

## IMPLEMENTASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA APARATUR SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN PRESTASI KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN, PARIWISATA DAN KOMINFO KOTA SAMARINDA

Sukarmini\*

### Abstrak

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan pembinaan sumber daya aparatur pada Dinas Kebudayaan Pariwisata dan Kominfo Kota Samarinda melalui pendidikan dan pelatihan dalam upaya Meningkatkan Prestasi Kerja dan untuk mengetahui dan mendeskripsikan Prestasi Kerja Pada Dinas Kebudayaan Pariwisata dan Kominfo Kota Samarinda setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Jenis penelitian ini termasuk deskriptif kualitatif. Jenis data terdiri dari data primer dan data sekunder. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Data Model Interaktif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, memberikan pegawai ketrampilan khusus melalui pendidikan dan pelatihan yang meliputi Diklat Tekhnis, Diklat Fungsional dan Kursus-Kursus dalam bidang pekerjaannya merupakan upaya meningkatkan sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan Prestasi Kerja Pada Dinas Kebudayaan Pariwisata dan Kominfo Kota Samarinda. Ada perubahan yang berarti bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah memiliki legalitas pendidikan dan pelatihan, baik segi kemampuan, keterampilan, dan keahlian sehingga kinerja pegawai secara kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan menjadi meningkat dan lebih baik.*

**Kata Kunci:** *Pelatihan, Prestasi, Aparatur*

### PENDAHULUAN

Pada era reformasi pemerintah Indonesia telah mencanangkan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pencanaan tersebut didasarkan pada suatu pemikiran yang lebih terencana, dan diharapkan dapat membawa konsekuensi terhadap hasil-hasil pembangunan yang berdaya guna dan berhasil guna. Walaupun hasil pembangunan kenyataannya mengalami peningkatan yang cukup tajam namun peningkatan itu masih adanya kesenjangan bagi kesejahteraan masyarakat. Hal tersebut disebabkan adanya disparitas pembangunan yang bertumpu pada kota-kota besar, sementara bagi kota-kota kecil belum semuanya tersentuh oleh pembangunan, pelaksanaan pembangunan nasional merupakan tugas yang berat yang harus dipikul bersama oleh berbagai pihak,

karena bukan saja harus ada keseimbangan diantara berbagai bidang

Di lingkungan pegawai negeri, sebagai dasar untuk melakukan pendidikan dan pelatihan mengacu pada Undang-Undang Kepegawaian nomor 43 tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Kemudian dijabarkan ke dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil. Pada pasal 5 (ayat 1) dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk pengembangan pegawai yang mendorong terhadap peningkatan kerja. Selanjutnya pada ayat 2 dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan keahlian serta kecakapan pegawai negeri sipil. Diharapkan dengan berlakunya

---

\*Sukarmini, M.Si adalah Alumni Magister Ilmu Administrasi, Fisipol-Unmul, Samarinda

kebijakan tersebut kemampuan, keterampilan dan keahlian aparatur dapat lebih ditingkatkan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai lebih efektif dan efisien. dari 80 orang diantaranya hanya 43 % yang memiliki legalitas pelatihan, 2) masih banyaknya aparatur yang memiliki tingkat pendidikan menengah ke bawah, 3) penguasaan aparatur terhadap sarana komputer masih terbatas dan 4) pemahaman terhadap uraian pekerjaan masih terbatas. Dengan kompleksitas pekerjaan tersebut sudah selayaknya setiap aparatur harus diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan guna mendapatkan keterampilan dan keahlian, sehingga memiliki modal kerja guna menunjang kelancaran tugas.

### Fokus Masalah

1. Bagaimanakah Implementasi Pendidikan dan Pelatihan sumber daya aparatur dalam upaya meningkatkan prestasi kerja di Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo Kota Samarinda ?
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat implementasi pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur dalam usaha meningkatkan prestasi kerja di Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo Kota Samarinda?

### TINJAUAN PUSTAKA

#### Manajemen Kepegawaian

Manajemen (*management*) merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, dan esensi manajemen adalah aktivitas bekerja melalui orang lain guna mencapai tujuan yang direncanakan (Simamora, 2004 : 4). Menurut Terry (dalam Winardi, 1990 : 4) bahwa Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang

dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Menurut Atmosudirdjo (1992 : 124) memberikan pengertian bahwa manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan dari pada semua faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu.

Koontz dan Weihrich (1990 : 4) menyatakan : *management is process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims.* (Manajemen adalah proses merencanakan, menciptakan dan memelihara kondisi dimana individu-individu bekerjasama dalam suatu kelompok secara efisien untuk mencapai tujuan yang telah diseleksi).

Dari pengertian-pengertian tentang manajemen tersebut, dapat dikemukakan beberapa persamaan yang esensial, yaitu :

- Manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha kelompok manusia.
- Dalam manajemen selalu terdapat adanya tujuan tertentu yang akan dicapai oleh kelompok yang bersangkutan.
- Terdapatnya kerjasama antara anggota kelompok tersebut.

Manajemen Kepegawaian merupakan bagian dari Manajemen Umum, karena itu perlu terlebih dahulu mengemukakan tentang pengertian manajemen secara umum. Beberapa ahli dalam bidang manajemen mengemukakan pendapat tentang pengertian manajemen. Dalam hubungannya dengan tenaga kerja atau pegawai maka Moekijat (1997 : 7) Manajemen kepegawaian merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi dan pemeliharaan orang-orang dengan tujuan

membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Simamora, (2004 : 5), cenderung menggunakan istilah manajemen sumber daya manusia mendefinisikan yaitu pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Alasan kesamaan istilah antara manajemen kepegawaian dengan manajemen sumber daya manusia menurut Simamora (2004: 4) mengacu pada “proses yang sama”. Keduanya berusaha untuk membina, mengarahkan, memanfaatkan, mendayagunakan dan mengembangkan manusia agar menjadi sumber tenaga yang produktif. Secara terminology antara sumber daya manusia dengan manajemen kepegawaian terdapat perbedaan. Perbedaan tersebut bahwa manajemen sumber daya manusia memperlihatkan ruang lingkup yang lebih luas sedangkan manajemen kepegawaian lebih terfokus pada lingkup yang lebih kecil. Perbedaan berbagai istilah di atas terletak pada penekanannya. Sebagai contoh, istilah fungsi kepegawaian (personalia) yakni untuk fungsi lini maupun staf digunakan untuk memberikan aksentuasi terhadap fungsi manajemen pada hal-hal seperti itu, sedangkan istilah manajemen sumber daya manusia dipakai untuk memperlihatkan ruang lingkup yang lebih luas.

Pendapat yang berbeda Dale Yoder (dalam Moekijat, 1997: 28) mengemukakan bahwa : *Personnel manajement or personnel administration has come to be restricted in careful usage to employer's activities in dealing with employers as individuals.* Adapun yang menjadi fungsi manajemen kepegawaian sebagaimana dikemukakan oleh Moekijat (1997 : 31) adalah sebagai

berikut : (1) Analisis Jabatan ; (2) Penilaian Jabatan; (3) Klasifikasi Jabatan; (4) Kompensasi; (5) Pengadaan Tenaga Kerja dan Sumbernya; (6) Selektif Pegawai; (7) Induksi dan Latihan; (9) Penilaian Kecakapan Pegawai ; (10) Penyesuaian Status/Kedudukan; (11) Pengawasan Pegawai; (12) Moril dan Disiplin Pegawai ; (13) Pelayanan Pegawai dan (14) Motivasi Pegawai .

Berdasarkan uraian di atas jelaslah, bahwa terdapat 14 butir fungsi manajemen kepegawaian/personalia yang harus dilaksanakan oleh manajemen kepegawaian. Dalam menjalankan fungsinya, manajemen kepegawaian tidak hanya bertumpu pada salah satu fungsi, tetapi semua fungsi harus dijalankan secara seimbang agar dapat terciptanya tata laksana kepegawaian yang baik. Oleh karena itu cukup beralasan sementara orang mengatakan, bahwa bidang personalia merupakan dapur rumah tangga, karena sesuatu yang ditangani tidak hanya menyangkut analisa jabatan saja, tetapi mulai dari penerimaan sampai yang bersangkutan pensiun atau meninggal dunia. Analisis jabatan sebagai salah satu fungsi manajemen dapat dijadikan sebagai acuan dasar untuk menganalisis penempatan orang-orang sesuai bidang keahlian, keterampilan, kemampuan, dan kecakapan yang dikaitkan dengan jenis dan beban kerja yang akan dilakukan. Apabila hal tersebut diterapkan secara tepat niscaya efektivitas kerja pegawai dapat ditingkatkan.

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai adalah merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Pada dasarnya pelatihan merupakan suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia, di mana manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya. Oleh karena itu akan lebih efektif apabila setiap pegawai diberikan pelatihan. Karena pelatihan merupakan hal yang bersifat universal, baik

itu organisasi pemerintah maupun di lembaga swasta.

Menurut Sarwoto, (1996 : 139), bahwa salah satu jalan yang harus ditempuh oleh manajemen tenaga kerja yang sekaligus merupakan salah satu fungsinya adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada tenaga kerja. Pendapat senada juga disampaikan Hadipoerwono, (1992 : 76) bahwa pelatihan adalah pembinaan kecakapan, kemahiran, ketangkasan (*Skill Building*) dalam pelaksanaan tugas. Pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, tentang pokok-pokok kepegawaian, pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah dan rohaniyah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Sedangkan pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Pelatihan adalah proses belajar-mengajar, dengan menggunakan tehnik dan metode tertentu. Secara konseptual dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya sasarannya adalah seseorang atau sekelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisien, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik.

Dari pengertian di atas, secara sederhana dapat dikatakan bahwa pelatihan adalah segala usaha yang dilakukan secara sadar, dalam rangka untuk membina kepribadian serta untuk mengembangkan kemampuan atau prestasi kerja, yang berlangsung seumur hidup, yang

dilaksanakan baik di dalam maupun di luar sekolah. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan, karena dalam pelatihan juga menyangkut proses belajar-mengajar, terutama yang ditujukan untuk memperoleh pengetahuan serta mengembangkan keterampilan dalam waktu yang relatif singkat. Dalam hal ini terdapat sedikit perbedaan antara pendidikan dan pelatihan, sebagaimana yang dikemukakan Hadipoerwono (1992 : 76) bahwa : Pendidikan dimaksudkan sebagai suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia, dimana manusia itu berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya. Sedangkan pelatihan adalah pembinaan kecakapan, kemahiran, ketangkasan (*skill building*) dalam pelaksanaan tugas.

Kemudian lebih lanjut Andrew E. Sikula (dalam Martoyo 1997 : 57), memberikan batasan tentang pendidikan dan pelatihan sebagai berikut : *Training is a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personnel learn technical knowledge and skill for definite purpose. Development is a longterm educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose.*

Dengan demikian pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki berbagai penguasaan keterampilan ataupun kemampuan kerja serta teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat. Umumnya suatu pelatihan dilakukan dalam rangka untuk mengupayakan atau menyiapkan para pegawai, untuk melakukan suatu pekerjaan yang pada saat itu akan dilaksanakan. Sedangkan pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Pendidikan lebih banyak diarahkan untuk golongan manager, sebaliknya pelatihan lebih banyak ditujukan untuk golongan non-manager.

Ranupandoyo dan Husnan (1993:70), dalam memformulasikan istilah

pendidikan dan pelatihan, dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.
- Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan.

Sedangkan Siagian, (1996 : 180) mengatakan, bahwa antara pendidikan dan pelatihan sama-sama merupakan proses belajar-mengajar, dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Akan tetapi persamaan antara pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dari proses belajar. Sedangkan perbedaan-perbedaan antara kedua istilah tersebut, baik dalam arti konsepsi, sasaran maupun orientasinya. Namun apapun persamaan dan perbedaan, yang perlu disadari sepenuhnya adalah bahwa baik pendidikan maupun pelatihan, keduanya menekankan serta mengarahkan pada peningkatan mutu dan prestasi kerja pegawai dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Pendidikan dan pelatihan sangat membantu pegawai dalam mengembangkan kecerdasan serta keterampilan, khususnya dalam hal pengetahuan-pengetahuan yang bersifat praktis, yang justru sangat dibutuhkan dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

Dilihat dari segi manfaat serta kegunaannya, pendidikan dan pelatihan tidak lain merupakan suatu usaha untuk meningkatkan prestasi pegawai. Pendidikan dan Pelatihan terhadap pegawai dapat meningkatkan pola kerja pada pegawai itu sendiri. Hal ini juga dapat mempengaruhi

suasana kerja yang lebih kompetitif sehingga pegawai terpacu untuk menggali potensi yang ada pada diri pegawai itu sendiri. Kemudian didukung oleh pendapat Manullang yang mengatakan, bahwa faedah dari dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan adalah :

- Meningkatkan rasa puas pegawai,
- Pengurangan pemborosan,
- Mengurangi ketidakhadiran,
- Memperbaiki metode dan sistem kerja,
- Meningkatkan tingkat penghasilan,
- Mengurangi biaya lembur,
- Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin,
- Mengurangi keluhan pegawai,
- Mengurangi kecelakaan-kecelakaan,
- Memperbaiki komunikasi,
- Meningkatkan pengetahuan dan serba guna pegawai,
- Memperbaiki moral pegawai,
- Menimbulkan kerja sama yang lebih baik. (Manulang, 1990 : 83).

Goldstein dan Buxton (dalam Mangkunegara, 2003: 57) mengemukakan tentang kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat dianalisis melalui 3 (tiga) dimensi, yaitu : *Organizational analysis, job or task analysis, and person analysis*. Adapun alasan lain tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan tersebut dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- Adanya pegawai baru : Pegawai-pegawai baru sangat memerlukan pelatihan orientasi. Mereka perlu memahami tujuan, aturan-aturan, dan pedoman kerja yang ada pada organisasi perusahaan. Disamping itu, mereka perlu memahami kewajiban-kewajiban, hak dan tugasnya sesuai dengan pekerjaannya.
- Adanya penemuan-penemuan baru : Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan kantor yang

digunakan sebelumnya. Pegawai-pegawai yang akan menggunakan peralatan baru tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakannya dengan sebaik-baiknya, misalnya penggunaan komputer.

Dalam kaitannya dengan pelatihan bagi pegawai adalah komponen-komponen yang ada relevansinya dengan pelatihan tersebut, antara lain :

- Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (*Profesional*).
- Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Hanya saja dalam melibatkan aparatur untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan hendaknya memperhatikan kemampuan aparatur, spesialisasi dan kebutuhan organisasi. Selain itu yang perlu dipertimbangkan adalah minat, kemauan serta semangat aparatur untuk meningkatkan prestasi kerja, karena kurang tepatnya dalam aparatur maka hal tersebut akan membawa konsekuensi terhadap hasil yang dicapai selama mengikuti pelatihan, bahkan tidak akan memberikan kontribusi yang berarti terhadap organisasi.

### Metode Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Siagian, (1995 : 65), bahwa keberhasilan suatu perencanaan pekerjaan tidak terlepas dari metode yang digunakan. Demikian halnya dengan perencanaan serta pelaksanaan pada program pendidikan dan latihan. Disamping itu dengan penentuan

metode dan teknik pengajaran yang tepat maka hasilnya pun akan lebih efektif. Nampaknya sampai saat ini metode yang sering digunakan adalah metode ceramah. Walaupun dikalangan para ahli mengatakan bahwa metode yang paling efektif yaitu dengan cara melibatkan para peserta dalam proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan tersebut.

Berbicara tentang pendidikan dan pelatihan sebenarnya metode yang digunakan cukup beragam. Menurut Hadipoerwono (1992 : 81) bahwa metode pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan berupa :

- Sekolah, dimana dengan cara ini pelaksanaannya otomatis terpisah dengan pekerjaan, karena dengan mengikuti sekolah maka diperlukan waktu yang relatif lama, juga dituntut untuk dapat menyelesaikan kurikulum yang ditentukan oleh sekolah yang bersangkutan.
- Latihan atau pelatihan, yang dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan. Dalam pelaksanaan pelatihan ini pesertanya bisa dibebaskan sepenuhnya dari pekerjaannya, tetapi bisa juga sambil tetap bekerja seperti biasa.
- Kursus periodik, yang pelaksanaannya sebulan atau setiap tahun, tergantung pada kebutuhan. Pelaksanaannya bisa di luar jam kerja atau bisa juga pada saat jam kerja pegawai.
- Ceramah-ceramah periodik, yang pelaksanaannya juga dilakukan secara berkala. Dalam setiap kali ceramah dibicarakan masalah-masalah tertentu yang biasanya bersifat aktual dan ada sangkut pautnya dengan pelaksanaan pekerjaan.
- Pertemuan-pertemuan pejabat, yang dilaksanakan untuk membahas secara bersama kesulitan-kesulitan yang dihadapi, sehingga diharapkan akan diperoleh jalan keluarnya.
- Latihan praktek, merupakan pendidikan mutlak harus dilaksanakan bagi tenaga-

tenaga pelaksana. Pendidikan atau pelatihan ini langsung dilaksanakan di tempat pekerjaan.

Menurut Asri dan Budi (1996:92), metode pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan dengan cara :

- Studi kepustakaan, dalam metode ini dipergunakan bahan-bahan bacaan, seperti buku-buku ilmu pengetahuan dan teknologi atau laporan hasil-hasil penelitian, yang diharapkan dapat menambah wawasan berpikir para pembacanya.
- *Job relations* ; metode ini dilaksanakan dengan cara pergantian dari suatu jabatan atau dari satu tugas kepada jabatan atau tugas lain, sehingga akan dapat menambah pengalaman kerja pegawai.
- Diskusi; dengan cara melibatkan seluruh peserta untuk aktif dalam membicarakan/memecahkan problem yang dihadapi. Metode ini sering dilakukan karena dianggap cukup efektif dalam rangka pemecahan masalah.
- *Coaching* ; dengan cara memberikan instruksi-instruksi atau bimbingan secara langsung kepada peserta, biasanya dilakukan dengan bantuan alat-alat peraga.

### Jenis Pendidikan Dan Pelatihan

Dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang seringkali dilaksanakan oleh pemerintah maupun swasta pada umumnya ada beberapa jenis. Seperti yang dikemukakan oleh Moenir (1992 : 164), bahwa jenis pendidikan dan pelatihan pada umumnya terdiri dari dua jenis yaitu "*Pre service training*" dan "*In service training*". (Wursanto, 1998 : 61).

"*Pre service training*" adalah merupakan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau suatu instansi, khusus untuk para pegawai baru atau calon pegawai. Karena itu pendidikan dan pelatihan jenis ini kadang-kadang disebut juga kursus orientasi (*orientation training*), yang dalam kursus ini

antara lain diberikan gambaran secara menyeluruh tentang hal-hal yang berkaitan organisasi yang bersangkutan. Khusus untuk lembaga pemerintah, untuk pendidikan dan pelatihan jenis ini disebut juga dengan latihan pra jabatan.

Sedangkan yang dimaksud dengan "*in service training*" adalah suatu program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan bagi pegawai yang sudah berstatus sebagai pegawai tetap (bukan calon pegawai), dengan tujuan untuk lebih meningkatkan kemampuan, keterampilan serta pengetahuan dari pegawai yang bersangkutan. Karena kemajuan ilmu dan teknologi yang sangat pesat, mau tidak mau memacu setiap pegawai untuk senantiasa mampu mengikuti perubahan dan perkembangan ilmu dan teknologi tersebut.

Dalam hal menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan jenis ini, ada yang sepenuhnya dilaksanakan oleh pihak instansi yang bersangkutan itu sendiri. Artinya semua kelengkapan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tersebut, mulai dari perencanaan tempat, peralatan sampai kepada tenaga pengajarnya ditangani oleh instansi sendiri. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang demikian disebut juga "*on the job training*". .

Untuk masing-masing jenis mempunyai keuntungan tersendiri, yang antara lain dapat disebutkan disini, bahwa untuk pelaksanaan *on the job training* keuntungannya adalah:

- Biaya mungkin saja dapat ditekan serendah mungkin, karena tidak perlu mengeluarkan biaya sewa gedung maupun peralatan yang digunakan.
- Dalam hal ini tidak diperlukan adanya masa penyesuaian, antara peserta pendidikan dan pelatihan dengan para pengajarnya ataupun dengan suasana lingkungan tempat pelaksanaannya.

- Karena sebelumnya sudah terdapat jalinan kerja, dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, sehingga komunikasi antara peserta dengan pengajarnya dapat berlangsung secara lancar, sehingga diharapkan proses transfer pengetahuan dapat berjalan dengan baik (Wursanto, 1998 : 165).

Sedangkan keuntungan yang diperoleh dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan jenis "*off the job training*" antara lain adalah :

- Tidak perlu harus secara massal, yang berarti harus menunggu sekian lama untuk mengumpulkan sekian banyak peserta. Betapapun jumlah pegawai yang di-anggap perlu untuk mengikuti suatu jenis pendidikan dan latihan dapat langsung diikuti pada lembaga penyelenggara.
- Organisasi atau instansi tidak disibukan dengan adanya pekerjaan tambahan selama dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan.
- Peserta dapat lebih memusatkan perhatiannya pada materi-materi yang diberikan, karena terlepas dari tugas-tugas rutin yang harus diselesaikan di kantor. Hadipoerwono, (1992 : 77).

Lebih lanjut dikatakan, bahwa jenis-jenis pendidikan dan pelatihan meliputi : (a) Pendidikan dasar; (b) Pendidikan tambahan; (c) Pendidikan penyegar; (d) Latihan Instruksi; (e) Latihan Cara kerja; (f) Latihan hubungan kerja dan (g) Latihan Keterampilan.

### Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Suatu organisasi atau lembaga menyelenggarakan pendidikan atau pelatihan bagi pegawainya, terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi tujuan dilaksanakan hal tersebut. Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah agar pengikut latihan dapat cepat berkembang (Suryana, 2000 : 85). Karena pengembangan diri manusia tidak hanya

melalui pengalaman, tetapi akan lebih cepat jika pengembangannya melalui pendidikan dan pelatihan.

Selanjutnya, Wursanto (1998 : 61) mengemukakan, bahwa tujuan pelatihan sebagai berikut :

- Menambah pengetahuan pegawai
- Menambah keterampilan pegawai

Dari beberapa pendapat di atas, baik yang berkaitan dengan pengertian pendidikan dan pelatihan, faedah maupun tujuan dari dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan. Menurut Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 1999 bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur pegawai negeri sipil sebagai berikut:

- Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sesuai dengan kebutuhan instansi.
- Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.

Menurut Moenir (1992 : 162) tujuan dilakukannya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai sebagai berikut :

- Memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas/pekerjaan, baik pekerjaan lama maupun pekerjaan baru, baik dari segi peralatan maupun metode.
- Menyalurkan keinginan pegawai untuk maju dari segi kemampuan dan memberi rasa kebanggaan kepada mereka.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dilaksanakan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan keahlian serta kecakapan pegawai, yang merupakan kompetensi pegawai negeri dalam upaya untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.

### Prestasi Kerja Pegawai

Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan sungguh-sungguh pasti akan memberikan hasil yang memuaskan. Tetapi dalam upaya mencapai prestasi kerja yang maksimal, tidak cukup hanya dilakukan secara sungguh-sungguh melainkan diperlukan suatu pengetahuan dan keterampilan.

David McClelland (dalam Miftah Thoha, 1986 : 229). mengatakan bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Asumsi ini telah diuji secara empirik oleh Mc. Clelland bersama dengan teman-temannya di Universitas Harvard Amerika Serikat. Lebih lanjut dikatakan bahwa kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan terbukti merupakan unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja. McClelland dalam teori motivasinya disebut dengan *threes needs theory* yang meliputi : kebutuhan untuk berprestasi ( *Needs for Achievement*), Kebutuhan akan Kekuasaan (*Needs for Power*), dan Kebutuhan Untuk Berafiliasi (*Needs for Affiliation* ).

Lebih lanjut Mc. Clelland mengemukakan suatu hasil riset mengenai kebutuhan berprestasi secara deskriptif diuraikan sebagai berikut :

- Mereka mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi lebih senang menetapkan sendiri tujuan hasil karyanya.
- Mereka yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi lebih senang menghindari tujuan hasil kerja yang terlalu mudah dan sukar. Mereka sebenarnya lebih menyenangi tujuan yang sebatas kemampuannya yang dapat mereka capai.
- Mereka yang mempunyai tingkat kebutuhan prestasi tinggi lebih menyenangi umpan balik yang cepat, tampak, dan efisien mengenai hasil karya mereka.

- Mereka yang mempunyai tingkat kebutuhan prestasi tinggi bertanggung jawab akan pemecahan persoalan yang dihadapi.

Dalam penelitian ini yang diamati hanya satu aspek, yaitu kebutuhan akan prestasi (*needs for achievement*), karena prestasi pegawai mempunyai hubungan langsung dengan keefektifan kerja pegawai dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Kebutuhan akan prestasi menurut Mc Clelland (dalam Gibson,1990:98) mempunyai ciri penting, yaitu ... “dapat dipelajari”.... Pegawai yang mempunyai prestasi rendah dapat dilakukan pelatihan atau pengalaman lain yang dapat menaikkan prestasi pegawai itu.

Gambaran umum teori Mc Clelland menyebutkan bahwa pegawai yang mempunyai prestasi tinggi lebih senang menetapkan sendiri pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Dengan demikian pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi dalam pekerjaannya akan lebih menyenangi proses pencapaian tujuan dan sasaran yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Keefektifan kerja merupakan tujuan serta lebih bertanggung jawab terhadap persoalan apa yang dihadapi. Jadi pendekatan teori Mc Clelland dalam melihat prestasi pegawai lebih ditujukan kepada aktualisasi diri untuk dapat menentukan hasil kerja yang terbaik.

Proses penting organisasi yang dinamis apabila orang-orang dalam organisasi itu mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang dibebankan kepada mereka. Untuk dapat membedakan antara yang mempunyai prestasi yang tinggi dengan yang mempunyai prestasi yang rendah dapat dilihat dari rasa tanggung jawab atau rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai yang bersangkutan. Kemudian umpan balik (*feed back*) ialah kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dalam arti efisien dan efektif. Prestasi dapat dilihat dari kemauan belajar dalam

meningkatkan prestasi yang dihasilkan sehingga efektifitas kerja dapat tercapai. Menurut Indrawidjaja, (1983 : 201) Prestasi kerja yang yang dihasilkan seorang pegawai diperoleh melalui usaha dan kerja keras serta melalui proses yang panjang. Penilai prestasi merupakan puncak dari proses manajemen. Hasibuan, (1990 : 105) mengatakan, bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Senada dikemukakan oleh Siswanto, (1987 : 195), bahwa prestasi kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan. Prestasi kerja merupakan suatu penilaian yang diukur dari hasil kerja seseorang dan hal tersebut sangat dibutuhkan oleh organisasi baik itu organisasi pemerintah maupun swasta. Prestasi pegawai yang berlaku bagi organisasi pemerintah diatur dalam Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974, yaitu tentang Pokok-pokok Kepegawaian Indonesia. Diantaranya menyebutkan ada dua sistem penilaian/pengangkatan bagi pegawai, yaitu sistem karier dan sistem prestasi kerja. Dalam sistem karier, pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan dari yang bersangkutan, untuk kemudian dalam tahap berikutnya masa kerja, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat objektif lainnya juga ikut menentukan. Sedangkan dalam sistem prestasi kerja, sekalipun dalam pengangkatan pertama juga didasarkan atas kecakapan dan prestasi kerja yang dicapai, maka pengangkatan pada tahap berikutnya tidak lagi didasarkan pada masa kerja, melainkan semata-mata didasarkan pada prestasi kerja yang dicapai.

Prestasi kerja seorang pegawai dapat diketahui melalui penilaian oleh atasan. Secara umum penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis,

termasuk potensi pengembangannya. menurut Steer (dalam Magdalena Jamin, 1998 : 147) mengemukakan bahwa prestasi kerja individu pada dasarnya merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu :

- Kemampuan, perandai dan minat seorang pekerja.
- Kejelasan dan penerimaan atas kejelasan peranan seorang pekerja.
- Tingkat motivasi pekerja.

Pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa prestasi kerja dapat dilihat dari kemampuan, perandai serta minat pegawai terhadap pekerjaan. Kalau berbicara hal kemampuan, maka erat kaitannya dengan masalah kualitas sumber daya manusia atau lebih tepatnya kualitas pegawai. Kualitas pegawai dapat dilihat dari ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan pekerjaan Ranupandijo dan Husman, (1984 : 126).

Wursito, (1988 : 101) mengatakan, bahwa kualitas pegawai dapat dilihat dari kesehatan, penampilan, kerajinan, inisiatif dan kreativitas, ketegasan dan ketepatan dalam menjalankan tugas, kesetiaan terhadap pekerjaan, kemampuan dan kemauan bekerja sama, tanggung jawab serta pengetahuan.

Kemudian tolok ukur berikut yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai. Prestasi kerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil karya yang merupakan dasar bagi kenaikan gaji, promosi dan imbalan lain yang tersedia dalam organisasi (Gibson, 1990 : 25). Dari hasil karya atau hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas, secara jelas dapat digambarkan bagaimana prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Apakah mengalami peningkatan, khususnya bagi pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan, atau tetap seperti semula atau bahkan lebih menurun. Dari pengukuran ini akan terlihat sampai sejauhmana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap prestasi

kerja pegawai. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Musanef (1986 : 60), bahwa prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik/lebih menonjol kearah tercapainya tujuan organisasi, sehingga perlu didukung sistem pendidikan dan pelatihan yang bersifat mencakup secara keseluruhan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## PEMBAHASAN

Dinas kebudayaan , Pariwisata dan Kominfo kota Samarinda dibentuk berdasarkan peraturan daerah kota Samarinda (PERDA) Nomor 3 Tahun 1995, yang diubah dengan peraturan daerah nomor 3 tahun 2001 tentang pembentukan susunan organisasi lembaga teknis daerah kota Samarinda. Dinas kebudayaan, pariwisata dan kominfo kota Samarinda merupakan unsur staf pemerintahan daerah yang dipimpin oleh kepala dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada walikota Samarinda. Berdasarkan Undang-undang nomor 22 tahun 1999 yang diperbaharui dengan Undang-undang nomor 34 tahun 2004, kepmendagri Nomor 130-67-2002 tanggal 20 february 2002 dan keputusan walikota Samarinda nomor 31 tahun 2004, Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo kota Samarinda memiliki kewenangan sebagai berikut :

- Pengembangan kepariwisataan diwilayah kota
- Kerjasama internasional dibidang kepariwisataan di wilayah kota
- Standar dan norma sarana kepariwisataan diwilayah kota
- Melaksanakan pendataan informasi kebudayaan
- Melaksanakan studi kelayakan dan studi teknis lokasi tenda cagar budaya

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi pokok maka Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo Kota Samarinda telah didukung oleh kelengkapan, sarana dan prasarana serta sumber daya aparatur

sebanyak 80 personil. Untuk lebih jelasnya komposisi pegawai Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo kota Samarinda.

Dinas kebudayaan, pariwisata dan kominfo merupakan unsur aksana otonomi daerah yang mempunyai tugas pokok membantu kepala daerah dalam melaksanakan sebagian urusan pemerintah yang menjadi kewenangan pemerintah daerah dibidang kebudayaan, pariwisata dan kominfo berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan dalam merumuskan kebijakan perencanaan operasional program kerjasama dan pembinaan penyelenggaraan kebudayaan, tradisi, perfilman, kesenian, sejarah, dan kepurbakalaan serta perencanaan operasional pelayanan pos pedesaan, jasa titipan, telekomunikasi, rekomendasi dan ijin postel, sarana komunikasi desiminasi informasi sesuai norma, standard dan prosedur yang berlaku dan searah kebijakan umum daerah. Selanjutnya di dalam melaksanakan tugasnya dinas kebudayaan, pariwisata dan kominfo dipimpin oleh seorang kepala dinas dan untuk lebih jelasnya akan di jelaskan sebagai berikut.

## Kualitas Pekerjaan yang Dihasilkan

Sub fokus penelitian dari prestasai kerja selanjutnya dapat dilihat dari segi kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Prestasi kerja pegawai dapat ditentukan oleh kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Dalam hal kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo kota samarinda tergantung minat dan niat kerja pegawai kemudian didukung oleh kemampuan, keterampilan dan keahlian pegawai yang bersangkutan. Walaupun pegawai memiliki kemampuan dan keahlian tanpa dibarengi dengan niat yang baik belum tentu akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa hasil pekerjaan pegawai cukup bervariasi, tetapi secara holistik pekerjaan yang dihasilkan oleh

pegawai termasuk cukup baik. Namun dilihat secara individual tentang kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo kota samarinda kebanyakan ditentukan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Tidak dipungkiri bahwa masih terdapat pegawai yang kualitas pekerjaannya kurang baik karena memang tidak memiliki keterampilan dan keahlian. Sebaliknya tidak sedikit pegawai yang memiliki keterampilan dan keahlian serta motivasi kerja yang tinggi, dengan demikian hasil pekerjaannya sudah barang tentu kualitasnya lebih baik.

Berkenaan dengan implementasi pendidikan dan pelatihan yang dilakukan Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo kota samarinda tidak terlepas dari faktor-faktor yang mendukung dan menghambat Adapun factor-faktor yang mendukung dan menghambat dapat dideskripsikan sebagai berikut :

#### **Faktor Pendukung**

- Undang-undang Kepegawaian nomor 43 tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan pembinaan pegawai. .
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2001 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Atas dasar acuan tersebut lembaga/Dinas dapat melakukan peningkatan kemampuan, keterampilan dan keahlian pegawai dalam rangkai untuk menunjang kelancaran aktivitas lembaga.
- Komitmen Kepala Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo kota samarinda beserta jajarannya yang kuat untuk memberikan kesempatan kepada stafnya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan keterampilan dan keahlian.
- Kondusifnya keadaan stabilitas lingkungan di Dinas Kebudayaan,

Pariwisata dan Kominfo kota samarinda, sehingga pelaksanaan pelatihan dapat dilaksanakan dengan baik.

#### **Faktor Penghambat**

- Adanya sebagian pegawai yang kurang berminat untuk mengikuti pelatihan, sehingga terjadinya perbedaan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Terbatasnya sumber dana untuk pendidikan dan pelatihan sehingga penugasan pegawai yang mengikuti pelatihan juga terbatas.
- Belum adanya keseragaman pandangan diantara staf/pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian sehingga kurang mendorong terhadap prestasi kerja pegawai.

Implementasi pendidikan dan pelatihan sebagai usaha untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai di lingkungan kerja Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo kota samarinda meskipun belum menambahkan keterampilan dan keahlian pegawai secara keseluruhan tetapi upaya yang dilakukan melalui kegiatan tersebut telah menambah dan memperbaiki kualitas pegawai.

Indikasi lainnya dalam kaitannya dengan implementasi pendidikan dan pelatihan yaitu kursus kursus ternyata telah membawa perubahan yang berarti untuk memperbaiki dan meningkatkan hasil kerja.Salah satu determinan penting untuk menunjang kelancaran pendidikan dan pelatihan adalah tersedianya faktor sarana dan prasarana yang memadai. Pada bagian sebelumnya dijelaskan bahwa prestasi kerja dapat diukur berdasarkan 3 indikator yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan Inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penulis akan menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo Kota Samarinda baik itu Diklat Fungsional ataupun Tehnis sebagai upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai .
- Metode pelatihan yang diaplikasikan dalam pendidikan dan pelatihan ternyata dapat menunjang kelancaran kegiatan pegawai dalam menjalankan tugasnya.
- Sarana dan Prasarana walaupun belum cukup mendukung tapi masih bisa dimengerti oleh peserta
- Kualitas Widiaiswara dalam Pendidikan dan Pelatihan masih bisa dimengerti walaupun belum sempurna
- Kepatuhan/Disiplin selama pelatihan masih kurang dari beberapa peserta
- Prestasi kerja pegawai Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo Kota Samarinda belum dapat dicapai secara optimal.
- Kemampuan Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan beragam hasilnya karena sesuai dengan pola pikir masing – masing Pegawai berbeda.
- Inisiatif Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan satu sama lainnya berbeda dikarenakan perbedaan pola pikir antara yang pernah mengikuti Diklat dengan yang belum pernah.
- Kualitas pekerjaan yang dihasilkan juga sangat berbeda sesuai dengan kemampuan masing – masing Pegawai yang pernah mengikuti Diklat
- Faktor-faktor yang mendukung implementasi pendidikan dan pelatihan meliputi UU nomor 43 tahun 1999, tentang Pokok-Pokok

Kepegawaian yang dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan pembinaan pegawai. PP Nomor 101 tahun 2001 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dan Komitmen Kepala Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Kominfo Kota Samarinda beserta jajarannya yang kuat untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian para pegawainya .

### SARAN

- Mengalokasikan sumber dana yang digunakan untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- Memberikan kesempatan kepada pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan dalam bentuk apapun.
- Menyediakan fasilitas yang sesuai berupa sarana dan prasarana peralatan yang lebih canggih baik .
- Mencarikan Widiaiswara yang lebih kompeten dan berwawasan luas.
- Memberikan sanksi-sanksi terhadap pegawai yang tidak memiliki komitmen ketika mengikuti Diklat.
- Hendaknya setiap pegawai ditempatkan sesuai dengan keahliannya sehingga mereka dapat berprestasi di bidang pekerjaannya.
- Memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan wawasannya dalam pendidikan formal/non formal.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anonimus, Undang-Undang Nomor 32 dan 33 tentang Pemerintahan Daerah dan Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah. Republik Indonesia. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, *tentang Pokok-Pokok Kepegawaian* Indonesia. Jakarta.

- \_\_\_\_\_, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, *tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Republik Indonesia. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, Peraturan Daerah Nomor 023 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas/Badan Kota Samarinda.
- \_\_\_\_\_, Lembaga PPM, *Manajemen*, Cetakan II, Lembaga Pendidikan Manajemen, Penerbit Balai Aksara, Jakarta.
- Abdul Wahab, Solichin, 1990, *Pengantar Analisis Kebijaksanaan Negara*, Rincka Cipta, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1997, *Analisis Kebijaksanaan Negara, Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Edisi Kedua. Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1999, *Analisis Kebijaksanaan Publik, Teori dan Aplikasinya*. Cetakan II. Dinar Wijaya. Brawijaya University Ptness. Malang.
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1992. *Pengambilan Keputusan*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Asri dan Budi. 1996. *Pengelolaan Keputusan*, BPFE. Yogyakarta
- Djatmiko, Sastra dan Margono. 1979. *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*, Jembatan. Jakarta.
- Erik-Lane. 1995. *The Public Sector : Concepts, Models and Approaches*. Sage Publication, London
- Gibson, Ivancevich Donnelly. 1990. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*, terjemahan Djoerban Wahid. "Erlangga" Jakarta.
- Grindle, M. 1980. *Politics and Policy Implementations in the third World*. Princeton University Press
- Hadipoerwono. 1992. *Tata Personalialia*. Djembatan. Bandung.
- Hardiyanto, 2002. Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah. Pusat kajian Pemerintaahan STPDN. Jatinagor. Sumedang.
- Hasibuan, M.S.P. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Haji Masagung. Jakarta.
- Islamy, Irfan. 1991. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Bumi Aksara. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1997, *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Ilmu Kebijakan Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- \_\_\_\_\_, 2000. *Kebijaksanaan Public dan Kepentingan Daerah*. Makalah Dipresentasikan pada Diklat Pendalaman Bidang Tugas Anggota DPRD Kota Kediri Tanggal 22 Pebruari 2000.
- Johnson, Richard A., Kast, Fremont, E. 1980. *Teori System dan Penerapannya dalam Manajemen*. Penerjemah Pamudji. Ichtiar Baru. Jakarta.
- Hadipoerwono. 1992. *Tata Personalialia*. Djembatan. Bandung.
- Hicks, Herbert and Ray Gullet. 1987. terjemahan G. Kartasapoetra, A.G. Kartasapoetra; *Organi-sasi, Teori*

- dan Tingkah Laku*, "Bina Aksara", Jakarta.
- Kast E. Fremont, James E. Rosenzweig, 1990, Organisasi dan Manajemen, diterjemahkan Hasjmimi Ali, Edisi Keempat, Bumi Aksara, Jakarta.
- Komaruddin., 1985, *Pengadaan Personalialia*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Pabu, 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Martoyo 1987. Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE. Yogyakarta.
- McClelland, 1995. *Leading Issues Indonesia Economic Development*, 5 th edition, Oxford University Press, New York dalam Program Pengembangan Kawasan Desa Kota Terpadu : Kerjasama UGM-BAPPENAS
- Manullang, 1990, *Management Personalialia*, Ghalia Indonesia, Cetakan ke-12, Jakarta.
- Miles, Matthew B. dan A. Michel Huberman. 1992. *Analisis Data kualitatif*. Cetakan I. UI-Press. Jakarta.
- Moekijat., 1997, *Manajemen Kepegawaian/Personalialia Manajemen*, Alumni, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 1997, *Analisa Jabatan*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Moleong. , Lexy. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Munir, H.A.S. 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Munsaef. 1986. Manajemen Kepegawaian Indonesia. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Ranupandoyo, H. dan Husman. 1993. Manajemen Personalialia. BPFE. Yogyakarta.
- Robin, Stephen, 1994, *Organization Theory : Structure, Design and Applicatons*, Terjemah Jusuf Udaya, *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta, Arcan
- Sabatier, Paul A & Mazmanian, Daniel A. 1987. *Implementation and Public Policy*. Scott Foresman and Company, University of California At Davis.
- Saksono. 1998. Administrasi Kepegawaian. Kansusius. Jakarta.
- Sarwoto. 1996. Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian, P. Sondang. 1998, *Administrasi Pembangunan*, Gunung Agung, Jakarta
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 1996. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Siswanto, Bedjo. 1987. Manajemen Tenaga Kerja. Sinar Baru. Bandung.
- Steers, M. Rachard, 1991, *Efektivitas Organisasi*, Diterjemahkan Magdalena Jamin, Erlangga, Jakarta.
- Stoner, James A.F. Charles Wankel. 1986, *Manajemen*, Diterjemahkan

- Wilhelmus W. Bakowatun, Jilid 2, Intermedia, Jakarta.
- Terry, George. 1990. *Azas-azas Manajemen*. Diterjemahkan Winardi, Mandar Maju. Bandung.
- Thoha, Miftah, 1983. *Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1990, Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi. Media Widya Mandala, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 1993. *Perspektif Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali, Jakarta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 1993. *Kebijaksanaan dan Administrasi Pembangunan Perkembangan Teori dan Penerapan*, LP3ES, Jakarta.
- Wahyusumodjo, 1984, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Winardi, 1999. *Perilaku Organisasi (Organization Behavior)*, Tarsito, Bandung.
- Wursanto, I.G. 1998. *Manajemen Kepegawaian*, Penerbit Kansusius. Yogyakarta.
- Wursito, Utomo, 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Intermedia, Jakarta