

## BAB II KAJIAN TEORITIS

### A. Tinjauan Pustaka

#### 1. Kinerja Pegawai

##### a. Pengertian Kinerja

Mohammad Mahsun mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi planning suatu organisasi.<sup>1</sup>

Sedangkan menurut Suradji, kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>2</sup> Moh Pabundu Tika berpendapat bahwa kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.<sup>3</sup>

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu dan nantinya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dari tujuan organisasi.

---

<sup>1</sup>Mohammad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: BPFE, 2006), h.25

<sup>2</sup>Suradji, *Manajemen Kepegawaian Negara Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2003), h.2

<sup>3</sup>Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan ke-3*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), h.121

### **b. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai mempunyai hubungan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal penting.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>4</sup> Kinerja pegawai berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mulya S.P Hasibuan, bahwa Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.<sup>5</sup>

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah adanya perubahan perilaku yang lebih baik. Pengukuran kinerja organisasi dapat dilakukan dengan penilaian kinerja.

### **c. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu.

Suyadi mengatakan bahwa, penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada

---

<sup>4</sup>AA. Anwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, h.67

<sup>5</sup>Mulya S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Bumi Aksara, 2008), h.103

para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya di pandang dari sudut kepentingan perusahaan.<sup>6</sup>

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara, Penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.<sup>7</sup>

Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau evaluasi yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk memberikan informasi kepada para pegawai secara individual tentang mutu hasil pekerjaannya, menentukan pelatihan kerja secara tepat dan untuk memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang.

Penilaian kinerja pegawai sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Pada dasarnya penilaian kinerja pegawai membutuhkan beberapa aspek. Menurut Sugiyono aspek tersebut antara lain:<sup>8</sup>

- 1) Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)
- 2) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*)
- 3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job knowledge*)

---

<sup>6</sup>Suyadi Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta : BPFE, 1999), h.216

<sup>7</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2010), h.10

<sup>8</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2009), h.227

- 4) Kerjasama Tim (*Teamwork*)
- 5) Kreatifitas (*Creativity*)
- 6) Inovasi (*Innovation*)
- 7) Inisiatif (*Initiative*)

Aspek penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara, diantaranya adalah :<sup>9</sup>

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Disiplin dalam Bekerja
- 4) Inisiatif
- 5) Tanggung Jawab

Berdasarkan indikator yang disebut di atas, maka dapat dijelaskan secara lebih rinci, yaitu :

- 1) Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan kerja.
- 2) Kuantitas kerja adalah banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada.
- 3) Disiplin dalam bekerja adalah pegawai harus disiplin pada dirinya, tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 4) Inisiatif adalah kemampuan mengenali masalah-masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.
- 5) Tanggung Jawab adalah kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

---

<sup>9</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h.67

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang diterjemahkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara, yaitu :<sup>10</sup>

##### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan nyata (*knowledge and skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

##### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi, yaitu:<sup>11</sup>

##### 1) Faktor Personal

Meliputi pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

##### 2) Faktor Kepemimpinan

Meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan.

##### 3) Faktor Team

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, sererataan, dan kekompakan anggota tim.

##### 4) Faktor Sistem

---

<sup>10</sup>*Ibid.*, h.68

<sup>11</sup>Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: UPP AMPYKPN, 2005),

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, atau instruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Berdasarkan pemaparan di atas tentang kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan. Suatu kinerja akan dapat ditingkatkan apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Kinerja individu juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan maupun memuaskan kebutuhannya. Dibutuhkan suatu evaluasi yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Menurut Sjafrri Mangkuprawira, penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :<sup>12</sup>

- 1) Perbaikan Kinerja
- 2) Penyesuaian Kompensasi
- 3) Keputusan Penempatan
- 4) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Karir
- 5) Defisiensi Proses Penempatan Staf
- 6) Ketidakakuratan Informasi
- 7) Kesalahan Rancangan Pekerjaan
- 8) Kesempatan Kerja yang Sama
- 9) Tantangan-tantangan Eksternal
- 10) Umpan Balik pada SDM

---

<sup>12</sup>Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (edisi kedua)*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2011), h.232

## 2. Diklat

### a. Pengertian Diklat

Diklat sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh karena itu untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan yang dijalankannya.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa “Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS)”

Menurut Heidjrachman dan Suad, Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang bmenyangkut kegiatan mencapai tujuan. Sedangkan latihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.<sup>13</sup>

Pendapatan lain dikemukakan oleh Seokidjo Notoatmojo bahwa pendidikan (formal) di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi bersangkutan, sedangkan pelatihan adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang.<sup>14</sup>

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa diklat merupakan serangkaian kegiatan yang mengutamakan pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap seseorang pegawai dalam

---

<sup>13</sup>Heidjarachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta : BPFE, 1997) h.77

<sup>14</sup>Seokidjo Notoatmodjo, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2003) h.27

melaksanakan tugasnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

### **b. Tujuan dan Manfaat Diklat**

Menurut Abdurrahman Fatoni, bahwa tujuan diklat pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap para pegawai agar dapat :<sup>15</sup>

- 1) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat
- 2) Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya
- 3) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas
- 4) Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan
- 5) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja

Peraturan Pemerintah (PP) No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 menjelaskan bahwa tujuan diklat 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 pegawai yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa
- 3) Menetapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

---

<sup>15</sup> Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2006) h.98



Berdasarkan beberapa tujuan diklat yang telah dipaparkan di atas terdapat kaitan pengaruh antara diklat dengan kinerja pegawai. Tujuan diklat yang berkaitan dengan indikator dari kinerja yaitu :

- 1) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melaksanakan tugas berkaitan dengan indikator kinerja yaitu kualitas dan inisiatif dalam bekerja
- 2) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja berkaitan dengan indikator kinerja yaitu pengetahuan
- 3) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat berkaitan dengan indikator kinerja yaitu tanggung jawab
- 4) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi berkaitan dengan indikator kinerja yaitu disiplin kerja

Tujuan diklat di atas menunjukkan bahwa diklat memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal tersebut bisa dilihat dari tujuan diklat yang sejalan dengan indikator pengukuran kinerja.

Diklat juga memiliki beberapa manfaat yang sangat penting yaitu :<sup>16</sup>

- 1) Diklat meningkatkan stabilitas pegawai, artinya hubungan pergantian dengan pegawai lainnya yang tidak hadir
- 2) Diklat dapat memperbaiki cara kerja pegawai, artinya pegawai lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya.
- 3) Diklat memberi manfaat yang sangat baik bagi pegawai, karena dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik
- 4) Diklat memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri

Dari tujuan dan manfaat diklat yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan diklat yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai agar lebih profesional dalam menjalankan

---

<sup>16</sup>IGWursanto, *Manajemen Kepegawaian*, (Yogyakarta : Kanisius, 1989) h.60-61

pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai. Sedangkan manfaat diklat yaitu untuk meningkatkan stabilitas pegawai dan dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri agar dalam melaksanakan tugas dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

### **c. Pentingnya Diklat**

Hampir seluruh organisasi baik pemerintah maupun swasta menyadari akan keterbatasannya dalam menghadapi berbagai perubahan. Perubahan yang datang dalam menjawab tantangan baik yang berasal dari diri sendiri, maupun perubahan yang datang dari luar seperti perubahan kebutuhan masyarakat akan teknologi baru. Untuk menghadapi dan menjawab perubahan tersebut bisa dilakukan dengan berbagai cara salah satunya adalah melakukan program pendidikan dan pelatihan.

Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Menurut Soekidjo Notoatmodjo bahwa pentingnya program diklat antara lain:<sup>17</sup>

- 1) Sumber daya manusia atau pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Oleh sebab itu pegawai baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- 2) Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh karena itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Sehingga diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- 3) Di dalam masa pembangunan ini, organisasi atau instansi baik pemerintah atau swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan

---

<sup>17</sup>Soekidjo Notoatmodjo, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2003) h.18-23

pelatihan-pelatihan bagi para pegawainya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Sedangkan Malayu S.P Hasibuan, menyatakan bahwa “Pendidikan dan Pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai”.<sup>18</sup> Dengan kata lain orang yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan semakin penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari perubahan situasi, kondisi kerja, dan kemajuan teknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya.

Di dalam surat Al- Alaq ayat 1-5 juga dijelaskan tentang pentingnya pendidikan dan pelatihan :

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

Artinya : “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan. Dia Telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah. Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam. Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.” (QS. Al Alaq : 1-5)<sup>19</sup>

Surat Al-Alaq ayat 1-5, menerangkan bahwa Allah menciptakan manusia dari benda yang hina dan memuliakannya dengan mengajar membaca, menulis dan memberinya pengetahuan. Dengan kata lain, bahwa manusia mulia di hadapan Allah apabila memiliki pengetahuan, dan pengetahuan bisa dimiliki dengan jalan belajar.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan program diklat sangatlah penting bagi pegawai baik untuk masa sekarang ataupun masa yang akan datang, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan

<sup>18</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010) h.120

<sup>19</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang : PT. Karya Toha Putra Semarang, 2002), h.479

kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap serta produktivitas pegawai akan meningkat.

#### **d. Jenis Diklat**

Adapun jenis-jenis diklat antara lain:<sup>20</sup>

##### **1. Diklat kepemimpinan**

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat kepemimpinan adalah diklat dengan sasaran utama untuk meningkatkan karir guna memangku suatu jabatan fungsi atau pangkat tertentu secara bertahap dan untuk memperkaya atau meningkatkan keterampilan manajemen kepemimpinan serta kemampuan menciptakan metode-metode kerja baru. Diklat kepemimpinan dititikberatkan pada penajaman keahlian spesifik baik dalam bidang pekerjaan maupun bidang manajerial. Antara lain meliputi Diklat Pengelola Cabang, Kursus pimpinan Madya, dan Kursus pimpinan Utama.

##### **2. Diklat Fungsional**

Diklat fungsional adalah diklat yang ditujukan untuk menunjang mengembangkan keahlian atau keterampilan kerja dan dititikberatkan pada perubahan pola kerja, cara kerja dan penggunaan metode kerja mutakhir. Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing jenis dan jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan.

##### **3. Diklat Teknis**

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pegawai atau karyawan. Diklat teknis

---

<sup>20</sup> Aisyah, *Pendidikan dan Pelatihan* diambil dari : <https://ichainfinite.blogspot.com/2016/07/pendidikan-dan-pelatihan.html>, 18 Oktober, 23.30

dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang diklat teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

#### **e. Tahapan-tahapan Diklat**

Ambar T Sulistiyani menyatakan bahwa program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup :<sup>21</sup>

- (1) Penilaian kebutuhan pelatihan yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- (2) Pengembangan program pelatihan (*development*) bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- (3) Evaluasi program pelatihan (*evaluation*) mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sondang P Siagian, ada tahap-tahap yang perlu ditempuh dalam pelatihan. Langkah-langkah tersebut, yaitu :<sup>22</sup>

##### (1) Penentu Kebutuhan

Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

##### (2) Penentuan Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut tingkah laku atau mungkin juga kedua-duanya. Berbagaisasaran harus dinyatakan sejelas dan nyata mungkin, baik bagi para pelatih maupun para peserta.

##### (3) Penetapan Isi Program

---

<sup>21</sup>Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2009), h.223

<sup>22</sup>P.Sondang Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta : PT.Rineka Cipta, 2003), h.185-187

Sifat suatu program pelatihan ditentukan paling sedikit oleh dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai.

(4) Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar

Prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi (keterlibatan), repetisi (pengulangan), relevansi (kecocokan), pengalihan, dan umpan balik.

(5) Pelaksanaan Program

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

(6) Penilaian Pelaksanaan Program

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

Berdasarkan penjelasan beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tahapan dalam diklat itu terdiri dari analisis kebutuhan, penentuan sasaran yang sesuai dengan isi program, pelaksanaan program diklat, dan penilaian pelaksanaan program.

#### **f. Proses Diklat**

Diklat adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat yang mencakup aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Bila dilihat dari pendekatan sistem, diklat itu terdiri dari *Input* (sasaran diklat), *output* (perubahan perilaku), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut.

Seokidjo Notoatmodjo menjelaskan bahwa :

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

pendidikan dan pelatihan. Teori pendidikan dan pelatihan faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*).<sup>23</sup>

Pendapat Soekidjo di atas sejalan dengan proses diklat yang dikemukakan oleh Wursanto bahwa hal-hal yang mempengaruhi diklat dibedakan menjadi dua, yaitu Perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*). Perangkat lunak dalam proses diklat ini mencakup kurikulum, organisasi pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar dan tenaga pengajar atau pelatih itu sendiri, sedangkan perangkat keras (*hardware*) yang juga besar pengaruhnya terhadap proses diklat adalah fasilitas-fasilitas yang mencakup gedung, buku-buku referensi, alat bantu pendidikan dan sebagainya.<sup>24</sup>

#### **g. Metode Diklat**

Metode diklat merupakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat mengkondisikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya. Metode pendidikan dan pelatihan merupakan pendekatan terhadap cara penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo, terdapat dua macam metode yang digunakan dalam diklat, yaitu:<sup>25</sup>

##### 1) Metode *On The Job Site* (latihan di dalam pekerjaan)

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

---

<sup>23</sup>Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2003), h.31

<sup>24</sup>IG Wursanto, *Manajemen Kepegawaian*, (Yogyakarta : Kanisius, 1989), h.89

<sup>25</sup> Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h.37

Menurut Hani Handoko, “Metode “*on-the-jobsite*” merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan”. Latihan dengan menggunakan metode ini dilakukan di tempat kerja. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya pegawai lain). Metode latihan ini dirasa lebih ekonomis karena pegawai langsung dilibatkan pada pekerjaan, bukan hanya simulasi sehingga tidak memerlukan waktu khusus.<sup>26</sup>

Metode-metode yang biasa digunakan dalam praktik adalah sebagai berikut:

a) Pembekalan (*Coaching*)

Pelatihan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan cara memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai bagaimana melaksanakan pekerjaan rutin mereka. *Coaching* biasanya ditangani oleh supervisor atau manajer.

b) Rotasi Jabatan

Program ini direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan bagian yang berbeda untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Rotasi pekerjaan digunakan secara luas sebagai teknik pengembangan.

c) Magang (*Apprenticeship training*)

Pelatihan ini mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di lapangan. Peserta pelatihan magang bekerja dan berlatih di bawah pengawasan langsung ahli tersebut. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis pekerjaan yang memerlukan *skill* tinggi.

d) Penugasan Sementara

Kegiatan ini membuat pegawai ditugaskan pada suatu posisi untuk jangka waktu tertentu, misalnya 3 (tiga) bulan. Di sini, pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan untuk masalah yang mereka hadapi.

---

<sup>26</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 2001), h.112



Penyelenggaraan *on the job site* mempunyai keuntungan dan kelemahan yang perlu mendapatkan perhatian dari organisasi. Keuntungan metode *on the job site* adalah:<sup>27</sup>

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

Kelemahan metode *on the job site* adalah :

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

## 2) Metode *Off The Job Site* (Latihan di Luar Pekerjaan)

Diklat dengan menggunakan metode ini karena memberikan kesempatan kepada individu untuk lebih berkonsentrasi terhadap apa yang harus dipelajari. Selain itu, pertemuan dengan peserta yang lain membuat mereka mendapatkan wawasan baru. Metode ini mempunyai dua macam teknik, yaitu :<sup>28</sup>

### a) Teknik Presentasi Informasi

Teknik Presentasi Informasi adalah menyajikan informasi yang tujuannya memperkenalkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan baru kepada para peserta. Harapan akhir dari proses pengetahuan, sikap, dan keterampilan peserta diadopsi oleh peserta diklat di dalam pekerjaannya nanti. Teknik ini terdiri dari:

- (1) Ceramah biasa, di mana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung dengan peserta. Peserta diklat pasif mendengarkan.

<sup>27</sup>Seokidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h.38

<sup>28</sup>*Ibid.*, h. 39

- (2) Teknik diskusi, di mana informasi yang akan disajikan disusun di dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta aktif.
- (3) Diskusi kelompok adalah suatu proses interaksi secara lisan mengenai tujuan tertentu yang di dalamnya melibatkan beberapa peserta dengan cara tatap muka, melalui tukar-menukar informasi atau pemecahan suatu masalah/persoalan.
- (4) Teknik pemodelan perilaku adalah salah satu cara mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasi dan meniru model-model. Biasanya model-model perilaku yang harus diobservasi dan ditiru diproyeksikan dalam video tape.
- (5) Teknik magang ialah pengiriman karyawan dari suatu organisasi ke badan-badan atau organisasi yang lain yang dianggap lebih maju baik secara kelompok maupun perorangan. Mereka mempelajari teori-teori dan langsung mempraktikkan di bawah pengawasan, hal-hal baru, keterampilan baru yang harus mereka terapkan di dalam organisasi tersebut.

b) Teknik Simulasi

Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa sehingga, para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, maka apabila peserta diklat kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut. Metode-metode simulasi ini mencakup:<sup>29</sup>

- (1) Simulator alat-alat, misalnya simulasi alat-alat kantor bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Kualanamu.
- (2) Studi kasus (*case study*), di mana para peserta pendidikan dan pelatihan diberikan suatu kasus, kemudian dipelajari dan di diskusikan oleh peserta diklat. Kasus atau masalah yang diberikan merupakan situasi

---

<sup>29</sup>*Ibid.*

yang membutuhkan keputusan dan tindakan yang sesuai. Oleh karena itu, studi kasus harus bisa membuat pikiran para peserta pendidikan dan pelatihan terpusat pada kondisi khusus yang sama dengan kondisi yang mungkin mereka alami.

- (3) Permainan peranan (*role playing*). Cara ini mengajak peserta untuk memainkan peran, bagian-bagian dari karakter (watak) dalam kasus. Para peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan (peranan) tertentu yang diciptakan bagi mereka oleh pelatih. Metode permainan peran (*role playing*) dapat diartikan sebagai suatu metode pendidikan dan pelatihan dimana terlibat proses interaksi hubungan individu baik sebenarnya maupun tiruan yang diperankan secara spontan.
- (4) Teknik di dalam keranjang (*in basket*). Metode ini dilakukan dengan memberikan bermacam-macam persoalan kepada para peserta. Dengan kata lain, peserta diberi suatu basket atau keranjang yang penuh dengan bermacam-macam persoalan yang diatasi. Kemudian peserta diklat diminta untuk memecahkan masalah-masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalaman yang dipunyai mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasinya.

Seperti halnya penyelenggaraan *on the job site*, penyelenggaraan *off the job site* juga ada kelebihan dan kelemahan. Kelebihan metode *off the job site* adalah:<sup>30</sup>

- (1) Tidak perlu dalam jumlah yang banyak (memenuhi rasio) karena sifatnya penitipan.
- (2) Organisasi tidak disibukkan dengan pekerjaan tambahan dalam penyelenggaraan latihan tersebut.
- (3) Peserta dapat memusatkan perhatian karena dapat melepaskan diri dari pekerjaan rutin.
- (4) Peserta mempunyai pengetahuan yang relatif lebih luas, karena tidak terpaku pada lingkungan kerjanya sehari-hari dan dari segi lain dapat memperluas

---

<sup>30</sup>*Ibid.*, h.40

pergaulan yang sangat bermanfaat dalam hubungan pekerjaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Adapun kelemahan metode *off the job site* adalah:

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

### 3) Evaluasi Diklat

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan dari kegiatan diklat. Pendidikan dan pelatihan apapun bentuknya dan tingkatannya pada akhirnya untuk mencapai suatu perubahan perilaku baik individu maupun kelompok. Tujuan dari evaluasi diklat pegawai negeri sipil yaitu untuk mendapatkan dan menganalisis informasi untuk mengetahui tujuan jangka panjang dan jangka pendek, serta untuk mengetahui pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas instansi peserta diklat.

Soebagio Atmodiwirio menjelaskan bahwa:

Evaluasi pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil adalah kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dan pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan dan usaha untuk memperoleh informasi bagi penyempurnaan program pendidikan dan pelatihan.<sup>31</sup>

Siswanto Sastrohadiwiryono menjelaskan bahwa evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut:<sup>32</sup>

- (1) Untuk mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pendidikan dan pelatihan dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu.
- (2) Untuk mengetahui posisi atau kedudukan peserta dalam kelompoknya.

---

<sup>31</sup>Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Training (Pedoman Praktis Bagi Penyelenggaraan Training)*, (Jakarta :Balai Pustaka,1993), h.166

<sup>32</sup>B.SiswantoSastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h.220-223

- (3) Untuk mengetahui tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan diklat.
- (4) Untuk mengetahui efisiensi metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan.

Siswanto Sastrohadiwiryo menjelaskan bahwa evaluasi diklat ini dilaksanakan pada waktu pra diklat, selama diklat, dan sesudah diklat. Adapun penjelasannya sebagai berikut:<sup>33</sup>

(a) Evaluasi Pra Diklat

Dilakukan pada saat sebelum peserta memasuki program diklat. Sebelum program diklat dimulai, dilaksanakan tes atau wawancara. Tujuan tes atau wawancara adalah untuk mengetahui reaksi peserta diklat tentang materi yang akan diajarkan, mengetahui tentang tingkat pengetahuan dan kemampuan teknis peserta. Bentuk evaluasi dapat berupa evaluasi reaksi dan evaluasi tingkat pengetahuan dan keterampilan teknis.

(b) Evaluasi Selama Diklat

Dilakukan pada saat berlangsungnya diklat. Tujuannya adalah untuk mengetahui reaksi peserta terhadap materi diklat selama diklat, mengetahui hasil belajar selama mengikuti diklat, dan mengambil tindakan tertentu dalam upaya meningkatkan program yang akan datang.

(c) Evaluasi Sesudah Diklat

Dilakukan setelah 6 sampai dengan 12 bulan peserta diklat kembali ke instansi masing-masing. Tujuannya untuk mengetahui penerapan hasil pendidikan dan pelatihan oleh peserta diklat pada instansinya dan mengetahui permasalahan yang timbul.

Evaluasi harus mencakup setiap elemen yang ada dalam program pendidikan dan pelatihan. Hal ini dapat dicapai semaksimal mungkin dengan cara mengevaluasi elemen-elemen dasar berikut:

- (1) Program
- (2) Penyaji atau pengajar

---

<sup>33</sup>*Ibid.*, h. 224-230

- (3) Peserta pelatoha
- (4) Hasil-hasil pekerjaan

Elemen ini digunakan sebagai dasar pengukuran dalam penilaian pendidikan dan pelatihan yang sudah dilaksanakan. Penilaian Pendidikan dan pelatihan ini berguna untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan program pendidikan dan pelatihan.

### 3. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan unsur penting dalam suatu aktivitas kerja, karena motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan perilaku. Motivasi adalah kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan yang mengarah dan menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.<sup>34</sup>

Definisi lain tentang motivasi dijelaskan oleh Stephen P. Khobbins dan Marry Coulter sebagaimana dikutip oleh Winardi bahwa motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya dalam mencapai tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.<sup>35</sup>

Istilah-istilah yang berbeda banyak dipakai psikolog dalam menyebut sesuatu yang menimbulkan perilaku, ada yang menyebut sebagai motivasi (*motivation*) atau motif, kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*) dan dorongan (*drive*).<sup>36</sup> Istilah motivasi diambil dari istilah latin *movere* yang berarti “pindah”. Dalam konteks sekarang, motivasi adalah proses-proses psikologis meminta, mengarahkan, arahan dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah

---

<sup>34</sup>Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 134

<sup>35</sup>Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, PT Raja Grasindo Persada, 2007), h. 1

<sup>36</sup>Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan, Teori Struktur dan Perilaku*, (Yogyakarta: BPF, 2000), h. 252

pada tujuan. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko, “Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu.” Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja pada diri seseorang (karyawan) yang melakukan suatu pekerjaan guna pencapaian tujuan. Motivasi setiap orang atau karyawan berbeda-beda tergantung yang melatarbelakangi. Namun dasarnya motivasi akan mempengaruhi prestasi dan produktivitas kerja karyawan sendiri.

#### **b. Tujuan dan Fungsi Motivasi**

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

Menurut Oemar Hamalik fungsi motivasi yaitu :

- 1) Motivasi mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul perbuatan seperti belajar.
- 2) Motivasi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan
- 3) sebagai penggerak, ia berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.<sup>37</sup>

#### **c. Teori Motivasi**

- 1) Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)
  - (a) Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapr, haus, istirahat dan seks.
  - (b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

---

<sup>37</sup>Oemar Hamalik, *Psikologi Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru, 1992), h.55

- (c) Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*)
- (d) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- (e) Aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.<sup>38</sup>

## 2) Teori McClelland

Mengatakan bahwa teori berfokus pada tiga kebutuhan, pencapaian dan hubungan. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut :

- (a) Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), dorongan untuk melebihi mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil
- (b) Kebutuhan kekuatan (*need for power*), kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- (c) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*), keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

## 3) Teori Herzberg

Teori ini mengatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi seseorang dalam pekerjaannya, yaitu :

- (a) Faktor intrinsik, seperti prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju dan pekerjaan itu sendiri.
- (b) Faktor ekstrinsik, seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, gaji dan keamanan kerja.

## 4) Teori Motivasi Dalam Pandangan Islam

Dalam khazanah keilmuan Islam (Filsafat Hukum Islam), teori ini terbagi 3 yaitu :

---

<sup>38</sup>Purnami. Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, (Jakarta: Mitra Wacana Medis, 2014), h.31



(a) *Al-Daruriyat* (Kebutuhan Primer)

(b) *Al-Hajiyat* (Kebutuhan Sekunder)

(c) *Al-Tahsinat* (Kebutuhan Tertier)

Bedanya hanyalah, Islam memandang kebutuhan primer tidak terbatas pada hal-hal yang bersifat immaterial, seperti kebutuhan terhadap agama dan kebebasan dalam menjalankannya (*hifz al-din*), kebutuhan akan pemeliharaan jiwa (*hifz al-nafs*), Kebutuhan akan pemeliharaan keturunan (*hifz al-nasal*), kebutuhan akan pemeliharaan harta (*hifz al-mal*) dan kebutuhan akan pemeliharaan akal (*hifz al-‘aql*).<sup>39</sup>

#### d. Motivasi Kerja dalam Islam

Kerja dalam pandangan Islam tidaklah semata-mata untuk mencapai keuntungan material (upah), tetapi lebih dari itu kerja merupakan bagian dari pelaksanaan perintah Allah kepada manusia untuk bekerja yang baik (*‘amilu al-shalihah* dan *ahsanu ‘amala*). Tidaklah berlebihan jika kerja dalam pandangan islam merupakan ibadah sekaligus dipandang sebagai jihad.<sup>40</sup>

Dalam buku yang berjudul *Bekerja dengan Hati Nurani* karya Akh. Muwafik Saleh, dikatakan bahwa selama inibanyak orang bekerja untuk mengejar materi belaka demi kepentingan duniawi, mereka tak sedikitpun memerdulikan kepentingan akhirat kelak. Oleh karena itu sudah saatnya para pekerja bekerja dengan motivasi yang dapat memberikan kepribadian yang baik dan dibenarkan oleh Islam yang harus memenuhi ciri-ciri sebagai berikut:<sup>41</sup>

##### 1) Niat Baik dan Benar (Mengharap Ridha Allah SWT)

Sebelum seseorang bekerja, harus mengetahui apa niat dan motivasi dalam bekerja, niat inilah yang akan menentukan arah pekerjaan. Jika niat bekerja hanya untuk mendapatkan gaji, maka hanya itulah yang akan didapat. Tetapi jika niat bekerja sekaligus untuk menambah simpanan akhirat, mendapat harta halal, serta

<sup>39</sup>Azhari Akmal Tarigan, *Dasar-Dasar Etika Bisnis Islam*, (Medan : FEBI UIN-SU Press, 2016), h.77

<sup>40</sup>Muhammad Arif, *Diktat Filsafat Ekonomi Islam*, (Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara, 2018), h.10

<sup>41</sup>Akh. Muwafik Saleh, *Bekerja dengan Hati Nurani*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h.65

menafkahi keluarga, tentu akan mendapatkan sebagaimana yang diniatkan. Rasulullah SAW bersabda:<sup>42</sup>

*Dari Saad bin Abu Waqqash ra, Rasulullah SAW bersabda kepadanya: “Sesungguhnya apa saja yang kamu nafkahkan (bekerja) yang kamu niatkan untuk mencari keridhaan Allah niscaya kamu akan diberi pahala sebagai apa yang kamu sediakan untuk makan istrimu.”* (HR. Bukhari-Muslim).

## 2) Takwa dalam Bekerja

Takwa di sini terdapat dua pengertian. Pertama, taat melaksanakan perintah dan menjauhi segala bentuk larangan-Nya. Kedua, sikap tanggung jawab seorang muslim terhadap keimanan yang telah diyakini dan diikrarkannya. Orang yang bertakwa dalam bekerja adalah orang yang mampu bertanggung jawab terhadap segala tugas yang diamanahkan.

Orang yang bertakwa atau bertanggung jawab akan selalu menampilkan sikap-sikap positif, untuk itu orang yang bertakwa dalam bekerja akan menampilkan sikap-sikap sebagai berikut:

- a) Bekerja dengan cara terbaik sebagai wujud tanggung jawab terhadap kerja dan tugas yang diamanahkan.
- b) Menjauhi segala bentuk kemungkaran untuk dirinya dan orang lain dalam bekerja. Misalnya, tidak malas-malasan, merugikan rekan kerja, dsb.
- c) Taat pada aturan.
- d) Hanya menginginkan hasil pekerjaan yang baik dan halal.

## 3) Ikhlas dalam Bekerja

Ikhlas adalah syarat kunci diterimanya amal perbuatan manusia disisi Allah SWT. Suatu kegiatan atau aktivitas termasuk kerja jika dilakukan dengan keikhlasan maka akan mendatangkan rahmat dari Allah SWT. Adapun ciri-ciri orang yang bekerja dengan Ikhlas yaitu:

- a) Bekerja semata-mata mengharap ridha Allah SWT
- b) Bersih dari segala maksud pamrih dan ria.

---

<sup>42</sup>Isnaini Harahap, dkk, *Hadis-hadis Ekonomi*, (Jakarta : Kencana, 2015), h.78

- c) Penuh semangat dalam mengerjakan seluruh tugas pekerjaan.
- d) Tidak merasa rendah karena makian atau cercaan sehingga tidak mengurangi semangat dalam bekerja.

Mencari rezeki yang halal dalam agama Islam hukumnya wajib. Ini menandakan bagaimana pentingnya mencari rezeki yang halal. Dengan demikian, motivasi kerja dalam Islam bukan hanya memenuhi nafkah semata tetapi sebagai kewajiban ibadah fardlu lainnya. Islam sangat layak untuk dipilih sebagai jalan hidup (*way of life*). Islam tidak hanya berbicara tentang moralitas akhlak, tetapi juga memberikan peletakan dasar tentang konsep-konsep membangun kehidupan dan peradaban tinggi.

Islam menganjurkan umatnya agar memilih aktivitas dan karir yang benar-benar selaras dengan kecenderungan dan bakatnya. Dengan demikian, Islam meletakkan dasar yang kuat akan kebebasan berusaha. Hanya saja, untuk menghindari gejala-gejala kejahatan, Islam meletakkan batasan-batasan. Tujuan itu dinyatakan dalam Al-Qur'an dengan ungkapan bahwa bekerja adalah ibadah.

Menurut syari'at, keridhaan Allah SWT tidak akan didapatkan jika kita tidak melaksanakan tugas tekun, sungguh dan sempurna.<sup>43</sup> Ambisi seorang mukmin dalam bekerja yang paling utama adalah mendapatkan ridha Allah SWT. Dari ambisi yang mulia ini timbul sikap jujur, giat dan tekun. Firman Allah SWT (Q.S At Taubah: 105)

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ  
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Q.S At Taubah : 105)<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup>Yusuf Qardhawi, *Norma Dan Etika Ekonomi Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), h. 115

<sup>44</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: CV. Alwaah, 1989), h. 184

Ayat di atas memerintahkan agar kita bekerja, kerja itulah yang akan dilihat Allah SWT sebagaimana disebutkan dalam ayat tersebut tidak selalu bahwa yang satu dianugerahi derajat lebih tinggi dari yang lain, tetapi dimaksudkan bahwa kelebihan itu tidak lain daripada kelebihan keahlian dalam bidang kerja masing-masing. Dengan demikian, setiap orang pasti mempunyai kelebihan atas orang lain dalam bidang kerja tertentu dan dengan adanya kelebihan inilah setiap orang memerlukan bantuan orang lain untuk dapat terselenggaranya kebutuhan-kebutuhan hidupnya.

Makna lain dari ayat tersebut adalah, kerja itu sesungguhnya upaya kemanusiaan kita untuk menunjukkan kualitas kita dihadapan Allah SWT. orang yang bekerja pada bidang yang beragama, harus menyadari bahwa ia sedang membangun *image, track recordnya* dihadapan Allah juga di muka manusia. Oleh sebab itu, menjadi keniscayaan baginya untuk menunjukkan kerja yang baik dan menghindari diri dari hal-hal yang merusak namanya.<sup>45</sup>

#### 4) Menyadari bahwa Bekerja adalah Ibadah

Dalam sebuah jurnal tentang budaya kerja menurut perspektif Islam menyimpulkan bahwa ruang lingkup ibadah di dalam Islam sangat luas sekali, tidak hanya merangkum kegiatan kehidupan manusia dengan Tuhan tetapi dalam bermu'amalah juga. Setiap aktivitas yang dilakukan baik yang berkaitan dengan individu maupun dengan masyarakat adalah ibadah menurut Islam selagi memenuhi syarat-syarat tertentu, syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut:<sup>46</sup>

- a) Amalan yang dikerjakan itu hendaklah diakui Islam, bersesuaian dengan hukum-hukum Islam dan tidak bertentangan.
- b) Amalan tersebut dilakukan dengan niat yang baik bagi tujuan untuk memelihara kehormatan diri, menyenangkan keluarga, memberi manfa"at

---

<sup>45</sup>Azhari Akmal Tarigan, *Tafsir Ayat-ayat Ekonomi : Tela'ah Atas Simpul-simpul Ekonomi dan Bisnis Dalam Al-Qur'an*, (Medan : FEBI UIN-SU PRESS, 2017), h.122

<sup>46</sup>Ahlami, *Budaya Kerja Menurut Perspektif Islam* diambil dari: <http://haslizaali.blogspot.com/2009/12/budaya-kerja-menurut-perspektif-Islam.html>, 14 April, 22.03

kepada umat seluruhnya dan memakmurkan bumi sebagaimana yang dianjurkan oleh Allah.

- c) Amalan tersebut mestilah dibuat dengan sebaik-baiknya demi menepati apa yang ditetapkan Rasulullah SAW, yaitu Allah SWT amat menyukai seseorang yang membuat suatu pekerjaan dengan bersungguh-sungguh dan dalam keadaan yang baik.
- d) Ketika membuat amalan tersebut hendaklah sesuai menurut hukum-hukum Islam dan ketentuan batasannya, seperti tidak menzalimi orang lain, tidak khianat, tidak menipu dan tidak menindas atau merampas hak orang lain.
- e) Tidak meninggalkan ibadah-ibadah khusus seperti sholat, zakat, dan sebagainya.

Jadi, aktivitas yang kita kerjakan untuk mencari nafkah jangan hanya kita niatkan untuk kehidupan dunia semata, melainkan kita niatkan ibadah kepada Allah SWT supaya amalan kita tidak menjadi amalan yang rugi ketika di akhirat kelak. Karena pada hakekatnya manusia diciptakan oleh Allah SWT hanyalah untuk beribadah kepada-Nya.

Kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu baik secara materiil maupun non materiil atau dengan kata lain untuk memenuhi kebutuhan secara jasmani maupun rohani dan memiliki nilai ibadah sehingga termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena merasa diawasi oleh Allah SWT.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Berikut penelitian terdahulu tentang beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Martha Monroza Siagian (2010) dalam skripsi “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Medan”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis korelasi *product moment*. Data-data diperoleh dengan menyebarkan angket kepada responden sebanyak 72 orang. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dan pengaruhnya berada pada kategori sedang. Hal ini terbukti dari hasil perhitungan koefisien korelasi *product moment* sebesar 5,6. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Adapun besarnya pengaruh antara variabel X (pendidikan dan pelatihan) terhadap variabel Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 31,36%.

**Persamaan :**

- 1) Variabel yang diteliti, yaitu variabel bebas (pendidikan dan pelatihan) dan variabel terikat (kinerja pegawai)
- 2) Menggunakan metode penelitian kuantitatif

**Perbedaan :**

- 1) Pada penelitian terdahulu variabel yang diteliti hanya 2, yaitu diklat dan kinerja pegawai sedangkan pada penelitian ini menggunakan 3 variabel yaitu diklat, motivasi dan kinerja pegawai
  - 2) Pada penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 72 responden sedangkan pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 55 responden
  - 3) Tempat dan waktu penelitian yang berbeda
2. Penelitian yang dilakukan oleh Annisa Prawati (2014), dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Pekalongan”. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, dengan tingkat signifikan 0,002 (lebih kecil dari 0,05).

**Persamaan :**

- 1) Variabel yang diteliti, yaitu variabel bebas (motivasi) dan variabel terikat (kinerja pegawai)
- 2) Menggunakan metode penelitian kuantitatif

**Perbedaan :**

- 1) Pada penelitian sebelumnya, selain variabel motivasi peneliti juga menggunakan variabel disiplin kerja. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel diklat dan motivasi
- 2) Tempat penelitian yang berbeda, penelitian sebelumnya melakukan penelitian di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk wilayah Telkom Pekalongan sedangkan penelitian ini dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Kualanamu
3. Penelitian yang dilakukan oleh Khairul Akhir Lubis (2008), dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan selama ini ternyata mampu meningkatkan kinerja, disamping itu, motivasi yang diberikan oleh pimpinan atau perusahaan juga memiliki peran yang penting untuk meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang akhirnya juga berhasil meningkatkan kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X1) Motivasi (X2) dan Kinerja (Y).

**Persamaan :**

- 1) Variabel yang diteliti sama yaitu diklat, motivasi dan kinerja pegawai
- 2) Menggunakan metode penelitian kuantitatif

**Perbedaan :**

- 1) Waktu dan tempat penelitian berbeda, penelitian terdahulu melakukan penelitian pada tahun 2008 di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2018 di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Kualanamu

### **C. Kerangka Teoritis**

Definisi dari kerangka teoritis adalah model konseptual yang berkaitan dengan bagaimana seseorang menyusun teori atau menghubungkan secara logis beberapa faktor yang dianggap penting untuk masalah. Secara singkat, kerangka teoritis adalah membahas saling ketergantungan antar variabel yang dianggap perlu untuk melengkapi situasi yang akan diteliti. Penyusunan kerangka berkonsep akan membantu kita untuk menghipotesiskan dan menguji hubungan tertentu.

#### **1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)**

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan KPPBC TMP B Kualanamu adalah tingkat pencapaian hasil atas pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi KPPBC TMP B Kualanamu serta tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

#### **2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)**

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi perubahan dalam variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah diklat dan motivasi. Diklat merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka peningkatan kemampuan pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **3. Hubungan Diklat dengan Kinerja Pegawai**

Penelitian yang dilakukan oleh Martha Monroza Siagian (2010) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dan pengaruhnya berada pada kategori sedang.

Penelitian yang dilakukan oleh Elfina Marlia (2007), menunjukkan hubungan yang kuat antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja karyawan, serta berpengaruh positif. Dari hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh



angka 81,3%. Yang berarti pendidikan dan pelatihan mempengaruhi kinerja sebesar 81,8%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

#### 4. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

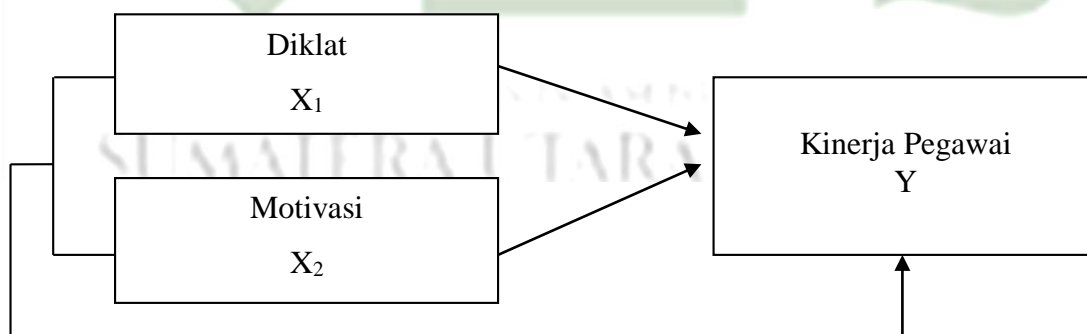
Penelitian yang dilakukan oleh Tri Hardjono (2013), menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh perubahan motivasi terhadap perubahan kinerja pegawai sebesar 35,9%.

Penelitian yang dilakukan oleh Annisa Prawati (2014), menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, dengan tingkat signifikan 0,002 (lebih kecil dari 0,05).

#### 5. Hubungan Diklat dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Khairul Akhir Lubis (2008), menyimpulkan bahwa Pelatihan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan selama ini ternyata mampu meningkatkan kinerja, disamping itu, motivasi yang diberikan oleh pimpinan atau perusahaan juga memiliki peran yang penting untuk meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang akhirnya juga berhasil meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan hubungan antar variabel, maka dapat dirumuskan kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

Penelitian ini mengacu berdasarkan kerangka pemikiran bahwa adanya hubungan yang erat sekali antara diklat dan pemberian motivasi yang akan berdampak positif dan signifikan terhadap peningkatan hasil kinerja.

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan dengan permasalahannya, maka dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. H(Diklat)

Ho : tidak ada pengaruh signifikan diklat terhadap kinerja pegawai

Ha : terdapat pengaruh signifikan diklat terhadap kinerja pegawai

2. H (Motivasi)

Ho : tidak ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai

Ha: terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai

3. H (Diklat dan Motivasi)

Ho : tidak ada pengaruh signifikan antara diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai

Ha :terdapat pengaruh signifikan antara diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai