

**STUDI ANALISIS KEBIJAKAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENDIDIKAN PELATIHAN KOTA CIREBON
(Studi Kasus Diklat Teknis)**

Oleh:

*Agus Gunawan¹, Achdi Halim², Nurudin Siraj³
Universitas Swadaya Gunung Djati Cirebon^{1,2,3}
Email: imammahdi264@gmail.com³*

ABSTRACT

The study entitled "Study of Education Policy and Training Studies in an Effort to Improve Employee Performance in the Civil Service Agency and Training Education in Cirebon City (Case Study of Technical Training)". The title was raised because the employee's performance was caused by the lack of optimal implementation of education and training program policies, therefore it was suspected that the implementation of education and training program had an impact on employee performance which was still not optimal in accordance with the targets achieved. The implementation of Education and Training Policies that are still not optimal is felt to affect the performance of employees, because it can hamper the interests of the implementation of duties, the implementation of cooperative relationships, and the interests of the results achieved in the organization. This study aims to find out directly in the implementation of education and training programs in improving employee performance, to determine the inhibiting factors of employee performance at the Cirebon City Personnel Training and Education Agency. The study was conducted using qualitative research methods, this method uses data collection techniques: library studies, interviews, observation, documentation. The study was conducted at the Cirebon City Personnel and Education Training Agency, with Secretary informants and other employee. The results of the study: 1) the implementation of education and training programs is not optimal with the existing policies that cause adverse impacts on employee performance, 2) The inhibiting factors of the implementation of education and training policies are due to the quality of human resources that are not optimal, and 3) supporting factors the implementation of education and training policies has the capability of the implementing apparatus and the Civil Service Standard Operating Procedure as a guide in working.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pembangunan Daerah merupakan indikator penunjang terwujudnya Pembangunan Nasional. Oleh karena itu, Pemerintah pusat membuat kebijakan mengenai pemerintah daerah dimana pemerintah daerah diberikan kewenangan yang sangat luas untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan Daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperlihatkan aspek-aspek hubungan antar susunan pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Menurut Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah Pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa:

Pemerintah Daerah adalah penyelenggaraan urusan Pemerintah oleh Pemerintahan Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan

Republik Indonesia, sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Diberlakukannya Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah adanya tuntutan pemberdayaan aparatur untuk lebih meningkatkan Kinerjanya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan Nasional sangat tergantung pada kesempurnaan Aparatur Negara khususnya Kinerja Pegawai Negeri Sipil, sehingga kedudukan dan peranan Kinerja Pegawai Negeri Sipil dirasakan semakin penting untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam usaha mencapai tujuan

nasional yaitu mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berpradaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi. Oleh karena itu penyelenggaraan pemerintahan memerlukan orang-orang yang selalu mampu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan pemerintah, pembangunan dan kemasyarakatan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Kinerja Pegawai Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Kep/25/M. Pan/2/2004 tentang Pedoman Umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat unit pelayanan instansi Pemerintah, Kinerja Pegawai adalah segala kegiatan pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pegawai sebagai upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan Perundang-Undangan.

Salah satu persyaratan yang sangat mendasar dari pegawai adalah kemampuan intelektual dan operasional untuk menerapkan potensi kerja yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Maka dari itu

untuk mempunyai pegawai yang mempunyai prestasi kerja serta peningkatan kualitas salah satunya dengan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan yang diselenggarakan oleh Bidang Diklat yang ada di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai, dengan meningkatnya kemampuan kerja pegawai diharapkan dapat memperbaiki kekurangan Organisasi Pemerintah Daerah khususnya di BKD kota Cirebon.

Pendidikan dan Pelatihan mempunyai banyak jenis serta kriteria Program yang diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan sumber daya aparatur yang ada di pemerintah daerah dan Program Pendidikan dan Pelatihan untuk meningkatkan Kinerja Pegawai adalah Diklat Teknis.

Diklat Teknis adalah jenis Pendidikan dan pelatihan yang memberikan keterampilan dan

penguasaan pengetahuan Teknis di bidang tugas terkait kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan secara konsisten dan profesional.

Menurut Edwin B. Lippo (Hasibuan 2007:70) bahwa yang disebut dengan Pendidikan dan Pelatihan adalah:

“pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh” sedangkan *“Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu”*.

Menurut Andrew F. Sikula (Hasibuan 2007:70) bahwa yang disebut Pelatihan adalah:

“Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu”.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa

Pendidikan dan Pelatihan Teknis sebagai landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina dan mengembangkan kemampuan Sumber Daya Manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan dimasa yang akan datang.

Di dalam pelaksanaannya program Pendidikan dan Pelatihan haruslah sejalan dengan Implementasi kebijakan Pemerintah secara tertulis, adapun Implementasi Kebijakan Menurut *Van Metter* dan *Van Horn* (Agustino 2012:139) adalah:

tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Pasal 1 ayat 1 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa *“Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar*

mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil”.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Pasal 1 ayat 6 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa

“instansi pengendali Diklat yang selanjutnya disebut Instansi Pengendali adalah Badan Kepegawaian Negara yang secara fungsional bertanggungjawab atas pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan serta pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat”.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 29 Tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa:

“Pendidikan kedinasan merupakan pendidikan profesi (non formal) yang berfungsi meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas kedinasan bagi pegawai dan calon pegawai Negeri suatu departemen atau lembaga pemerintahan non departemen”.

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 huruf (a) tentang Aparatur Sipil

Negara yaitu “Perlu dibangun Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktisi korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat”.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 70 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa “setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, pengembangan kompetensi sebagaimana yang dimaksud adalah antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran”.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 Pasal 3 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS menyatakan bahwa “sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing”. Undang-Undang tersebut menegaskan bahwa penyelenggaraan Diklat harus diarahkan untuk mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi yang

sesuai dengan persyaratan dan keahlian tugas jabatan masing-masing.

Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 Pasal 12 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS yaitu: “Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS, sebagaimana yang dimaksud diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang”.

Seperti yang telah disampaikan diatas mengenai Undang-Undang yang terkait dengan Kinerja Pegawai, bahwa Kinerja pegawai dalam sebuah birokrasi merupakan hal penting dalam peran serta fungsinya. akan tetapi dalam pelaksanaan di lapangan tidak sesuai yang dikehendaki karna banyak para pegawai yang kinerjanya tidak sesuai dengan kemampuan serta harapan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis di Kantor Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan kota Cirebon ditemukan adanya gejala/masalah yang berkaitan dengan Kinerja Pegawai yaitu kinerja pegawai

kurang optimal hal tersebut ditandai oleh hal-hal sebagai berikut:

- 1) Adanya penyelesaian pekerjaan yang kurang sesuai dengan kualitas (hasil) yang diharapkan. Contohnya koordinasi dengan dinas atau bidang lain terkadang terjadi *misskomunikasi* dan keterlambatan sosialisasi informasi. Selain itu Kurangnya koordinasi diantara bidang dan sekretariat untuk proses surat keluar dan surat keputusan yang harus ditandatangani oleh Walikota, Wakil Walikota dan Sekretaris Daerah.
- 2) Adanya pekerjaan kurang sesuai dengan Kuanlitas (jumlah) yang diharapkan. Contohnya kemampuan Sumber Daya Manusia yang tidak seimbang dengan pesatnya perkembangan Pendidikan dan Pelatihan.
- 3) Masih adanya beberapa bidang dan sub bidang yang tidak menyerahkan arsip surat keluar yang diprosesnya.
- 4) Keterlambatan Penyampaian data dari setiap bidang ke Sub bag. Program dan Pelaporan sebagai bahan untuk penyusunan

laporan hasil pelaksanaan kegiatan masih terlambat tidak sesuai dengan tanggal yang telah ditentukan dalam surat edaran kepala BK-Diklat Kota Cirebon.

Permasalahan tersebut menyangkut dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang berpengaruh dalam berjalannya roda pemerintah daerah serta tujuan Visi Misi menjadi terhambat. Maka dari hal itu Kinerja Pegawai dalam Organisasi Pemerintah Daerah dalam waktu ke waktu perlu adanya peningkatan kemampuan, semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula Pemerintahan di Daerah berjalan. Perlunya Pegawai yang menguasai bidang pekerjaannya yang ditempatkan di instansi dimana mereka bekerja, dengan adanya program diklat teknis para pegawai dilatih dan diberikan pendidikan sesuai keahliannya.

Disamping itu penulis Melihat masalah dan penjelasan tersebut, penulis beranggapan bahwa kurangnya kinerja pegawai disebabkan oleh belum baiknya program pendidikan dan pelatihan

yang diberikan. Hal ini terlihat dari indikasi-indikasi antara lain:

- 1) Kurang minatnya pegawai dalam mengikuti Pendidikan dan Pelatihan disebabkan karena pegawai beranggapan mengikuti diklat harus bertanggungjawab dan menguasai materi yang telah diberikan serta pelaksanaan programnya membutuhkan waktu yang cukup lama.
- 2) Implementasi program Pendidikan dan Pelatihan belum terlaksana dengan baik sehingga sasaran diklat kurang tercapai, terlihat dari sebagian lulusan peserta diklat yang kinerjanya belum efektif.
- 3) Keterbatasan sumber-sumber daya yang mendukung dalam pelaksanaan program Pendidikan dan Pelatihan tidak terpenuhi dengan baik.

Sumber Daya Manusia yang tidak efisien, terlihat dari kurangnya keseriusan peserta dalam mengikuti Pendidikan dan Pelatihan

1.2 Rumusan Masalah

Berpedoman dari latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan *problem*

statement (pernyataan masalah) sebagai berikut: Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan oleh Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan di kota Cirebon masih belum berjalan atau terlaksana secara Optimal seperti yang diharapkan, terbukti dengan masih adanya Pegawai yang kinerjanya belum efektif.

1.3 Identifikasi Masalah

1. Bagaimana implementasi Kebijakan program Pendidikan dan Pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan Implementasi Kebijakan program Pendidikan dan Pelatihan dalam upaya meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon?
3. Hambatan-hambatan apa yang ditemui oleh Bidang Pendidikan dan Pelatihan dalam implementasi kebijakan Pendidikan dan

Pelatihan dalam upaya meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon?

1.4 Manfaat Penelitian

Secara Teoritis

- 1) Untuk mengembangkan Ilmu Administrasi Negara, khususnya kajian Implementasi Kebijakan Publik, dalam hal ini yaitu Analisis Kebijakan program Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon.
- 2) Dapat memperkaya literatur atau Kepustakaan dalam bidang Administrasi Negara, terutama dalam hal kajian Analisis Kebijakan.

Secara Praktis

- 1) Memberikan masukan dan informasi yang bermanfaat terutama bagi DIKLAT di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan untuk lebih memperhatikan evaluasi hasil program yang telah terlaksana

terutama program DIKLAT teknis yang menyangkut Kinerja Pegawai, sehingga diharapkan program selanjutnya bisa terlaksana lebih baik lagi.

- 2) Bagi Penulis, dapat menambah wawasan dan informasi tentang hal yang diteliti serta mengembangkan kemampuan berpikir penulisan karya ilmiah ini.

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Implementasi kebijakan mengenai Pendidikan dan Pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi belum terlaksananya dengan baik mengenai implementasi kebijakan Pendidikan dan Pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon.
3. Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi oleh

bidang Pendidikan dan Pelatihan dalam implementasi kebijakan Pendidikan dan Pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon

1.6 Metode Penelitian

Metode adalah suatu cara baku untuk memecahkan suatu masalah sehingga mencapai tujuan. sedangkan Penelitian adalah merupakan suatu proses mencari data dan informasi serta menemukan informasi secara sistematis dalam waktu tertentu guna menjelaskan fenomena yang menjadi masalah dengan menggunakan metode. Menurut Sugiyono (2001: 1) metode penelitian adalah “cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”.

Adapun metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Menurut *Denzin* dan *Lincoln* (dalam Moeloeng, 2010:5) menyatakan bahwa:

“Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar

alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen”

Menurut Whitney (dalam Nazir 2005:54) memberikan definisi mengenai metode Penelitian Deskriptif yaitu:

“Metode Deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian Deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena”.

Alasan penulis menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif yaitu karena peneliti ingin menggambarkan dan menjelaskan suatu peristiwa atau

fenomena dan menggambarkan temuan variabel lapangan yang tidak menemukan skala Hipotesis, metode kualitatif bukan untuk mencari berapa besar pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lain tetapi meneliti tentang bagaimana Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan dalam upaya meningkatkan Kinerja Pegawai yang ada di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon.

1.7 Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan kajian pustaka dalam wawancara langsung kepada obyek yang diteliti yang berkaitan dengan implementasi Pendidikan dan Pelatihan serta Kinerja Pegawai. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Studi Kepustakaan (*Library Reserach*)

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data serta informasi melalui buku-buku, literatur-literatur dan artikel-artikel yang ada kaitannya dengan

permasalahan yang menjadi obyek penelitian.

2. Studi Lapangan:

a. Wawancara (*Interview*).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara lisan, biasanya dilakukan jika ingin diketahui hal-hal yang lebih mendalam dari responden. Dalam penelitian kualitatif wawancara dilakukan secara mendalam (*indepth interview*) karena penelitian kualitatif mengandalkan datanya pada hasil wawancara.

b. Observasi Nonpartisipatif.

Pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian tetapi penulis tidak terlibat dalam proses kerja dari orang-orang di lokasi penelitian.

1.8 Teknik Analisis Data

Tahap-tahap yang digunakan dalam analisis data adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data.

yaitu mencari dan mengumpulkan data yang diperlukan yang dilakukan terhadap berbagai jenis

dan bentuk data yang ada di lapangan kemudian data-data tersebut dicatat.

2. Reduksi Data

yaitu hasil penelitian di lapangan sebagai bahan mentah dirangkum, direduksi, kemudian disusun supaya lebih sistematis dan menulis hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian sehingga diharapkan memberikan gambaran dan analisis yang lebih tajam.

3. Sajian Data.

yaitu penyajian data dalam bentuk uraian singkat dengan teks yang bersifat naratif, table, gambar, grafik, untuk memudahkan peneliti memahami apa yang terjadi.

4. Verifikasi Data.

yaitu data-data yang diperoleh dari hasil wawancara, diobservasi kemudian peneliti mencari makna hasil penelitian. Peneliti berusaha mencari pola, hubungan serta hal-hal yang sering timbul. Dari hasil penelitian atau data yang diperoleh peneliti membuat kesimpulan-kesimpulan untuk kemudian diverifikasi.

1.9 Lokasi Penelitian

Lokasi yang penulis lakukan dalam penelitian ini adalah di Badan Kepegawaian dan Pelatihan Pendidikan Kota Cirebon yang beralamat di Jalan Tanda Barat No. 33 Kota Cirebon. Dengan alasan sebagai berikut:

- 1) Terdapat masalah yang belum optimalnya mengenai Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.
- 2) Adanya sumber-sumber dan Data yang mendukung dalam penelitian dan pembahasan.

2. HASIL DAN PEMBAHASAN

2.1 Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pelatihan Pendidikan Kota Cirebon (Studi Kasus Pendidikan dan Pelatihan Teknis).

Pengembangan Pegawai bertujuan dan bermanfaat bagi organisasi, pegawai, masyarakat yang mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan dari

organisasi, Tujuan pengembangan menyangkut hal-hal berikut:

- a. Produktivitas Kerja
Dengan Pengembangan, produktifitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill pegawai yang semakin baik.
- b. Efisiensi
Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, dan biaya.
- c. Kerusakan
Pengembangan pegawai bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin yang menunjang pekerjaan karena pegawai semakin terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kecelakaan
Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan pegawai, sehingga biaya pengeluaran rekiso kecelakaan yang dikeluarkan organisasi berkurang.
- e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat yang dilayani melalui kinerja pegawai yang lebih baik.

f. Moral

Dengan pengembangan, Moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan Pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier dan promosi jabatan berpeluang besar dan akan semakin meningkat, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerja pegawai lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual

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

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seseorang pemimpin badan, bidang maupun pelaksana program akan lebih baik. Human relations nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan benefits) pegawai akan meningkat karena kinerja pegawai mereka semakin baik.

Peserta Pengembangan yang akan mengikuti pengembangan program Pendidikan dan Pendidikan dari suatu organisasi adalah pegawai baru dan lama. Baik dia tenaga oprasional atau pegawai manajerial.

a. Pegawai Baru, yaitu Pegawai Negeri Sipil yang baru diterima bekerja pada organisasi. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para pegawai dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada

jabatan/pekerjaannya.

Pengembangan pegawai baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya.

- b. Karyawan Lama, yaitu pegawai lama oleh organisasi ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan. Pengembangan pegawai lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, pembaharuan metode kerja, meningkatkan kinerja serta persiapan untuk promosi kenaikan jabatan. Jelasnya pengembangan pegawai lama perlu dilaksanakan agar para pegawai semakin memahami technical skill, human skill, conceptual skill, dan managerial skill, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

2.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja

Pegawai Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon (Studi Kasus Pendidikan dan Pelatihan Teknis).

Menurut *Donal S. Van Metter* dan *Carl E. Van Horn* (Agustino, 2012:142-144). Terdapat 6 (enam) faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan yaitu:

- 1) Ukuran dan Tujuan Kebijakan
- 2) Sumberdaya
- 3) Karakteristik Agen Pelaksana
- 4) Sikap/Kecenderungan para Pelaksana (Disposisi)
- 5) Komunikasi Antar Organisasi dan Aktivitas Pelaksana.
- 6) Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik.

6 (enam) faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut saling berinteraksi satu sama lain, dimana Ukuran dan Tujuan Kebijakan, Sumberdaya, Karakteristik Agen Pelaksana, Sikap/Kecenderungan para Pelaksana (Disposisi), Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksana, Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik mempengaruhi

secara langsung terhadap implementasi kebijakan. Disamping itu terdapat pengaruh tidak langsung diantara variabel tersebut.

Berikut ini penulis akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon (Studi Kasus Pendidikan dan Pelatihan Teknis) menurut *Van Metter* dan *Van Horn* yaitu:

1. Ukuran Dan Tujuan Kebijakan

Setiap Kebijakan harus mempunyai ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan kebijakan yang dapat diukur, Dengan ketentuan tersebut maka tujuan dapat terwujud. Dalam ukuran-ukuran dasar dan ketentuan-ketentuan kebijakan tidak jelas, sehingga tidak bisa terjadi multi interpretasi dan mudah menimbulkan kesalah pahaman dan konflik diantara agen implementasi.

2. Pelaksana Program DIKLAT Teknis.

Pelaksanaan kebijakan program pendidikan dan pelatihan

belum sesuai dengan kebijakan pemerintah pusat maupun daerah mengenai pendidikan dan pelatihan tetapi disamping itu dalam pelaksanaanya program tersebut dituntut untuk menghasilkan output Sumber Daya Aparatur Negeri Sipil yang berkualitas terutama mengenai kinerja dalam pekerjaannya, sehingga dapat berdampak positif terhadap Organisasi Pemerintah Daerah

3. Karakteristik Agen Pelaksana

Menurut *Van Metter* dan *Van Horn* (Agustino, 2012:142-144) faktor karakteristik mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan karena menunjukkan seberapa besar daya dukung dalam struktur organisasi, nilai-nilai yang berkembang, hubungan-hubungan dan komunikasi yang terjadi di lingkungan internal birokrasi.

4. Sikap/ Kecenderungan para Pelaksana (Disposisi).

Implementasi Kebijakan publik diartikan sebagai kecenderungan, keinginan atau kesepakatan para pelaksana (implementors) untuk melaksanakan kebijakan. Implementasi Kebijakan

jika berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana tidak harus mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kecenderungan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

5. Komunikasi Antar Organisasi dan Aktivitas Pelaksana.

Menurut *Van Metter* dan *Van Horn* (Agustino, 2012:142-144) banyak faktor Komunikasi Antar Organisasi dan Aktivitas Pelaksana dalam mewujudkan implementasi kebijakan yang efektif. Para Pengambil Kebijakan dalam meminta para pelaksana (Implementors) tidak sekedar dengan pengawasan mekanisme prosedur yang dicanangkan, tetapi yang lebih penting adalah adanya dukungan finansial, SDM dan Komunikasi harus ditetapkan sebagai acuan supaya Koordinasi antar Organisasi dan antar Aparat bisa berjalan dengan baik

6. Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik.

Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik dalam Teori *Van Metter* dan *Van Horn* (Agustino, 2012:142-144) berarti Suatu Kondisi dimana

Ekonomi, Sosial dan Politik di internal maupun Eksternal dalam Organisasi harus stabil berjalan dengan seimbang supaya mendukung implementasi kebijakan berjalan dengan efektif dan efisien, maka upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan eksternal khususnya

2.3 Hambatan-Hambatan dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon.

Hambatan-hambatan implementasi kebijakan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai dalam pelaksanaannya yaitu sebagai berikut:

1. Peserta

Peserta program pendidikan dan pendidikan mempunyai latar belakang yang tidak sama, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat

kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda. Serta tidak jarang para pegawai kurang tertarik untuk mengikuti Diklat dengan berbagai macam alasan mereka masing-masing.

2. Pelatih atau Instruktur

Widyaswara dan panitia penyelenggara Diklat harus lebih meningkatkan lagi wawasan dan pengetahuannya sesuai perkembangan jaman, serta keterbatasan aparat pelaksana masih kurang untuk pelaksanaannya padahal syaratnya minimal 10 (sepuluh) aparat pelaksana program Diklat.

3. Fasilitas sarana dan prasarana

Fasilitas sarana dan prasarana program Pendidikan dan Pelatihan yang dibutuhkan untuk Pelatihan dan Pelatihan sangat kurang baik, misalnya buku-buku, alat-alat, mesin-mesin yang menunjang pelaksanaan program dan gedung yang memiliki tempat penginapan seperti asrama yang akan digunakan untuk praktek kurang menunjang

dengan baik. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya Pendidikan dan Pelatihan.

4. Dana Anggaran

Dana yang tersedia untuk pelaksanaan kegiatan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara tidak efektif, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

3. KESIMPULAN DAN SARAN

3.1 Kesimpulan

1. Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon masih belum Optimal, dilihat dari fasilitas (Sarana dan Prasarana) yang menunjang dalam kegiatan pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan Teknis, serta terbatasnya Dana Anggaran untuk semua kegiatan program ini menghambat proses yang sudah berjalan sehingga setiap tahunnya tidak semua Pegawai Negeri Sipil bisa melaksanakan atau mengikuti kegiatan Pendidikan dan Pelatihan yang sudah menjadi Haknya dan

berdampak pada penurunan Kinerja Pegawai di Organisasi Pemerintah Daerah. Selain itu masih ada pegawai yang kurang minat untuk mengikuti Diklat yang akan diselenggarakan, salah satunya karena alasan tidak adanya penghargaan dalam jabatannya. Serta dilihat dari hasil pelaksanaan masih adanya pegawai yang kinerjanya tidak meningkat setelah mengikuti Diklat.

2. Faktor-faktor pendukung program Pendidikan dan Pelatihan yaitu:

A. Faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan:

1) Ukuran dan Tujuan Kebijakan.

Tujuan pelaksanaan program Diklat tersebut sangat baik, program Diklat Teknis khususnya untuk meningkatkan Kompetensi pegawai, Kinerja pegawai dan kemampuan pegawai, diharapkan dapat diterapkan dalam pekerjaannya sesuai tugas pokoknya masing-masing, Tetapi didalam pelaksanaan program Diklat Teknis belum Optimal karna adanya kendala-kendala yang dihadapi tetapi aparat

pelaksana diklat teknis berusaha dan mengharapkan pegawai tersebut setelah mengikuti diklat teknis bisa menambah wawasan dan pengalaman serta lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan

2) Sumberdaya

a. Kualitas aparat cukup bagus dilihat dari para aparat pelaksana sudah berpengalaman dibidang Diklat serta rata-rata menempuh jenjang pendidikan S1 tetapi tidak semua pegawai yang ada di bidang Diklat mempunyai standar kualitas yang baik dilihat dari adanya pegawai yang baru menempati posisi bidang Diklat dan belum sepenuhnya berpengalaman, serta peran penting SDM lainnya yaitu para peserta yang mengikuti Diklat Teknis tidak semua para peserta bersungguh-sungguh mengikuti Diklat Teknis.

b. Sumber Finansial yang diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk anggaran Program Pendidikan dan Pelatihan belum Optimal dilihat dari kebutuhan-kebutuhan belum semua terpenuhi sehingga

pelaksanaan tidak berjalan sesuai Kebijakan Pemerintah Pusat maupun Daerah.

- c. Efektivitas waktu yang diberikan telah dimanfaatkan dengan sebaik mungkin oleh Diklat, sehingga pelaksanaan program diklat telah dilaksanakan dengan selesai sesuai waktu yang ditentukan.

3) Karakteristik Agen Pelaksana.

Disiplin dan keterampilan para aparat para aparat pelaksana kegiatan cukup baik dilihat dari kegiatan program yang sudah ditentukan dan waktu yang terbatas mengharuskan para aparat melakukan kegiatannya dengan penuh tanggung jawab, tetapi dari segi jumlah belum mencukupi, idealnya yaitu standar pelaksanaan program aparatnya sedikitnya 10 (sepuluh).

4) Sikap Para Pelaksana (disposisi).

Prilaku aparat pelaksana baik dilihat dari respon aparat pelaksana terhadap peserta Diklat sangat penuh kepedulian dan penuh tanggung jawab, para aparat pelaksana mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana menangani

permasalahan yang muncul dalam kegiatannya. Tetapi komitmen implementasi kebijakan program Diklat kurang efektif dilihat pencapaian hasil kegiatan kurang optimal dan masih ada pegawai yang kinerjanya belum baik di Organisasi Pemerintah Daerah.

5) Komunikasi Antar Organisasi dan Aktivitas Pelaksana.

Koordinasi serta komunikasi yang dilakukan dinilai cukup baik, terlihat dari para aparat pelaksana melakukan berbagai cara untuk berkoordinasi dengan organisasi yang terkait dengan baik maupun berkomunikasi dengan para peserta yang mengikuti Diklat.

6) Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik.

Faktor external kurang berpengaruh terhadap pelaksanaan kebijakan Diklat, karena pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Pegawai Negeri Sipil sudah ditur oleh Undang-Undang yang berlaku begitupun mengenai hal-hal yang menyangkut pelanggaran yang tidak boleh dilakukan.

B. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai:

- 1) **Kualitas.**
- 2) **Kuantitas.**
- 3) **Keandalan.**
- 4) **Sikap.**

3.2 Saran

1. Penyelenggaraan Diklat yang dilakukan oleh Widyaswara dan aparat pelaksana lainnya harus lebih meningkatkan lagi pengetahuan dan wawasannya karena nalar atau daya tangkap para peserta berbeda-beda dan yang namanya negara pasti berkembang dari segi teknologi dan informasi, maka dari itu para Pegawai Negeri Sipil harus meningkatkan kemampuan dan kinerjanya yaitu melalui Pendidikan dan Pelatihan dan aparat pelaksana harus lebih meningkatkan lagi wawasan dan pengetahuannya dengan baik.
2. Dengan keterbatasan jumlah aparat pelaksana, maka Perlu adanya keseriusan, efektifitas waktu dan kinerja yang baik dari para aparat pelaksana Diklat dalam

pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihannya.

3. Perlu diupayakan pemberian motivasi berupa tambahan nilai, kenaikan pangkat, promosi atau penghargaan lainnya, agar pegawai benar-benar termotivasi dan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan dengan sungguh-sungguh.
4. Anggaran serta fasilitas yang diberikan Pemerintah untuk pelaksanaan program Pendidikan dan Pelatihan memang dinilai kurang mencukupi tetapi idealnya dengan anggaran serta fasilitas yang terbatas tersebut bisa digunakan dengan sebaik-baiknya, dan jangan dijadikan alasan ketika anggaran yang telah diberikan menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan, aparat pelaksana harus menggunakan anggaran serta fasilitas tersebut dengan efektif dan efisien serta pelaksanaan program dapat menghasilkan output yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku:

Agustino, Leo. 2012. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.

Hasibuan, Malayu S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkunegara, A.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

_____. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.

Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mutiarin, Dyah. Dan Zaenudin, Arif. 2014. *Manajemen Birokrasi Dan Kebijakan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.

Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Buku Seru.

B. Peraturan Perundang-Undangan.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Kep/25/M.Pan/2/2004 tentang pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat unit pelayanan instansi Pemerintah.

Peraturan Walikota Cirebon No. 11 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja BK-Diklat Kota Cirebon.