

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu isu strategis dalam setiap organisasi, khususnya organisasi pemerintahan sebagai suatu sistem yang terkoordinasi dan terintegrasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan adalah para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menjadi pelaksana pemerintahan, sehingga pengembangan pegawai menjadi hal yang penting dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pengembangan pegawai berkaitan erat dengan kesempatan untuk mengaktualisasi potensi pegawai melalui peningkatan kemampuan intelektual, skill dan manajerial.

Sosok PNS yang ideal dalam upaya perjuangan dalam mencapai tujuan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah PNS yang profesional, berbudi pekerti yang luhur, berdaya guna dan berhasil guna. PNS juga diharapkan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur pegawai negara, abdi masyarakat dan abdi negara dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Tata pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan permasalahan yang penting dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini.

PNS berkedudukan sebagai pegawai negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan pegawai negara. PNS sebagai unsur utama sumber daya manusia pegawai negara mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan.

Pentingnya masalah pengembangan PNS relevan dengan tuntutan masyarakat kepada pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan didukung oleh sumber daya manusia yang handal. Pengembangan pegawai harus berorientasi pada upaya peningkatan kinerja pegawai sebagai alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah yang bersangkutan.

Oleh karena itu upaya pengembangan pegawai harus diusahakan secara aktif melalui proses yang dilakukan secara terencana dan menyeluruh, guna mendukung kinerja para pegawai yang lebih berdaya guna, lebih kreatif dan lebih efektif. Semakin kompleksnya suatu permasalahan dan tugas yang harus dilakukan dalam suatu organisasi, maka proses pelatihan dan pengembangan pegawai akan menjadi tujuan utama bagi organisasi yang bersangkutan agar tanggung jawab dan fungsi pegawai benar-benar memberikan hasil kerja yang

lebih baik dan berkualitas sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan utama pelatihan dan pengembangan adalah agar pegawai dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemampuan organisasi untuk mempertahankan kestabilan pegawainya adalah merupakan faktor penentu keberhasilan instansi di bidang kepegawaian dalam mencapai tujuan organisasinya. Sebaliknya jika terjadi kegagalan dalam mempertahankan kestabilan pegawainya akan mengakibatkan kerugian bagi instansi yang terkait, karena seringkali terjadi penggantian pegawai yang tidak produktif. Pelatihan pegawai perlu dilakukan, agar perusahaan mampu menghadapi tantangan-tantangan dan dapat bekerja dengan baik secara kontinyu (Handoko, 2002: 103).

Optimalisasi kinerja pegawai pada suatu organisasi pemerintahan merupakan aspek yang sangat penting dalam rangka terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik dan kinerja pegawai yang optimal menjadi salah satu tuntutan masyarakat saat ini. Masyarakat berharap agar dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan, aparatur negara mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara sungguh-sungguh, penuh tanggung jawab, efektif, efisien, bebas KKN dan selalu memenuhi kaidah peraturan perundang-undangan. Hal ini sesuai dengan hakikat PNS sebagai salah satu unsur aparatur negara mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai yang menjadi beban tugasnya, serta mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Untuk itulah kepada PNS, perlu diberikan pembinaan yang baik.

Pembinaan pegawai ini merupakan upaya penting dalam membangun aparatur sipil negara yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia merupakan salah satu organisasi pemerintahan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. Sekretariat Jenderal DPD RI dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal. (Pasal 1 Ayat 1 Peraturan Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia)

Sekretariat Jenderal DPD RI mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan administratif dan keahlian kepada DPD RI (Pasal 2). Dalam menyelenggarakan tugas tersebut Sekretariat Jenderal DPD RI mempunyai fungsi:

- a. Koordinasi dan pembinaan terhadap pelaksanaan tugas unit organisasi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI
- b. Pemberian dukungan administratif dan keahlian di bidang perundang-undangan, pertimbangan dan pengawasan dalam fungsi politik lembaga dan anggota DPD RI
- c. Pembinaan dan pelaksanaan perencanaan dan pengawasan administrasi, administrasi keanggotaan, kepegawaian, ketatausahaan, perlengkapan, kerumahtanggaan, dan keuangan di lingkungan DPD RI.

Menurut Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 Tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah,

dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, DPD terdiri atas wakil daerah provinsi yang dipilih melalui pemilihan umum (Pasal 221). DPD merupakan lembaga perwakilan daerah yang berkedudukan sebagai lembaga Negara (Pasal 222).

Menurut Pasal 223, DPD memiliki fungsi yang dijalankan dalam kerangka perwakilan daerah, yaitu sebagai berikut:

- (1) Pengajuan usul kepada DPR mengenai rancangan undang-undang yang berkaitan dengan otonomi daerah, hubungan pusat dan daerah, pembentukan dan pemekaran serta penggabungan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, serta yang berkaitan dengan perimbangan keuangan pusat dan daerah;
- (2) Ikut dalam pembahasan rancangan undang-undang yang berkaitan dengan otonomi daerah, hubungan pusat dan daerah, pembentukan, pemekaran dan penggabungan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, serta perimbangan keuangan pusat dan daerah;
- (3) Pemberian pertimbangan kepada DPR atas rancangan undang-undang tentang anggaran pendapatan dan belanja negara dan rancangan undang-undang yang berkaitan dengan pajak, pendidikan, dan agama; serta
- (4) Pengawasan atas pelaksanaan undang-undang mengenai otonomi daerah, pembentukan, pemekaran dan penggabungan daerah, hubungan pusat dan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, pelaksanaan APBN, pajak, pendidikan, dan agama.

Keberadaan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah tersebut menunjukkan adanya perkembangan kehidupan demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, perlu mewujudkan lembaga perwakilan rakyat daerah sebagai penyelenggara pemerintahan daerah bersama-sama dengan pemerintah daerah yang mampu mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pada perkembangan selanjutnya eksistensi DPD dilegitimasi dengan pemberlakuan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 Tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (UU MD3). Pengaturan tersebut didasarkan pada upaya untuk melaksanakan kedaulatan rakyat atas dasar kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan, perlu mewujudkan lembaga permusyawaratan rakyat, lembaga perwakilan rakyat, dan lembaga perwakilan daerah yang mampu mengejawantahkan nilai-nilai demokrasi serta menyerap dan memperjuangkan aspirasi rakyat dan daerah sesuai dengan tuntutan perkembangan kehidupan berbangsa dan bernegara;

Pembentukan Undang-Undang tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah di samping sebagai perkembangan sistem ketatanegaraan, dimaksudkan pula sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja masing-masing lembaga perwakilan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berdasarkan prinsip saling mengimbangi *checks and balances*, yang dilandasi prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta sekaligus meningkatkan kewibawaan dan kepercayaan masyarakat terhadap fungsi representasi lembaga perwakilan yang memperjuangkan aspirasi masyarakat.

Berdasarkan data prariset pada Sekretariat Jenderal DPD RI maka diketahui bahwa jumlah pegawai sampai dengan tahun 2014 adalah 125 orang, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Jumlah Pegawai Sekretariat Jenderal DPD RI Tahun 2014

No	Tingkat Eselon	Jenis kelamin				Jumlah	%
		Pria	%	Wanita	%		
1	Eselon I	1	0.80	1	0.80	2	1.60
2	Eselon II	7	5.60	2	1.60	9	7.20
3	Eselon III	25	20.00	10	8.00	35	28.00
4	Eselon IV	47	37.60	32	25.60	79	63.20
	Jumlah	80	64.00	45	36.00	125	100

Sumber: Sekretariat Jenderal DPD RI Tahun 2014

Pembinaan terhadap para PNS yang ditugaskan pada Sekretariat Jenderal DPD RI merupakan upaya meningkatkan kinerja pegawai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi, salah satunya adalah dengan mengikutsertakan para pegawai pada berbagai program diklat pegawai, baik yang dilaksanakan secara internal (diselenggarakan oleh Sekretariat Jenderal DPD RI) maupun eksternal (diselenggarakan oleh instansi lain, baik instansi pemerintahan maupun swasta). Sepanjang tahun 2013, Sekretariat Jenderal DPD RI telah mengikutsertakan para pegawai ke dalam 43 jenis diklat (Sumber: Sekretariat Jenderal DPD RI Tahun 2014).

Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini adalah masih kurang optimalnya keikutsertaan pegawai dalam program Diklat pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. Pada tahun 2013, dari sebanyak 461 orang pegawai, hanya 125 pegawai yang pernah mengikuti diklat atau hanya 27.11%. Artinya 72,89% belum mengikuti diklat. Padahal secara teoritis diklat merupakan salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja para pegawainya.

Setiap pegawai yang mengikuti program diklat pegawai diharapkan memiliki kinerja yang baik, dalam arti mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggungjawabnya masing-masing. Kinerja yang baik menunjukkan adanya kecakapan, keterampilan, dan kesungguhan pegawai. Pegawai juga diharapkan mampu membangun kerjasama dalam pelaksanaan pekerjaan sebagai wujud kemampuan seorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Faktor lain yang berkaitan dengan optimalisasi kinerja pegawai adalah motivasi pegawai dalam bekerja. Pada umumnya seorang pegawai bekerja untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu. Pemenuhan kebutuhan tersebut harus disesuaikan dengan semangat dan gairah kerjanya. Menurut Rivai (2004: 155), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa motivasi merupakan keseluruhan kegiatan yang mendorong seseorang (pegawai) untuk bekerja dengan kemampuan yang maksimal agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan organisasi. Kebutuhan pegawai yang bekerja pada suatu organisasi terbentuk secara beragam karena latar belakang yang beragam pula. Sangat penting bagi organisasi untuk menjadikan kebutuhan pegawai sebagai salah satu cara untuk mencapai kinerja yang optimal. Hal ini dilakukan dengan menetapkan kebijakan dan prosedur kerja yang efektif setelah melalui pengamatan mendalam dan detail terhadap pegawai. Jika

kebijakan dan prosedur dapat dilaksanakan secara efektif dan dapat menawarkan pemenuhan kebutuhan pegawai maka dengan sendirinya motivasi tersebut akan terbentuk sehingga dapat menimbulkan gairah dan semangat kerja. Motivasi kerja dapat memacu pegawai untuk bekerja keras dengan penuh gairah dan semangat sehingga tercapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selain faktor diklat dan motivasi kerja, faktor lain yang berkaitan dengan kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Pada setiap organisasi, pimpinan berupaya menghimpun dan memberdayakan seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut dengan mengotimalisasikan kinerja yang meliputi potensi, keahlian dan profesionalisme yang dimiliki sumber daya manusia tersebut. Kondisi semacam ini mencerminkan adanya perwujudan dari prinsip dan strategi manajemen dalam suatu organisasi agar tetap dapat terus berkiprah sesuai dengan tujuan organisasi.

Berkenaan dengan masalah tersebut, maka pimpinan suatu organisasi berupaya mengolah berbagai sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkannya. Salah satunya, organisasi memiliki pegawai sebagai sumber daya manusia potensial dan motor penggerak atau ujung tombak bagi pelaksanaan program atau operasionalisasi organisasi yang bersangkutan. Dalam kondisi semacam ini maka sumber daya manusia atau pegawai merupakan aset yang sangat penting dan berharga bagi organisasi. Artinya seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik dalam rangka mengoptimalkan kinerja para pegawainya. Kepemimpinan yang baik dapat

meningkatkan kinerja anggota seperti yang diharapkan baik oleh anggota maupun organisasi yang bersangkutan. Faktor Kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga kelompok kerja dan manajerial.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis akan melakukan penelitian dan menuangkannya ke dalam Tesis yang berjudul: Pengaruh Diklat, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat bermanfaat dalam pengembangan disiplin ilmu pemerintahan, khususnya yang berkaitan dengan kajian mengenai diklat pegawai, motivasi dan gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangan pemikiran bagi Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia dalam meningkatkan diklat, meningkatkan motivasi kerja dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang baik dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai di masa-masa yang akan datang. Selain itu diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi berbagai pihak yang memerlukan informasi mengenai diklat pegawai dan kinerja pegawai dalam suatu organisasi pemerintahan.