

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Tinjauan Tentang Pendidikan dan Pelatihan**

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

Menurut Notoadmodjo (2009:16), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan). Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Menurut Ambar (2009:219), mengartikan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Umar (1999:12), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja

tertentu untuk kebutuhan sekarang dan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan datang.

Sedangkan menurut Atmodiwirio (1993:25), pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan pendidikan pegawai atau calon pegawai yang berkaitan dengan usaha peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien guna memenuhi persyaratan-persyaratan jabatan fungsional tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai pendidikan dan pelatihan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa diklat adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja seseorang pegawai dalam kaitannya dengan perusahaan yang membantu dalam memahami suatu pengetahuan yang praktis dan membantu meningkatkan keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan.

## **2. Jenis-Jenis Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Sastrohadiwiryono (2005:200-201), pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu:

### **a. Pendidikan Umum**

Yaitu pendidikan yang dilaksanakan didalam dan diluar sekolah, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta dengan tujuan mempersiapkan dan mengusahakan para peserta pendidikan memperoleh pengetahuan umum.

b. Pendidikan Kejuruan

Yaitu pendidikan umum yang direncanakan untuk mempersiapkan para peserta pendidikan maupun melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang kejuruannya.

c. Pelatihan Keahlian

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan termasuk didalamnya pelatihan ketatalaksanaan.

d. Pelatihan Kejuruan

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah dari pada pelatihan keahlian.

Menurut Terry dalam Sastrohadiwiryo (2001:203-204), pendidikan dan pelatihan dapat dibedakan menjadi 4 (empat) jenis yaitu:

a. Pendidikan dan Pelatihan Sebelum Penempatan

Pendidikan dan pelatihan sebelum penempatan berhubungan dengan jenis dan jumlah instruksi yang diperlukan pegawai yang tidak berpengalaman sebelum mereka bekerja pada perusahaan yang bersangkutan.

b. Pendidikan dan Pelatihan Induksi

Tujuan pendidikan dan pelatihan induksi adalah melengkapi pegawai baru dengan keterangan dan informasi yang diperlukan untuk pengetahuan dan pengertian yang lengkap tentang praktek dan prosedur perusahaan seperti menjelaskan ketentuan dan peraturan yang berlaku, memberikan keterangan dan informasi kepadanya tentang

kebijaksanaan dan kinerja dalam perusahaan serta memberikan kepadanya tentang apa yang diharapkan dari dia sebagai pegawai.

c. Pendidikan dan Pelatihan di Tempat Kerja

Pendidikan dan pelatihan ditempat kerja diselenggarakan dengan maksud membentuk kecakapan pegawai yang diperlukan untuk suatu pekerjaan tertentu. Pendidikan dan pelatihan ini berusaha mengisi celah antara kemampuan pekerja dengan kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan.

d. Pendidikan dan Pelatihan Penyelia

Pendidikan dan pelatihan penyelia diselenggarakan dengan tujuan memberikan keterangan dan informasi yang berhubungan dengan teori dan aplikasi mengenai teknis penyeliaan.

Dari uraian jenis-jenis pendidikan dan pelatihan dari beberapa ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa jenis diklat disesuaikan dengan kebutuhan pegawai untuk mendapat hasil yang optimal dengan sesuai kemampuan dibidangnya.

### **3. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan**

Tujuan utama dari diadakannya pendidikan dan pelatihan ialah sebagai sarana perumusan kemampuan diharapkan seperti yang diungkap oleh Simamora dalam Ambar (2009:220-221):

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai
- c. Membantu menyelesaikan masalah operasional

- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi

Hasibuan (2001:58), berpendapat bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan yang pada hakikatnya menyangkut hal-hal berikut ini:

- a. Produktivitas kerja

Melalui pengembangan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas, kuantitas produksi semakin baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik.

- b. Efisiensi

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi kerusakan mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

- c. Kerusakan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

- d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

- e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat yang dilayani, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi masyarakat.

f. Moral

Melalui pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Melalui pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual

Melalui pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *humanskill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Melalui pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama *vertical* dan *horizontal* semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Melalui pengembangan, balas jasa (gaji, upah *intensif* dan *benefis*) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2005:21-24), tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi suatu perusahaan meliputi:

a. Peningkatan Keahlian Kerja

Para tenaga kerja yang telah bekerja pada perusahaan memiliki tingkat keahlian hampir memenuhi kualifikasi yang diharapkan perusahaan, ada pula yang memiliki keahlian pada tingkatan dibawah standar. Adanya pendidikan dan pelatihan, para pegawai dapat meningkatkan keahlian dalam tugas dan pekerjaannya.

b. Pengurangan Keterlambatan, Kemangkiran, serta Perpindahan

Berbagai alasan seringkali muncul dari pegawai atas tindakan yang mereka lakukan, meskipun seringkali alasan tersebut tidak masuk akal. Hal ini terjadi apabila manajemen memberikan peringatan atas tindakan yang mereka lakukan, baik karena keterlambatan masuk kerja atau dalam bertindak sesuai dengan tugasnya, sering mangkir, maupun keinginan untuk pindah pada pekerjaan lain.

c. Pengurangan Timbulnya Kecelakaan dalam Bekerja, Kerusakan dan Peningkatan Pemeliharaan Terhadap Alat-alat Kerja.

Timbulnya kecelakaan dalam bekerja biasanya akibat atas kelalaian pegawai atau perusahaan. Adanya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dimaksudkan agar pemeliharaan terhadap alat-alat kerja dapat ditingkatkan. Salah satu tujuan yang ingin dicapai adalah mengurangi timbulnya kecelakaan bekerja, kerusakan dan peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.

#### d. Peningkatan Produktivitas Kerja

Tujuan setiap perusahaan adalah memperoleh tingkat profitabilitas tinggi, dan setiap proses mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk memperoleh tingkat profitabilitas tinggi harus ditunjang beberapa faktor dalam perusahaan. Salah satunya adalah kondisi kerja para pegawai. Apabila pegawai memiliki gairah dan semangat bekerja rendah, tentu produktivitas kerjapun akan rendah ataupun merosot. Sebaliknya, bila pegawai yang memiliki semangat dan kegairahan kerja tinggi maka produktivitas kerjanya akan tinggi pula.

#### e. Peningkatan Kecakapan Kerja

Sebenarnya banyak cara mengembangkan kecakapan kerja, salah satunya dengan metode yang dipandang efektif dalam meningkatkan kecakapan kerja adalah dengan melalui pendidikan dan pelatihan agar para pegawai dapat mengenal teknologi dan komputerisasi secara praktis saja yang memungkinkan pembahasan terhadap segala kesulitan yang pernah mereka temukan dan yang akan dihadapi pada saat bekerja.

#### f. Peningkatan Rasa Tanggung Jawab

Masing-masing pegawai sebenarnya memiliki rasa tanggung jawab, hanya tingkatan dan urgensinya berbeda-beda bergantung pada beban tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Tanggung jawab dalam arti kewajiban seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan masing-masing. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan diharapkan rasa tanggung jawab para pegawai dapat meningkat, sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.



Adanya tujuan dari pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan diklat adalah untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pengetahuan, keahlian, kecakapan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan.

#### **4. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Notoadmodjo (2009:18), pentingnya program pendidikan dan pelatihan antara lain sebagai berikut ini:

- a. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu memiliki kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b. Adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi ataupun instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang menempati jabatan tersebut terkadang tidak ada. Demikian, maka diperlukan penambahan maupun peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- c. Promosi dalam suatu organisasi/instansi adalah suatu keharusan apabila seseorang tersebut mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi

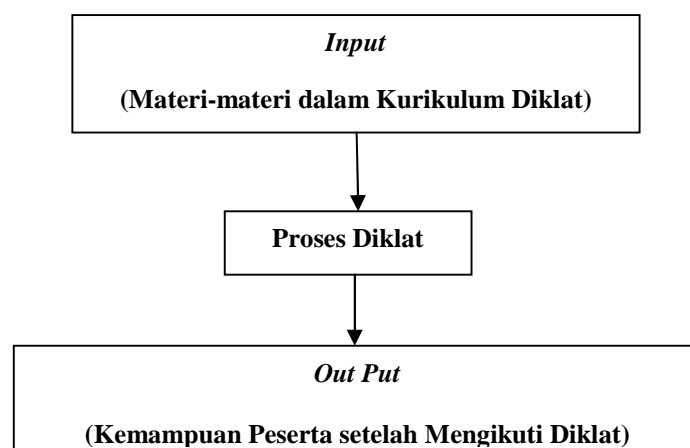
seorang pegawai. Kadang-kadang kemampuan seorang pegawai yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itu maka diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan.

- d. Didalam masa pembangunan ini organisasi- organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintahan maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi pegawainya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

## 5. Proses Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat secara konkret. Secara konkret perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat (Notoadmodjo, 2009:20). Jika dilihat dari pendekatan sistem, proses pendidikan dan pelatihan terdiri dari:

### Bagan 1. Proses Pendidikan dan Pelatihan



Sumber: Notoadmodjo, 2009:20

Keterangan:

- a. *Input* (yang diberikan) yaitu materi-materi atau metode belajar dalam diklat yang akan diberikan pada saat proses pendidikan dan pelatihan kepada peserta.
- b. *Out Put* (yang dikeluarkan) yaitu perubahan perilaku atau kemampuan peserta setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Menurut Barry dalam Umar (1999:14), proses pendidikan dan pelatihan tersebut memiliki beberapa indikator yang dapat dilihat dari:

1. Reaksi (*Reaction*)

Tingkat reaksi adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan suatu diklat. Bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan diklat tersebut. Mengetahui tingkat kepuasan peserta dapat dilakukan dengan mengukur beberapa aspek dalam diklat. Aspek-aspek itu meliputi: pelayanan panitia penyelenggara, kualitas instruktur, kurikulum materi pelatihan, metode belajar, fasilitas utama dan fasilitas pendukung, kebernilaian dan kebermaknaan isi diklat, dan lain-lain yang berhubungan dengan diklat.

2. Pembelajaran (*Learning*)

Tingkat pembelajaran adalah untuk mengukur tingkat tambahan pengetahuan, keterampilan maupun perubahan sikap peserta setelah mengikuti diklat. Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta program diklat pada materi diklat yang telah diberikan. Belajar dapat didefinisikan sebagai perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan serta penambahan keterampilan peserta setelah

selesai mengikuti program diklat. Melalui definisi tersebut, kita dapat menentukan aspek apa saja yang dapat diukur dalam tahap kedua ini. Program ini dikatakan berhasil ketika aspek-aspek diatas mengalami perbaikan dengan membandingkan pengukuran sebelum dan sesudah diklat. Semakin tinggi tingkat perbaikannya, dikatakan semakin berhasil pula suatu program diklat.

### 3. Perilaku (*Behaviour*)

Tingkat perilaku untuk mengetahui tingkat perubahan perilaku kerja peserta diklat setelah kembali ke lingkungan kerjanya. Perilaku yang dimaksud disini adalah perilaku kerja yang ada hubungannya langsung dengan materi diklat, dan bukan perilaku dalam konteks hubungan personal dengan rekan-rekan kerjanya. Jadi yang ingin diketahui ialah seberapa jauh perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan, atau penambahan keterampilan peserta membawa pengaruh langsung terhadap kinerja peserta ketika kembali ke lingkungan kerjanya. Apakah perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan atau penambahan keterampilan peserta ini diimplementasikan dalam lingkungan kerja peserta atukah dibiarkan berkarat dalam diri peserta tanpa pernah diimplementasikan.

### 4. Akhir (*Result*)

Tingkat akhir adalah untuk mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta diklat terhadap tingkat produktivitas perusahaan. Bertujuan untuk menguji dampak diklat terhadap kelompok kerja atau perusahaan secara keseluruhan.

## **B. Tinjauan Tentang Fungsional**

### **1. Pengertian Fungsional**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Tahun 2008, fungsional merupakan fungsi atau kedudukan atas jabatan berdasarkan fungsinya atau ditinjau dari segi keterampilannya. Sedangkan menurut Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 412 K./DIR/2008 pasal 1 (satu) tentang jabatan fungsional merupakan pemberian tanggung jawab kepada pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya yang dijalankan selama bekerja di PT PLN (Persero).

Sehingga fungsional itu sendiri pada PT PLN (Persero) dapat disimpulkan sebagai penetapan pegawai yang akan bekerja sebagai pegawai tetap untuk menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing.

### **2. Pedoman Penyelenggaraan Diklat Fungsional**

Adapun pedoman penyelenggaraan diklat fungsional perjenjangan pegawai yaitu:

#### **a. Tujuan**

Sistem pendidikan dan pelatihan pegawai dimaksudkan untuk membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai serta internalisasi nilai-nilai perseroan dan penyelenggaraan diklat sesuai dengan kebutuhan diklat.

Adapun tujuan dari sistem pendidikan dan pelatihan yang diadakan yaitu:

1. Menstandarisasi penyelenggaraan diklat guna membentuk, meningkatkan dan atau memelihara pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja pegawai
2. Mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan yang ditetapkan perseroan

3. Mendapatkan pegawai yang mampu mengoptimalkan potensi diri dalam berkarir di perseroan
4. Menumbuh kembangkan sikap kerja sesuai dengan nilai-nilai perseroan

b. Persyaratan

Syarat untuk menjadi peserta diklat fungsional pegawai adalah pegawai BUMN yang memegang jabatan fungsional pada pegawai dengan kualifikasi sebagai berikut:

1. Memiliki ijazah SD/SMP/SMA/STM/Sarjana
2. Sehat jasmani yang dibuktikan dengan surat keterangan dari dokter
3. Telah disetujui oleh atasan langsung untuk mengikuti diklat fungsional PT PLN (Persero) dan ditugaskan oleh kepala sumber daya manusia atau kepala kepegawaian perusahaan yang dibuktikan dengan surat tugas.
4. Mengikuti syarat lainnya sebagaimana ditetapkan oleh perusahaan yang bersangkutan setelah berkoordinasi dengan balai pelatihannya.

c. Strategi penyelenggaraan diklat

Sesuai dengan keputusan diklat bahwa diklat diselenggarakan didalam kelas dan diluar kelas. Didalam kelas dilaksanakan dengan cara bertatap muka secara langsung. Sedangkan diluar kelas dilaksanakan dialam terbuka, ditempat kerja dan sistem jarak jauh/*e- learning*.

Pedoman ini disusun sebagai panduan bagi penyelenggara diklat dan bagian kepegawaian yang menangani masalah kepegawaian diperusahaan BUMN dalam penyelenggaraan diklat fungsional perjenjangan PLN dan mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan. Hal-hal yang belum cukup diatur dalam pedoman ini akan diatur kemudian.

Adapun pelaksanaan diklat yang diadakan oleh PT PLN Tarahan yakni sebagai berikut ini:

- a. Pegawai mengajukan pendaftaran diklat setahun sebelumnya kepada pimpinan perusahaan
- b. Pegawai menentukan IKP (Identifikasi Kebutuhan Pendidikan), misalnya fokus mengenai bidang sumber daya manusia yang nantinya akan diambil sebagai fokus diklat pegawai tersebut.
- c. Lalu pegawai yang mendaftar diklat segera menghadap atasan dan melampirkan berkas-berkas yang nantinya akan diverifikasi formulir yang hendak dilihat oleh pimpinan perusahaan.
- d. Berkas yang telah diverifikasi tadi lalu masuk ke kantor induk untuk diverifikasi lagi keabsahannya
- e. Unit diklat melakukan pemetaan diklat pegawai yang telah lulus verifikasi (penempatan diklat untuk pegawai yang akan mengikuti diklat)
- f. Unit diklat melakukan pemanggilan kepada pegawai yang bersangkutan
- g. Pegawai menerima panggilan dan melapor ke pimpinan perusahaan
- h. Pegawai mengikuti diklat
- i. Pengumpulan berkas formulir evaluasi ke atasan dan terakhir pegawai yang telah mengikuti diklat tersebut mempresentasikan diklat yang diikuti oleh pegawai tersebut

## C. Tinjauan Tentang Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mahsun (2006:25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Sedangkan kinerja menurut LAN dalam Sedarmayanti (2009:50), mengatakan bahwa *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja atau untuk kerja atau penampilan kerja. Pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2000:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Dharma (2003:354-355), kinerja pegawai merupakan pengukuran pelaksanaan suatu kegiatan dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja perusahaan adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu perusahaan. Kinerja individu dan kinerja perusahaan memiliki keterkaitan yang sangat erat karena tercapainya tujuan perusahaan tidak bisa dilepaskan dari peran aktif individu sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan tersebut (Pasolong, 2007:175).

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah gambaran mengenai proses atau cara pandang pegawai dalam menjalankan tugas dan hasil yang diperoleh berdasarkan kemampuan mental, fisik,



dan emosional dalam bekerja, pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan pengalaman dalam bekerja pegawai.

## **2. Pengukuran Kinerja**

Menurut Mahmudi (2010:12), pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Berikut pedoman dalam mengukur kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- a. Banyaknya kerja: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. Kualitas kerja: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- c. Pemahaman kerja: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. Kreatif: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. Kerjasama: kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. Disiplin: kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- g. Inisiatif: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab.
- h. Kualitas pribadi: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Menurut Whittaker dalam Sedarmayanti (2013:195), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, dan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Selain itu T.R. Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:50), menyatakan bahwa pengukuran terhadap kinerja meliputi lima aspek meliputi:

- a. *Quality of work*
- b. *Promptness*
- c. *Initiative*
- d. *Capability*
- e. *Communication*

Sedangkan Dharma (2003:355), mengatakan hamper semua cara pengukuran kinerja pegawai mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. *Quantity of work* (kuantitas kerja), yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berhubungan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. *Quality of work* (kualitas kerja), yaitu mutu yang harus diselesaikan (baik tidaknya).
- c. *Timeliness* (ketepatan waktu), yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Setelah ukuran pencapaian kinerja ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja pegawai adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan

dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan, akan dapat meningkatkan kinerja dari seorang pegawai. Secara ringkasnya dapatlah dikatakan bahwa pengukuran tentang kinerja pegawai tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

### **3. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai**

Menurut Simamora (2004:420), bahwa kinerja pegawai dapat dilihat dari faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (tingkat kesalahan yang paling rendah)
- c. Ketepatan dalam menjalankan tugas

Menurut Mahmudi (2010:20), kinerja merupakan konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manager dan *team leader*.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagaimana yang di kemukakan Keith Davis dalam Mangkunegara (2000:13), meliputi:

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan *ability* terdiri dari kemampuan potensi *IQ* dan kemampuan *reality knowledge+skill*. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ superior, very, gifted, dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan keterampilan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.

b. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi di artikan sebagai suatu sikap *attitude* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif *pro* terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berfikir negatif *contra* terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

#### **4. Hubungan Diklat dengan Kinerja**

Sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa tujuan organisasi/instansi akan dapat tercapai dengan baik apabila pegawai dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan

efektif dan efisien. Menurut Notoadmodjo (2009:16), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Sedangkan menurut Umar (1999:12), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan datang.

Baik swasta maupun pemerintah yang berkeinginan untuk maju, tentunya mempunyai suatu kegiatan yang dapat membantu para pegawai untuk mendapatkan suatu keterampilan yang diperlukan oleh pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Ambar (2009:219), hubungan pendidikan dan pelatihan dengan kinerja merupakan cara yang dilakukan untuk proses dimana pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi dan harapan-harapan untuk mencapai *performance* tertentu. Pendidikan dan pelatihan juga bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan, terutama pada masa sekarang dan yang akan datang. Selain itu juga pendidikan dan pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan yang disesuaikan dengan bidang pekerjaannya masing-masing.

Menurut Sastrohadwiryo (2001:206-207), pada kenyataannya setiap pegawai memerlukan pendidikan dan pelatihan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Baik pegawai baru memerlukan pendidikan dan pelatihan awal (*preservice training*) maupun pegawai lama (*in service training*) memerlukan tambahan kualitas dalam bekerja salah satunya adalah melalui pendidikan dan pelatihan tambahan. Selain itu juga pendidikan dan pelatihan membantu manajemen tenaga kerja dalam

menentukan tujuan yang ingin dicapai dan dalam pengembangan administrasi, kelakuan dan harus menggunakan prinsip belajar.

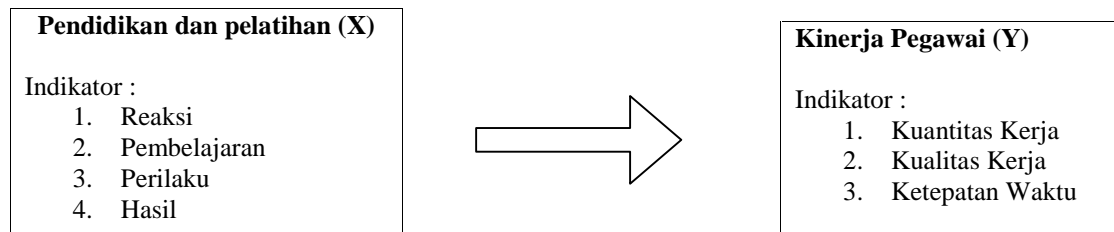
Setelah mengetahui arti dari diklat dan kinerja, maka keduanya mempunyai hubungan yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Hal ini terlihat diklat merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai apabila program diklat dilakukan sesuai dengan proses-prosesnya didalam suatu organisasi/instansi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

#### **D. Kerangka Penelitian**

Suatu perusahaan tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya sumber daya manusia yang merupakan aspek terpenting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan mengembangkan dan memperbaharui kemampuan dan keahlian pegawai demi tercapainya peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut. Menurut Umar (1999:14), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia sesuai dengan keterampilannya yang menekankan tingkat proses kegiatan pendidikan dan pelatihan yaitu: reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Selanjutnya untuk mengetahui diklat itu berhasil atau tidaknya dalam meningkatkan kinerja harus melalui cara pengukuran tipe kriteria *performance* atau kinerja menurut Dharma (2003:355), mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja pegawai mempertimbangkan hal berikut: kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. Berdasarkan dua penelitian diatas, pendidikan dan pelatihan memiliki keterkaitan

dengan kinerja pegawai yaitu, diklat yang merupakan cara yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik.

### Bagan 2. Kerangka penelitian



### E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan tinjauan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditentukan hipotesis penelitian sebagai berikut ini:

H<sub>0</sub>: Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

PT PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Tarahan Lampung

H<sub>a</sub>: Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT

PT PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Tarahan Lampung

H<sub>0</sub> diterima (H<sub>a</sub>ditolak) apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ .

H<sub>0</sub> ditolak (H<sub>a</sub>diterima) apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$