dan Pelatihan .....	36
5. Metode Pendidikan dan Pelatihan .....	37
6. Kendala dalam Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan .....	40
7. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan .....	41
E. Kinerja	
1. Pengertian Kinerja.....	43

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	48
B. Fokus Penelitian .....	49
C. Lokasi Penelitian .....	50
D. Jenis dan Sumber Data .....	51
E. Teknik Pengumpulan Data .....	53
F. Instrumen Penelitian .....	54
G. Teknik Analisis Data .....	55

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

A. Hasil Penelitian	
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	
a. Sejarah Kabupaten Malang .....	59
b. Visi Kabupaten Malang .....	62
c. Misi Kabupaten Malang .....	65
d. Pemerintahan .....	65
2. Gambaran Umum Situs Penelitian	
a. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang .....	72
b. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang .....	75
c. Tujuan dan Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang .....	78
d. Capaian Tujuan dan Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang .....	80
e. Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang .....	82
f. Susunan Personalia Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang .....	98
g. Keadaan Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang .....	99
B. Penyajian Fokus Data	
1. Efektivitas Diklat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	
a. Penentuan Kebutuhan .....	104
b. Sasaran Pelatihan .....	105
c. Evaluasi Program Pelatihan .....	106
2. Evaluasi Efektivitas Diklat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	
a. Reactions .....	108
b. Learning .....	109
c. Behaviors .....	110
d. Organizational Result .....	112
e. Cost Effectivity .....	113



3. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Diklat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai .....	114
C. Pembahasan .....	116
1. Efektivitas Diklat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai ....	119
a. Penentuan Kebutuhan .....	123
b. Sasaran Pelatihan .....	125
c. Evaluasi Program Pelatihan .....	126
2. Evaluasi Efektivitas Diklat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	
a. Reactions .....	127
b. Learning .....	127
c. Behaviors .....	128
d. Organizational Result .....	128
e. Cost Effectivity .....	129
3. Faktor Pendorong dan Penghambat Efektivitas Diklat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai .....	130

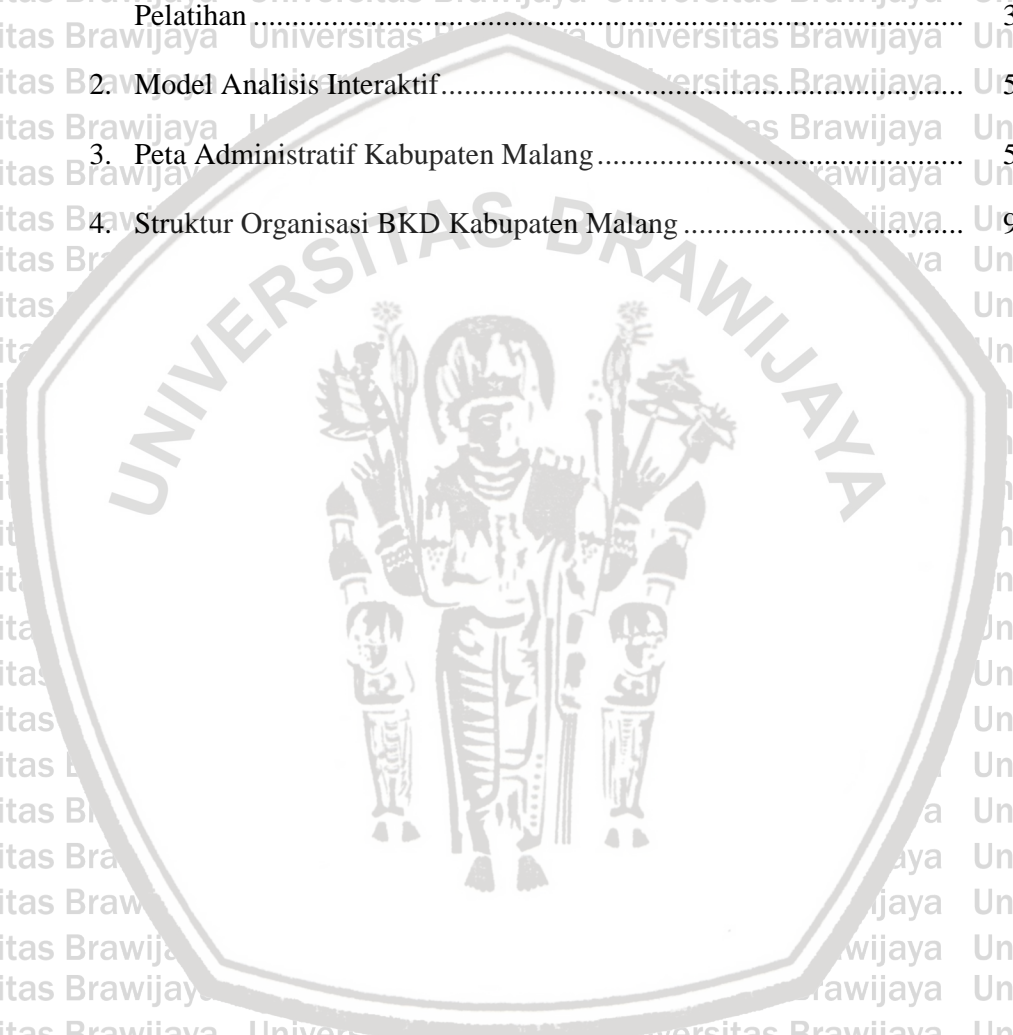
**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	132
B. Saran .....	134

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>137</b>
-----------------------------	------------

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar		Hal.
1.	Langkah-langkah Pendahuluan Dalam Persiapan Pendidikan dan Pelatihan .....	33
2.	Model Analisis Interaktif .....	56
3.	Peta Administratif Kabupaten Malang .....	58
4.	Struktur Organisasi BKD Kabupaten Malang .....	97



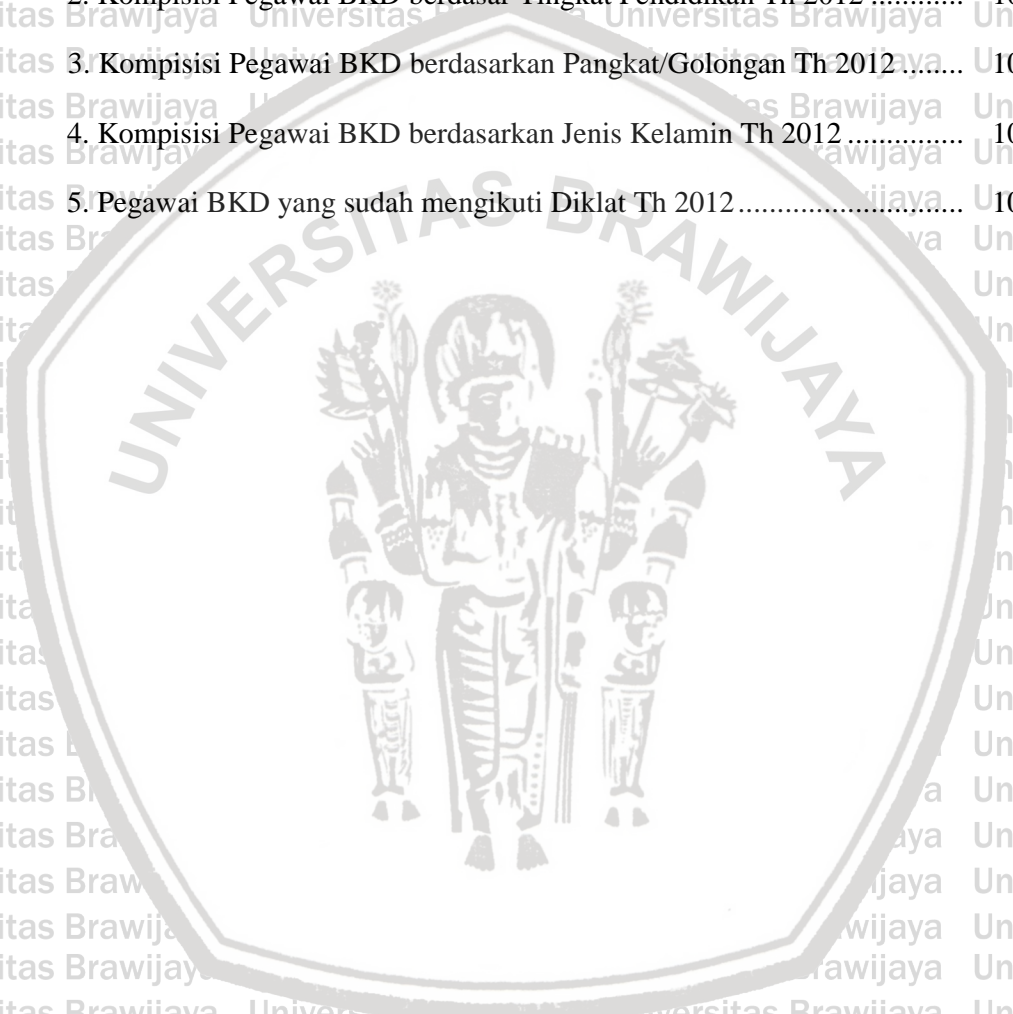


**DAFTAR TABEL**

Tabel

Hal.

1. Tujuan dan Sasaran BKD Kabupaten Malang.....	79
2. Kompisisi Pegawai BKD berdasar Tingkat Pendidikan Th 2012 .....	100
3. Kompisisi Pegawai BKD berdasarkan Pangkat/Golongan Th 2012 .....	101
4. Kompisisi Pegawai BKD berdasarkan Jenis Kelamin Th 2012 .....	102
5. Pegawai BKD yang sudah mengikuti Diklat Th 2012 .....	103



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Peningkatan kualitas kemampuan sumber daya manusia selain merupakan perwujudan pelaksanaan Undang-Undang Dasar 1945 dan pengamalan Pancasila, juga merupakan tuntutan yang tumbuh bersama dengan perkembangan pembangunan yang semakin cepat. Perkembangan situasi pada akhir-akhir ini, kita sedang berada pada situasi yang penuh dengan gejolak (*turbulence*) dimana perubahan sering kali mendasar dan tidak dapat diduga sebelumnya. Menghadapi situasi seperti itu, upaya yang diperlukan tidak hanya terbatas pada kemampuan untuk beradaptasi sesaat, akan tetapi kemampuan dan kemauan untuk selalu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi secara berkesinambungan. Dalam mengantisipasi gejolak dan ketidakpastian (*uncertainly*), maka kalangan birokrasi pemerintah sebagai penyedia jasa layanan publik dihadapkan pada situasi dimana mereka harus siap untuk bekerja dengan kompetensi dan wawasan yang baru.

Birokrasi kontemporer kini dihadapkan pada suatu tantangan lingkungan yang hanya diatasi, apabila Instutusi Pemerintah itu terus belajar untuk mengembangkan wawasan pelayanan masyarakat yang baru dan bekerja dengan memanfaatkan kompetensi yang dibutuhkan dan dapat memanfaatkan semua keunggulan kompetensi itu secara optimal. Tetapi kenyataan menunjukkan bahwa hal tersebut tidak mudah untuk diwujudkan.



Strategi yang tepat apabila lembaga/institusi terus mampu mengembangkan kemampuan untuk memahami kompetensi baru yang dibutuhkan, dimana kompetensi itu dapat diperoleh, bagaimana mengakses informasi yang dibutuhkan dengan mudah, murah dan waktu yang singkat dan tepat serta mampu untuk menyiapkan lembaga/institusi yang dapat menyerap dan memanfaatkan kompetensi dengan efektif dan efisien. Untuk kepentingan itu, lembaga/institusi perlu melakukan upaya-upaya atau langkah-langkah strategis.

Pada era reformasi yang terus berlangsung, dengan tuntutan perubahan yang mendasar pada aspek-aspek ekonomi, politik dan hukum, hal ini akan berdampak pada tekanan dan pengawasan masyarakat langsung tergantung pada penyelenggaraan pemerintahan, maka peran sumber daya manusia pada masa kini, menjadi penentu bagi keberhasilan sebuah aktivitas yang dilakukan dalam suatu lembaga organisasi, baik instansi pemerintah, Badan Usaha Milik Negara, atau perusahaan-perusahaan swasta, maka sangat diperlukan pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan. Mengingat sangat pentingnya sumber daya manusia dalam pembangunan maka perlu ditingkatkan kualitasnya secara terus menerus. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Undang-

Undang No 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang 2005-2025:

“Pembangunan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan manusia Indonesia yang maju dan mandiri sehingga mampu bersaing dalam era globalisasi. Dalam kaitan itu pembangunan sumber daya manusia diarahkan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia yang antara lain ditandai dengan meningkatnya Indeks Pembangunan Manusia (IPM).”

3

Dalam rangka peningkatan sumber daya manusia, pembangunan aparatur negara sangatlah dibutuhkan. Hal ini disebabkan bahwa salah satu unsur penunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional terutama terletak pada kesempurnaan aparatur negara, dan lebih khusus lagi ialah pegawai negeri sipil yang merupakan unsur terbesar dalam aparatur negara.

Pegawai negeri sipil disamping dituntut dan dibutuhkan dalam segi kuantitasnya yang mencukupi juga tidak kalah penting yaitu segi kualitas yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Sebagaimana dalam penjelasan Umum Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, yang antara lain menyatakan:

“Bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.”

Dari uraian di atas jelaslah bahwa pemerintah bermaksud menciptakan aparatur negara yang efektif, efisien, bersih dan berwibawa, mempunyai pengabdian terhadap masyarakat, disiplin kerja sehingga mampu mencapai kinerja yang memadai di dalam menjamin kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan.

Pegawai negeri dalam organisasi sampai saat ini diakui memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi.



4

Sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 3 dikatakan: “Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan”.

Dengan demikian, pegawai negeri sebagai abdi masyarakat dituntut untuk selalu melayani kepentingan masyarakat sesuai dengan kedudukan dan fungsinya sebagai aparatur negara. Ini berarti bahwa sebagai pemikir, perencana dan pelaksana pembangunan, pegawai negeri harus mampu melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang tepat dalam proses pembangunan yang telah ditetapkan pemerintah dan terampil menyusun rencana.

Pegawai Negeri Sipil dituntut pula untuk melaksanakan tugas dengan penuh kesetiaan dan ketaatan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Pemerintah sehingga dapat memusatkan perhatian, pikiran dan mengarahkan daya dan tenaga menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur utama sumber daya manusia, aparatur negara yang mempunyai peranan untuk menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Adapun sosok Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan dalam upaya perjuangan mencapai tujuan nasional adalah Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi dan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dan bermoral, bermental baik,

profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Adanya kebijakan Pemerintah mengenai desentralisasi dengan pemberlakuan Otonomi Daerah melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian direvisi menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan kemudian dirubah lagi dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, memberikan kesempatan yang nyata bagi adanya perubahan dalam mekanisme hubungan antara pusat dan daerah. Sesuai dengan pelaksanaan otonomi daerah khususnya pemerintah kabupaten dan kota, salah satu aspek yang banyak dicermati adalah penyelenggaraan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah dituntut untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik dan berkualitas, terutama dalam meningkatkan sumber daya aparatur pemerintah.

Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000, yang antara lain menyatakan:

“Bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh”.



Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan menjadi sangat penting karena pada hakikatnya pendidikan dan pelatihan mengacu pada pencapaian tujuan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan menjadi lebih bermakna apabila dipandang dari tujuan pendidikan dan pelatihan. Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan yang diuraikan lebih lanjut oleh Musanef (1992:170) yang mengutip dari Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999, menyebutkan Tujuan Pendidikan dan Pelatihan adalah:

1. Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, keterampilan
2. Menciptakan adanya pola pikir yang sama
3. Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik, dan
4. Membina karier pegawai negeri sipil

Pendidikan dan pelatihan sebagai bagian integral dari kebijakan personal dalam rangka pembinaan pegawai disamping sebagai sarana pembinaan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, juga untuk memantapkan sikap mental pegawai. Pendidikan dan pelatihan merupakan alat untuk menyesuaikan antara tanggung jawab dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan dan kecakapan serta keahlian dari pegawai. Kebijaksanaan organisasi pada umumnya menyarankan agar setiap pegawai diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan pengembangan kepribadian, sehingga dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja. Pegawai baru dengan jabatan tertentu atau pegawai lama yang ditugaskan menduduki jabatan baru walaupun telah memiliki pendidikan, namun belum tentu

mampu mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, oleh sebab itu organisasi perlu memberi perhatian terhadap program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Pengembangan sumber daya manusia (pegawai) di instansi pemerintah dilaksanakan melalui berbagai macam pendidikan dan pelatihan, seperti Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) struktural, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) fungsional dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) teknis.

Namun dalam pelaksanaannya diklat ini terdapat kendala-kendala baik secara langsung maupun tidak langsung yang dapat memicu proses pelaksanaan diklat yang memiliki mutu rendah. Hal ini bisa dilihat dari permasalahan :

Banyak faktor yang mungkin menjadi halangan untuk mewujudkan program pendidikan dan pelatihan teknis yang berkualitas dan berkelanjutan diantaranya adalah relatif rendahnya pengetahuan pegawai mengenai perubahan, minimnya sarana dan prasarana yang tersedia, belum semua pegawai memanfaatkan teknologi informasi secara optimal, mahalnya biaya yang harus disediakan, dan sebagainya. Kendala-kendala tersebut secara langsung tidak akan dapat memicu munculnya proses pelaksanaan diklat yang memiliki mutu rendah, sehingga mengakibatkan lahirnya alumni diklat tanpa mutu. (Riawan Tjandra,dkk. 2005).

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang salah satu fungsinya yaitu melaksanakan pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai. Maka badan diklat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas kepegawaian di bidang kediklatan aparatur meliputi pengumpulan bahan dan menyelenggarakan Diklat Prajabatan, Diklat Dalam Jabatan serta melaksanakan tugas yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah. Sebagai salah satu unsur pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, badan diklat mempunyai tugas pokok perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan



serta pengembangan kualitas pegawai. Untuk melaksanakan tugas tersebut, badan diklat dibantu Sub Bidang Perencanaan dan Sub Bidang Penyelenggaraan.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional dalam bidangnya sehingga mampu melaksanakan tugas pelayanan internal bidang kepegawaian di Badan Kepegawaian Kabupaten Malang yang pada gilirannya diharapkan dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Oleh karena itu, kemampuan sumber daya manusia Badan Kepegawaian Daerah harus ditingkatkan melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Struktural, Pendidikan dan Pelatihan Teknis, studi banding, seminar, diskusi atau kegiatan lain yang relevan dengan bidang tugasnya. Hal ini dapat dilakukan apabila didukung dengan anggaran yang cukup serta sarana dan prasarana pendukung yang memadai.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang telah mengirim pegawainya untuk mengikuti diklat di Badan Diklat Kabupaten Malang. Untuk menilai pelaksanaan kegiatan diklat tersebut maka diadakan evaluasi atau penilaian. Selama ini evaluasi untuk melihat sejauh mana program diklat yang dilakukan oleh Badan Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang adalah dengan monitoring dan evaluasi alumni diklat, dari sini bisa dilihat kesesuaian antara program diklat dengan kebutuhan pegawai. Dengan adanya monitoring dan evaluasi diklat ini bisa dilihat efektivitas pelaksanaan diklat dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Namun pada kenyataannya para pegawai di instansi ini belum maksimal menggunakan waktu.

Terlihat dari kehadiran setiap orangnya, bahwa setiap hari para pegawai belum sepenuhnya hadir atau masuk kantor pada waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, sehingga penulis tertarik untuk mengambil judul **“Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang).”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimanakah efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang?
- b. Bagaimanakah evaluasi efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang?
- c. Faktor-faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang?



### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

- a. Menjelaskan, mendeskripsikan dan menganalisa efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.
- b. Menjelaskan, mendeskripsikan dan menganalisa evaluasi efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.
- c. Menjelaskan, mendeskripsikan dan menganalisa faktor-faktor yang mendukung dan menghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

### **D. Kontribusi Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

#### **1. Kontribusi Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi dunia akademik untuk mengembangkan pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

## 2. Kontribusi Praktis

a. Bagi masyarakat sebagai media pengetahuan mengenai pentingnya

Pendidikan dan Pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

b. Bagi pemerintah penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan

dan masukan dalam meningkatkan kinerja khususnya oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

## E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan memberikan gambaran menyeluruh mengenai isi dari skripsi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

### BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang yang mengemukakan tentang alasan yang melatar belakangi penelitian, perumusan masalah yang merupakan masalah yang timbul dan akan dicari jawabannya, tujuan penelitian yang menguraikan hasil apa yang ingin dicapai dalam penelitian, kontribusi penelitian merupakan pernyataan tentang kontribusi hasil penelitian secara spesifik.



**BAB II: KAJIAN PUSTAKA**

Dalam bab ini penulis mengemukakan secara garis besar teoritis yang menjadi dasar bagi penulis dalam memberikan alternatif solusi atas segala permasalahan yang ada. Dalam hal ini mengenai masalah Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.

**BAB III: METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini penulis menguraikan bagaimana penelitian akan dilaksanakan. Metode penelitian meliputi fokus penelitian yaitu masalah yang menjadi perhatian utama untuk diteliti, sumber data yaitu orang yang terlibat dalam penelitian, teknik pengumpulan data yaitu cara-cara yang akan digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan, instrumen penelitian yang menerangkan alat yang akan digunakan dalam menggali dan menganalisa data.

**BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang data-data yang diperoleh selama penelitian berlangsung sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu juga dimuat tentang gambaran umum Kabupaten Malang. Dalam bab ini juga dimuat pembahasan untuk membahas hasil penelitian berdasarkan teori-teori yang berhubungan dengan apa yang diteliti.

### BAB V: PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran, kesimpulan diuraikan secara garis besar dari hasil pembahasan dan hasil selama penelitian. Sedangkan saran merupakan rekomendasi tentang studi lanjutan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan datang.





## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Pemerintah Daerah

##### 1. Pengertian Pemerintahan Daerah

Dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, juga terdapat keseragaman bentuk Pemerintahan Daerah di Indonesia baik untuk daerah propinsi maupun untuk daerah kabupaten dan kota. Pemerintah Daerah sebagai organ pelaksanaan pemerintah daerah selalu tepat asas dengan mencakup DPRD (*council*) dan Kepala Daerah (*mayor*). Akan tetapi pada Undang-Undang tersebut pemerintah daerah hanya diperuntukkan bagi kepala daerah dan perangkat daerah, DPRD sebagai badan eksekutif daerah.

Berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dijelaskan bahwa Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945. Pasal 3 Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 menyebutkan bahwa Pemerintahan daerah yaitu:

- a. Daerah Propinsi yang terdiri atas Pemerintah Daerah Propinsi dan DPRD Propinsi;
- b. Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota yang terdiri atas Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota dan DPRD Kabupaten/Kota.

15

Daerah Propinsi bukan merupakan pemerintah atasan dari daerah kabupaten dan kota sehingga tidak ada hubungan hierarki. Daerah kabupaten dan daerah kota mencerminkan asas desentralisasi secara bulat dalam wujud otonomi yang luas, nyata, dan tanggung jawab. Oleh karena itu pelaksanaan asas dekonsentrasi hanya diletakkan di daerah propinsi sebagai wilayah administrasi, kini di daerah kabupaten/kota tidak ada lagi wilayah administrasi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemandirian daerah otonom. Bahkan berbagai kawasan khusus yang selama ini dibina oleh pemerintah pusat atau pihak lain yang sebagai pencerminan asas delegasi atau desentralisasi fungsional seperti badan otorita, kawasan industri, kawasan perkebunan, kawasan pertambangan, kawasan pariwisata dan semacamnya ini berlaku ketentuan peraturan daerah otonom.

Pembentukan Daerah Otonomi melalui Desentralisasi, pada hakikatnya adalah menciptakan efisiensi dan inovasi dalam pemerintahan. Desentralisasi dapat menciptakan integrasi bangsa. Otonomi daerah, sebagai salah satu bentuk “desentralisasi” pemerintahan pada hakikatnya ditujukan untuk memenuhi kepentingan bangsa keseluruhan, yaitu upaya untuk lebih mendekati tujuan penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka mewujudkan cita-cita masyarakat yang lebih baik, masyarakat yang lebih adil dan makmur, pemberian, pelimpahan, dan penyerahan tugas-tugas kepada daerah.

Pembentukan daerah otonom dilakukan berdasarkan pertimbangan kemampuan ekonomi, potensi daerah, sosial budaya, jumlah penduduk, luas wilayah dan pertimbangan lainnya. Pembentukan daerah, nama daerah, batas, dan



ibukota ditetapkan dengan undang-undang. Perubahan batas tidak mengakibatkan penghapusan suatu daerah, perubahan nama daerah serta perubahan nama dan pemindahan ibukota daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah.

Dalam menjalankan urusan otonomi, daerah memiliki hak dan kewajiban.

Hak daerah Otonomi adalah mengatur dan mengurus sendiri pemerintahannya; memilih pemimpin daerah; mengelola aparatur daerah; mengelola kekayaan daerah; memungut pajak dan retribusi daerah; mendapatkan bagi hasil dari pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya yang lainnya yang berada di daerah; mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah; dan mendapatkan hal lain yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang sah. Sementara itu kewajiban daerah otonom diantaranya melindungi masyarakat; menjaga persatuan, kesatuan dan kerukunan nasional; serta keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia; meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat; meningkatkan kehidupan demokrasi; mewujudkan keadilan dan pemerataan; meningkatkan dasar pelayanan pendidikan; menyediakan fasilitas kesehatan, menyediakan fasilitas umum dan fasilitas sosial yang layak; mengembangkan sistem jaminan sosial; menyusun perencanaan dan tata ruang daerah; mengembangkan sumber daya produktif daerah; melestarikan lingkungan hidup; mengelola administrasi kependudukan; melestarikan nilai sosial budaya; membentuk dan menetapkan peraturan perundang-undangan sesuai dengan kewenangannya; dan kewajiban lain yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

## 2. Dasar Hukum Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

Untuk mewujudkan suatu pemerintahan yang demokratis dan mampu melayani kepentingan setiap masyarakat yang jauh dari pusat pemerintahan, maka perlu dibentuk suatu pemerintahan yang otonom. Dasar pembentukan Pemerintah Daerah telah ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 pada pasal 8 yang berbunyi “Pembagian daerah Indonesia atas daerah besar dan kecil dengan bentuk dan susunan pemerintahannya ditetapkan dengan Undang-Undang, dengan memandang dan mengingat dasar permusyawaratan dalam sistem pemerintahan negara dan hak-hak asal-usul dalam daerah-daerah yang bersifat istimewa”.

Dengan demikian Undang-Undang Dasar 1945 merupakan landasan yang kuat untuk menyelenggarakan otonomi dengan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah sebagaimana tertuang dalam Ketetapan MPR RI Nomor XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah, Pengaturan Pembagian, dan Pemanfaatan Sumber Dana Nasional yang berkeadilan serta Perimbangan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Adanya Peraturan Perundang-Undangan tentang Pemerintah Daerah menunjukkan bahwa sistem Pemerintahan Daerah di Indonesia sangat labil, hal ini akan menyulitkan bagi aparatur di daerah dalam menjalankan pemerintahan di daerahnya.

### a. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Otonomi Daerah

Prinsip-prinsip pemberian otonomi daerah yang dijadikan pedoman dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah sebagai berikut:



1. Penyelenggaraan otonomi daerah dilaksanakan dengan memperhatikan aspek demokrasi, keadilan, pemerataan serta potensi dan keanekaragaman daerah;
2. Pelaksanaan otonomi daerah didasarkan pada otonomi luas, nyata dan bertanggung jawab;
3. Pelaksanaan otonomi daerah yang luas dan utuh diletakkan pada daerah kabupaten dan daerah kota, sedang pada daerah propinsi merupakan otonomi yang terbatas;
4. Pelaksanaan otonomi daerah harus sesuai dengan konstitusi negara sehingga tetap terjamin hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antardaerah;
5. Pelaksanaan otonomi daerah harus meningkatkan kemandirian daerah otonom, dan karenanya dalam daerah kabupaten dan kota tidak ada lagi daerah administrasi;
6. Pelaksanaan otonomi daerah harus meningkatkan peranan dan fungsi badan legislatif daerah, baik fungsi legislasi, fungsi pengawasan maupun fungsi anggaran atas penyelenggaraan pemerintah daerah;
7. Pelaksanaan dekonsentrasi diletakkan pada daerah propinsi dalam kedudukannya sebagai wilayah administrasi untuk melaksanakan kewenangan pemerintah tertentu yang dilimpahkan kepada gubernur sebagai wakil pemerintah;
8. Pelaksanaan asas tugas pembantuan dimungkinkan tidak hanya dari pemerintah pusat kepada daerah tetapi juga dari pemerintah pusat dan

daerah kepada desa yang disertai dengan pembiayaan, sarana dan prasarana serta sumber daya manusia dengan kewajiban melaporkan pelaksanaan dan pertanggungjawaban kepada yang menugaskan.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2005:10), “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Sedangkan menurut Simamora (1995:4) menyebutkan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dengan pengelolaan individu-individu yang terlibat dalam organisasi, sehingga setiap individu ini dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.



## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2005:21) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian:

### 1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan

pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap amu bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi manajemen dalam suatu instansi atau organisasi berbeda dikarenakan kompleksnya organisasi serta jumlahnya yang banyak, maupun karena perkembangan lapangan usaha dan organisasi yang berbeda-beda.

Prakteknya pembagian fungsi manajemen dalam suatu organisasi yang paling penting adalah untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan dalam melaksanakan fungsi tersebut.



### 3. Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Berhasil atau tidaknya penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil sangat tergantung pada sumber daya Pegawai Negeri Sipil, karena sumber daya Pegawai Negeri Sipil merupakan aparatur daerah yang melaksanakan pemerintahan dan pembangunan daerah dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah. Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil dalam organisasi pemerintahan sangat menentukan keberhasilan Pegawai Negeri Sipil, karena Pegawai Negeri Sipil merupakan tulang punggung Pemerintahan Daerah dalam pembangunan. Kesempurnaan aparatur negara pada dasarnya tergantung pada kesempurnaan Pegawai Negeri Sipil.

Hal ini sejalan dengan ketentuan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 12 ayat 1 yang menyatakan bahwa “Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna”. Sebagaimana diketahui bahwa sepanjang sejarah kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil adalah sangat penting untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil. Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme, penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Nawawi (2000:55) ada beberapa faktor yang penting dalam pembinaan yaitu motivasi, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, kesejahteraan, dan penegakan disiplin melalui hukuman.

## C. Konsep Dasar Efektivitas

### 1. Pengertian Efektivitas

Dalam rangka untuk memperbaiki serta pencapaian organisasi secara efektif dan efisien, diperlukan suatu rencana program aktivitas dalam bentuk pelatihan dan pengembangan yang mempunyai tujuan akhir mengemukakan muatan pelatihan dengan perilaku kerja yang dikehendaki, atau dapat juga dikatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan investasi organisasi yang sangat besar dan penting.

Menurut Richard M. Steers (1980:1), efektivitas yang berasal dari kata efektif, yaitu suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (*output*). Menurut pendapat Mahmudi (2005:92) mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: "Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan". Berdasarkan pendapat tersebut, bahwa efektivitas mempunyai hubungan timbal balik antara *output* dengan tujuan. Semakin besar kontribusi *output*, maka semakin efektif suatu program atau kegiatan. Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*.



Menurut Gibson (1997:27), Efektivitas adalah “Pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama, tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas”. Pendapat Gibson di atas menunjukkan bahwa efektivitas ditunjukkan kepada derajat atau tingkat suatu organisasi dalam mencapai tujuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Steers (1980:5) memandang efektivitas adalah “Kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang berharga dengan sependai mungkin dalam mengejar tujuan operasional.”

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa efektivitas hanya dapat tercapai apabila seseorang berhasil melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan. Jadi efektivitas pelaksanaan kerja disini telah ditekankan pada keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Sehubungan dengan efektivitas, Etzioni dalam Steers (1980:5) mengemukakan tentang kelebihan utama dalam menilai efektivitas adalah: “Bahwa sukses suatu organisasi diukur menurut maksud organisasi dan menurut pertimbangan nilai apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi”. Efektivitas dijabarkan berdasarkan kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang langka dan berharga secara sependai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan operasionalnya.

Menyadari untuk mencapai tujuan organisasi, hanya akan tercapai melalui kegiatan-kegiatan operasional, inilah yang menunjukkan pada mekanisme pelaksanaannya yang merupakan kriteria dalam menilai suatu organisasi itu

berhasil atau tidak. Maka disini yang dipakai dalam penulisan ini adalah efektivitas yang dipandang dari tingkat yang paling dasar yaitu dari tingkat individu, karena pelaksanaan kegiatan operasional organisasi tergantung pada masing-masing individu yang bekerja dalam organisasi, dalam hal ini yang dimaksud adalah pegawai itu sendiri.

**2. Efektivitas Pelatihan**

Belum adanya definisi yang pasti tentang efektivitas disebabkan karena setiap orang memberi arti berbeda-beda. Rumusan yang berbeda-beda tersebut disebabkan karena arti dari efektivitas tergantung dari sudut mana para ahli mendefinisikannya. Pandangan para ahli yang berbeda-beda tersebut memiliki suatu kesamaan, yang merumuskan efektifitas mengandung arti sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Faustini Cardoso Gomes (2000:209), untuk mengukur efektivitas suatu program pelatihan dapat dievaluasi berdasarkan informasi yang diperoleh pada lima tingkatan:

1. *Reactions*, yaitu untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan, dengan menggunakan kuesioner, pada akhir pelatihan para peserta ditanya mengenai seberapa jauh mereka puas terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pelatih/instruktur, materi yang disampaikan, isinya, bahan-bahan yang disediakan, dan lingkungan pelatihan (ruangan, waktu istirahat, makanan, suhu udara).
2. *Learning*, yaitu untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai kensep-konse, pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Biasanya dilakukan dengan mengadakan test tertulis (essay atau multiple choice), test performansi dan latihan-latihan simulasi.
3. *Behaviors*, menilai dari para peserta sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka.
4. *Organizational result*, yaitu utuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa



dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kepuasan klien dan sejenis lainnya.

5. *Cost effectivity*, dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Selanjutnya menurut Tamim dan Hermansjah (2002), efektivitas diklat dapat terlihat antara lain dari:

1. Terlaksananya seluruh program diklat sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditetapkan.
2. Rapinya penyelenggaraan seluruh kegiatan diklat berkat disiplin kerja, dedikasi dan kemampuan para penyelenggara.
3. Efisiensi dalam penggunaan sarana dan prasarana yang tersedia.
4. Tercapainya sasaran yang telah ditetapkan bagi program diklat.

Dari penjelasan di atas, semuanya bermuara kepada adakah pelaksanaan evaluasi pasca diklat dilakukan oleh penyelenggara diklat atau tidak? Bagi pengelola diklat yang di awalnya berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang baik, tentunya akan selalu konsisten melakukannya.

Efektivitas dipandang tiga perspektif, menurut Gibson (1988:28), sebagai berikut: (1) efektivitas dari perspektif individu; (2) efektivitas dari perspektif kelompok; dan (3) efektivitas dari perspektif organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa efektivitas memiliki tiga tingkatan yang merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi. Dimana efektivitas perspektif individu berada pada tingkat awal untuk menuju efektif kelompok maupun efektif organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas efektivitas mengandung arti berorientasi kepada hasil (tujuan) dan juga berorientasi kepada proses (kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mempertahankan hidupnya). Kemudian penerapannya kepada suatu pelatihan yang efektif adalah kemampuan organisasi dalam

melaksanakan program-programnya yang telah direncanakan secara sistematis dalam upaya mencapai hasil atau tujuan yang telah ditetapkan.

Sesuai dengan makna efektivitas tersebut di atas maka pelatihan yang efektif merupakan pelatihan yang berorientasi proses, dimana organisasi tersebut dapat melaksanakan program-program yang sistematis untuk mencapai tujuan dan hasil yang dicita-citakan. Sehingga pelatihan efektif apabila pelatihan tersebut dapat menghasilkan sumber daya manusia yang meningkat kemampuannya, keterampilan dan perubahan sikap yang lebih mandiri.

Keefektifan pelatihan akan mempengaruhi kualitas kinerja sumber daya manusia (SDM) yang dihasilkannya. Sehingga efektif tidaknya pelatihan dilihat dari dampak pelatihan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Hal ini selaras dengan Henry Simamora (1987:320) yang mengukur efektivitas diklat dapat dilihat dari 1) reaksi-reaksi bagaimana perasaan partisipan terhadap program; 2) belajar-pengetahuan, keahlian dan sikap-sikap yang diperoleh sebagai hasil dari penelitian; 3) perilaku perubahan-perubahan yang terjadi pada pekerjaan sebagai akibat dari pekerjaan; 4) hasil-hasil dampak pelatihan pada keseluruhan yaitu efektifitas organisasi atau pencapaian pada tujuan-tujuan organisasional.

Merujuk pada pendapat Veitzal dan Henry Simamora, dengan memperhatikan kriteria efektivitas evaluasi maka dalam penelitian ini akan diperluas dengan penerapan pelatihan. Selanjutnya kriteria efektivitas evaluasi tersebut dijadikan dimensi untuk mengukur tingkat penerapan hasil penelitian pada suatu lembaga. Dimensi-dimensi tersebut adalah: dimensi pengetahuan, dimensi perilaku dan dimensi hasil.



Sikap mengandung tiga bagian (domain) yaitu *kognitif*, *afektif* dan *konatif*.

Myers (dalam Sarwono, 1999) memberikan istilah yang mudah diingat yaitu *Affective* (perasaan), *Behavior* (perilaku) dan *Cognitive* (kesadaran) yang disingkat ABC. Karena ketiga domain itu saling terkait erat, timbul teori bahwa jika kita dapat mengetahui kognisi dan perasaan seseorang terhadap suatu objek sikap tertentu, kita akan tahu pula kecenderungan perilakunya. Dengan demikian, kita dapat meramalkan perilaku dan sikap.

## **D. Pendidikan dan Pelatihan**

### **1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Pengembangan pegawai merupakan suatu jawaban atau tugas dan peran serta Pegawai Negeri Sipil, baik sebagai penyelenggara pemerintah maupun pelaksana pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Pengembangan ini diharapkan dapat menjadi perubahan sikap pegawai, misalnya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, menambah motivasi pegawai, mendorong semangat kerja serta disiplin kerja pegawai.

Upaya pengembangan kualitas merupakan suatu keharusan dalam suatu organisasi untuk mencapai hasil yang maksimal dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Permasalahan yang terjadi dalam struktur birokrasi Indonesia adalah rendahnya kualitas pegawai dan kurang memiliki daya saing dalam menghadapi era globalisasi. Untuk mengatasi permasalahan kualitas pegawai tersebut pada Pasal

31 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

menentukan bahwa “Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan”.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa “Pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil”. Pendidikan dan pelatihan kepegawaian juga merupakan bagian dari sebuah sistem pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil yang bermakna pada pengembangan kepegawaian, oleh karena itu menurut Pasal 3 menyebutkan bahwa “Sasaran pendidikan dan pelatihan adalah untuk mewujudkan pegawai yang memiliki kewenangan yang sesuai dengan jabatan masing-masing.”

Menurut Musanef (1996:54) memberikan uraian tentang pendidikan dan pelatihan pegawai yaitu :

“Pendidikan pegawai negeri adalah pendidikan yang dilakukan untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan, dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri. Sedangkan pengertian pelatihan pegawai negeri adalah bagian dari pendidikan yang dilakukan oleh pegawai negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan sebagai pegawai negeri dimana yang bersangkutan ditempatkan.”

Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS sebagaimana diungkapkan oleh Sudiman (2000:5) adalah penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Sedangkan



definisi pendidikan dan pelatihan menurut Notoatmodjo (2003:25) adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

Memang berat bahwa penekanan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pendidikan menekankan peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan. Mengenai pendidikan dan latihan ini Edwin B. Flippo dalam Moenir (1983:162) memberikan penjelasan bahwa “Pelatihan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan tertentu dan merupakan beban penting bagi organisasi di mana pekerjaan itu berada”.

Menurut Moenir (1983:162) khusus mengenai latihan ada beberapa pengertian yang diberikan oleh beberapa ilmuwan di bidang kepegawaian. Pengertian-pengertian tersebut adalah:

1. Menurut Robert L. Manthis, “Latihan adalah suatu proses belajar yang menghendaki kemampuan konsep, sikap atau pengetahuan dari orang-orang untuk membantu mereka mencapai tujuan.”
2. Menurut Michael J. Jucius, “Istilah latihan yang digunakan di sini menunjukkan suatu proses peningkatan sikap, kemampuan dan kecakapan dari para pekerja untuk menyelenggarakan pekerjaan khusus.”

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ilmuwan tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pendidikan bersifat teoritis dan lebih banyak ditujukan terhadap usaha pembinaan mental dan kejiwaan (sikap, tingkah laku, kedewasaan berfikir, kepribadian), sedangkan latihan bersifat praktek dan lebih banyak ditujukan terhadap kecekatan, kecakapan dan keterampilan menggunakan anggota badan atau alat kerja.

Pendidikan dan pelatihan menurut Hadipoerwono (1982:81) dapat dilakukan dengan cara antara lain:

1. Sekolah
2. Latihan
3. Kursus-kursus periodik
4. Ceramah-ceramah ilmiah
5. Pertemuan-pertemuan seperti seminar dan sebagainya

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan direncanakan berdasarkan atas penyidikan tugas-tugas dalam sesuatu bentuk usaha, tetapi bukan hanya dari sudut teknis saja pendidikan itu dilaksanakan tetapi ada dari sudut mental juga perlu mendapatkan perhatian. Pada intinya meskipun telah mengikuti kegiatan diatas tetapi jika dari segi mentalitas rendah tentunya masih membutuhkan pengawasan yang lebih mendalam lagi.

Menurut A.W Widjaja dalam Hartini dkk (2008:94) yang perlu diperhatikan di dalam usaha pendidikan dan pelatihan pegawai itu harus mempunyai dua macam orientasi (pengaruh), yaitu:

1. Harus diarahkan bagi kepentingan organisasi (*organizational oriented*)
2. Harus diarahkan bagi kepentingan pegawai (*personal oriented*)

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil, menyebutkan jenis pendidikan dan pelatihan dapat dibedakan dari segi waktu penyelenggara yang terdiri atas:

1. Pendidikan dan pelatihan prajabatan yang merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS.
2. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan. Diklat dalam jabatan menurut jenisnya masih dibedakan lagi menjadi diklat kepemimpinan, diklat fungsional, dan diklat teknis.



Menurut Pasal 5 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000,

Diklat Prajabatan terdiri atas :

- 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.

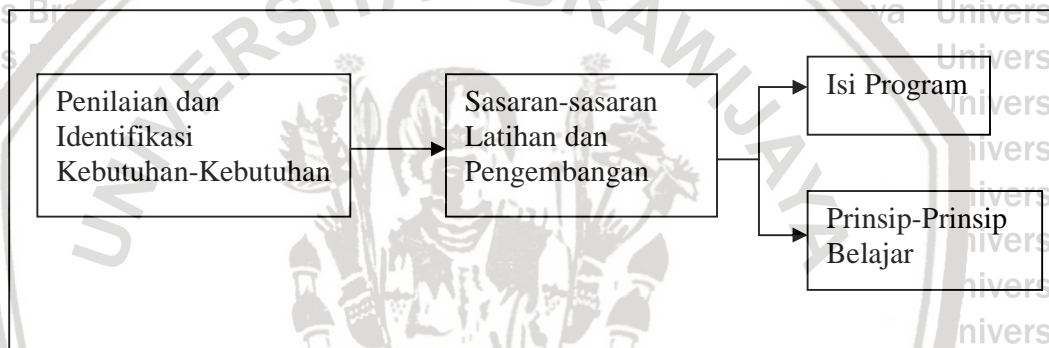
Sedangkan menurut Pasal 8 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, diklat dalam Jabatan terdiri atas :

1. Diklat pimpinan (Diklatpim), dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintahan yang sesuai jenjang.  
Diklatpim terdiri atas :
  - a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV.
  - b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III.
  - c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II.
  - d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I.
2. Diklat Fungsional, dilaksanakan untuk mencapai prasyarat kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing.
3. Diklat Teknis, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan uraian di atas, alasan pentingnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil adalah karena semakin pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, untuk mengimbangi tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan serta untuk lebih meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat, maka Pegawai Negeri Sipil dituntut memiliki keterampilan, keahlian, tanggung jawab serta disiplin yang tinggi dalam pelaksanaan tugas.

## 2. Tujuan dan Sasaran Pendidikan dan Pelatihan

Sebelum membicarakan tentang tujuan pendidikan dan pelatihan ada baiknya membicarakan bagaimanakah langkah-langkah awal yang harus diambil sebelum mengikuti pendidikan dan pelatihan dan juga supaya tujuan pendidikan dan pelatihan bisa terlaksana dengan baik, harus memperhatikan tentang persiapan-persiapan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan seperti dijelaskan oleh Martoyo (1994:57) seperti gambar 1:



**Gambar 1: Langkah-langkah Pendahuluan Dalam Persiapan Pendidikan dan Pelatihan**

*Sumber : Martoyo (1994:57)*

Sering terjadi bahwa strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan akan latihan. Sasaran-sasaran latihan dan pendidikan sebagaimana dalam gambar 1 diatas mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar dengan nama prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur dengan tepat dan sesuai dengan tujuan pendidikan dan pelatihan yang diharapkan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahawa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah:



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

Menurut Moenir (1983:162) tujuan pendidikan dan pelatihan adalah:

1. Memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas/pekerjaan baik pekerjaan lama maupun baru baik dari segi peralatan maupun metode.
2. Menyalurkan keinginan pegawai untuk maju dari segi kemampuan dan memberikan rasa bangga pada mereka.

Sasaran pendidikan dan pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Nomor

101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan

persyaratan jabatan masing-masing. Menurut Nitisemito (2000:54) ada beberapa

sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, antara

lain sebagai berikut:

1. Salah satu sasaran yang diharapkan dapat dicapai dengan diklat adalah agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan baik. Dengan melaksanakan petunjuk-petunjuk cara melaksanakan pekerjaan dalam pelatihan diharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara lebih cepat dan lebih baik dari pada sebelumnya.
2. Dengan pendidikan dan pelatihan para pegawai juga diajarkan bagaimana cara agar menghemat bahan baku penunjang dan juga bahan pembantu kegiatan pekerjaan dengan baik.
3. Dalam pendidikan dan pelatihan juga diajarkan bagaimana cara agar penggunaan sarana dan prasarana kantor dengan baik agar peralatan itu juga tahan lama dan memperpanjang umur peralatan itu sendiri.
4. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan juga diajarkan bagaimana menekan angka kecelakaan kerja dengan sekecil-kecilnya.
5. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat juga diberikan pendidikan yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap karyawan, maka

dalam pendidikan dan pelatihan ditekankan bahwa suatu keberhasilan harus disertai rasa tanggung jawab yang besar.

Tujuan dan sasaran pendidikan dan pelatihan dapat terlaksana jika ada dukungan dari para penyelenggara serta unit kerja dan motivasi dari para peserta diklat itu sendiri. Pada prinsipnya, para peserta diklat harus menyadari pentingnya mengikuti diklat dengan benar karena kegunaan diklat dimaksud dalam upaya peningkatan kompetensi mereka, sehingga hasil yang diharapkan dapat maksimal yang pada akhirnya akan memberikan dampak yang positif bagi PNS dimaksud dalam memberikan pelayanan pada publik yang mereka layani sesuai dengan kualitas yang mereka miliki dan kebutuhan publik.

### **3. Tahap-Tahap Pendidikan Dan Pelatihan**

Langkah-langkah atau tahap-tahap yang perlu ditempuh dalam pendidikan dan pelatihan. Langkah-langkah pendidikan dan pelatihan menurut Siagian (2003:185) tersebut, yaitu:

a. Penentuan Kebutuhan

Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan sebagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan. Kadang-kadang perubahan dalam strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan pelatihan. Penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan harus mempertimbangkan setiap pegawai. Kebutuhannya mungkin ditentukan oleh bagian kepegawaian, pengawas, atau pegawai itu sendiri. Bagian kepegawaian dapat menemukan kelemahan di antara mereka yang dipromosikan.

b. Penentuan Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut berperilaku. Atau mungkin juga kedua-duanya. Berbagai sasaran harus dinyatakan sejelas dan sekongkret mungkin, baik bagi para pelatih maupun para peserta.

c. Penetapan Isi Program

Sifat atau program pelatihan ditentukan paling sedikit oleh dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai. Isi program ini mengajarkan keterampilan khusus,



memberikan pengetahuan yang diperlukan, atau berusaha memperbaiki sikap. Program harus memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pendidikan dan pelatihan. Peserta pendidikan dan pelatihan harus memandang hubungan antara isi program dengan kebutuhan pegawai atau motivasi pegawai untuk belajar.

d. Identifikasi Prinsip-Prinsip Belajar

Proses belajar hasilnya dapat diukur dengan prinsip belajar yang digunakan. Meskipun kecepatan belajar individu bergantung pada individu itu sendiri, tetapi penggunaan berbagai prinsip belajar membantu mempercepat proses belajar. Prinsip belajar merupakan garis pedoman tentang cara belajar paling efektif. Semakin banyak prinsip belajar yang digunakan maka kemungkinan pendidikan dan pelatihan itu menjadi efektif.

e. Pelaksanaan Program

Penyelenggaraan program pelatihan sangat situasional sifatnya. Artinya, dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

f. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi dapat dikatakan baik apabila terjadi dua hal, yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan sikap perilaku yang tercermin dalam sikap, disiplin dan etos kerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus diterapkan dalam proses pendidikan dan pelatihan. Karena dalam proses pendidikan dan pelatihan diperlukan adanya urutan kegiatan agar proses diklat tersebut dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan program pelaksanaannya.

#### 4. Proses Pendidikan Dan Pelatihan

Teori pendidikan dan pelatihan adalah faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*). Dalam Notoatmodjo (2003:31) menjelaskan bahwa:

Perangkat lunak dalam proses pendidikan dan pelatihan ini mencakup kurikulum, organisasi pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar, mengajar dan tenaga pengajar atau pelatih itu sendiri. Sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan adalah fasilitas-fasilitas yang mencakup gedung, buku-buku referensi, alat bantu pendidikan, dan sebagainya. Sedangkan kurikulum itu merupakan faktor tersendiri yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran pendidikan dan pelatihan. Secara nyata perubahan perilaku itu berupa peningkatan mutu kemampuan dari sasaran pendidikan dan pelatihan.

### 5. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Metode pendidikan dan pelatihan merupakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat mengkondisikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Menurut Notoatmodjo (2003:37) pada garis besarnya dibedakan ada dua macam metode yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan pegawai, yaitu:

a. Metode *On The Job Training*

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai baru pada pegawai yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti pegawai baru, itu minta kepada pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan pekerjaan yang baik kepada pegawai baru.

Metode yang biasa digunakan dalam praktek adalah :

1. Pembekalan (*coaching*)

Pimpinan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka. Pembekalan ini dianggap paling cocok karena memiliki keuntungan yang berupa interaksi antara pelatih dan peserta latihan.

2. Rotasi Jabatan

Pemindahan pegawai melalui jabatan yang bermacam-macam dan berbeda-beda.



### 3. Penugasan Sementara

Dimana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

### 4. Magang (*apprenticeship training*)

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

Penyelenggaraan *on the job training* mempunyai keuntungan dan kelemahan yang perlu mendapat perhatian dari organisasi menurut Moenir (1983:165), yaitu:

Keuntungannya adalah:

1. Biaya dapat ditekan serendah mungkin. Karena tidak perlu mengeluarkan biaya sewa tempat dan peralatan yang digunakan.
2. Tidak diperlukan masa penyesuaian dan pengenalan terhadap pengajar, teman maupun lingkungan.
3. Telah terjalin komunikasi yang baik antara peserta dan pengajar sehingga dapat dijamin adanya kelancaran program pelatihan.

Kelemahannya:

1. Tidak mudah memperoleh pengajar dari dalam karena adanya keterbatasan kemampuan atau waktu.
2. Jumlah peserta harus memenuhi rasio yang menguntungkan.
3. Sulitnya mengatur waktu belajar, artinya banyak hal-hal yang harus dipertimbangkan.

#### b. Metode *Off The Job Training*

Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti para pegawai sebagai peserta pendidikan dan pelatihan ke luar sementara dari kegiatan pekerjaannya. Metode ini mempunyai dua teknik yaitu:

##### 1. Teknik Presentasi Informasi

Teknik presentasi informasi adalah menyajikan informasi, yang tujuannya mengintroduksi pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada para peserta. Harapan akhir dari proses pengetahuan, sikap dan keterampilan peserta diadopsi oleh peserta pendidikan dan pelatihan di dalam pekerjaan nanti. Yang termasuk teknik ini antara lain:

- a. Ceramah biasa, di mana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung dengan peserta. Peserta pendidikan dan pelatihan pasif mendengarkan.
- b. Teknik diskusi, di mana informasi yang akan disajikan disusun dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta aktif.

- c. Diskusi kelompok adalah suatu proses interaksi secara lisan mengenai tujuan tertentu yang didalamnya melibatkan beberapa peserta dengan cara tatap muka, melalui tukar-menukar informasi atau pemecahan masalah/persoalan.
- d. Teknik pemodelan perilaku adalah salah satu cara mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasi dan meniru model-model. Biasanya model-model perilaku yang harus diobservasi dan ditiru diproyeksikan dalam video tape.
- e. Teknik magang adalah pengiriman karyawan dari suatu organisasi ke badan-badan atau organisasi yang lain dianggap lebih maju baik secara kelompok maupun perorangan. Mereka mempelajari teori-teori dan langsung mempraktikkan di bawah pengawasan, hal-hal baru, keterampilan baru yang harus mereka terapkan di dalam organisasi tersebut.

## 2. Teknik Stimulasi

Stimulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga, para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, maka apabila peserta pendidikan dan pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang distimulasikan tersebut.

Seperti halnya penyelenggaraan *on the job training*, penyelenggaraan *off*

*the job training* juga ada keuntungan dan kelemahannya menurut Moenir

(1983:166) yaitu:

Keuntungannya adalah:

1. Tidak perlu secara masal dalam jumlah yang banyak (memenuhi rasio) karena sifatnya penitipan.
2. Organisasi tidak disibukkan dengan pekerjaan tambahan dalam penyelenggaraan latihan tersebut.
3. Peserta dapat memusatkan perhatian karena dapat melepaskan diri dari pekerjaan rutin.
4. Peserta mempunyai pengetahuan yang relatif lebih luas, karena tidak terpaku pada lingkungan kerja sehari-hari dan dari segi lain dapat memperluas pergaulan yang sangat bermanfaat dalam hubungan pekerjaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Kelemahannya adalah:

1. Peserta ada kalanya tidak dapat langsung menerapkan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh dari pelatihan.
2. Biaya yang dikeluarkan relatif lebih besar dari biaya apabila latihan itu diselenggarakan sendiri oleh organisasi atau instansi.



Media adalah peralatan yang digunakan untuk mengkomunikasikan gagasan-gagasan dan konsep-konsep dalam program pelatihan. Media yang biasa digunakan antara lain adalah *videotape*, *films*, *closed circuit television*, *slide projector*, *OHP*, *flip chart*, dan papan tulis. Prinsip pembelajaran merupakan pedoman agar proses belajar berjalan lebih efektif. Semakin banyak prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan, maka semakin efektif pelatihan tersebut. Belajar dalam hal ini didefinisikan sebagai perubahan perilaku yang relatif tetap sebagai hasil dari pelatihan, artinya perilaku tersebut tidak bersifat sementara

## 6. Kendala Dalam Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan

Adapun kendala pengembangan yang dapat menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan menurut Hasibuan (2005:85), yaitu:

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerja dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih

Pelatih yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada peserta pendidikan dan pelatihan sulit dicapai.

c. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan sangat kurang atau kurang baik. Hal ini akan menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

d. Kurikulum

Kurikulum yang diajarkan tidak sesuai atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta.

e. Jarak dan waktu

Jarak atau tempat yang cukup jauh sehingga membutuhkan waktu untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dan juga setiap pegawai diharuskan untuk membayar sehingga peserta enggan untuk mengikutinya.

f. Keluarga

Bagi peserta yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan enggan untuk berpisah lama dengan keluarganya karena jarak yang cukup jauh tersebut.

g. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas sehingga sering dilakukan secara paksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kendala-kendala dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu yang menghambat dan mempersulit kelancaran dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

## 7. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Husein Kosasih mengemukakan bahwa evaluasi bertujuan agar dapat diketahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan misi dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang. (Kosasih, 2004:3). Menurut Siswanto (2003:220) kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan dari kegiatan pendidikan dan pelatihan, terutama dalam kegiatan belajar mengajar.

Berhasil tidaknya program kegiatan pendidikan dan pelatihan akan banyak bergantung pada kegiatan evaluasi yang dilakukan. Evaluasi terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan sangat penting dilaksanakan. Sebab pada dasarnya implementasi program pendidikan dan pelatihan berfungsi sebagai proses transformasi. Para pegawai yang tidak terlatih diubah menjadi pegawai yang mempunyai kemampuan di bidangnya. Untuk menilai program-program tersebut, bagian kepegawaian harus mengevaluasi kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan apakah mencapai hasil yang diinginkan atau tidak.



Menurut Siswanto (2003:220), evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pendidikan dan pelatihan dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu.
- b. Untuk mengetahui posisi atau kedudukan peserta dalam kelompoknya.
- c. Untuk mengetahui tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- d. Untuk mengetahui efisiensi metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan.

Menurut T. Hani Handoko (2000:119) secara singkat evaluasi pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Kriteria evaluasi
2. Tes pendahuluan (*pretest*)
3. Para pegawai dilatih atau dikembangkan
4. Test purna (*post test*)
5. Transfer atau promosi
6. Tindak lanjut

Sedangkan evaluasi menurut Notoatmodjo (2003:83), dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Evaluasi Formatif  
Evaluasi ini dilakukan dalam proses pendidikan dan pelatihan yang sedang berlangsung. Evaluasi ini sangat diperlukan untuk mengadakan perbaikan proses belajar mengajar, termasuk kurikulum, metode mengajar dan sebagainya. Disamping itu, evaluasi formatif juga bertujuan untuk mendapatkan umpan balik guna penyempurnaan, perbaikan rancangan dan pelaksanaan proses belajar mengajar.
2. Evaluasi Sumatif  
Evaluasi ini dilakukan pada akhir suatu proses pendidikan dan pelatihan atau proses belajar mengajar. Tujuan utama evaluasi sumatif adalah untuk menentukan pendapat tentang keseluruhan proses belajar mengajar yang sudah selesai.  
Evaluasi harus mencakup setiap elemen yang ada dalam program pendidikan dan pelatihan. Hal ini dapat dicapai semaksimal mungkin dengan cara mengevaluasi elemen-elemen dasar berikut :
  - a. Program
  - b. Penyaji atau pengajar
  - c. Peserta pelatihan

d. Hasil-hasil pekerjaan

Menilai hasil pelatihan mutlak dilakukan untuk mengetahui apakah program pelatihan yang dilakukan efektif atau tidak. Berhasil atau tidaknya program pelatihan tersebut dapat diketahui dengan jalan menilai cara pelatihan tersebut.

## E. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja secara umum dan populer diartikan sebagai prestasi kerja. Suatu prestasi kerja diukur setelah melakukan seperangkat kegiatan kerja yang menjadi tanggung jawab atau tugas individu sebagai bagian dari uraian tugasnya dalam suatu lingkup kerja. Kinerja sering disamakan dengan *performance*; yaitu prestasi kerja yang dihasilkan dengan membandingkan apa yang seharusnya dilaksanakan dengan kualitas tampilan kerja sebenarnya.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* organisasi (Thoha, 2004:31).

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.



Kinerja menurut kamus besar Bahasa Indonesia berarti “suatu yang dicapai” atau prestasi yang dicapai atau diperlihatkan sehingga kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kinerja oleh individu perusahaan. Hasibuan (1999:126) menjelaskan kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input). T.R. Mitchell dalam Sedarmayanti (2001:51), menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek: 1) *Quality of Work*, 2) *Promptness*, 3) *Initiative*, 4) *Capability*, dan 5) *Communication* yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Di samping itu pengukuran kinerja juga ditetapkan: *performance x motivation*. Jadi dari pernyataan tersebut, telah jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka perlu pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa.

Dalam konteks organisasi instansi pemerintah, kinerja diartikan sebagai hasil kerja aparatur pemerintah sebagai bagian dari proses manajemen kerja. Hasil kerja tersebut biasanya ada buktinya, dapat diukur, nyata dan sekaligus menjadi acuan hasil kerja seseorang yang digunakan sebagai basis menentukan tingkat pencapaian kerja dalam kurun waktu tertentu. Dari uraian di atas disimpulkan

bahwa komponen kinerja meliputi hasil kerja (tingkat pencapaian kerja), aparatur yang melaksanakan kerja (individu), bukti kerja (konkret maupun non-konkret) dan adanya standar kerja yang meliputi acuan kerja.

Pengertian kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasibuan (2000:13) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja mengandung dua komponen penting yaitu: kompetensi; berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kerjanya. Produktivitas; kompetensi tersebut dapat diterjemahkan ke dalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja atau *outcome* (Wibowo, 2007:21).

Mangkunegara (2007), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.



Ada berbagai pendapat tentang kinerja, seperti dikemukakan oleh Murphy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:175) mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Pasolong (2008:175) mengatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah. Sedangkan Widodo dalam Pasolong (2008:175) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN-RI dalam Pasolong (2007:175) merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan LAN-RI lebih mengarah kepada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin dicapai.

Sedangkan kinerja organisasi mempunyai banyak pengertian. Atmosudirdjo dalam Pasolong (2007:176) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Nasucha dalam Pasolong (2007:177) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk

memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

- a. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
- c. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika artinya selain mengikuti aturan yang ada yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Metode penelitian merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian dan merupakan unsur yang sangat vital yang sangat menunjang tercapainya hasil dari suatu penelitian. Bogdan dan Taylor berpendapat dalam Moleong (2010:4) yang mengartikan “Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati”.

Tujuan penelitian kualitatif dalam Moleong (2010:7) antara lain digunakan untuk meneliti hal-hal yang berkaitan dengan latar belakang subjek penelitian, untuk lebih dapat memahami setiap fenomena yang belum banyak diketahui, dimanfaatkan oleh peneliti yang berminat untuk menambah sesuatu latar belakang dan lain-lain. Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, maka penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif yang mendiskripsikan atau menjelaskan peristiwa atau kejadian yang ada pada masa sekarang yang tidak terbukti dengan angka-angka melainkan uraian-uraian.

Dengan demikian, dalam penelitian ini peneliti akan memaparkan, menggambarkan dan mendeskripsikan karakteristik dari obyek yang akan diteliti agar didapatkan gambaran yang jelas, sistematis dan faktual dari obyek penelitian agar lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan.

Alasan peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif ini karena mengungkapkan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan, data yang dikumpulkan berupa kata-kata bukan berupa angka-angka. Selain itu penelitian ini menekankan pada proses dan jenis penelitian kualitatif dipandang lebih mendukung dan memberi arti dalam menyerap masalah yang berkaitan dengan fokus penelitian.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian sangat penting dalam penelitian yang bersifat kualitatif.

Dengan adanya fokus penelitian, dapat membatasi studi dan bidang inkuiri. Tanpa adanya fokus penelitian, penelitian akan terjebak pada melimpahnya volume data yang diperoleh di lapangan. Melalui bimbingan dan arah fokus penelitian akan dapat diketahui secara tepat data mana yang perlu dikumpulkan dan data mana yang tidak relevan serta tidak perlu dimasukkan ke dalam data yang sedang dikumpulkan (Moleong, 2007:28).

Permasalahan dan fokus penelitian sangat terkait, oleh karena itu permasalahan penelitian dijadikan sebagai acuan di dalam fokus, walaupun fokus dapat berubah dan berkembang di lapangan. Dengan mengacu pada rumusan masalah, maka fokus penelitian yang ditinjau adalah:

1. Efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai, meliputi tahap-tahap:
  - a. Penentuan Kebutuhan
  - b. Sasaran Pelatihan
  - c. Evaluasi Program Pelatihan



2. Evaluasi efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai, meliputi:

- a. *Reactions*
- b. *Learning*
- c. *Behaviors*
- d. *Organizational result*
- e. *Cost effectivity*

3. Faktor pendukung dan penghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Malang dengan situs penelitian Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, dimana pemilihan ini dilakukan dengan sengaja karena dalam penelitian kualitatif peneliti harus banyak meluangkan waktu di lapangan dan oleh karenanya kemudahan dalam melakukan penelitian sangat diperlukan.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang dipilih sebagai situs penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Badan Kepegawaian Daerah merupakan unit organisasi yang berfungsi mengelola sumber daya manusia aparatur dan merupakan instansi yang melakukan pembinaan aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Malang sehingga akan diketahui upaya-upaya yang telah dilakukan oleh instansi tersebut dalam melakukan pembinaan terhadap aparatur pemerintahan.

2. Salah satu tugas pokoknya adalah menyelenggarakan atau melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.

#### D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah subyek dimana data diperoleh. Subyek disini adalah seseorang atau sesuatu hal atau benda yang dijadikan sumber untuk mendapatkan data-data atau informasi. Lofland (dalam Moleong, 2007:157), menyatakan “Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”. Berdasarkan masalah dan fokus penelitian, sumber data dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Informan

Penelitian kualitatif tidak menggambarkan karakteristik populasi atau menarik generalisasi kesimpulan yang berlaku bagi suatu populasi seperti dalam penelitian kuantitatif, melainkan lebih terfokus pada representasi terhadap fenomena sosial. Data dari informasi dalam penelitian kualitatif harus ditelusuri seluas-luasnya sesuai dengan variasi yang ada. Hanya dengan cara demikian, peneliti mampu mendeskripsikan fenomena sosial yang diteliti secara utuh. Berkaitan dengan tujuan penelitian kualitatif tersebut maka dalam prosedur *sampling* yang paling penting adalah bagaimana menemukan informan atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan focus penelitian, sehingga cara untuk memilih sampel yang digunakan bukanlah sampel statistik seperti yang dilakukan pada penelitian kuantitatif. Namun lebih bersifat selektif, dimana



peneliti menggunakan berbagai pertimbangan berdasarkan konsep/teori yang digunakan, keingintahuan pribadi dan karakteristik pribadi, sehingga diharapkan mampu menangkap berbagai informasi kualitatif dengan deskripsi yang penuh arti, yang lebih berharga dari sekedar pernyataan jumlah atau frekuensi dalam bentuk angka.

Adapun informan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Bidang Diklat Kabupaten Malang
- b. Kasubid Umum dan Kepegawaian BKD Kabupaten Malang
- c. Alumni Peserta Diklatpim BKD Kabupaten Malang

## 2. Dokumen

Dokumen yang digunakan adalah berkaitan dengan substansi penelitian yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

Sedangkan jenis data yang digunakan adalah:

### 1. Data Primer

Data primer yaitu jenis data yang dikumpulkan peneliti secara langsung dari sumbernya. Sumber tersebut diperoleh melalui informan yang berhubungan dengan obyek penelitian meliputi observasi (pengamatan) serta wawancara mendalam (*in depth interview*), dengan aparatur pemerintah yaitu pejabat yang ada di dinas terkait. Dengan pertimbangan bahwa mereka lebih banyak mengetahui mengenai seluk beluk bidang-bidang tersebut, yang ditangani sebagai tugas, kewenangan dan tanggung jawab sehari-hari.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang terlebih dahulu ditelusuri dan dilaporkan oleh orang lain di luar peneliti. Berarti data ini tidak secara langsung berhubungan dengan informan. Data sekunder diambil dari rekaman kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu dengan jenis data lain seperti rekaman media massa, jurnal-jurnal atau sumber lain. Data sekunder penulis peroleh dari dokumen-dokumen baik berupa laporan serta arsip-arsip lain yang berhubungan dengan kegiatan administrasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

#### a. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari wawancara adalah kontak langsung dengan sumber informan. Wawancara ini akan dilakukan terhadap Kepala Bidang Diklat Fungsional Kabupaten Malang, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BKD Kabupaten Malang, Alumni Peserta Diklatpim BKD Kabupaten Malang.

Pedoman wawancara merupakan panduan pertanyaan yang diajukan pada saat melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan masalah yang diteliti.



#### b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui cara mempelajari berbagai laporan, dokumen dan data-data yang relevan yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Kegiatan mengumpulkan dan mempelajari data-data sekunder yang meliputi dokumen atau arsip-arsip yang dianggap berhubungan dengan fokus penelitian.

#### F. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2010), terdapat dua hal yang mempengaruhi kualitas hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data. Sedangkan menurut Muhammad dan Djaali (2005) instrumen penelitian diartikan sebagai alat untuk mengumpulkan data mengenai variabel-variabel penelitian untuk kebutuhan penelitian. Dengan kata lain, instrumen penelitian adalah alat untuk membantu peneliti dalam menggali data dan informasi pada saat penelitian.

Adapun yang menjadi instrumen penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Peneliti itu sendiri, dimana peneliti menjadi subjek peneliti dan sekaligus menjadi instrumen penelitian. Seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2010), bahwa dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri. Dengan berperan sebagai instrumen utama, diharapkan peneliti dapat menangkap fenomena-fenomena yang sedang terjadi mengenai apa yang diteliti di saat itu. Peneliti menggunakan alat panca inderanya untuk melakukan pengamatan langsung fenomena-fenomena yang sedang terjadi di lapangan.

2. Pedoman wawancara, sebagai garis besar atau panduan yang akan ditanyakan kepada pihak informan terkait dengan penggalian data penelitian. Selain itu juga sebagai pengarah dalam proses wawancara agar berjalan secara efektif dan efisien.
3. Peralatan tulis-menulis yang membantu untuk melakukan pencatatan hal-hal penting ketika sedang melakukan penelitian di lapangan.

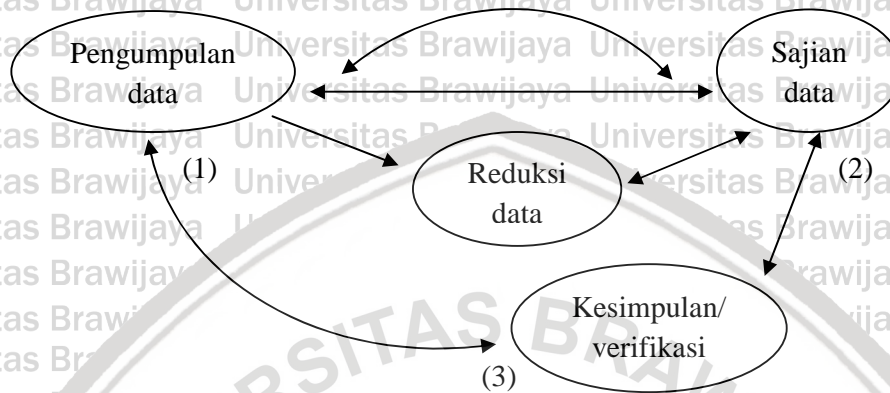
### G. Teknik Analisis Data

Dalam analisis data ini penulis mempergunakan analisis deskriptif kualitatif dengan mengacu pada analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (2007:16) yang mengatakan bahwa analisis data model interaktif tersebut terdiri dari alur empat kegiatan:

- a. *Data Collecting* (pengambilan pengumpulan data)
- b. *Data Reduction* (reduksi data)
- c. *Data Display* (penyajian data)
- d. Penarikan Kesimpulan meliputi Penggambaran/verifikasi



Adapun analisis data yang dikemukakan Miles dan Huberman dengan model analisis data interaktif dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2: Model Analisis Interaktif**

*Sumber : Miles dan Huberman (2007:20)*

Berdasarkan gambar 2 dapat dilihat bahwa reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Dengan reduksi data dapat menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data. Cara demikian akhirnya dapat ditarik kesimpulan dan diverifikasi. Dengan reduksi data dapat menyederhanakan data kualitatif dan mentransformasikannya dengan berbagai cara, seperti melalui seleksi yang ketat melalui ringkasan, menggolongkannya dalam suatu pola yang lebih luas dan sebagainya.

Penyajian data merupakan alur penting yang kedua dari kegiatan analisis.

Peneliti membatasi suatu penyajian sebagai kumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan.

Kegiatan analisis yang ketiga adalah kesimpulan atau verifikasi. Peneliti yang

berkompeten akan menangani kesimpulan dengan longgar, tetap terbuka dan skeptis (Miles dan Huberman, 2007:20).

Dalam pengumpulan data pada catatan yang didapat di lapangan, peneliti akan menyusun pemahaman arti dari segala peristiwa melalui reduksi data yang kemudian diikuti dengan penyusunan data. Reduksi dan sajian data ini disusun pada waktu peneliti mendapatkan unit data yang diperlukan dalam penelitian.

Setelah pengumpulan data berakhir peneliti berusaha menarik kesimpulan dengan berusaha memverifikasi berdasarkan catatan lapangan. Apabila catatan tersebut dianggap belum cukup atau tidak didapatkan, peneliti wajib mencari kelengkapan data di lapangan secara khusus. Sebelum meninggalkan lapangan, peneliti secara teliti harus membaca lebih dahulu hasil reduksi data dan sajian data serta analisis awal. Kalau dianggap belum cukup dalam menjawab permasalahan yang dikaji maka peneliti harus melengkapi kekurangan tersebut di lapangan terlebih dahulu.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

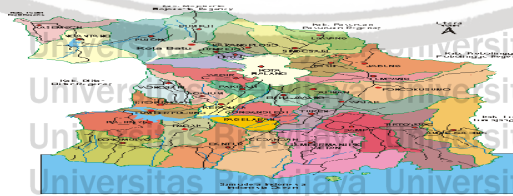
#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Kabupaten Malang

Kabupaten Malang adalah sebuah kawasan yang terletak pada bagian tengah Selatan wilayah Propinsi Jawa Timur. Secara geografis Kabupaten Malang terletak pada  $112^{\circ}17' - 10,90$  sampai dengan  $122^{\circ}57' - 00,00''$  Bujur Timur dan  $7^{\circ}44' - 55,11$  sampai dengan  $8^{\circ}26' - 35,45''$  Lintang Selatan. Batas-batas wilayah Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Pasuruhan dan Kabupaten Probolinggo
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Samudra Indonesia
3. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Blitar, Kabupaten Kediri dan Kabupaten Mojokerto
4. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Lumajang

##### Peta Wilayah Administratif Kabupaten Malang



Sumber: Google Peta Kabupaten Malang

Dengan luas wilayah sekitar 3.238,26 km<sup>2</sup>, Kabupaten Malang terletak pada urutan luas terbesar kedua setelah Kabupaten Banyuwangi dari 38 Kabupaten/Kota di wilayah Propinsi Jawa Timur (Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang, 2010:13).

Berdasarkan data dari Bappekab Malang di atas, letak geografis sedemikian itu menyebabkan Kabupaten Malang memiliki posisi yang sangat strategis. Hal ini ditandai dengan semakin ramainya jalur transportasi utara maupun selatan yang melalui Kabupaten Malang dari waktu ke waktu.

#### a) Sejarah Kabupaten Malang

Kabupaten Malang sebelum menjadi kabupaten di bawah pimpinan seorang Bupati yang ada sekarang, mempunyai sejarah sangat panjang dan unik, pemerintahannya pada saat itu masih berbentuk kerajaan yang diperintah beberapa raja. Seiring perjalanan keemasan serta surutnya pemerintahan kerajaan, tersurat pada beberapa tetenger sebagai tanda adanya pusat pemerintahan pada masa tersebut, telah menjadi cikal bakal berdirinya pemerintahan Kabupaten Malang yang sekarang.

Pada masa lalu, telah ditemukan beberapa prasasti yang terbesar di daerah Malang sebagai kesinambungan sejarah Kabupaten Malang, telah menyebutkan berdirinya pusat kerajaan yaitu kerajaan Kanjuruhan, kerajaan Singosari dan pada masa yang lain pernah menjadi Mandala (satuan wilayah) dari suatu pemerintahan kerajaan yang berpusat di luar kawasan Kabupaten Malang.

Adapun petunjuk kesinambungan sejarah Kabupaten Malang dengan pusat pemerintahan di masa lalu, berupa Piagam terbuat dari batu atau tembaga



(prasasti) yang dibuat penguasa dan keluarga Kerajaan cukup banyak menyebutkan nama-nama desa dan tempat yang penting saat itu, meskipun bukti tertulis berasal dari jaman yang berbeda, sampai saat ini masih berada di kawasan Kabupaten Malang.

Nama tempat (toponomi) yang disebut di dalam prasasti dewasa ini masih tertinggal sebagai nama desa di Kabupaten Malang. Walaupun sebutan namanya kini banyak perubahan dalam penyebutan, namun masih dapat ditelusuri asal-usulnya. Seperti nama Kanjuruhan, tertulis pada prasasti tahun 760 Masehi, sekarang menjadi Kanjuron, yaitu sebuah tempat di dekat Dinoyo, Balandit, tertulis dalam prasasti tahun 929 Masehi, sekarang dikenal sebagai Belandit di sebelah timur Singosari. Turyan, tertulis dalam prasasti tahun 929 Masehi, sekarang dikenal sebagai Turen. Panawiyen, tertulis dalam prasasti tahun 943 Masehi, menjadi Polowijen, sebuah nama kelurahan di wilayah kecamatan Blimbing Kota Malang. Hantang, tersebut dalam prasasti tahun 1135 Masehi, sekarang menjadi Ngantang. Katinden, tersebut dalam prasasti tahun 1935 Masehi, hingga saat ini masih bertahan dengan berubah sebutannya menjadi Ketindan, di Kecamatan Lawang, sebelah utara Malang. Mandaragiri, dalam naskah Negarakertagama disebutkan sebuah bukit yang kini dikenal dengan Mandaraka, di Kecamatan Singosari, sebelah utara Malang.

Kerajaan Kanjuruhan abad ke 8 Masehi, berpusat di sekitar Dinoyo yang sekarang ini. Kerajaan Singosari abad ke 13 Masehi, pada masa raja Jaya Wisnuwardhana atau Ranga Wuni (1248-1268) dan Sri Ranggah Rajasa atau Ken Arok (1222-1227) yang beribukota di Singosari. Pada masa pusat

pemerintahan berada di luar wilayah Kabupaten Malang, wilayah ini menjadi kawasan yang penting, terbukti sebagian besar peninggalan Prasasti Raja Sendok (Empu Sendok) berada di wilayah Kabupaten Malang.

Pada masa Raja Jayabaya dari Kerajaan Kediri, dimana wilayah Ngantang mempunyai arti penting. Kawasan ini dahulu terdiri dari 12 watek thani, yang besar perannya dalam membantu raja untuk memperoleh kekuasaannya. Demikian juga masa kerajaan Majapahit, beberapa pejabat tingginya ditempatkan di kawasan Malang seperti, Mahamasi Diah Sawitri, di Kabulon (Kebalen sekarang), Singa-Wikrama-Wardhana Diah Suraprabawa di Tumapel, Rajasa-Wardhana-Dewi Diah Seripura di Singosari.

Berbicara tentang sejarah Kabupaten Malang tidak hanya bertitik tolak pada sejak dikenalnya istilah Kabupaten secara jelas dan formal, tetapi lebih ditekankan pada sejak diketahuinya adanya “Kegiatan pemerintahan yang teratur” di wilayah yang kemudian dikenal sebagai Kabupaten Malang sekarang ini.

Pertumbuhan masyarakat Kabupaten Malang dewasa ini, dari hasil proses kesejarahannya, yang meliputi kurun waktu sejak abad ke 8 Masehi hingga kini.

Hari jadi Kabupaten Malang sendiri erat kaitannya dengan berdirinya pusat pemerintahan atau kerajaan yang tertua di masa lalu, yang terletak di “Pusat Pemerintahan” Kabupaten Malang sekarang ini. Atas dasar pertimbangan-pertimbangan tersebut, ditentukanlah hari jadi Kabupaten Malang, dengan menggunakan kriteria-kriteria antara lain: adanya kesinambungan sejarah dengan pusat pemerintahan/kekuasaan pertama yang tertua di Kabupaten Malang. Prasasti Dinoyo tahun 760 Masehi yang sekarang tersimpan di Museum Nasional Jakarta,



Prasasti yang ditemukan tanggal 6 Desember 1986 di daerah Dinoyo saat ini tersimpan di Balai Penyelamatan Benda Purbakala Mpu Purwa terletak di Jl. Soekarno-Hatta, Kota Malang.

Hasil penelitian para ahli sejarah pada Prasasti Dinoyo, pertama tertulis upacara suci yang dihadiri sejumlah Pendeta besar, para calon Pendeta dan rakyat biasa. Peresmian tempat suci sebagai pangkal restorasi kekuasaan untuk meneguhkan kehidupan keagamaan dapat dipandang sebagai titik mula atau abad daerah Kabupaten Malang, dalam peranannya untuk menjadi pusat kegiatan politik dan kekuasaan pemerintahan. Gajayana adalah tokoh yang berhasil mempersatukan kerajaan-kerajaan kecil di sekitarnya. Pada peristiwa tahun 760 Masehi, merupakan peristiwa sejarah yang mendukung persatuan kerajaan-kerajaan kecil, sehingga atas dasar itulah Hari jadi Kabupaten Malang dikembalikan pada Prasasti Kanjuruhan.

Dalam Prasasti Kanjuruhan (Prasasti Dinoyo) digunakan dua macam penanggalan, yaitu dengan Candra Sengkala atau Cronogram dan yang lain dengan menulis angka tahunnya. Dari cara penanggalan Candra Sengkala dan menyebutkan beberapa rasi bintang, saat ini itu bertepatan dengan Hari Jumat

Legi 28 November 760 Masehi (*Berdasarkan penelitian L. Damaris dalam Stude d'Epigraphy d'Indonesia IV, 1952*).

## **b) Visi dan Misi Kabupaten Malang**

### **1) Visi Kabupaten Malang**

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan yang di dalamnya berisi suatu gambaran yang menantang

tentang masa depan, cita dan citra yang ingin diwujudkan, dibangun melalui proses refleksi dan proyeksi yang digali dari nilai-nilai luhur yang dianut oleh seluruh komponen stakeholders. Visi Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

**Terwujudnya Kabupaten Malang Yang Mandiri, Agamis, Demokratis, Produktif, Maju, Aman, Tertib dan Berdaya Saing (MADEP MANTEP).**

Penjelasan visi:

Pada visi tersebut terdapat 8 kata kunci yaitu: mandiri, agamis, demokratis, produktif, maju, aman, tertib dan berdaya saing, artinya dalam rangka mencapai tujuan umum pembangunan Kabupaten Malang yaitu masyarakat sejahtera maka dalam 5 tahun yang akan datang ini diperlukan upaya mewujudkan:

1. **Mandiri**, yang dimaknai dengan pertama: kemandirian pengelolaan daerah berupa kebijakan Pemerintah Daerah yang mengutamakan kemampuan daerah dalam rangka mengelola potensi SDA dan buatan yang didukung oleh kemampuan SDM, energi, infrastruktur dan pelayanan publik. Kedua: kemandirian masyarakat berupa sikap dan kondisi masyarakat yang memiliki semangat entrepreneurship untuk semakin mampu memenuhi kebutuhan dengan mengendalikan kemampuan dan kekuatan sendiri. Inti dari pengertian kemandirian adalah semakin berkembangnya jiwa leadership di kalangan pemerintah dan semangat entrepreneurship di kalangan masyarakat luas.

2. **Agamis**, yang dimaknai dengan kondisi masyarakat yang senantiasa menerapkan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari dan senantiasa



meningkatkan kualitas keamanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia yang diharapkan berdampak terhadap keamanan, ketertiban dan produktivitas tinggi.

3. **Demokratis**, yang dimaknai dengan penyelenggaraan pemerintahan yang melibatkan partisipasi masyarakat, dengan sikap saling menghargai perbedaan dalam berfikir, bertindak maupun pengambilan keputusan bersama yang berlandaskan hukum dan keadilan.

4. **Produktif**, yang dimaknai semakin meningkatnya kualitas kinerja masyarakat sebagai pilar utama peningkatan perekonomian daerah.

5. **Maju**, yang dimaknai dengan semakin meningkatnya kualitas SDM dan hasil-hasil pembangunan yang ditandai dengan semakin meningkatnya indeks pembangunan manusia.

6. **Aman**, yang dimaknai dengan semakin meningkatnya keamanan masyarakat dan terlaksananya penegakan hukum yang berkeadilan tanpa memandang kedudukan pangkat, jabatan seseorang serta terciptanya penghormatan pada hak-hak asasi manusia.

7. **Tertib**, yang dimaknai dengan semakin meningkatnya kepatuhan masyarakat terhadap berbagai peraturan hukum yang berlaku.

8. **Berdaya Saing**, yang dimaknai dengan semakin meningkatnya kualitas produk usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi untuk bersaing di pasar lokal maupun nasional serta semakin meningkatnya daya saing daerah dalam rangka menarik minat investor.

## 2) Misi Kabupaten Malang

Misi adalah implementasi dari keinginan menyatukan langkah dari gerak dalam melaksanakan visi yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan pemahaman nilai-nilai agama, adat-istiadat dan budaya
2. Mewujudkan pemerintahan good governance (pemerintahan yang baik), clean government (pemerintahan yang bersih), berkeadilan dan demokratis
3. Mewujudkan supremasi hukum dan HAM
4. Mewujudkan kondisi lingkungan yang aman, tertib dan damai
5. Mewujudkan peningkatan ketersediaan dan kualitas infrastruktur
6. Mewujudkan sumber daya manusia yang produktif dan berdaya saing
7. Mewujudkan peningkatan pertumbuhan ekonomi yang berbasis pertanian dan pemberdayaan masyarakat pedesaan
8. Mewujudkan peningkatan kualitas lingkungan hidup, serta pengelolaan alam yang berkelanjutan.

### c) Pemerintahan

Kewenangan pemerintahan dalam bidang hukum berupa penyusunan produk hukum seperti Perda, Surat Keputusan Bupati dan pendampingan terhadap pegawai menghadapi proses hukum telah diselesaikan dengan baik bahkan penyelesaian produk hukum mampu dilaksanakan 100% setiap tahunnya

(Informasi Potensi Kabupaten Malang 2006: hal 50).

Sumber daya manusia atau Pegawai Negeri Sipil per Desember 2011 berjumlah 17.989 orang, dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi dari tingkat Sekolah Dasar hingga Doktor (S3). Dilihat dari tingkat pendidikan 70%



nya pernah mengenyam pendidikan Perguruan Tinggi. Hingga 5 tahun ke depan, peningkatan kompetensi terus ditingkatkan dengan diklat fungsional pengampliasian teknologi informasi, kursus singkat teknis perkembangan IPTEK disesuaikan dengan kondisi mutakhir.

Untuk mendukung kelancaran roda pemerintahan dan sebagai upaya peningkatan kinerja pemerintah secara keseluruhan maka Pemerintah Kabupaten Malang selalu berusaha meningkatkan kemampuan aparaturnya baik melalui pendidikan formal maupun non formal. (*Kabupaten Malang dalam Angka, 2011: hal 57*).

Unit administrasi pemerintahan di bawah kabupaten adalah kecamatan. Setiap kecamatan membawahi beberapa kelurahan/desa dan setiap kelurahan/desa terbagi habis dalam dusun/dukuh ataupun rukun warga (RW)/rukun tetangga (RT). Secara rinci wilayah administrasi Pemerintah Kabupaten Malang terbagi menjadi 33 wilayah kecamatan yang membawahi 12 kelurahan dan 378 desa, yang terbagi habis ke dalam 3.185 RW dan 14.667 RT.

Organisasi Pemerintahan Kabupaten Malang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah No. 1 Tahun 2008, sehingga terbentuk struktur organisasi sekretariat daerah yang terdiri dari 14 bagian, Sekretariat DPRD, Inspektorat Kabupaten, 10 Badan 19 Dinas, 3 Kantor, Satpol PP dan RSUD Kanjuruhan Kepanjen, UPT Perijinan, 33 Kecamatan dan 12 Kelurahan. Perangkat daerah yang dimaksud sebagai berikut:

**I. Sekretariat Daerah**

**1. Asisten Pemerintahan**

- a) Bagian Tata Pemerintahan Umum
- b) Bagian Tata Pemerintahan Desa
- c) Bagian Hukum
- d) Bagian Pertanahan

**2. Asisten Perekonomian dan Pembangunan**

- a) Bagian Perekonomian
- b) Bagian Kerjasama
- c) Bagian Administrasi Pembangunan
- d) Bagian Pengelola Data Elektronik

**3. Asisten Adminisrasi**

- a) Bagian Umum dan Protokol
- b) Bagian Tata Usaha
- c) Bagian Hubungan Masyarakat
- d) Bagian Organisasi

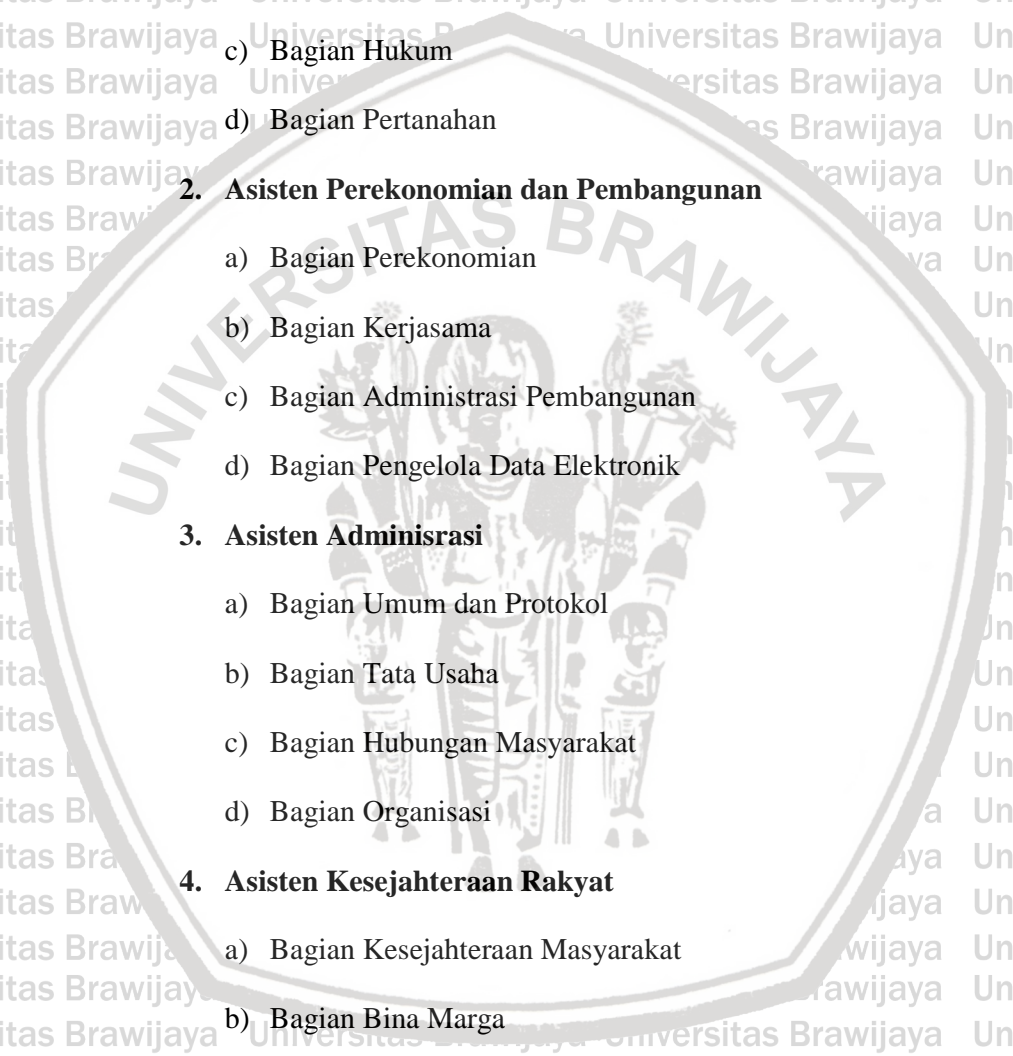
**4. Asisten Kesejahteraan Rakyat**

- a) Bagian Kesejahteraan Masyarakat
- b) Bagian Bina Marga

**II. Sekretariat DPRD**

**1. Bagian Perundang-Undangan**

**2. Bagian Rapat**





3. Bagian Umum

4. Bagian Keuangan

### III. Badan

1. Badan Keluarga Berencana

2. Badan Kepegawaian Daerah

3. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik

4. Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksanaan Penyuluhan

5. Badan Lingkungan Hidup

6. Badan Pemberdayaan Masyarakat

7. Badan Pendidikan dan Pelatihan

8. Badan Penelitian dan Pengembangan

9. Badan Perencanaan Pembangunan

10. Badan Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi

UNIVERSITAS BRAWIJAYA





#### IV. Dinas

1. Dinas Bina Marga
2. Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang
3. Dinas Energi dan SDM
4. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
5. Dinas Kehutanan
6. Dinas Kelautan dan Perikanan
7. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
8. Dinas Kesehatan
9. Dinas Koperasi, Mikro, Kecil dan Menengah
10. Dinas Pemuda dan Olahraga
11. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset
12. Dinas Pendidikan
13. Dinas Pengairan
14. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
15. Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pasar
16. Dinas Pertanian dan Perkebunan
17. Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan
18. Dinas Sosial
19. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi

## V. Kantor

1. Kantor Pemberdayaan Perempuan
2. Kantor Penanaman Modal
3. Kantor Perumahan

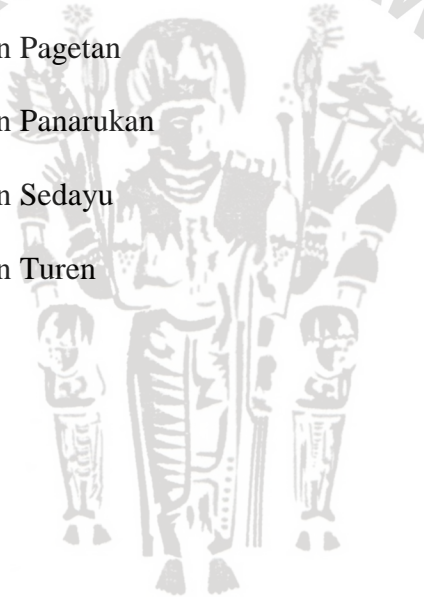
## VI. Kecamatan

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1. Kecamatan Ampelgading  | 18. Kecamatan Pagak         |
| 2. Kecamatan Bantur       | 19. Kecamatan Pagelaran     |
| 3. Kecamatan Bululawang   | 20. Kecamatan Pakis         |
| 4. Kecamatan Dampit       | 21. Kecamatan Pakisaji      |
| 5. Kecamatan Dau          | 22. Kecamatan Poncokusumo   |
| 6. Kecamatan Donomulyo    | 23. Kecamatan Pujon         |
| 7. Kecamatan Gedangan     | 24. Kecamatan Sumbermanjing |
| 8. Kecamatan Gondanglegi  | Wetan                       |
| 9. Kecamatan Jabung       | 25. Kecamatan Singosari     |
| 10. Kecamatan Kalipare    | 26. Kecamatan Sumber Pucung |
| 11. Kecamatan Karangploso | 27. Kecamatan Tajinan       |
| 12. Kecamatan Kasembon    | 28. Kecamatan Tirtoyudo     |
| 13. Kecamatan Kepanjen    | 29. Kecamatan Tumpang       |
| 14. Kecamatan Kromengan   | 30. Kecamatan Turen         |
| 15. Kecamatan Lawang      | 31. Kecamatan Wagir         |
| 16. Kecamatan Ngajum      | 32. Kecamatan Wajak         |
| 17. Kecamatan Ngantang    | 33. Kecamatan Wonosari      |



## VII. Kelurahan

1. Kelurahan Ardirejo
2. Kelurahan Candirenggo
3. Kelurahan Cepokomulyo
4. Kelurahan Dampit
5. Kelurahan Kalirejo
6. Kelurahan Kepanjen
7. Kelurahan Lawang
8. Kelurahan Losari
9. Kelurahan Pagetan
10. Kelurahan Panarukan
11. Kelurahan Sedayu
12. Kelurahan Turen



## 2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang

Pemerintah Kabupaten Malang dalam rangka melaksanakan Otonomi Daerah dan menjabarkan kewenangan daerah atas sumber daya nasional mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) oleh Pemerintah Daerah semenjak dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang dalam perjalanannya dan tuntutan zaman telah diganti dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah sebagaimana telah diubah kedua dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 menandai terjadinya perubahan manajemen pengelolaan Sumber Daya Manusia dari sentralisasi menjadi desentralisasi, yang berimplikasi semakin mandirinya peranan Pemerintah Daerah dalam pengelolaan sumber daya manusianya.

Untuk menata Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Negeri Sipil (PNS) di daerah dibentuklah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang berdasar pada Pasal 34A UU No. 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan Keppres No. 159 Tahun 2000 Tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.

Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, dilaksanakan melalui pengawasan aparatur, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan, peningkatan kualitas pelayanan serta peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM).



Di Kabupaten Malang di era reformasi dan Otonomi Daerah pembentukan Badan Kepegawaian Daerah mengalami 3 (tiga) kali perubahan, yaitu:

1. Tahun 2001 berdasar pada Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 27 Tahun 2001 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian;
  2. Tahun 2004 berdasar pada Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 4 Tahun 2004 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 3 Tahun 2004 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah. Sedangkan jabaran tugas dan fungsinya berdasar pada Keputusan Bupati Malang Nomor 83 Tahun 2004 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian;
  3. Tahun 2008 berdasar pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 1 Tahun 2008 Tentang Organisasi Perangkat Daerah. Sedangkan jabaran tugas dan fungsinya tertuang pada Peraturan Bupati Malang Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Badan Kepegawaian Daerah.
- Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok untuk menata manajemen Pegawai Negeri Sipil di daerah yang dilaksanakan secara professional dalam rangka memberdayakan Pegawai Negeri Sipil Daerah, sehingga mampu

menyelenggarakan Otonomi Daerah secara akuntabel dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

**a) Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang**

**1) Visi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang**

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang adalah:

**“Terwujudnya tertib administrasi kepegawaian dalam rangka penataan pegawai yang proporsional menuju pembangunan sumber daya aparatur yang professional”.**

Makna yang terkandung dari visi tersebut di atas adalah sebagai berikut:

- a. Terwujudnya tertib administrasi adalah dengan memberikan pelayanan administrasi kepegawaian yang mudah, cepat dan akurat;
- b. Penataan pegawai yang proporsional adalah perencanaan, penataan pegawai yang memiliki kemampuan teknis dan memiliki kompetensi;
- c. Sumber daya aparatur yang professional adalah aparatur yang berdedikasi tinggi, berdisiplin dalam pengabdian, menjadi teladan dan memiliki sikap mental yang baik dan bertanggung jawab serta memiliki wawasan yang luas dalam semua tugas dan pelayanan kepada masyarakat.

**2) Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang**

Untuk mencapai visi tersebut dirumuskan misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang yang menggambarkan tujuan yang harus dilaksanakan oleh organisasi. Agar tujuan tersebut dapat dilaksanakan dan berhasil sesuai dengan visi yang ditetapkan, maka misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang adalah:



1. Melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian yang baik;
2. Meningkatkan kesejahteraan pegawai;
3. Melaksanakan pembinaan pegawai;
4. Melaksanakan pengembangan pegawai;
5. Melaksanakan pengelolaan sistem informasi manajemen pegawai

**b) Kedudukan, Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah**

**Kabupaten Malang**

**1) Kedudukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang**

1. Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur pendukung tugas Kepala Daerah bidang Kepegawaian;
2. Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

**2) Tugas Pokok Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang**

1. Melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang kepegawaian yang ditetapkan Bupati;
2. Melaksanakan tugas-tugas yang lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

**3) Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang**

1. Pengumpulan, pengelolaan dan pengendalian data berbentuk database serta analisa data untuk penyusunan program kegiatan;
2. Perencanaan strategis pada Badan Kepegawaian Daerah;
3. Perumusan kebijakan teknis bidang kepegawaian;

4. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang kepegawaian;
5. Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang kepegawaian;
6. Pelaksanaan, pengawasan, pengendalian serta evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan bidang kepegawaian;
7. Pelaksanaan standar pelayanan minimal yang wajib dilaksanakan bidang kepegawaian;
8. Penyelenggaraan urusan kesekretariatan pada Badan Kepegawaian Daerah;
9. Pengkoordinasian, integrasi dan sinkronisasi kegiatan bidang kepegawaian di lingkungan Pemerintah Daerah;
10. Pembinaan dan pelaksanaan kerjasama dengan masyarakat, Lembaga Pemerintah dan Lembaga lainnya;
11. Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
12. Pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian;
13. Perencanaan formasi dan pengembangan kepegawaian;
14. Penyiapan kebijakan umum pengembangan kepegawaian dan berkoordinasi dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan;
15. Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;

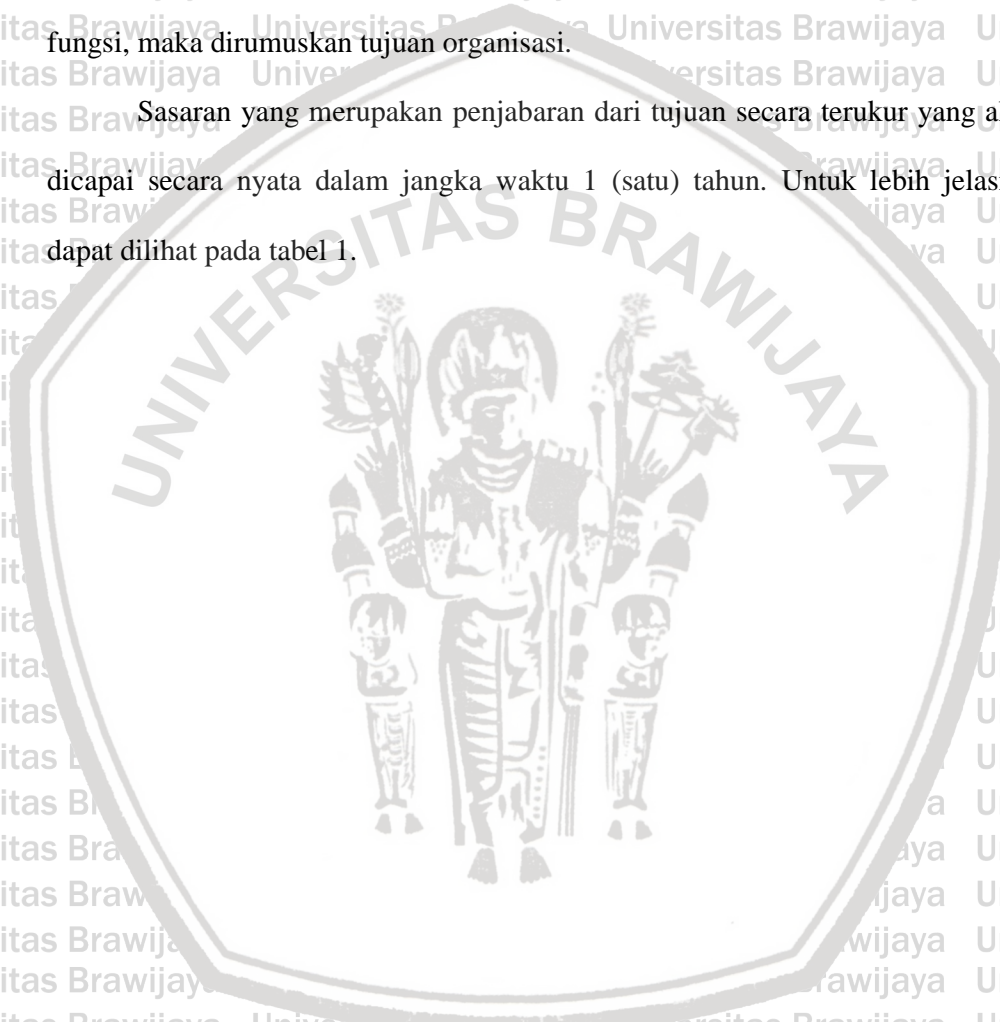


16. Penyiapan dan pelaksanaan administrasi pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
17. Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Daerah;
18. Penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
19. Pelaksanaan pemberian penghargaan dan tanda jasa kepada Pegawai Negeri Sipil;
20. Penyiapan dan pelaksanaan administrasi kepangkatan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
21. Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian secara komprehensif;
22. Penyiapan kebutuhan data dan/atau informasi untuk penyusunan program pengembangan kepegawaian;
23. Pendokumentasian tata naskah kepegawaian;
24. Penyelenggaraan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian di bidang kepegawaian.

**c) Tujuan Dan Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang**

Untuk mengimplementasikan misi organisasi serta dalam rangka menentukan arah strategis Badan Kepegawaian Daerah dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun ke depan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, maka dirumuskan tujuan organisasi.

Sasaran yang merupakan penjabaran dari tujuan secara terukur yang akan dicapai secara nyata dalam jangka waktu 1 (satu) tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.





Tabel 1

## Tujuan Dan Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang

TUJUAN	SASARAN	
	URAIAN	INDIKATOR
1. Memberikan kemudahan pelayanan administrasi kepegawaian yang prima, cepat dan tepat.	1. Terwujudnya proses administrasi kepegawaian yang efektif, efisien, tepat waktu dan meningkatnya sarana dan prasarana.	1. Meningkatnya tertib administrasi kepegawaian.
2. Mendorong dan memacu produktivitas PNS agar berdisiplin untuk memperoleh hak dan penghargaan menuju peningkatan kesejahteraan.	2. Terwujudnya PNS yang profesional, berdisiplin untuk memperoleh hak dan penghargaan serta peningkatan kesejahteraan pegawai.	2. Meningkatnya kesejahteraan PNS.
3. Meningkatkan pembinaan serta pengawasan aparatur dan memberikan asistensi peraturan bidang kepegawaian Pemerintah Daerah.	3. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme menuju good governance.	3. Menurunnya pelanggaran disiplin PNS dan meningkatnya kinerja aparatur.
4. Perencanaan pengembangan kepegawaian yang tepat sesuai dengan kompetensi dan formasi yang dibutuhkan.	4. Terwujudnya penataan personil yang proporsional berbasis kompetensi, terlaksananya diklat prajenjang	4. Pengembangan karier PNS dan pegawai yang berkualitas.

	bagi PNS melalui pendidikan formal dan pelatihan untuk mengisi formasi jabatan.	
5. Pengelolaan dan pengembangan sistem informasi kepegawaian yang dapat diakses pihak yang membutuhkan.	5. Terwujudnya validasi data dan entry data pegawai melalui jaringan Simpeg/data pegawai.	5. Tersedianya data pegawai dan informasi kepegawaian.

Sumber: Data BKD Kabupaten Malang Desember 2010

#### d) Capaian Tujuan dan Sasaran

##### 1. Kebijakan

Memperhatikan sumber daya organisasi serta keadaan lingkungan yang dihadapi, maka untuk memberikan kesatuan pandang dalam menentukan cara mencapai tujuan dan sasaran organisasi perlu ditetapkan arah kebijakan organisasi yang akan dilaksanakan, yaitu:

- a. Memberikan pelayanan administrasi kepegawaian yang cepat, tepat dan akurat untuk meningkatkan kepuasan aparatur Pemerintah Kabupaten Malang;
- b. Meningkatkan pola-pola pengembangan karier pegawai sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. Meningkatkan disiplin pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang dengan pemberian reward dan punishment;



- d. Meningkatkan kompetensi dan pemahaman terhadap peraturan di bidang kepegawaian yang berlaku kepada seluruh pegawai di lingkungan Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang;

- e. Meningkatkan kompetensi pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang melalui tugas belajar dan izin belajar;

- f. Menempatkan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang yang disesuaikan dengan asas the right men on the right place sesuai dengan standar kompetensi pegawai;

**2. Program**

Program merupakan kumpulan kegiatan yang nyata, sistematis dan terpadu pada belanja langsung terbagi dalam dua jenis program yaitu: **program SKPD** dan program yang menjadi **urusan wajib** yang dilaksanakan oleh Sekretariat dan Bidang sebagai Pelaksana Teknis Kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Program yang dimaksud adalah:

**I. SKPD**

- 1. Pelayanan Administrasi Perkantoran;
- 2. Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur;
- 3. Peningkatan Disiplin Aparatur;
- 4. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur;
- 5. Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan.

**II. Urusan Wajib/Belanja Langsung**

- 1. Pendidikan Kedinasan;

2. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur;
3. Pembinaan dan Pengembangan Aparatur.

e) **Susunan Organisasi**

Struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang sesuai dengan:

1. Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 1 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah;
2. Peraturan Bupati Malang Nomor 24 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Badan Kepegawaian Daerah.

Sesuai dengan peraturan tersebut, struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah adalah sebagai berikut:

a. **Kepala Badan** mempunyai tugas:

- a. Memimpin, mengawasi, mengendalikan, membina, mengkoordinasikan dan kerjasama dalam pelaksanaan kepegawaian yang ditetapkan Bupati;
- b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

b. **Sekretariat** mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan koordinasi perencanaan, evaluasi dan pelaporan program Badan Kepegawaian Daerah, pengelolaan urusan kepegawaian, urusan umum yang meliputi kegiatan surat menyurat, penggandaan, perlengkapan, rumah tangga, hubungan masyarakat dan urusan keuangan;



- b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan bidang tugasnya.

Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. Perencanaan kegiatan kesekretariatan;
- b. Pengelola urusan administrasi kepegawaian, kesejahteraan pegawai, pendidikan dan pelatihan pegawai;
- c. Pengelolaan urusan rumah tangga, keprotokolanan dan hubungan masyarakat;
- d. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi keuangan dan kekayaan daerah;
- e. Penyelenggaraan kegiatan surat menyurat, pengetikan, penggandaan, kearsipan;
- f. Pengelolaan administrasi perlengkapan dan mengurus pemeliharaan, kebersihan dan keamanan kantor;
- g. Pengkoordinasian dan penyusunan rencana pembangunan bidang kepegawaian, evaluasi dan pelaporan.

Sekretariat terdiri dari:

- a. *Sub Bagian Umum dan Kepegawaian* mempunyai tugas:

1. Menyusun rencana kegiatan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
2. Menyelenggarakan, melaksanakan dan mengelola administrasi kepegawaian, kesejahteraan pegawai dan pendidikan dan pelatihan;
3. Melaksanakan pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan, urusan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga, perjalanan dinas,

keprotokolanan, penyusunan rencana kebutuhan barang, peralatan serta pendistribusian;

4. Melaksanakan tata usaha barang, perawatan/penyimpanan peralatan kantor dan pendataan inventaris kantor;
5. Menyelenggarakan administrasi perkantoran;
6. Melaksanakan kebersihan dan keamanan kantor;
7. Menghimpun, mengolah data, menyusun program kerja Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
8. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretariat sesuai dengan bidang tugasnya.

b. *Sub Bagian Keuangan* mempunyai tugas:

1. Menyusun rencana kegiatan Sub Bagian Keuangan;
2. Melaksanakan administrasi keuangan yang meliputi pembukuan, pertanggungjawaban dan verifikasi serta penyusunan perhitungan anggaran;
3. Menyelenggarakan penyusunan laporan dan pertanggung jawaban penyelenggaraan anggaran satuan kerja;
4. Menyiapkan bahan penyusunan rencana strategis Badan Kepegawaian Daerah;
5. Menghimpun, mengolah data dan menyusun program kerja Sub Bagian Keuangan;
6. Melaksanakan pengurusan biaya perpindahan pegawai dan ganti rugi gaji pegawai serta pembayaran hak-hak keuangan lainnya;



7. Melaksanakan evaluasi keuangan terhadap hasil pelaksanaan program dan rencana strategis Badan Kepegawaian Daerah;
8. Mengkompilasikan dan menyusun hasil laporan perencanaan dan laporan akuntabilitas Badan Kepegawaian Daerah;
9. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretariat sesuai dengan bidang tugasnya.

c. *Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan* mempunyai tugas:

1. Menyusun rencana kegiatan Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan;
2. Melaksanakan penyiapan bahan dan melaksanakan koordinasi dalam penyusunan rencana strategis pembangunan kepegawaian tingkat daerah;
3. Menyiapkan rumusan kebijakan program kerja dan rencana kerja kegiatan Badan Kepegawaian Daerah;
4. Menyiapkan dan menyusun bahan pengembangan kerjasama lintas sektoral;
5. Menyelenggarakan Sistem Informasi Manajemen dan Pelaporan Badan Kepegawaian Daerah;
6. Melaksanakan koordinasi, sinkronisasi penyusunan rencana kegiatan tahunan pembangunan kepegawaian;
7. Melaksanakan monitoring dan koordinasi dalam rangka penyusunan bahan evaluasi dan laporan kegiatan Badan Kepegawaian Daerah;

8. Menyiapkan bahan dan sarana pertimbangan kepada pimpinan dalam rangka pengendalian dan pengembangan pembangunan bidang kepegawaian;
9. Melakukan evaluasi pelaksanaan rencana dan program pembangunan bidang kepegawaian;
10. Melakukan penyusunan laporan tahunan dan laporan lainnya;
11. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretariat sesuai dengan bidang tugasnya

**c. Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai** mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan sebagian tugas Badan Kepegawaian Daerah dalam mengumpulkan bahan penyusunan, perencanaan pegawai, menyusun formasi, meningkatkan derajat profesionalisme, pengembangan kualitas, kesejahteraan pegawai, penghargaan dan tanda jasa serta pembinaan Pegawai Negeri Sipil;
- b. Melaksanakan administrasi kompensasi pension serta urusan administrasi pegawai tidak tetap;
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugasnya.

**Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai** mempunyai fungsi:

1. Perencanaan dan pengembangan pegawai;
2. Penyiapan kebijakan teknis pengembangan pegawai;
3. Pemrosesan susunan kepegawaian (formasi);



4. Perencanaan dan pelaksanaan pengiriman diklat Pegawai Negeri Sipil;
5. Pemrosesan pengembangan kualitas sumber daya manusia untuk tugas belajar dan ijin belajar Pegawai Negeri Sipil;
6. Pemrosesan pemberian penghargaan dan tanda jasa Pegawai Negeri Sipil;
7. Penyusunan administrasi pension dan pegawai tidak tetap.

Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai terdiri dari:

a. *Sub Bidang Pengembangan Pegawai* mempunyai tugas:

1. Mengumpulkan bahan dan melaksanakan pengembangan kualitas pegawai melalui program tugas belajar dan ijin belajar Pegawai Negeri Sipil;
2. Mengumpulkan data dan membuat daftar nominatif pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) struktural dan fungsional guna peningkatan derajat profesionalisme pegawai;
3. Melaksanakan ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah;
4. Menyiapkan dan menyusun bahan formasi pegawai dan administrasi penerimaan (perekrutan) pegawai;
5. Menyiapkan, menyusun bahan administrasi penugasan, ijin belajar dan dispensasi pegawai;
6. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.

b. *Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai* mempunyai tugas:

1. Mengumpulkan bahan serta penyelesaian administrasi hukuman disiplin guna pembinaan pegawai, penghargaan dan tanda jasa Pegawai Negeri Sipil;
2. Melaksanakan penyelesaian administrasi kepegawaian yang berhubungan dengan cuti, kartu suami/istri, asuransi kesehatan, kartu pegawai, kartu identitas pegawai, tabungan asuransi pensiun dan tabungan perumahan;
3. Melaksanakan penyelesaian administrasi kepegawaian yang berhubungan dengan pensiun;
4. Melaksanakan penyelesaian administrasi kepegawaian yang berhubungan dengan pegawai tidak tetap;
5. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.

d. **Bidang Kepangkatan dan Penggajian** mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan sebagian tugas Badan Kepegawaian Daerah dalam penyelesaian administrasi kepegawaian yang berhubungan dengan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil, pengendalian kepangkatan, kenaikan gaji berkala, pelaksanaan administrasi penyesuaian (impassing) gaji Pegawai Negeri Sipil, pengelolaan data hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan, penyusunan administrasi daftar urut kepangkatan dan peninjauan masa kerja Pegawai Negeri Sipil;



- b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.

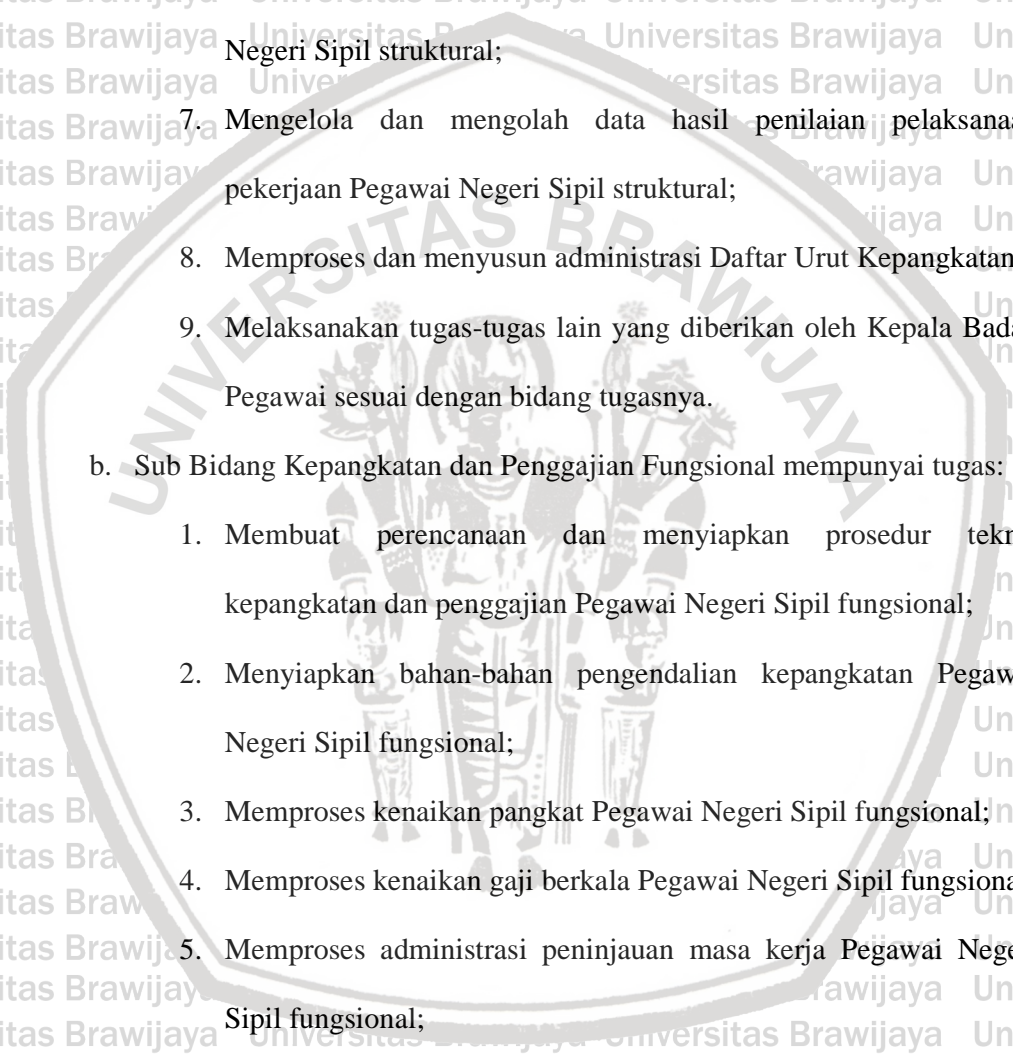
Bidang Kepangkatan dan Penggajian mempunyai fungsi:

1. Penyiapan kebijakan teknis kepegangatan dan penggajian Pegawai Negeri Sipil;
2. Pelaksanaan pengendalian kepegangatan Pegawai Negeri Sipil;
3. Pemrosesan administrasi kepegangatan Pegawai Negeri Sipil;
4. Pemrosesan administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil;
5. Pemrosesan administrasi penyesuaian (impassing) gaji Pegawai Negeri Sipil;
6. Pemrosesan administrasi peninjauan masa kerja Pegawai Negeri Sipil;
7. Pengelolaan data hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan;
8. Penyusunan administrasi Daftar Urut Kepegangatan (DUK) dan jabatan.

Bidang Kepangkatan dan Penggajian terdiri dari:

- a. Sub Bidang Kepangkatan dan Penggajian Struktural mempunyai tugas:

1. Membuat perencanaan dan menyiapkan prosedur teknis kepegangatan dan penggajian Pegawai Negeri Sipil struktural;
2. Menyiapkan bahan-bahan pengendalian kepegangatan Pegawai Negeri Sipil struktural;
3. Memproses kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil struktural;

- 
4. Memproses kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil struktural;
  5. Memproses administrasi peninjauan masa kerja Pegawai Negeri Sipil struktural;
  6. Memproses administrasi penyesuaian (impassing) gaji Pegawai Negeri Sipil struktural;
  7. Mengelola dan mengolah data hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil struktural;
  8. Memproses dan menyusun administrasi Daftar Urut Kepangkatan;
  9. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.
- b. Sub Bidang Kepangkatan dan Penggajian Fungsional mempunyai tugas:
1. Membuat perencanaan dan menyiapkan prosedur teknis kepangkatan dan penggajian Pegawai Negeri Sipil fungsional;
  2. Menyiapkan bahan-bahan pengendalian kepangkatan Pegawai Negeri Sipil fungsional;
  3. Memproses kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil fungsional;
  4. Memproses kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil fungsional;
  5. Memproses administrasi peninjauan masa kerja Pegawai Negeri Sipil fungsional;
  6. Memproses administrasi penyesuaian (impassing) gaji Pegawai Negeri Sipil fungsional;
  7. Mengelola dan mengolah data hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil fungsional;



8. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.

**e. Bidang Mutasi Jabatan** mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan sebagian tugas Badan Kepegawaian Daerah dalam penyelesaian administrasi kepegawaian yang berhubungan dengan administrasi jabatan struktural, administrasi jabatan fungsional, pengangkatan pemrosesan, sumpah janji Pegawai Negeri Sipil serta perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar Daerah/Instansi dan penempatan Pegawai Negeri Sipil;
- b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugasnya.

Bidang Mutasi Jabatan mempunyai fungsi:

1. Penyiapan kebijakan teknis administrasi jabatan Pegawai Negeri Sipil;
2. Pemrosesan administrasi jabatan struktural;
3. Pemrosesan administrasi jabatan fungsional;
4. Pemrosesan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil;
5. Pelaksanaan sumpah janji Pegawai Negeri Sipil;
6. Pelaksanaan perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar Daerah dan Instansi;
7. Pembuatan perencanaan tentang penempatan Pegawai Negeri Sipil;

Bidang Mutasi Jabatan terdiri dari:

a. *Sub Bagian Mutasi Jabatan Struktural* mempunyai tugas:

1. Mempersiapkan kebijakan teknis yang berkaitan dengan administrasi jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil;
2. Menghimpun dan mengolah data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil sebagai bahan pembahasan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan untuk diusulkan dalam pengisian dan pengangkatan jabatan struktural;
3. Memproses pengangkatan dan pemindahan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural;
4. Menghimpun dan mengolah data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil sebagai bahan perencanaan pembinaan dan penempatan Pegawai Negeri Sipil/unsur staf pada satuan kerja di lingkungan Pemerintah Daerah;
5. Memproses pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil dan melaksanakan sumpah janji Pegawai Negeri Sipil
6. Melaksanakan kegiatan pelantikan pejabat structural dan serah terima jabatan struktural;
7. Melaksanakan penyelesaian pindah antar Daerah/Instansi bagi Pegawai Negeri Sipil;
8. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Mutasi Jabatan sesuai dengan bidang tugasnya.



b. Sub Bidang Mutasi Jabatan Fungsional mempunyai tugas:

1. Mempersiapkan kebijakan teknis yang berkaitan dengan administrasi jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil;
2. Memproses pengangkatan, pembebasan sementara, pengangkatan kembali, impassing dan kenaikan jabatan fungsional serta pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dari jabatan fungsional;
3. Menghimpun, memverifikasi dan mengolah Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK) sebagai bahan ajuan penetapan Penilaian Angka Kredit (PAK);
4. Menyiapkan bahan pembinaan teknis pengelolaan administrasi jabatan fungsional;
5. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Mutasi Jabatan sesuai dengan bidang tugasnya.

f. **Bidang Informasi Kepegawaian** mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan sebagian tugas Badan Kepegawaian Daerah dalam pengumpulan, pengolahan, pemutakhiran dan verifikasi data yang berhubungan dengan data base kepegawaian, analisa data kepegawaian/Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG), evaluasi pelaporan data kepegawaian;
- b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugasnya.

Bidang Informasi Kepegawaian mempunyai fungsi:

1. Penyiapan dan perumusan kebijakan teknis pengumpulan, pemutakhiran data dan pengelolaan data Pegawai Negeri Sipil;
2. Pengelolaan dan analisis data pegawai dalam rangka pengembangan karier pegawai;
3. Pelaksanaan pengendalian data base Pegawai Negeri Sipil;
4. Pelayanan data, dokumentasi dan penyajian informasi dalam rangka membantu pengambilan keputusan;
5. Pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG);
6. Pengelolaan dan pengaktifan data arsip perorangan Pegawai Negeri Sipil (*personal record office*);
7. Pelaporan data pegawai.

Bidang Informasi Kepegawaian terdiri dari:

a. *Sub Bagian Pengolahan Data* mempunyai tugas:

- 1) Menyiapkan prosedur teknis pengolahan data Pegawai Negeri Sipil;
- 2) Mengumpulkan, menyiapkan bahan-bahan pengolahan data, memasukkan dan menganalisa data Pegawai Negeri Sipil dalam rangka pengambilan keputusan;
- 3) Mengembangkan software Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG);



- 4) Merencanakan, menyusun, membangun dan merawat program aplikasi bidang kepegawaian;
- 5) Melaksanakan pengelolaan, register dan pengendalian data kepegawaian secara elektronik;
- 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Informasi Kepegawaian sesuai dengan bidang tugasnya.

b. *Sub Bidang Penyajian Informasi dan Dokumentasi* mempunyai tugas:

1. Menyiapkan prosedur teknis pelayanan data Pegawai Negeri Sipil;
2. Menyiapkan bahan-bahan laporan dan menganalisa hasil pendataan, publikasi dan dokumentasi data secara manual maupun elektronik;
3. Merawat dan mengembangkan hardware Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG);
4. Melaksanakan koordinasi pendataan dengan satuan kerja di lingkungan Pemerintah Daerah;
5. Melaksanakan pengelolaan, perawatan, dokumentasi, register dan pengendalian data arsip perorangan Pegawai Negeri Sipil (*personal record office*);
6. Melaksanakan kerjasama bidang Informasi Kepegawaian dengan lembaga/instansi/pihak swasta di luar Pemerintah Kabupaten Malang;
- 7) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Informasi Kepegawaian sesuai dengan bidang tugasnya

### g. Jabatan Fungsional

Selain lima bidang tersebut dalam susunan organisasi Badan Kepegawaian

Daerah Kabupaten Malang terdapat Kelompok Jabatan Fungsional. Kelompok

Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah

Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.

Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud, terdiri dari

sejumlah tenaga, dalam jenis dan jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam

berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya, ditentukan berdasarkan

kebutuhan dan beban kerja.

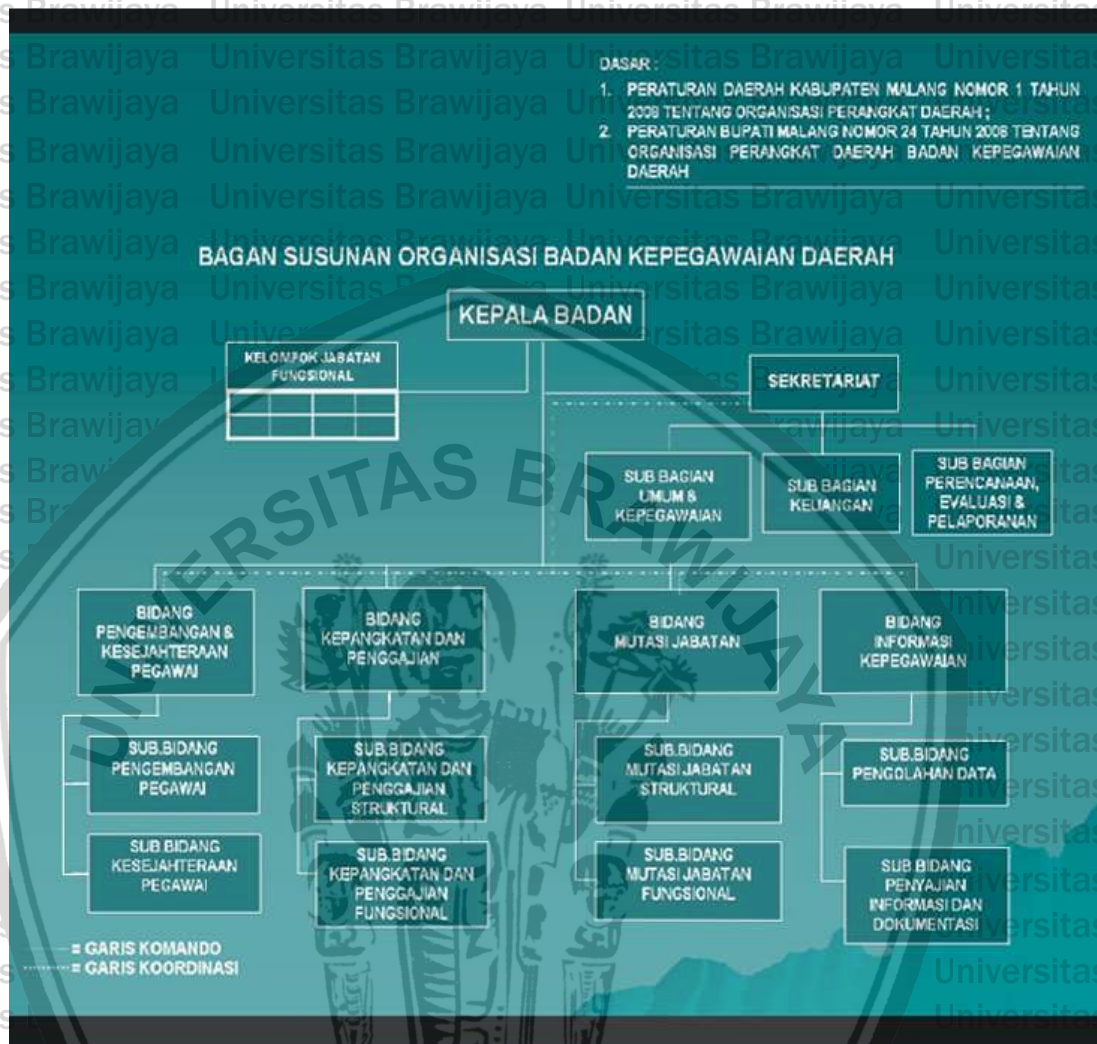
Bagan susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang

diatur dalam Peraturan Bupati (Perbup) Malang No. 24 Tahun 2008 tentang

Organisasi Perangkat Daerah Badan Kepegawaian Daerah. Adapun bagan susunan

organisasi dapat dilihat pada gambar 4.





Gambar 4

**Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang**

Sumber: Data BKD Kabupaten Malang Agustus 2012

Memperhatikan pada gambar 4, diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang memiliki satu sekretariat dan empat bidang yang terdiri dari bidang pengembangan dan kesejahteraan pegawai, bidang kepegawaian dan pengembangan, bidang mutasi jabatan dan bidang informasi kepegawaian. Disamping itu, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang juga mempunyai kelompok jabatan fungsional yaitu pegawai yang mempunyai keahlian khusus yang bertugas melaksanakan sebagian tugas pemerintahan daerah sesuai dengan keahlian masing-masing.

#### f) Susunan Personalia

Nama-nama pemangku jabatan dalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang terdiri dari:

- 1) **Kepala Badan** : -
- 2) **Sekretaris** : **Drs. Ainur Rofiq Mansur**
  - a. Kasubid Umum dan Kepegawaian : Ismanu, BSc
  - b. Kasubag Keuangan : Dra. Sri Purwatiningsih
  - c. Kasubag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan : Drs. Suri Wahyudi
- 3) **Kabid Informasi Kepegawaian** : **Choirul Huda, SE**
  - a. Kasubid Penyajian Informasi dan Dokumen : Agoes Soehanda, SH
  - b. Kasubid Pengolahan Data : Agustien Purwaningrum, SP
- 4) **Kabid Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai: Heru Nugroho, SH, MM**
  - a. Kasubid Pengembangan Pegawai : M.Firmansjah Amirullah,SP
  - b. Kasubid Kesejahteraan Pegawai : Hari Wuryanto, SH, M.Si



5) **Kabid Mutasi Jabatan** : **Yudhi Hindharto,ST, M.Si**

a. Kasubid Mutasi Jabatan Struktural : Drs. Zainal Abidin

b. Kasubid Mutasi Jabatan Fungsional : Ahmad Budianto,S.Sos,MM

6) **Kabid Kepangkatan dan Penggajian** : **Drs. Sumardi, MM**

a. Kasubid Kepangkatan dan Penggajian Struktural : Dra. Anik Suryani

b. Kasubid Kepangkatan dan Penggajian Fungsional : Hari Soeprayogi, SE

g) **Keadaan Umum Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten**

**Malang**

Jumlah Pegawai 62 (enam puluh dua) dan tenaga kontrak 3 (tiga) orang

pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang dan seluruh personil 65

(enam puluh lima) orang dengan rincian:

1) **Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian

Daerah (BKD) Kabupaten Malang sesuai dengan struktur organisasi yang telah

ditetapkan, maka perlu didukung sumber Daya Aparatur (Pegawai Negeri Sipil)

yang mampu melaksanakan tugas dan fungsi tersebut baik dari segi kualitas

maupun kuantitas. Berdasarkan data yang peneliti peroleh, Badan Kepegawaian

Daerah (BKD) Kabupaten Malang didukung dengan pegawai yang cukup

memadai yaitu 67 personil dengan tingkat pendidikan sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Komposisi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang**  
**Tahun 2012**  
**Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	S2	7	11%
2	S1	31	48%
3	D-IV	-	0%
4	Sarmud/ D-3	7	11%
5	SMA	20	30%
6	SMP	-	0%
Jumlah		65	100%

*Sumber: Data BKD Kabupaten Malang 2012*

Pada tabel 2 dapat diketahui bahwa dari total 65 pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, jumlah pegawai yang berpendidikan Sarjana Strata 2 (S2) berjumlah 7 orang, Sarjana Strata 1 (S1) adalah 31 orang, Diploma 3 berjumlah 7 orang dan SMA berjumlah 20 orang. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang paling banyak berpendidikan Sarjana Strata 1 (S1) yaitu sebanyak 31 orang.

## 2) Komposisi Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti di Badan Kepegawaian Kabupaten Malang, golongan III adalah golongan dengan jumlah paling banyak jika dibandingkan dengan golongan yang lain yaitu 33



orang. Hal ini dikarenakan pada tingkat ini paling banyak dibutuhkan pegawai dalam pelaksanaan tugas yaitu sebagai staf.

Pada tabel 3, dari total jumlah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang dengan golongan IV adalah 3 orang, golongan III sebanyak 39 orang, golongan II ada 20 orang. Sedangkan pegawai tenaga kontrak atau non ada 3 orang. Keseluruhan data pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang berdasarkan pangkat/golongan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Komposisi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang**  
**Berdasarkan Pangkat/Golongan Tahun 2012**

No	Pangkat/Golongan Ruang	Jumlah	Persentase
<b>1</b>	<b>Golongan IV</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>
	Pembina Utama Madya	-	-
	Pembina Utama Muda	-	-
	Pembina Tingkat I	1	2%
	Pembina	2	3%
<b>2</b>	<b>Golongan III</b>	<b>39</b>	<b>60%</b>
	Penata Tk I	7	11%
	Penata I	8	12%
	Penata Muda Tk I	8	12%
	Penata Muda	16	25%
<b>3</b>	<b>Golongan II</b>	<b>20</b>	<b>31%</b>
	Pengatur Tk I	4	6%
	Pengatur I	11	17%
	Pengatur Muda Tk I	3	5%
	Pengatur Muda	2	3%
<b>4</b>	<b>Golongan I</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	Juru Tk I	-	-

	Juru	-	-
	Juru Muda Tk I	-	-
	Juru Muda	-	-
<b>5</b>	<b>T.Kontrak/Non Golongan</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>
	Jumlah	65	100%

Sumber: Data BKD Kabupaten Malang Agustus 2012

### 3) Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Komposisi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang berdasarkan jenis kelamin pria dan wanita dapat dilihat tabel 4.

**Tabel 4**

#### **Komposisi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2012**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Pria	39	60%
2	Wanita	26	40%
	Jumlah	65	100%

Sumber: Data BKD Kabupaten Malang Agustus 2012

Berdasarkan tabel 4 di atas dapat diketahui bahwa jumlah pegawai pria di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang ada 39 orang dan wanita sebanyak 26 orang. Dari data tersebut terlihat bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil pria lebih banyak dibandingkan Pegawai Negeri Sipil wanita.

### 4) Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang yang sudah mengikuti diklat

Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang yang sudah mengikuti diklat dapat dilihat tabel 5.



Tabel 5

**Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang yang Sudah Mengikuti Diklat Tahun 2012**

No	Nama	Latihan Jabatan
1.	Drs. Ainur Rofiq Mansur	Diklatpim IV 2002 Diklatpim III 2007
2.	Drs. Sumardi, MM	ADUM 2000 Diklatpim III 2009
3.	Choirul Huda, SE	ADUM 1997 Diklatpim III 2005
4.	Dra. Sri Purwatiningsih	ADUM 1995 ADUMLA 1999 Diklatpim III 2003
5.	Heru Nugroho, SH, MM	Diklatpim IV 2007
6.	Yudhi Hindharto, ST, M.Si	Diklatpim IV 2007 Diklatpim III 2012
7.	Ismanu, Bsc	Diklatpim IV 2000
8.	Agustien Purwaningrum, SP	Diklatpim IV 2012
9.	M. Firmansjah Amirullah, SP. MT	Diklatpim IV 2010
10.	Hari Wuryanto, SH, M.Si	Diklatpim IV 2000
11.	Drs. Suri Wahyudi	Diklatpim IV 2010
12.	Ahmad Budianto, S. Sos, MM	Diklatpim IV 2008
13.	Agoes Soehanda, SH	Diklatpim IV 2010
14.	Drs. Zainal Abidin	Diklatpim IV 2012
15.	Dra. Anik Suryani	Diklatpim IV 2012
16.	Hari Soeprayogi, SE	Diklatpim IV 2012

*Sumber: Data BKD Kabupaten Malang Agustus 2012*

.Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa pegawai Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang yang sudah mengikuti diklat sebanyak

16 orang.

## **B. Penyajian Fokus Data**

### **1. Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja**

#### **Pegawai**

##### **a. Penentuan Kebutuhan**

Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193

Tahun 2001 Tentang Pedoman Umum Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai

Negeri Sipil dalam pasal 4 menyebutkan “Identifikasi kebutuhan Diklat dilakukan

melalui analisis kebutuhan Diklat dengan membandingkan kompetensi yang

dipersyaratkan dalam jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai yang

bersangkutan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan

pembangunan. Identifikasi Kebutuhan Diklat mengungkapkan gambaran

kekurangan kompetensi dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan

dan pembangunan. Identifikasi kebutuhan Diklat merupakan dasar untuk

merancang suatu program Diklat.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti menemui Kepala Bidang Diklat

Fungsional Kabupaten Malang yakni Bapak Drs. Noerhadiyono, MAP yang dapat

diwawancarai pada tanggal 7 Agustus 2012 berkaitan dengan analisis kebutuhan

diklat komentarnya sebagai berikut:

“Kebutuhan diklat setiap SKPD itu dianalisis untuk mengetahui diklat apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai dan instansi. Setelah itu diajukan anggaran untuk melakukan diklat yang dibutuhkan, namun tidak semua diklat tersebut diselenggarakan karena keterbatasan anggaran. Kita melihat diklat apa yang dibutuhkan, baru bisa menentukan diklat apa yang harus dilaksanakan. Analisis kebutuhan diklat ini berdasarkan kebutuhan pegawai dan instansi berdasarkan jabatan dan pekerjaan yang sedang dijalankan”.



Menurut Kasubag Umum dan Kepegawaian, Bapak Ismanu, BSc pada tanggal 22 November 2012 dengan penjelasan sebagai berikut”

“Penentuan kebutuhan Diklatpim yang saya ikuti sudah sesuai antara apa yang saya butuhkan dan apa yang kantor butuhkan. Analisis kebutuhan ini berdasar jabatan dan pekerjaan saya di kantor. Dengan adanya penentuan kebutuhan diklat ini dapat menghasilkan program diklat yang disusun sesuai dengan kebutuhan dan bisa menambah motivasi peserta diklat dalam mengikuti diklat karena sesuai dengan minat dan kebutuhannya.”

Dengan adanya penentuan kebutuhan pegawai dan organisasi ini akan menunjang keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat. Sehingga kebutuhan diklat harus selalu diprogramkan, direncanakan secara matang dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, kebutuhan jabatan dan kemampuan masing-masing pegawai serta kebutuhan jenis diklat, biaya, dan pegawai yang mengikutinya. Selain itu, dengan diadakannya analisis kebutuhan diklat maka bidang diklat mengetahui kebutuhan pegawai dan organisasi agar dapat meningkatkan kompetensi untuk menunjang pekerjaannya dan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

#### **b. Sasaran Pelatihan**

Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Pembinaan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan dalam pasal 3 menyebutkan “Sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan dan jabatan masing-masing. Sedangkan tujuan dari diklat adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara

profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.

Hal ini dipertegas dengan hasil wawancara peneliti pada tanggal 7 Agustus 2012 dengan Kepala Bidang Diklat Fungsional Kabupaten Malang yakni Bapak Drs. Noerhadiyono, MAP, yang menjelaskan bahwa :

“Sasaran diklat adalah untuk meningkatkan kompetensi bagi pegawai selaku peserta diklat dan bagi organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan peningkatan kemampuan atau keahlian pegawai untuk menunjang pekerjaannya agar dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat atau sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Sehingga dengan penentuan kebutuhan pelatihan yang tepat maka sasaran dari diklat itu sendiri akan bisa tercapai. Sasaran diklat disini lebih diprioritaskan pada peningkatan kompetensi pegawai”.

Selanjutnya menurut Kasubag Umum dan Kepegawaian, Bapak Ismanu, BSc pada tanggal 7 Agustus 2012, menyatakan bahwa:

“Diklat mempunyai sasaran yaitu agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan lebih baik. Selain itu diklat juga dapat meningkatkan rasa tanggungjawab. Terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan dan jabatan masing-masing”

Sasaran diklat ini memperhatikan analisis kebutuhan diklat dan tujuan dari diklat itu sendiri. Sehingga sasaran dari diklat adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai di bidang pekerjaan masing-masing yang diembannya saat ini.

### **c. Evaluasi Program Pelatihan**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 27 b bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian melakukan evaluasi penyelenggaraan dan kesesuaian Diklat dengan kompetensi jabatan serta melaporkan hasilnya kepada Instansi Pembina.



Untuk itu peneliti melakukan wawancara dengan alumni Diklatpim IV 2000, Kasubag Umum dan Kepegawaian, Bapak Ismanu, BSc pada tanggal 25 September 2012 dengan penjelasan sebagai berikut:

“Setelah mengikuti diklatpim IV, saya merasakan bahwa apa yang selama ini saya lakukan sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab saya masih banyak kekurangan dan kesalahan. Sehingga saya berharap dengan mengikuti diklatpim ini, kinerja saya lebih baik lagi. Tetapi sesungguhnya itu semua tergantung dari individu masing-masing”.

Selanjutnya menurut Kasubid Mutasi Jabatan Struktural, Drs Zainal Abidin, alumni Diklatpim IV 2012, pada tanggal 25 September 2012 bahwa:

“Kapasitas saya sebagai staf yang akan diproyeksikan menduduki jabatan struktural eselon IV sehingga saya diikutsertakan dalam Diklatpim IV. Hasil mengikuti Diklatpim IV tersebut, saya memperoleh bekal ilmu, wawasan, etika dan perilaku sebagai bekal untuk menduduki jabatan struktural eselon IV”.

Dari komentar tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran di Diklatpim IV sangat bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan dan kemampuan PNS yang bersangkutan, yang mana hal ini akan berdampak terhadap pelaksanaan tugas di Instansi yang bersangkutan. Dengan adanya diklat juga, itu sangat berpengaruh pada kinerja pegawai tersebut. Terlihat juga adanya perubahan sikap dan perilaku pada pegawai yang sudah pernah mengikuti diklat.

## 2. Evaluasi Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

### a. Reactions

Reaksi (bagaimana perasaan partisipan terhadap program) dimana pengukuran reaksi (*reaction*) biasanya terfokus pada perasaan partisipan terhadap subyek pelatihan dan pelatih, saran perbaikan dalam program dan tingkat bantuan pelatihan terhadap pelaksanaan pekerjaan mereka secara lebih baik.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti menemui Kasubid Mutasi Jabatan Struktural, Drs Zainal Abidin, alumni Diklatpim IV 2012, pada tanggal 25 September 2012 bahwa:

“Ketika saya mengikuti Diklatpim IV, menurut saya materi yang diajarkan oleh pelatih tidak membosankan, itu semua karena materi yang diajarkan sesuai dengan bidang tugas saya di kantor. Sehingga saya merasa termotivasi mengikuti diklat tersebut karena sesuai dengan kebutuhan saya.”

Begitu juga pendapat dari Kasubid Kepangkatan dan Penggajian Struktural, Dra Anik Suryani, alumni Diklatpim IV 2012, pada tanggal 25 September 2012, yang menyatakan bahwa:

“Pelatih diklat cukup menguasai keterampilan, sehingga kami selaku peserta diklat dapat mengikuti diklat dengan baik dan dapat memahami program diklat tersebut. Materi diklat juga sesuai dengan kebutuhan”

Menurut Kasubag Umum dan Kepegawaian, Bapak Ismanu, BSc, alumni Diklatpim IV, pada tanggal 25 September 2012:

“Setelah mengikuti Diklatim IV, materi yang diajarkan oleh pemateri bisa saya pahami dengan baik. Ini dikarekan karena pemateri menyampaikan materi dengan bahasa yang mudah dipahami dan materi yang diajarkan pada diklat yang saya ikuti juga mudah dicerna oleh peserta diklat”



Dari penjelasan tersebut di atas disimpulkan bahwa reaksi peserta diklat mengenai program, materi dan pelatih sudah cukup baik, dimana peserta diklat sudah cukup antusias dengan program diklat karena materi diklat sesuai dengan kebutuhan mereka. Pelatih juga sudah cukup menguasai keterampilan, sehingga menyampaikan materi dengan mudah dimengerti oleh peserta diklat.

#### **b. Learning**

Belajar (pengetahuan, keahlian dan sikap yang diperoleh sebagai hasil pelatihan). Ukuran pembelajaran menilai sejauh mana partisipan menguasai konsep, informasi dan keahlian yang coba ditanamkan selama pelatihan.

Pengetahuan dan keahlian yang diperoleh atau sikap yang berubah akibat program pelatihan haruslah dievaluasi dengan menggunakan tes tertulis atau observasi.

Menurut Kasubid Kepangkatan dan Penggajian Fungsional, Hari Soeprayogi, SE, alumni Diklatpim IV 2012 pada tanggal 17 September 2012, menyatakan bahwa:

“Pada saat saya mengikuti diklat, saya bisa menerima dengan mudah dan baik pelatihan yang disampaikan oleh pelatih, sehingga banyak peserta diklat yang juga ikut berpartisipasi secara aktif saat mengikuti pelatihan.”

Hampir sejalan dengan pernyataan di atas, Kasubid Pengolahan Data, Agustienj Purwaningrum SP, alumni Diklatpim IV 2012, pada tanggal 25 September 2012, menyatakan bahwa:

“Program diklat yang disampaikan oleh pelatih sesuai dengan apa yang kita butuhkan, sehingga peserta diklat sungguh sungguh dalam mengikuti diklat karena keterampilan yang diajarkan pelatih sebagai bekal yang nantinya digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan di kantor.”

Sejalan dengan apa yang dikatakan Kasubid Kepangkatan dan Penggajian Struktural, Dra Anik Suryani pada tanggal 25 September 2012, menyatakan:

“Setelah mengikuti diklat, wawasan saya di dunia kerja jadi lebih luas, sehingga saya bisa menyelesaikan pekerjaan di kantor dengan baik dalam waktu yang lebih cepat. Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan juga lebih tinggi”

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa proses pembelajaran pada pelaksanaan diklat sudah cukup efektif karena peserta diklat juga cukup berpartisipasi secara aktif pada saat mengikuti pelatihan. Peserta diklat juga dapat dengan mudah menerima pelatihan yang disampaikan dalam diklat tersebut sehingga mereka juga dengan mudah menyelesaikan pekerjaan mereka.

### c. Behaviors

Perilaku (perubahan yang terjadi pada pekerjaan sebagai akibat pelatihan).

Evaluasi perilaku dari program pelatihan memeriksa apakah partisipan mengindikasikan adanya perubahan perilaku dalam pekerjaan mereka. Mengukur perubahan perilaku pada pekerjaan lebih sulit daripada mengukur reaksi atau pembelajaran karena faktor selain program pelatihan dapat pula dipengaruhi peningkatan kinerja.

Berhasil ditemui, Kabid Mutasi Jabatan, Yudhi Hindharto, ST, M.Si, alumni Diklatpim III 2012, pada tanggal 25 September 2012, menyatakan bahwa:

“Setelah mengikuti diklat, saya bisa menerapkan materi diklat yang sudah disampaikan oleh pelatih ke dalam pekerjaan saya. Sehingga saya bisa menyelesaikan pekerjaan saya dengan lebih efektif, karena saya bisa menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu dan lebih baik lagi dari sebelumnya.”

Demikian juga menurut Kasubag Umum dan Kepegawaian, Bapak Ismanu, BSc pada tanggal 25 September 2012 dengan penjelasan sebagai berikut:

“Dengan mengikuti Diklatpim IV, saya mendapatkan banyak wawasan dan keterampilan buat bekal dalam pekerjaan saya dan saya bisa melakukan



pekerjaan saya yang dahulunya saya tidak bisa dan belum mendapatkan dari diklat sebelumnya dan sekarang saya mampu melakukannya.”

Sejalan dengan apa yang dikatakan Kasubid Kepangkatan dan Peggajian

Struktural, Dra Anik Suryani pada tanggal 25 September 2012, menyatakan:

“Dengan mengikuti diklat, pegawai sudah banyak mengalami perubahan yang positif. Misalnya dilihat dari ketaatan para pegawai dalam menaati jam kerja, mereka masuk tepat waktu dan mengisi presensi. Begitu juga pada jam pulang kerja. Ini sedikit banyak mempengaruhi tingkat kepatuhan dan disiplin dari para pegawai.”

Hampir sejalan dengan pendapat di atas, Kasubid Kepangkatan dan Peggajian Fungsional, Hari Soeprayogi, SE, alumni Diklatpim IV 2012 pada tanggal 17 Sepetember 2012, menyatakan bahwa:

“Diklatpim tingkat IV dapat meningkatkan kompetensi PNS antara lain dalam bidang kepemimpinan, manajemen publik dan sebagainya, tetapi bagaimana penerapannya sehari hari setelah mengikuti diklat tersebut, adalah kembali kepada motivasi dari peserta diklat. Dalam kaitannya dengan PNS tersebut yang dapat saya lihat adalah terjadi perubahan baik dalam sikap dan perilaku PNS menjadi lebih baik, antara lain ditandai dengan peningkatan pada kemampuan berkomunikasi, menentukan prioritas pekerjaan sehingga selesai tepat waktu.”

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku peserta diklat sudah ada perubahan ke arah positif. Peserta diklat dapat melakukan

pekerjaan mereka lebih baik setelah mengikuti pelatihan dan juga peserta dapat menerapkan apa yang dipelajari di pelatihan ke dalam pekerjaan mereka. Mereka juga mampu melakukan pekerjaan yang dulunya mereka tidak bisa kerjakan.

Berarti disini pelaksanaan diklat sudah cukup efektif karena ada perubahan perilaku peserta yang positif.

#### **d. Organizational Result**

Hasil (dampak pelatihan pada keseluruhan aktivitas organisasi atau pencapaiannya pada tujuan organisasional). Hasil yang paling sulit untuk dihubungkan dengan pelatihan adalah peningkatan efektivitas organisasional. Ada beberapa penjelasan alternatif atau hasil baru. Karena kesulitan dalam mengidentifikasi hasil baru ini, banyak anggota organisasi membenarkan pelatihan dengan menganggap bahwa pelatihan dan pengembangan mempunyai dampak terhadap efektivitas organisasional.

Menurut Kasubid Mutasi Jabatan Struktural, Drs Zainal Abidin, pada tanggal 25 September 2012, menjelaskan bahwa:

“Setelah mengikuti diklat, saya sedikit mampu mengaplikasikan teori yang diajarkan pelatih dalam melaksanakan pekerjaan. Saya juga merasa ada peningkatan kemampuan dari pribadi saya untuk menyelesaikan pekerjaan. Menurut saya keterampilan dan pengetahuan yang saya peroleh sangat bermanfaat buat saya”.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Kasubid Pengolahan Data, Agustien Purwaningrum SP, alumni Diklatpim IV 2012, pada tanggal 25 September 2012, menyatakan bahwa:

“Terjadi perubahan pada kemampuan PNS sesudah mengikuti diklat, hal ini terbukti dengan kemampuan PNS yang bersangkutan untuk menetapkan prioritas pekerjaan dan mengatasi masalah-masalah yang timbul. Selain itu, dari segi keterampilan juga terdapat peningkatan misalnya kemampuan membuat perencanaan kerja dan menyusun laporan kerja.”

Selanjutnya menurut Kabid Mutasi Jabatan, Yudhi Hindharto, ST, M.Si, alumni Diklatpim III 2012, pada tanggal 25 September 2012, menyatakan bahwa:

“Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif terhadap pegawai yang telah mengikutinya, dimana terjadi perubahan yang dapat dilihat pada



timbulnya sikap disiplin, mandiri, loyalitas dan menyesuaikan diri. Penerapan hasil diklat dapat dilakukan secara perlahan.”

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan dampak dari suatu pelatihan yang mengidentifikasi suatu diklat tersebut efektif atau tidak yaitu dilihat dari hasil akhir atau perbandingan sebelum atau sesudah seseorang tersebut mengikuti diklat apakah terjadi peningkatan kemampuan pada peserta diklat tersebut.

#### **e. Cost Effectivity**

Dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Menurut Kasubid Kependidikan dan Penggajian Struktural, Dra Anik Suryani, menjelaskan bahwa:

“Diklatpim merupakan suatu prasyarat untuk menduduki suatu jabatan struktural, sehingga mau tidak mau apapun alasannya pada setiap tahun, Badan Kepegawaian Daerah berkewajiban untuk membuat program anggaran untuk pengiriman diklat. Menurut saya, anggaran tersebut sudah sebanding dengan apa yang kita peroleh dari program diklat itu sendiri. Karena hasil dari diklat itu sendiri tidak lain adalah peningkatan kinerja dan bertambahnya pengetahuan serta keterampilan dari peserta diklat. Oleh karena itu kita dengan mudah dan cepat juga menyelesaikan pekerjaan.”

Hampir sejalan dengan pendapat di atas, Kasubid Kependidikan dan Penggajian Fungsional, Hari Soeprayogi, SE, alumni Diklatpim IV 2012 pada tanggal 17 September 2012, menyatakan bahwa:

“Diklatpim tingkat IV dapat meningkatkan kompetensi PNS antara lain dalam bidang kepemimpinan, manajemen publik dan sebagainya, tetapi bagaimana penerapannya sehari hari setelah mengikuti diklat tersebut,

adalah kembali kepada motivasi dari peserta diklat. Dalam kaitannya dengan PNS tersebut yang dapat saya lihat adalah terjadi perubahan baik dalam sikap dan perilaku PNS menjadi lebih baik, antara lain ditandai dengan peningkatan pada kemampuan berkomunikasi, menentukan prioritas pekerjaan sehingga selesai tepat waktu. Menurut saya, biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan diklat sebanding dengan hasil yang didapatkan”

Dapat disimpulkan bahwa diklatpim merupakan kebutuhan yang harus diikuti untuk menduduki suatu jabatan struktural, sehingga mau tidak mau apapun alasannya harus diprogramkan anggaran untuk memenuhi kebutuhan diklat tersebut. Anggaran dari program diklat sebanding dengan apa yang diperoleh dari diklat itu sendiri. Karena hasil dari pelaksanaan diklat tersebut adalah peningkatan kinerja pegawai dalam bidang tugasnya masing-masing.

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Berdasarkan pada hasil pengamatan dan pemikiran tentang pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang diperoleh beberapa faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan diklat dan diharapkan dapat ditemukan solusi pemecahannya.

Adapun faktor-faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan tersebut adalah :

#### **1. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000**

Adanya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Dimana diklat dilaksanakan untuk mencapai kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil.



## 2. Motivasi

Adanya indikator motivasi pegawai antara lain: adanya rasa keingintahuan, kenaikan pangkat/jabatan bagi pegawai yang mengikuti diklat, penghargaan atas hasil kerja yang memuaskan, keinginan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai serta adanya rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan.

Menurut Kabid Mutasi Jabatan, Yudhi Hindharto, ST, M.Si, alumni

Diklatpim III 2012, pada tanggal 25 September 2012, menyatakan bahwa:

“Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, salah satu faktor yang mendorong pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yaitu adanya motivasi dalam diri pegawai itu sendiri antara lain rasa keingintahuan, keinginan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, serta adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan”

Sedangkan faktor-faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan tersebut adalah :

### 1. Anggaran Diklat

Terbatasnya anggaran pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang sehingga belum semua pegawai mengikuti diklat. Diklat yang dianggarkan setiap tahunnya adalah diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan, sedangkan diklat yang lainnya tidak setiap tahun dianggarkan karena keterbatasan dana yang dimiliki.

Berkaitan dengan faktor penghambat diatas, peneliti juga telah mewawancarai Bapak Ismanu, BSc sebagai Kepala Sub Bagian Umum dan

Kepegawaian yang dilaksanakan 28 Oktober 2012 bahwa :

“Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang menjadi kendala adalah jumlah anggaran yang terbatas. Walaupun sekarang sudah ada badan diklat sendiri, tetapi masalah anggaran masih menjadi permasalahan utama dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Sehingga sebagian pegawai ada yang menduduki suatu jabatan dulu baru bisa melaksanakan diklat.”

Berdasarkan komentar diatas, bisa dilihat bahwa terbatasnya anggaran merupakan faktor penghambat dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

### **C. Pembahasan**

Setelah data yang terkumpul selama kegiatan penelitian disajikan, maka pada bagian ini penulis akan melakukan analisa dan intrepretasi data yang telah diperoleh tersebut. Menganalisis berarti melakukan proses penyusunan data terhadap hasil analisa, menjelaskannya, dan menghubungkannya dengan konsep yang ada. Analisis data dalam penelitian ini difokuskan pada efektivitas pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang dan faktor pendorong dan penghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

Sejalan dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diperbarui dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang kemudian dirubah lagi dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah berimplikasi yang luas disegala aspek pemerintahan dari pusat sampai dengan desa/kelurahan. Seiring dengan implikasi kebijakan otonomi daerah dan konsep baru paradigma pemerintahan, yang lebih menitik beratkan pada aspek demokratisasi, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan masyarakat



prima, maka implikasi yang muncul yaitu tuntutan kepada semua tingkatan organisasi untuk lebih berkualitas, produktif dan profesional menjadi semakin besar.

Melihat kembali pada latar belakang penelitian ini, dijelaskan bahwa tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Tahun 1945 adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dalam seluruh tumpah darah Indonesia, dan memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Dalam rangka mencapai tujuan nasional tersebut, PNS sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peran sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan. Demikian pula pegawai negeri sipil yang bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang juga sangat menentukan dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan bagi wilayah Kabupaten Malang pada umumnya dan Badan Kepegawaian Daerah itu sendiri pada khususnya. Untuk itu diperlukan adanya sistem yang baik yang harus dimiliki oleh setiap organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Notoatmodjo (2003:2) bahwa sebuah instansi harus didukung oleh sumber daya manusia yang cukup karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut. Berdasarkan teori tersebut, sumber daya manusia merupakan sesuatu yang penting dan pokok di dalam organisasi maupun instansi sebagai penyelenggara dalam mencapai tujuan dan sasaran, sehingga keberadaan dari sumber daya manusia ini harus selalu diperhatikan dan terus

dikembangkan melalui pembinaan-pembinaan yang salah satunya adalah melalui pendidikan dan pelatihan.

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

Untuk membentuk sosok PNS seperti tersebut, diperlukan pendidikan dan pelatihan yang mengarah pada :

- a. Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air.
- b. Peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya.
- c. Peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya (Undang-Undang Nomor 101 Tahun 2000).

Keadaan pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, jika dilihat dari jumlahnya cukup memadai, yang mana ini dapat dilihat dari jumlah pegawai negeri sipil yang berada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang per bagian, dimana setiap bagian atau bidang memiliki pembagian pegawai yang sama. Dengan jumlah tersebut diharapkan mampu memenuhi tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan yang diembankan kepada mereka sehingga diharapkan mereka mampu memenuhi tugas-tugas perkantoran.



Dilihat dari tingkat pendidikan, jumlah pegawai negeri sipil yang berada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang yang paling banyak adalah berpendidikan Sarjana dan SLTA karena memang pegawai yang berpendidikan Sarjana dan SLTA yang paling banyak dibutuhkan dalam penyelenggaraan tugas-tugas perkantoran yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

Sesuai kondisi yang telah digambarkan diatas mereka semua khususnya pegawai negeri sipil pada ruang lingkup Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang diharapkan mampu untuk menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Kesimpulan dari uraian diatas adalah suatu pemerintahan itu biasanya berbentuk kerucut dimana semakin ke bawah maka pegawainya semakin banyak sedangkan semakin ke atas maka jumlah pegawainya akan semakin sedikit.

### **1. Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Mengingat kembali teori tentang pemerintahan daerah yang berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan kemudian dirubah lagi dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, yang salah satunya peraturan pelaksanaannya adalah Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, mengatur bahwa pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah, meliputi :

1. Koordinasi pemerintahan antar susunan pemerintahan
2. Pemberian pedoman dan standar pelaksanaan urusan pemerintahan
3. Pemberian bimbingan, supervise dan konsultasi
4. Pendidikan dan pelatihan
5. Perencanaan, penelitian dan pengembangan, serta pemantauan dan evaluasi.

Penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sangat tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri sipil sebagai unsur aparatur negara meskipun telah ada rencana pembangunan yang terarah dan realistis, serta tersedianya dana pembangunan yang cukup, tetapi jika para pelaksananya yang antara lain adalah pegawai negeri sipil tidak mampu untuk menjalankan dan melaksanakan tugasnya dengan baik maka rencana pembangunan tersebut tidak diinginkan, oleh karena itu dalam rangka untuk membentuk pegawai negeri sipil yang dapat diandalkan perlu untuk dilakukan pembinaan dan pengembangan.

Sesuai dengan fungsi manajemen sumber daya manusia Menurut Hasibuan (2005:21) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa sekarang maupun masa depan.

Berdasarkan pendapat tersebut menjelaskan bahwa pentingnya pengembangan sumber daya manusia karena bertujuan untuk meningkatkan



kemampuan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi. Untuk itu diperlukan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka diperlukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dalam jabatan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan bidang tugasnya.

Upaya-upaya pembinaan dan pengembangan pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja salah satunya dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Dimana diklat ini berorientasi pada upaya meningkatkan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan di bidang tertentu agar PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diembannya dengan sebaik-baiknya. Sesuai dengan tujuan pendidikan dan pelatihan, adapun manfaat dari pendidikan dan pelatihan menurut Wursanto (1989:60) adalah :

1. Pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas pegawai
2. Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja pegawai
3. Dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik
4. Dengan pendidikan dan pelatihan berarti pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri.

Sesuai dengan teori di atas, manfaat yang sama juga diperoleh pegawai setelah mengikuti diklat yaitu dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta keahlian perorangan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai itu sendiri.

Sehingga pegawai yang telah mengikuti diklat dapat lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaannya dan kinerjanya akan lebih baik lagi.

Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang belum seluruhnya mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini disebabkan faktor anggaran yang terbatas dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, sehingga

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang sendiri belum mampu mengirimkan seluruh pegawainya untuk mengikuti diklat. Tentunya hambatan ini berdampak pada kinerja pegawai, dimana pegawai yang belum mengikuti diklat belum mampu mengembangkan potensinya secara maksimal dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Mengingat pegawai merupakan sumber daya manusia yang merupakan faktor utama dalam tercapainya tujuan organisasi, karena faktor manusia merupakan penggerak dalam tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Sebaliknya dapat pula menjadi faktor penghalang ke arah tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini mempunyai arti bahwa jika para pegawai negeri sipil itu dibina dan dikembangkan dengan sebaik-baiknya maka tujuan suatu organisasi itu dapat dengan mudah tercapai tetapi kalau para pegawai negeri sipil itu tidak dibina dan dikembangkan dengan baik maka pegawai itu sendiri yang dapat menjadi penghambat dalam terciptanya tujuan suatu organisasi.

Melihat permasalahan tersebut maka Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang melalui badan diklatnya telah berupaya untuk melakukan pembinaan dan pengembangan pegawai negeri sipil di lingkungan Kabupaten Malang agar menjadi pegawai yang berkualitas dan profesional yaitu pegawai yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keahlian, pengetahuan, keterampilan dan kecakapan yang dimiliki untuk mendukung pekerjaan yang ada di instansinya, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya serta mengabdikan pada pemerintah dan masyarakat.



Pendidikan dan pelatihan juga diperlukan dalam rangka memberikan pengetahuan, keterampilan dan peningkatan kinerja untuk mencapai kompetensi yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pegawai. Semua hal diatas dilakukan dengan harapan kinerja pegawai dapat meningkat dan tanggung jawab dalam pekerjaan dapat terselesaikan.

Manfaat atau hasil yang didapat dalam pendidikan dan pelatihan dipengaruhi oleh motivasi pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dan juga dipengaruhi oleh adanya keterkaitan antara pendidikan dan pelatihan dengan bidang yang dikerjakan. Sedangkan dorongan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan kompetensi yang mendukung untuk menyelesaikan pekerjaan di kantor.

Proses penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan antara lain:

a. Penentuan kebutuhan

Merupakan kenyataan bahwa anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pendidikan dan pelatihan merupakan beban bagi organisasi.

Oleh karena itu perlu adanya penentuan kebutuhan untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan agar anggaran yang dikeluarkan betul-betul bermanfaat, artinya pendidikan dan pelatihan diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Penentuan kebutuhan mengungkapkkan gambaran kekurangan kompetensi dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Sehingga pendidikan dan pelatihan dapat bermanfaat untuk menunjang pekerjaan pegawai.

Menurut Siagian (2003:185) “Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan sebagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan”. Berdasarkan pendapat tersebut Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang telah melakukan analisa kebutuhan diklat yang berkoordinasi dengan Bagian organisasi untuk melaksanakan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Malang. Analisis tersebut memperhatikan informasi dan atau usulan kebutuhan pendidikan dan pelatihan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Hasil analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan menjadi dasar pertimbangan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan oleh BKD melalui badan Diklat.

Disadari bahwa kenyatannya dalam rangka untuk melaksanakan tugas-tugas kedinasan baik tugas-tugas yang sekarang dan untuk menghadapi tuntutan tugas-tugas baru di masa yang akan datang sangatlah diperlukan pegawai yang benar-benar berkualitas, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, kecakapan maupun sikapnya dalam menghadapi tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diharapkan akan memperoleh pegawai yang siap dan mampu menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun yang akan datang.

Dengan adanya penentuan kebutuhan pegawai dan organisasi ini akan menunjang keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat. Sehingga kebutuhan diklat harus selalu diprogramkan, direncanakan secara matang dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, kebutuhan jabatan dan



kemampuan masing-masing pegawai serta kebutuhan jenis diklat, biaya, dan pegawai yang mengikutinya. Selain itu, dengan diadakannya analisis kebutuhan diklat maka bidang diklat mengetahui kebutuhan pegawai dan organisasi agar dapat meningkatkan kompetensi untuk menunjang pekerjaannya dan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

#### b. Sasaran Pelatihan

Melihat kembali pada bab sebelumnya menurut Undang-Undang Pokok Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 sasaran yang ingin dicapai dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ini adalah tersedianya pegawai negeri sipil yang memiliki kualitas tertentu untuk salah satu persyaratan untuk diangkat dalam jabatan tertentu.

Jika melihat sasaran yang telah disajikan Nitisemito (2000:54) maka dapat tergambar jelas bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan sangat sesuai dengan tujuan pembinaan pegawai negeri sipil yaitu menambah pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap pegawai negeri sipil ke arah yang lebih baik agar dapat menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan yang dapat berdaya guna dan berhasil guna. Sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi sesuai dengan jabatan dan pekerjaannya. Penetapan sasaran ini penting untuk mendapatkan hasil yang baik pada pelaksanaan diklat. Berdasarkan hasil wawancara dijelaskan bahwa sasaran diklat adalah untuk meningkatkan kompetensi bagi pegawai selaku peserta diklat dan bagi organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja.

c. Evaluasi program pelatihan

Evaluasi terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan sangat penting dilaksanakan. Sebab pada dasarnya implementasi program pendidikan dan pelatihan berfungsi sebagai proses transformasi. Para pegawai yang tidak terlatih diubah menjadi pegawai yang mempunyai kemampuan di bidangnya. Untuk menilai program-program tersebut, bagian kepegawaian harus mengevaluasi kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan apakah mencapai hasil yang diinginkan atau tidak. Sejalan dengan Siswanto (2003:220) bahwa “kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan dari kegiatan pendidikan dan pelatihan, terutama dalam kegiatan belajar mengajar. Berhasil tidaknya program kegiatan pendidikan dan pelatihan akan banyak bergantung pada kegiatan evaluasi yang dilakukan”.

Evaluasi yang dilakukan dengan cara memberikan wawancara kepada alumni pendidikan dan pelatihan tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai negeri sipil. Hasil evaluasi tersebut digunakan Badan Kepegawaian Daerah khususnya Badan Diklat untuk bahan masukan agar pelaksanaan pendidikan dan pelatihan selanjutnya dapat menjadi lebih baik.

## **2. Evaluasi Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan**

### **Kinerja Pegawai**

Evaluasi pendidikan dan pelatihan dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta diklat terjadi tranformasi pengalaman belajar pada bidang pekerjaan.

Sondang P Siagian (1992:2002) menegaskan proses transformasi dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal yaitu peningkatan



kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin kerja dan etos kerja. Adapun juga cara mengukur efektif tidaknya suatu pendidikan dan pelatihan, yaitu dengan melihat:

#### a. Reactions

Mengevaluasi terhadap reaksi peserta diklat berarti mengukur kepuasan peserta. Program diklat dianggap efektif apabila pelaksanaan diklat dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta diklat sehingga peserta termotivasi untuk belajar. Dengan kata lain peserta diklat akan termotivasi apabila pelaksanaan diklat berjalan dengan baik dan lancar yang pada akhirnya peserta diklat akan memunculkan reaksi positif begitu juga sebaliknya apabila peserta diklat tidak merasa puas terhadap pelaksanaan diklat tersebut maka akan menimbulkan reaksi negatif. Alumni peserta diklat pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang hampir keseluruhan menguasai konsep pelaksanaan diklat dengan baik.

#### b. Learning

Peserta diklat dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan keterampilan. Oleh karena itu untuk mengukur efektivitas program diklat maka ketiga aspek tersebut perlu diukur. Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun perbaikan keterampilan pada peserta diklat maka program diklat dapat dikatakan gagal. Penilaian ini lebih difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat kegiatan diklat sedang dilaksanakan sehingga lebih bersifat internal. Alumni peserta diklat pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang semuanya

mengalami perubahan sikap dan perilaku serta peningkatan kemampuan dari segi pengetahuan dan keterampilan, ini dikarenakan proses belajar dalam pelaksanaan diklat tersebut sudah cukup baik dan efektif sehingga alumni mengalami perubahan menjadi lebih baik daripada sebelum mengikuti diklat.

### c. Behaviors

Evaluasi tingkah laku ini lebih difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta diklat kembali ke tempat kerja. Apakah perubahan sikap yang telah terjadi setelah mengikuti diklat juga akan diimplementasikan setelah peserta kembali ke tempat kerja, sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat eksternal. Dengan kata lain, evaluasi tingkah laku ini melihat perubahan perilaku peserta diklat setelah kembali ke tempat kerja. Dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, banyak pegawai yang sudah mengalami perubahan, baik itu perubahan dalam perilaku ataupun perubahan juga sikap di tempat kerjanya. Hal ini terjadi karena setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut, terjadi peningkatan kompetensi baik dari segi pengetahuan, keterampilan serta sikap dan perilaku peserta diklat secara umum telah menjadi lebih baik, selain itu kesadaran dalam diri PNS untuk menyelesaikan pekerjaannya jauh lebih baik dan kinerjanya meningkat dari sebelum mengikuti diklat.

### d. Organizational Result

Ada beberapa penjelasan alternatif atau hasil baru. Karena kesulitan dalam mengidentifikasi hasil baru ini, banyak anggota organisasi membenarkan pelatihan dengan menganggap bahwa pelatihan dan pengembangan mempunyai dampak terhadap efektivitas organisasional. Evaluasi yang lebih difokuskan pada



hasil akhir yang terjadi setelah peserta telah mengikuti diklat. Alumni peserta diklat pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang mengalami perubahan ke arah yang lebih baik. Setelah mengikuti diklat, alumni peserta diklat merasa lebih baik dibanding sebelum mengikuti diklat. Cara mereka menyelesaikan pekerjaan di kantor jauh lebih baik dibanding dari sebelum mereka mengikuti diklat. Tingkat kedisiplinan dan rasa tanggung jawab dalam penyelesaian tugas di kantor juga meningkat.

#### e. **Cost Effectivity**

Dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi, apakah berbanding dengan hasil yang diperoleh organisasi. Kriteria ini diukur dengan membandingkan biaya program dengan biaya permasalahan. Alumni peserta diklat pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang tidak keberatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan diklat, karena hasil dari pelaksanaan diklat bisa dilihat dari kinerja alumni peserta diklat tersebut yang meningkat dari sebelum mengikuti diklat. Biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan diklat ini dinilai sebanding dengan hasil dari pelaksanaan diklat ini.

### **3. Faktor Pendorong dan Penghambat Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Adapun faktor-faktor pendorong yang mendasari dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang adalah :

1. Adanya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Dimana diklat dilaksanakan untuk mencapai kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil.
2. Adanya indikator motivasi pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan. Indikator-indikator tersebut antara lain adanya rasa keingintahuan, kenaikan pangkat/jabatan bagi pegawai yang mengikuti diklat, penghargaan/prestise atas hasil kerja yang memuaskan, keinginan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai serta adanya rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan sangat memotivasi pegawai dalam mengikuti diklat.

Selain faktor pendukung di atas, juga terdapat hambatan yang muncul dalam penyelenggaraan pembinaan pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang yang masih memerlukan adanya suatu pengawasan yang terus-menerus dan berkesinambungan agar hambatan yang terjadi itu bisa dihilangkan atau paling tidak bisa dikurangi supaya tujuan dari pembinaan pegawai negeri sipil bisa sesuai dengan harapan. Banyak faktor yang mungkin menjadi halangan untuk mewujudkan program diklat yang berkualitas



dan berkelanjutan, salah satunya yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan itu tentunya membutuhkan banyak biaya, apabila anggaran yang dikeluarkan oleh pemerintah sangat terbatas maka salah satu jalan agar pelaksanaan diklat tetap berlangsung adalah dengan melakukan diklat dengan biaya sendiri. Tetapi hal itu yang menyebabkan para pegawai merasa keberatan dengan adanya masalah pembiayaan.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Setelah dilakukan pembahasan dari seluruh hasil penelitian yang telah dilakukan, studi tentang efektifitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka dapat dikemukakan kesimpulan dari keseluruhan pembahasan sebagai berikut:

1. Penentuan kebutuhan memperhatikan informasi dan/atau usulan kebutuhan pendidikan dan pelatihan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Hasil analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang menjadi dasar pertimbangan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai oleh Badan Diklat Kabupaten Malang. Penentuan kebutuhan penelitian ini sudah berjalan dengan baik karena sudah memperhatikan kebutuhan dari pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Kabupaten Malang. Kebutuhan diklat pegawai ditampung di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang. Kemudian sasaran diklat yang dilaksanakan adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi sesuai dengan jabatan dan pekerjaannya. Sasaran diklat yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Pelaksanaan evaluasi program pelatihan dengan cara mengadakan evaluasi dan monitoring yaitu dengan memberikan kuesioner atau bisa juga dengan melakukan wawancara kepada alumni diklat dengan berbagai pertanyaan



tentang pelaksanaan program diklat. Walaupun Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang tidak melaksanakan diklat sendiri tetapi pengiriman pegawai harus tetap diadakan evaluasi untuk mengetahui sasaran diklat apakah sudah tercapai dan tingkat kinerja pegawai setelah mengikuti diklat dapat diketahui. Kinerja pegawai bisa meningkat dilihat dari ketepatan waktu menyelesaikan tugas serta peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai setelah mengikuti diklat, tetapi belum maksimal karena terbatasnya anggaran untuk pengiriman pegawai untuk mengikuti diklat tersebut.

2. Setelah dilakukan evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, banyak pegawai yang sudah mengalami perubahan, baik itu perubahan dalam perilaku ataupun perubahan juga sikap di tempat kerjanya. Hal ini terjadi karena setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut, terjadi peningkatan kompetensi baik dari segi pengetahuan, keterampilan serta sikap dan perilaku peserta diklat secara umum telah menjadi lebih baik, selain itu kesadaran dalam diri PNS untuk menyelesaikan pekerjaannya jauh lebih baik dan kinerjanya meningkat dari sebelum mengikuti diklat.

3. Faktor yang mendukung efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai, antara lain adanya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dimana pendidikan dan pelatihan dilaksanakan

untuk mencapai persyaratan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pegawai negeri sipil dan adanya indikator motivasi atau tujuan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, antara lain adanya rasa keingintahuan, kenaikan pangkat/jabatan bagi pegawai yang mengikuti diklat, penghargaan/prestise atas hasil kerja yang memuaskan, keinginan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai serta adanya rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan. Kemudian ditemukan juga faktor penghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai, yaitu terbatasnya anggaran pendidikan dan pelatihan, dimana dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tentunya membutuhkan biaya yang besar, apabila anggaran diklat yang diberikan oleh pemerintah sangat terbatas maka salah satu usaha yang dapat dilakukan agar pelaksanaan diklat tetap berjalan yaitu dengan biaya sendiri, tetapi hal itu yang menyebabkan para pegawai merasa keberatan dengan adanya masalah pembiayaan.

### **B. Saran**

Setelah dikemukakan kesimpulan dan keseluruhan hasil penelitian dan pembahasan, maka berikut ini penulis mengemukakan rekomendasi sebagai bahan masukan untuk pertimbangan penyempurnaan efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, yang dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui pengembangan pegawai yaitu dengan pendidikan dan



pelatihan, untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Dalam pelaksanaan diklat harus dilakukan penentuan kebutuhan dan sasaran pelatihan untuk mencapai diklat yang berkualitas. Sehingga kebutuhan diklat harus selalu diprogramkan, direncanakan secara matang dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, kebutuhan jabatan dan kemampuan masing-masing pegawai serta kebutuhan jenis diklat, biaya, dan pegawai yang mengikutinya.

2. Setelah melaksanakan pendidikan dan pelatihan seharusnya selalu diadakan evaluasi atau penilaian pelaksanaan program. Evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui tingkat kemampuan yang telah dicapai oleh para peserta dalam suatu periode pendidikan dan pelatihan serta untuk mengetahui efisiensi metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan.

3. Berdasarkan beberapa manfaat yang diperoleh setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan yaitu dapat mengembangkan keahlian pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Untuk itu, perlu adanya faktor-faktor yang dapat mendorong pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sehingga pegawai tersebut akan mendapatkan hasil yang lebih optimal, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian tentang pelaksanaan diklat dan efektivitas diklat dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang diperoleh beberapa konsep yang bisa dijadikan saran bagi

pengembangan kajian ilmu administrasi publik pada umumnya. Untuk itu, dalam pelaksanaan diklat perlu adanya kajian dan evaluasi dari hasil pelaksanaan diklat baik evaluasi materi, metode maupun peserta diklat. Jika dilihat dari kurikulum untuk ke depannya perlu ditingkatkan pada materi atau kurikulum dengan menyesuaikan perkembangan program baru atau perubahan perundang-undangan dan diharapkan penyelenggaraan diklat sesuai dengan kebutuhan SKPD.





## DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, Edwin B. 1983. *Manajemen Personalia*. Jilid 1 dan Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Gibson & Ivancevic & Donnely. 1988. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Alih Bahasa Nunuk Adiarni*. Edisi Kedelapan. Jilid 2. Jakarta: Binarupa Aksara.
- \_\_\_\_\_. 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Alih Bahasa Nunuk Adiarni*. Edisi Kedelapan. Jilid 2. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Managemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Hadipoerwono. 1982. *Tata Personalia*. Bandung : Djambatan.
- Hani, T. Handoko. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hartini, Sri, Setiajeng Kadarsih dan Tedi Sudrajat. 2008. *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Hasibuan, Malayu, S, P. 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kelima. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hermansjah, Tamim. D. 2002. *Diklat Sebagai Suatu Sistem*. Lembaga Administrasi Negara : Jakarta.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu AA. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Ketiga. Bandung: PT Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Miles, Matthew B dan A Michael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta : Universitas Indonesia Press.
- Moenir. 1983. *Manajemen Pelayanan Umum*. Jakarta : PT. Gunung Agung.

- \_\_\_\_\_. 1983. *Pendekatan Manusiawi Dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Farouk dan H. Djaali. 2005. *Metodologi Penelitian Sosial*. Edisi Revisi. Jakarta: PTIK Press & Restu Agung.
- Musanef, MBA. 1992. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jilid 2. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jilid 2. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Jogjakarta: Ghalia Gajah Mada University Press.
- Nitisemito. Alex.S. 2000. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Pasolong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Sarwono, Sarlito Wirawan. 1999. *Psikologi Sosial (Individu dan Teori-Teori Psikologi Sosial)*. Balai Pustaka. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, H. 1987. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.



\_\_\_\_\_. 1995. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta : Bagian  
Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja di Indonesia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Steers, Richard M. 1980. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga

Sudiman, Aman. 1999. *Kepegawaian*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.

Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung:  
Alfabeta.

Thoha, Miftah. 2004. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*, Edisi Pertama, Jakarta: PT. Raja Grafindo  
Persada

Wursanto. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta : Kanisius

#### INTERNET

Riawan Tjandra, dkk . 2005. *Menakar Kembali Kinerja Pegawai*. Diakses pada 5  
November 2010 dari <http://www.uinjkt.ac.id/index.php>

#### PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka  
Panjang 2005-2025 RPJP

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan  
Pegawai Negeri Sipil



**PEMERINTAH KABUPATEN MALANG**  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH**

Jl. K.H. Agus Salim No. 7 Tlp. / Fax. : (0341) 364776 - 353375  
Email : [bkd@malangkab.go.id](mailto:bkd@malangkab.go.id) - Website : [www.malangkab.go.id](http://www.malangkab.go.id)  
**MALANG - 65119**

**SURAT KETERANGAN**

800 / 1451 / 421.202 / 2013

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. AINUR ROFIQ MANSYUR  
NIP : 19680305 199602 1 002  
Jabatan : Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah

Menerangkan bahwa :

Nama : DHITA AYU M  
NIM : 0710310074  
Alamat : Jl. MT Haryono 163 Malang  
Fakultas : Fakultas Ilmu Administrasi - Universitas Brawijaya Malang

Telah melaksanakan observasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang pada bulan 1 Agustus sampai dengan 30 Nopember 2012 untuk menyelesaikan tugas pembuatan skripsi dengan judul **"EFEKTIVITAS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI** (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)".

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 28 Maret 2013

An. Kepala Badan Kepegawaian Daerah  
Sekretaris

**Drs. AINUR ROFIQ MANSYUR**

Pembina Tk.I  
NIP. 19680305 199602 1 002





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia

Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 Fax. +62-341-558227

E-mail: [fia@ub.ac.id](mailto:fia@ub.ac.id)

Website: <http://fia.ub.ac.id>

Program Studi : Sarjana : Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan - Ilmu Administrasi Bisnis - Perpajakan  
Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata • Magister : Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

Nomor : ~~6944~~ UN.10.3/ PG/2012

Lampiran :  
Perihal : Pengantar Untuk Kegiatan Penelitian Skripsi

Kepada : Yth. Kepala BKD Kabupaten Malang

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/ Ibu/ Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan kegiatan penelitian skripsi bagi mahasiswa yang tercantum di bawah ini dalam kurun waktu sampai selesai:

Nama : Dhita Ayu Meitaningrum  
NIM : 0710310074  
Jurusan : Administrasi Publik  
Konsentrasi : -  
Judul : Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)

Kami percaya bahwa demi pembinaan pendidikan kita, maka Bapak/ Ibu/ Saudara akan bersedia membantu kami.

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 5 Juli 2012

a.n. Dekan

Ketua Jurusan Administrasi Publik



Dr. M.R. Khairul Muluk, S.sos, M. Si

NIP. 19710510 199803 1 004