

**EFEKTIVITAS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)**

Dhita Ayu Meitaningrum, Imam Hardjanto, Siswidiyanto

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
E-mail: dhitapukpuk@yahoo.com

***Abstract: The Effectivity of Education and Training in Improving the Performance of Employee.** This research based on low performance fenomena of employee in municipillity officer of Malang regency. To improve the performance of employees then education and training was performed. The focus of this research is the effectivity of education and training, evaluation of education and training also the factors that support and hinder the effectivity of education and training in improving the performance of employee. The result of this research shows that the education and training that have been attended by employees in municipillity officer of Malang regency has been quite effective, seen from the result of evaluation after the education and training that is the change of attitude and behavior on self-employees in completing their job are much better than before attending the education and training and the performance of employees also more improved than before attending the education and training. Factor that hinder the effectivity of education and training is the limited budget fir education and training. The suggestion from this research is one of the efforts made in order to keep the education and training running is to do with their own expense.*

***Keywords:** effectivity of training, education and training, performance of employee*

Abstrak: Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. Penelitian ini didasarkan pada fenomena rendahnya kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka dilakukan pendidikan dan pelatihan. Fokus penelitian ini adalah efektivitas pendidikan dan pelatihan, evaluasi efektivitas pendidikan serta faktor pendukung dan penghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang sudah cukup efektif, dilihat dari hasil evaluasi setelah pendidikan dan pelatihan yaitu terjadi perubahan sikap dan perilaku pada diri pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya jauh lebih baik daripada sebelum mengikuti pendidikan dan pelatihan dan kinerja pegawai juga meningkat dari sebelum mengikuti pendidikan dan pelatihan. Faktor yang menghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan adalah terbatasnya anggaran pendidikan dan pelatihan. Saran penelitian ini adalah salah satu usaha yang dilakukan agar pendidikan dan pelatihan tetap berjalan yaitu dengan biaya sendiri.

***Kata kunci:** efektivitas pelatihan, pendidikan dan pelatihan, kinerja pegawai*

Pendahuluan

Pegawai negeri dalam organisasi sampai saat ini diakui memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

pasal 3 dikatakan: “Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan”.

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.

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”.

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.

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. 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.

Tinjauan Pustaka

1. Konsep Dasar Efektivitas

Steers (1980, h.5) menyatakan bahwa efektivitas adalah “Kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang berharga dengan sependai mungkin dalam mengejar tujuan operasional.”

Menurut Faustini Cardoso Gomes (2000, h.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 konsep-konsep, 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 untuk 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,h.35), 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.

2. Pendidikan dan Pelatihan

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.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa 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 Nitisemito (2000,h.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.

Menurut Siswanto (2003, h.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.

3. Kinerja

Thoha (2004, h.31) mengatakan bahwa 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.

Hasibuan (2000, h.13) mengemukakan bahwa 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.

Wibowo (2007,h.21) mengemukakan bahwa kinerja mengandung dua komponen penting yaitu: kompetisi; berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya. Produktivitas; kompetisi tersebut dapat diterjemahkan ke dalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja atau *outcome*.

Mangkunegara (2007, h.67), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*).

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

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

Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuannya untuk mengungkap fakta yang terdapat di lapangan dan memusatkan pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang.

2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah tahapan pendidikan dan pelatihan, evaluasi pendidikan dan pelatihan serta faktor yang mendukung dan menghambat dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang

4. Sumber dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang bersumber dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Bidang Diklat Kabupaten Malang, Kasubid Umum dan Kepegawaian BKD Kabupaten Malang dan Alumni Peserta Diklatpim BKD Kabupaten Malang, kemudian data sekunder meliputi dokumen-dokumen, arsip-arsip, catatan-catatan dan laporan resmi. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan dokumentasi.

5. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan diantaranya yaitu pedoman wawancara, catatan lapangan, alat perekam dan alat tulis menulis.

6. Metode Analisis Data

Pada penelitian ini teknik analisis data menggunakan model *Interaktif*. Teknik ini tidak terlepas dari keseluruhan penelitian. Keseluruhan proses penelitian terdiri atas: pengambilan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan meliputi penggambaran/verifikasi.

Pembahasan

Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

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

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

Jika melihat sasaran yang telah disajikan Nitisemito (2000, h.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 Diklat

Evaluasi terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan sangat penting dilaksanakan. Sebab pada dasarnya

implementasi program pendidikan dan pelatihan berfungsi sebagai proses transformasi. Sejalan dengan Siswanto (2003,h.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.

Evaluasi Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

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. Learnings

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.

Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

a. Faktor pendukung meliputi adanya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan 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.

b. Faktor penghambat adalah 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.

Kesimpulan

1. Efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang sudah efektif, ini bisa dilihat dari ketepatan waktu menyelesaikan tugas serta peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, tetapi belum maksimal karena terbatasnya anggaran untuk pengiriman pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan 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. Kemudian ditemukan juga faktor penghambat efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan

kinerja pegawai, yaitu terbatasnya anggaran pendidikan dan pelatihan.

Saran

1. Salah satu usaha yang dapat dilakukan agar pelaksanaan diklat tetap berjalan yaitu dengan biaya sendiri.
2. 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.

Daftar Pustaka

- Gomes, Faustino Cardoso. (2000) **Managemen Sumber Daya Manusia**. Edisi I. Yogyakarta, Andi Offset.
- Hasibuan (2000) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta, Bumi Aksara.
- Hermansjah, Tamim. D. (2002) **Diklat Sebagai Suatu Sistem**. Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu AA. (2007) **Evaluasi Kinerja SDM**. Cetakan Ketiga. Bandung, Refika Aditama
- Nitisemito. Alex.S. (2000) **Manajemen Personalialia**. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Siswanto (2003) **Manajemen Tenaga Kerja di Indonesia**. Jakarta, Bumi Aksara.
- Steers, Richard M. (1980) **Efektivitas Organisasi**. Jakarta, Erlangga
- Thoha, Miftah. (2004) **Perilaku Organisasi**. Jakarta, Rajagrafindo Persada.
- Wibowo (2007) **Manajemen Kinerja**. Edisi Pertama, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Undang-Undang Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil