BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi pada pegawai, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan (Dessler, 2006). Kebijakan dan praktik menentukan aspek 'manusia' atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Menurut Sofiyandi (2008), manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, leading, and controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan *transfer*, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penyeimbang tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang meliputi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, masyarakat, dan pegawai yang dipengaruhi oleh tantangan-tantangan tersebut.

Kegagalan dalam menetapkan tujuan dapat membahayakan kinerja organisasi, tingkat laba, dan bahkan kelangsungan hidup organisasi. Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan yaitu :

1. Tujuan Organisasional

   Ditunjukkan untuk dapat mengenali keberadaan sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggungjawab terhadap kinerja pegawainya. Keberadaan departemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dan membantu menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

   Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

   Ditunjukkan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan- kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui

tindakan meminimisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan- hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditunjukkan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal pegawai harus dipertimbangkan jika para pegawai harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan pegawai dapat menurun dan pegawai dapat meninggalkan organisasi.

Kusdyah (2008:18), menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan konsep yang luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis, dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi.

B. Konsep Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Suwatno dan Rasto (2003:56), mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan memberikan bantuan kepada pegawai agar dapat meningkatkan kemampuan kerja dan menumbuhkan pengertian tentang status dirinya dan tujuan organisasi. Selanjutnya ada yang membedakan antara pendidikan dan pelatihan, yaitu: pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan umum dan sikap pegawai sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya. Pendidikan biasanya lebih banyak menekankan pada teori. Sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti sempit dengan tujuan meningkatkan kecakapan. Pelatihan lebih banyak menekankan pada praktik atau lebih bersifat praktis daripada teoritik.

Notoatmodjo (2003:115), mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran pendidikandan pelatihan. Secara konkret perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran pendidikan dan pelatihan. Kemampuan ini mencakup kognitif, afektif, maupun psikomotor. Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari *input* (sasaran diklat) dan *output* (perubahan perilaku), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut.

Pendidikan dan pelatihan adalah unsur sentral dalam pengembangan pegawai. Pelatihan dalam bentuk yang kompleks diberikan untuk membantu pegawai mempelajari keterampilan yang

akan meningkatkan kinerja mereka di mana akan membantu organisasi atau organisasi mencapai sasarannya. Sementara kegiatan pendidikan diberikan untuk memperoleh pengetahuan yang akan meningkatkan kinerja pegawai serta akan membantu organisasi mencapai sasaran (Notoatmodjo, 2003:115). Tabel 1 memuat tentang perbandingan antara pendidikan dan pelatihan.

Tabel 1.

Perbandingan antara pendidikan dan pelatihan

Pengubah	Pendidikan	Pelatihan
1. Pengembangan Kemampuan	Menyeluruh (Overall)	Khusus (Specific)
2. Jangka Waktu Pelaksanaan	Jangka Panjang (Long Term)	Jangka Pendek
3. Materi yang diberikan	Umum (General)	Khusus (Special)
4. Penghargaan akhir proses	Gelar (Degree)	Sertifikat (NonDegree)

Sumber: Notoatmodjo (2003:115)

Hariandja (2007) dalam Priansa (2018:178) menyatakan terdapat beberapa alasan pentingnya pelatihan dilakukan, diantaranya :

1. Pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru, dimana organisasi secara proaktif harus menyesuaikan keterampilan pegawainya untuk dapat menggunakan teknologi tersebut untuk menghindari keusangan pegawai (*employee obsolence*). Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, dan sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
3. Meningkatkan daya saing organisasi dan memperbaiki produktivitas. Sebagaimana dipahami pada saat ini, daya saing organisasi tidak bisa lagi hanya mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng, dan sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng. Selanjutnya, dengan meningkatkan kemampuan seseorang, dengan asumsi faktor lain seperti gaji dan lingkungan kerja berada dalam kondisi yang baik, kemampuan akan dapat meningkatkan

produktivitas pegawai.

4. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Mangkunegara (2002:52), mengemukakan tujuan pelatihan dan pengembangan, antara lain :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi dengan maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Menghindari keusangan (*obsolence*)
9. Meningkatkan perkembangan pegawai

Menurut Siagian (2008:98), tujuh manfaat dari penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, antara lain:

1. Meningkatkan produktivitas kerja organisasi
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen

6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif

7. Penyelesaian konflik secara fungsional

Sofiyandi (2008:115) mengemukakan lima prinsip pelatihan sebagai berikut:

1. *Participation*, artinya dalam pelaksanaan pelatihan para peserta harus ikut aktif karena dengan partisipasi peserta maka akan lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan.
2. *Repetition*, artinya senantiasa dilakukan secara berulang karena dengan ulangan-ulangan ini peserta akan lebih cepat untuk memahami dan mengingat apa yang telah diberikan.
3. *Relevance*, artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta pelatihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.
4. *Transference*, artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.
5. *Feedback*, artinya setiap program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan umpan balik yaitu untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari program pelatihan tersebut.

Menurut Dessler (2006:217), lima langkah pelatihan, yaitu:

1. Analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.

2. Merencanakan instruksi, yaitu untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas.
3. Validasi, di mana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.
4. Menerapkan program, yaitu melatih pegawai yang ditargetkan.
5. Evaluasi dan tindak lanjut, di mana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program pelatihan.

Menurut Swasto (2011:67) ada beberapa metode yang digunakan organisasi untuk pelatihan, yaitu:*on the job training.*

1. *On the job training*

   Pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, di mana seseorang dapat mempelajari pekerjaan dengan melaksanakan secara aktual dalam pekerjaan pada dasarnya pegawai mampu memperoleh pelatihan di tempat kerja. Beberapa bentuk pelatihan *on the job training*, yaitu :

2. *Couching/Understudy*

   Bentuk pelatihan dan pengembangan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan atau pegawai yang berpengalaman. Metode ini dilakukan dengan pelatihan secara informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dengan tim, kekompakan, pembagian pekerjaan, dan hubungan dengan atasan atau teman kerja.

3. Pelatihan Magang/*Apprenticeship training*

   Pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di tempat kerja setelah beberapa teori diberikan pada pegawai. Pegawai akan dibimbing untuk mempraktikkan dan mengaplikasikan semua prinsip belajar pada keadaan pekerjaan sesungguhnya.

   Keuntungan metode *on the job training* menurut Dessler (2006), yaitu:

   1. Metode ini relatif tidak mahal; orang yang dilatih belajar sambil bekerja.
   2. Tidak membutuhkan fasilitas di luar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu. Metode ini juga memberikan pembelajaran, karena orang yang dilatih belajar sambil melakukannya dan mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi mereka.

4. *Off the job training*

   Pelatihan yang menggunakan situasi di luar pekerjaan. Dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan. Beberapa bentuk pelatihan *off the job training*, yaitu: (Swasto, 2011)

   a. *Lecture*

      Teknik seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan penyelia/pengajar pada kelompok pegawai. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah dan diskusi. Hal ini digunakan untuk

memberikan pengetahuan umum pada peserta.

b. Presentasi dengan video

Teknik ini menggunakan media video, film, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini dipakai apabila peserta cukup banyak dan masalah yang dikemukakan cukup kompleks.

c. *Vesibule training*

Pelatihan dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan sesungguhnya.

d. Bermain peran (*Role playing*)

Teknik pelatihan ini dilakukan seperti simulasi dimana peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus.

e. Studi kasus

Teknik ini dilakukan dengan memberikan sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan dan didiskusikan di kelompok atau tim di mana masing-masing tim akan saling berinteraksi dengan anggota tim yang lain.

f. *Self Study*

Merupakan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta di mana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, video, dan kaset.

g. Program Pembelajaran

Pembelajaran ini seperti *self study*, tapi kemudian peserta diharuskan membuat rangkaian pertanyaan dan jawaban dalam materi sehingga dalam pertemuan selanjutnya rangkaian pertanyaan tadi dapat disampaikan pada penyelia atau pengajar untuk diberikan umpan balik.

h. *Laboratory training*

Latihan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai pengalaman, perasaan, pandangan, dan perilaku di antara para peserta.

i. *Action learning*

Teknik ini dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memecahkan permasalahan dan dibantu oleh seorang ahli bisnis dari dalam organisasi atau luar organisasi.

Pengertian diklat adalah sebuah penyelenggaraan proses belajar dan mengajar dalam rangka untuk meningkatkan wawasan pengetahuan, skill dan keterampilan seorang pegawai atau pegawai dalam sebuah organisasi atau instansi tertentu .

Pada dasarnya diklat mengandung 2 fungsi utama yaitu sebagai alat untuk meningkatkan pengetahuan seorang pegawai dan untuk menambahkan skill atau keterampilan seorang pegawai dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintahan.

a. Diklat teknis

Diklat teknis adalah sebuah atau bentuk diklat yang dilakukan untuk mencapai sebuah persyaratan pada kompetensi teknis tertentu yang sesuai dengan jenis dan jenjang pada jabatan masing – masing serta melaksanakan tugasnya sebagai seorang PNS.

Terdapat beberapa jenjang dalam diklat teknis adalah sebagai berikut:

1. Diklat Teknis Bidang Umum Atau Administrasi Dan Manajemen.

   Merupakan sebuah bentuk diklat yang memberikan pengetahuan, keterampilan atau skill dan penguasaan pada bidang pelayanan teknis yang memilki sifat yang umum untuk menunjang atau meninkatkan produktivitas kerja instansi yang bersangkutan dalam bidang administrasi / umum dan manajemen

2. Diklat Teknis Bidang Substantif

   Merupakan sebuah bentuk diklat yang memberikan suatu pengetahuan , keterampialan atau skill dan penguasaan teknis yang terkait secara langsung dengan pelaksanaan sebuah tugas pokok instansi pemerintah tersebut .

Secara umum terdapat beberapa manfaat dari diklat teknis adalah sebagai berikut: (Malayu, 2016)

1. Diklat yang dilakukan diharapkan memberikan peningkatan kestabilitasan seorang pegawai.

2. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu memperbaiki cara kerja pegawai .
3. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu bekerja lebih efisien dan efektif .
4. Diklat yang dilakukan diharapkan mempu mengerjakan tugas dengan amat baik .
5. Diklat yang dilakukan diharapkan pegawai mampu berkembang dengan cepat dan pesat
6. Diklat yang dilakukan diharapkan pegawai mampu untuk mengembangkan diri .
7. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu untuk meningkatkan semangat serta hasil atau produktivitas kerja pegawai tersebut

Diklat teknis juga mempunya manfaat serta kegunaan bagi para pegawai atau pihak yang mengikuti diklat dan juga instansi yang bersangkutan antara lain: (Malayu, 2016)

1. Bagi Pegawai yang mengikuti diklat teknis adalah sebagai berikut:
    a. Untuk menambahkan pengetahuan tentang penemuan – penemuan terakhir
    b. Dapat menambah serta memperbaiaki keahlian dan keterampilan atau skill dalam bidang tertentu
    c. Dapat memperbaiki dan menambah sikap lebih baik dari sebelumnya
    d. Dapat menambah dan memperbaiki rasa balas jasa

2. Bagi instansi
    a. Dapat meningkatkan produktivitas dan hasil kerja pegawai serta instansi
    b. Dapat menghemat biaya pengeluaran
    c. Dapat memaksimalkan serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat banyak
    d. Dapat memperbaiki citra atau image instansi dimata masyarakat.

Secara umum terdapat beberapa tujuan dari diklat teknis adalah sebagai berikut: (Malayu, 2016)

1. Agar para pegawai mampu mengenal kedudukan organisasi dan peran instansi masing – masing dalam sebua birokrasi atau jalannya pemerintahan.
2. Agar para pegawai mampu melaksanakan dan mengerjakan tugas atau beban kerjanya sehari – hari dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat secara efektif dan efisien baik sebagai staff ataupun pimpinan sebuah instansi pemerntahan

Adapun sasaran dari diklat teknis adalah sebagai berikut:

1. Tersedianya para pegawai yang memiliki kepribadian dan sikap dasar sebagai aparatur sipil negara yang disiplin, berjiwa pengabdian, berdedikasi tinggi, serta mempunyai etos kerja

yang baik dan profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat luas Indonesia.

2. Tersedianya para pegawai yang memiliki wawasan serta pengetahuan dasar sistem administrasi negara komprehensif
3. Tersedianya para pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi perkantoran
4. Tersedianya para pegawai yang memiliki keterampilan atau skill operasional dalam bidang dasar kepemimpinan dan manajerial sebuah Instansi Pemerintahan.

b. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional adalah bagian dari diklat dalam jabatan Diklat Fungsional adalah sebuah proses diklat yang dilakukan untuk mencapai sebuah persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional. Masing – masing dari jenis dan jenjang diklat fungsional tersebut untuk masing – masing sebuah jabatan fungsional yang ditentukan oleh pihak instansi pembina jabatan fungsional yang terkait. Atau diklat fungsional adalah sebuah bentuk diklat yang dilaksanakan untuk memberikan ilmu pengetahuan serta keterampilan atau skill kepada para pegawai atau pegawai dengan menyesuaikan sebuah keahlian dan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk menduduki sebuah jabatan fungsional . Dan juga diklat fungsional adalah sebuah diklat yangmenjadi persyaratan untuk mencapai tingkat kompetensi sesuai dengan jenis serta jenjang sebuah jabatan fungsional

masing – masing organisasi atau instansi pemerintahan. (David, 2015:5)

Jadi dari beberapa pengertian diatas penulis menarik sebuah kesimpulan bahwa diklat fungsional adalah sebuah bentuk diklat yang dilakukan oleh seorang pegawai dari organisasi atau instansi pemerintahan untuk mencapai tingkat kompetensi tertentu yang menjadi persyaratan untuk menduduki sebuah jabatan fungsional pada organisasi atau instansi pemerintahan tempat dia mengabdi .

Berikut ini merupakan jenjang diklat fungsional adalah:

1. Diklat Fungsional Keahlian

   Merupakan sebuah diklat yang memberikan pengetahuan serta keahlian fungsional tertentu kepada pegawai yang berhubungan langsung dengan pekerjaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.

   Terdapat 2 jenis diklat fungsional keahlian, yaitu:

   1. Dasar
   2. Penjenjangan , terbagi dalam :
      a. I (Pertama Ke Muda)
      b. II (Muda Ke Madya)
      c. III (Madya Ke Utama)

2. Diklat Fungsional Keterampilan

   Merupakan sebuah bentuk diklat fungsional yang memberikan pengetahuan dan skill atau keterampilan fungsional tertentu.

   Terdapat 3 jenis diklat fungsional keterampilan, yaitu:

1. Dasar
2. Penjenjangan , terbagi dalam :
    a. I (Pemula Ke Pelaksana)
    b. II (Pelaksana Ke Pelaksana Lanjutan)
    c. III (Pelaksana Lanjutan Ke Penyelia)
3. Ahli Jenjang

Adapun manfaat dari diklat fungsional adalah sebagai berikut: (Aryadi, 2017)

1. Diklat yang dilakukan diharapkan memberikan peningkatan kestabilitasan seorang pegawai.
2. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu memperbaiki cara kerja pegawai .
3. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu bekerja lebih efisien dan efektif .
4. Diklat yang dilakukan diharapkan mempu mengerjakan tugas dengan amat baik .
5. Diklat yang dilakukan diharapkan pegawai mampu berkembang dengan cepat dan pesat .
6. Diklat yang dilakukan diharapkan pegawai mampu untuk mengembangkan diri .
7. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu untuk meningkatkan semangat serta hasil atau produktivitas kerja pegawai tersebut .

Diklat fungsional pun mempunyai manfaat serta kegunaan bagi pegawai yang mengikuti diklat dan juga instansi yang bersangkutan antara lain: (Aryadi, 2017)

a. Bagi Pegawai yang mengikuti diklat fungsional adalah:
    1. Menambah pengetahuan tentang penemuan – penemuan terakhir
    2. Dapat menambah serta memperbaiaki keahlian dan keterampilan atau skill dalam bidang tertentu
    3. Dapat memperbaiki dan menambah sikap lebih baik dari sebelumnya
    4. Dapat menambah dan memperbaiki rasa balas jasa
b. Bagi instansi
    1. Dapat meningkatkan produktivitas dan hasil kerja pegawai serta instansi
    2. Dapat menghemat biaya pengeluaran
    3. Dapat memaksimalkan serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat banyak
    4. Dapat memperbaiki citra atau image instansi dimata masyarakat

Berikut ini merupakan tujuan dari diklat fungsional adalah sebagai berikut: (Aryadi, 2017)

1. Para pegawai mampu mengenal kedudukan organisasi dan peran instansi masing – masing dalam sebua birokrasi atau jalannya pemerintahan.

2. Para pegawai mampu melaksanakan dan mengerjakan tugas atau beban kerjanya sehari – hari dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat secara efektif dan efisien baik sebagai staff ataupun pimpinan sebuah instansi pemerintahan.

Berikut ini merupakan sasaran dari diklat fungsional adalah sebagai berikut: (Aryadi,2017)

1. Tersedianya para pegawai yang memiliki kepribadian dan sikap dasar sebagai aparatur sipil negara yang disiplin, berjiwa pengabdian , berdedikasi tinggi , serta mempunyai etos kerja yang baik dan profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat luas Indonesia .
2. Tersedianya para pegawai yang memiliki wawasan serta pengetahuan dasar sistem administrasi negara komprehensif
3. Tersedianya para pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi perkantoran
4. Tersedianya para pegawai yang memiliki keterampilan atau skill operasional dalam bidang dasar kepemimpinan dan manajerial sebuah instansi pemerintahan.

C. Konsep Kinerja

Suatu organisasi atau organisasi jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat

memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau organisasi bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangible* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu organisasi ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Mangkuprawira dan Hubeis dalam bukunya *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia* (2007:53) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan.

Mangkuprawira dan Hubeis (2003:61) menyebutkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ektrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur

kerja, system hukuman dan sebagainya. Lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut : a) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, b) Faktor Kepemimpinan, meliputiaspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada pegawai, c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikanoleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team, d) Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikanoleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi, e) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Definisi lain datang dari Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:153) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaanya tersebut.

Kinerja menurut Amstrong dan Baron (1998:159) seperti dikutip oleh Wibowo (2008:222) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan

strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Simanjuntak (2005:115), definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiaporang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005:210).

Dari definisi-definisi tersebut kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dandukungan dari organisasi.

Tercapainya suatu kinerja seseorang atau pekerja karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasilkerja (kinerja) yang dicapai oleh pekerja. Kinerja dapat dihasilkan dari pendidikan, pengalaman kerja dan profesionalisme. Pendidikan adalah modal dasar dan utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja pegawai, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ialakukan. Profesionalisme adalah gabungan dari pendidikan dan pengalaman kerja yang diperoleh oleh seorang pekerja. Ada beberapa hal untuk membangun

mentalitas profesional menurut Sinamo (2007:289), salah satunya adalah mentalitas mutu yaitu seorang professional menampilkan kinerja terbaik yang mungkin, mengusahakan dirinya selalu berada di ujung terbaik (*cutting edge*) bidang keahliannya, standar kerjanya yang tinggi yang diorientasikan pada ideal kesempurnaan mutu.

Menurut Sedarmayanti (1995:149) seperti yang dikutip oleh Gatot Subrata (2009:38), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

Upaya peningkatan kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan organisasi. Kinerja menunjukkan kemampuan pegawai meningkatkan produktivitas kerjanya, dapat diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Hasibun (2003:126). Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan,

tenaga), dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja.

Seperti telah dikutip di atas bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: a. Kompetensi individu, meliputi: Kemampuan dan keterampilan: kebugaran fisik dan kesehatan jiwa, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja dan motivasi dan etos kerja: bekerja sebagai tantangan dan memberi kepuasan, b. Dukungan organisasi, meliputi: Pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja, c. Dukungan manajemen, meliputi: Mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi kerja, Mendorong pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan, Membuka kesempatan yang luas bagi pekerja untuk meningkatkan kemampuan, Membantu pekerja dalam kesulitan melaksanakan tugas, Membangun motivasi kerja, disiplin kerja dan etos kerja, yaitu: menciptakan variasi penugasan, membuka tantangan baru, memberikan penghargaan dan insentif, membangun komunikasi dua arah (Simanjuntak, 2005:10-16).

Menurut Dessler (1997:72), mengatakan bahwa Penilaian Kinerja biasa di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi: Penetapan standar kinerja, Penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar, dan Memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kineja atau terus berkinerja lebih tinggi

lagi. Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional *(functional utility)*, keabsahan *(validity)*, empiris *(empirical base)*, sensitivitas *(sensitivity)*, pengembangan sistematis *(systematic development)*, dan kelayakan hukum *(legal appropriateness)*.

Menurut Gomes (2001:135), “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.” Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan dating. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua asperk dari pelaksanaan pekerjaan.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untukmemberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatakan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

Kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana yang dikemukakan oleh Mondy et.al (1999:347) berikut

ini : a) *Quantity of work : consider the volume ofwork achieved is productivity at an acceptable level.* Kuantitas pekerjaan: mempertimbangkan volume pekerjaan, produktivitas pada suatu level organisasi, b) *Quality of work : consider accurancy, precision, reatness and completeness in handling assigned duties.* Mutu pekerjaan : mempertimbangkan ketelitian, presisi, kerapihan dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas, c) *Depandability : consider degree to which employee can be relied on to meet work commitments.* Kemandirian: mempertimbangkan derajat kemampuan pegawai yang mana dapat dipercayakan untuk menemukan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya, d) *Initiative : consider self-reliance, resourcefulness, and willingness to accept responsibility.* Inisiatif : mempertimangkan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab. e) *Adaptability : consider ability to respond to changing requerements and conditions.* Kemampuan beradaptasi mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi, f) *Cooperation : consider ability to work for and with other. Are assigments, including overtime,willingly accepted.*

Bernardine & Russell (1998:243) mengungkapkan 6 kriteria utama kinerja yang dapat dinilai yang hampir sama dengan pernyataan dari Mondy, Noe dan Pemeaux, yaitu: *a) Quality : the degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in term of either conforming to some ideal way*

of performing the activity or fulfilling the activity's intended perpose.

Kualitas tingkat dimana proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara yang ideal atau sesuai atau menyelesaikan sesuatu dengan tujuan yang ditetapkan, *b) Quantity : the amount produced, expressed in such term as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles.* Kuantitas: Besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar (biaya), sejumlah unit atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan, *c) timelines:the degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for otheractivities.*

Ketepatan waktu : tingkat dimana kegiatan diselesaikan atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain, *d) cost effectiveness: the degree to which the use of organization's resources (e.g human monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting highest gain or reduction in loss from each unitor instance of use of a resource.* Efektivitas biaya : tingkat dimana penggunaan sumber-sumber orang (antara lain SDM, biaya, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektivitas berkurang, *e) need for supervision : the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or*

requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome. Membutuhkan pengawasan adalah tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan pekerjaaan tanpa harus ditemani oleh pengawas atau tanpa harus mengikutsertakan intervesi dari pengawas untuk menghasillkan hasil kerja yang baik, *f) interpersonal impact : the degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill and comparativeness among coworkers and subordinates.* Pengaruh interpersonal: tingkat dimana pegawai menunjukan perasaan *self esteem, goodwill* dan kerjasama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Manfaat dari penilaian kinerja: a) Penyusunan program pelatihan dan pengembangan pegawai, sehingga dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada pegawai untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan, b) Penyusunan program sukesi dan kaderisasi, sehingga dapat diidentifikasi siapa saja pegawai yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar dimasa depan, d) Pembinaan Pegawai, sehingga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan pegawai untuk meningkatkan prestasinya (Ruky, 2004:22)

Keuntungan dari diadakannya penilaian kinerja ini tergantung dari sisi mana kita memandangnya, apakah itu dari sisi yang dinilai yakni pegawainya, sisi penilai yaitu jajaran manajer yang

melakukanpenilaian, atau dari sisi organisasi. Dilihat dari sisi pegawainya: a) pegawai bisa mendapatkan *feedback* dari kinerja mereka di masa laludengan akurat, b) dapat memberikan gambaran standart penilaian yang mereka harapkan, c) mendapatkan pengetahuan yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan dari dirinya sendiri, d) Dapat membuat perencanaan pengembangan diri sendiri untuk meningkatkankinerjanya dan meminimalisir kelemahan yang mereka miliki.

Dilihat dari sisi penilai: a) Adanya kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi trend penilaian kinerja pegawai, b) Dapat lebih memahami pegawainya, c) Dapat mengembangkan kinerja bawahannya, d) Mengidentifikasi peluang untuk merotasi atau merubah tugas pegawainya.

Dilihat dari sisi organisasi: a) Meningkatkan komunikasi, b) Dapat memberikan motivasi pada pegawainya, c) Hubungan yang lebih harmonis, d) Dan dari semua itu, tujuan dari diadakannya penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi (Anderson, 1993:18).

Penilaian kinerja dalam industri jasa atau *service* dapat dilakukan oleh pihak ekternal yaitu dengan melibatkan konsumen sebagai pihak penilai kinerja. Perspektif pelanggan jasa, lebih dilihat sebagai pengalaman berupa transaksi inti dan pengalaman personal, yang porposinya berbeda-beda antar output jasa dan *service encounters* (interaksi jasa, disebut pula moment of truth), serta

berkontribusi secara berbeda terhadap pengalaman masing-masing individu pelanggan. (Tjiptono dan Chandra, 2005 : 9)

Uraian tersebut diatas dapat diartikan bahwa kinerja pegawai organisasi jasa pelayanan memegang peranan sangat penting untuk memberikan efek positif atau negatif pada organisasi. Oleh sebab itu penilaian kinerja pegawai pada organisasi jasa akan sangat baik dilakukan oleh konsumen berdasarkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai organisasi tersebut.

Karena itu penilaian kinerja oleh pihak eksternal (pelanggan) harus dibarengi dengan memahami kualitas berdasarkan persepsi pelanggan, ekspektasi pelanggan, kepuasan pelanggan, sikap pelanggan, dan consumer delight. Dalam konteks pengukuran kualitas jasa, terdapat dua rerangka defisional utama: a) *performances-based framework* (menetapkan perceived performance, tanpa refernsi atau pembanding apapun, sebagai perceived quality. b) *Standart-based framework* (konseptualisasi *perceived quality* relatif atau komparatif, artinya kinerja dibandingkan dengan norma atau standar tertentu), (Tjiptono dan Chandra, 2005:109).

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak penilai, bedasarkan atas kualitas pekerjaan yang berbeda-beda, seperti : kuantitas dan kualitas kerja, pengetahuan mengenai pekerjaanya, kemampuan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan. (Anderson, 1993:53).

Adapun menurut Parasuraman yang dikutip dari (Tjiptono dan Chandra, 2005:149) mengatakan bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu : Realibilitas/ Kehandalan, yaitu : a) Kemampuan organisasi untuk memberikan pelayanan jasa yang di janjikan dengan segera, akurat , tepat waktu dan memuaskan / dapat dipercaya serta dapat menyimpan catatan dan dokumen tanpa kesalahan, b) Daya tanggap, yaitu : Kesediaan organisasi atau kemauan para pegawai untuk membantu dan merespon pelanggan dengan segera memberikan pelayanan jasa secara tepat dan tanggap serta ada kepastian waktu untuk penyampaian jasa,c) Jaminan, yaitu: Pegawai organisasi dapat menumbuhkan rasa percaya para pelanggan, dan membuat pelanggan merasa aman pada saat melakukan transaksi dengan memberikan pelayanan yang sopan serta mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan dengan baik dan memuaskan, d) Empati, yaitu : Perhatian khusus yang diberikan organisasi kepada setiap pelanggan untuk melakukan hubungan, komunikasi yang baik serta memahami kebutuhan pelanggan, e) Bukti fisik, yaitu : Meliputi tampilan fasilitas fisik, peralatan atau perlengkapan, pegawai dan peralatan komunikasi harus menarik, lengkap, bersih dan selalu terpelihara dengan baik.

Adapun menurut Dharma (2002:50) ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: a) Kejelasan dan penerimaan atas peranan seorang pekerja merupakan taraf pengertian dan

penerimaan seorang individu atas tugas yang diberikan kepadanya. Makin jelas pekerja mengenai persyaratan dan sasaran yang dapat dikerjakan untuk kegiatan ke arah tujuan, b) Pelatihan. Suatu kegiatan yang di lakukan oleh organisasi sebagai proses pembelajaran dengan mengunakan teknik serta metode tertentu untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam lingkungan pekerjaan, c) Tingkat motivasi kerja. Motivasi kerja adalah dayaenergy yang membara, mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku, d) Kemampuan, kepribadian dan minat. Yang sesuai dengan minat, kemampuan dan kepribadian merupakan kecakapan seorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam berbagai cara, e) Pendidikan. Suatu proses, teknik dan metode belajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan setandar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan komunikasi efektif peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan, melalui pengaturan atas faktor pembentukan motivasikerja dan kemampuan kerja. Pembentukan motivasi kerja dapat dilakukan melalui pemberian insentif, promosi dan aktualisasi diri sedangkan upaya untuk meningkatkan kemampuan kerja dapat dilakukan melalui pemberian pelatihan dan pendidikan.

D. Defenisi Konsep Penelitian

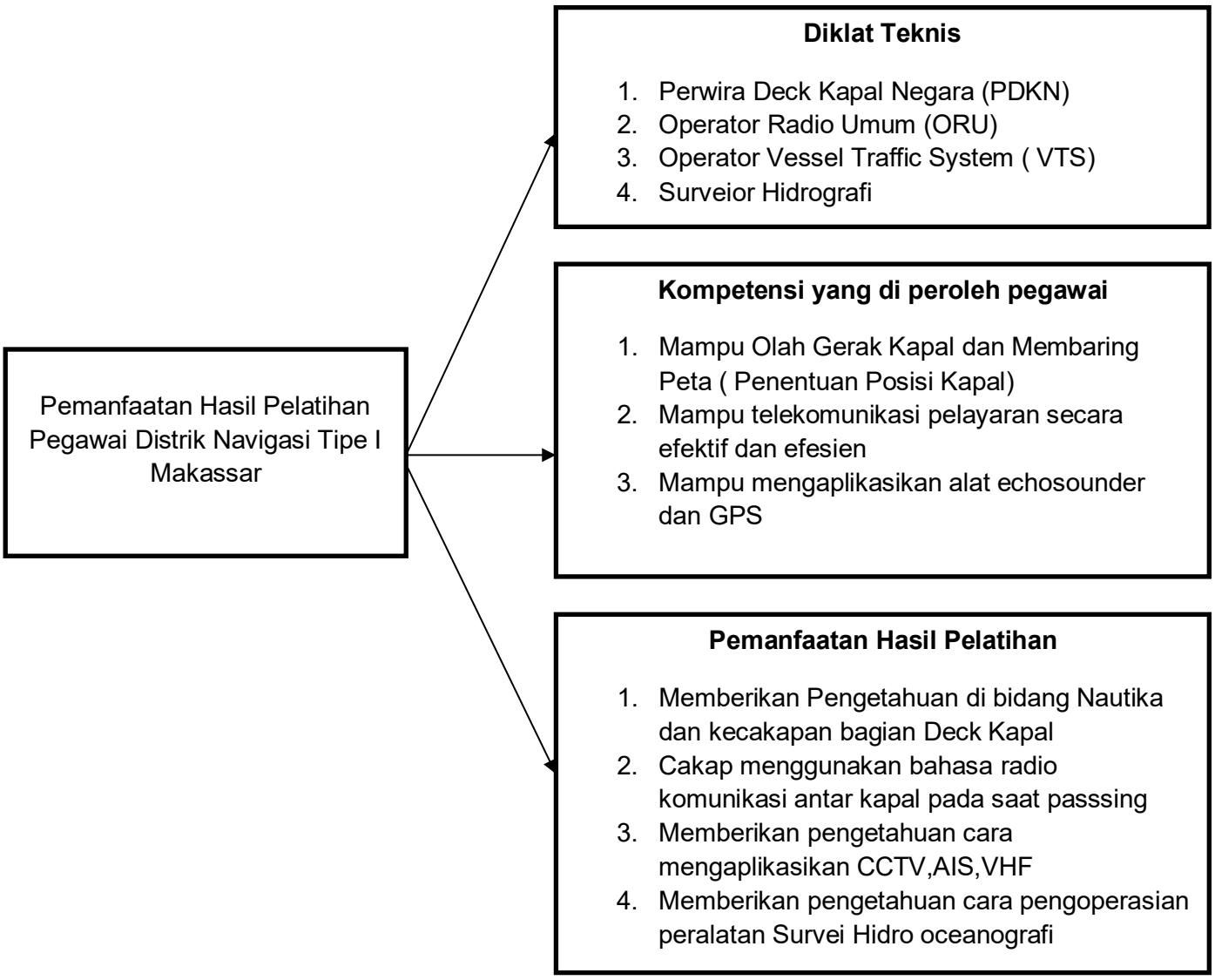
1. Pemanfaatan Hasil Pelatihan adalah mengenai bagaimana peserta pelatihan mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan wawasan yang diperoleh dari pelatihan tersebut dalam kehidupan baik di lingkungan kerja maupun aspek pribadi. Hasil pelatihan dapat berupa peningkatan pengetahuan teknis, keterampilan praktis, pemahaman konsep tertentu dan pengembangan sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan. Penting bagi peserta diklat untuk menerapkan dan memanfaatkan hasil diklat dengan tepat dan efektif agar manfaat dari pelatihan tersebut dapat benar-benar dirasakan dan memberikan dampak positif dalam kehidupan dan karier.
2. Diklat Teknis merujuk pada pelatihan atau pendidikan khusus yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan pengetahuan dan pengetahuan dalam suatu bidang tertentu. Pelatihan ini dirancang untuk memberikan peserta dengan pemahaman mendalam tentang praktik-praktik kerja, peralatan,teknologi, atau prosedur yang terkait dengan bidang teknis tertentu. Diklat teknis biasanya ditujukan untuk calon teknisi,operator mesin,ahli teknologi informasi, dan pekerja yang membutuhkan keterampilan khusus tujuan dari diklat teknis adalah untuk meningkatkan kompetensi teknis peserta sehingga mereka dapat menjalankan tugaas-tugas pekerjaan dengan keahlian yang diperlukan.

3. Pemanfaatan diklat teknis dan kompetensi yang diperoleh memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kualitas kerja dalam suatu organisasi atau individu. Yang berkaitan dengan peningkatan kinerja, penyesuaian dengan perubahan, penyegaran pengetahuan, pengembangan karir, tim kerja yang lebih kompeten,inovasi dan kreativitas, meningkatkan percaya diri dan meningkatkan reputasi organisasi

E. Kerangka Konsep/Pikir Penelitian

Adapun kerangka konsep penelitian ini terdiri atas 1 (satu) variabel penelitian dengan 1 (satu) sub variabel penelitian sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Konsep Penelitian



Sumber : Data Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas I Makassar, 2023