

**ANALISIS PENGARUH PENDIDIKAN-LATIHAN (DIKLAT) DAN  
PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PENYUSUN LAPORAN KEUANGAN PADA ORGANISASI DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH TK I  
PROVINSI BENGKULU**

**SKRIPSI**



Oleh

**PUJI RAHAYU HARLINA**  
NPM C1C109073

**FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS BENGKULU  
2011**

**ANALISIS PENGARUH PENDIDIKAN-LATIHAN (DIKLAT) DAN  
PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PENYUSUN LAPORAN KEUANGAN PADA ORGANISASI DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH TK I  
PROVINSI BENGKULU**

**SKRIPSI**



*Diajukan Kepada*  
Universitas Bengkulu  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam  
Menyelesaikan Sarjana Ekonomi

PUJI RAHAYU HARLINA  
NPM C1C109073

**PROGRAM EKSTENSI - JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS BENGKULU**

2011

Skripsi oleh **Puji Rahayu Harlina** ini  
Telah diperiksa oleh Pembimbing dan disetujui untuk di uji pada ujian Skripsi

**Bengkulu, Agustus 2011**  
**Pembimbing Utama,**

  
**Dr. Fadli, SE, Msi, Ak**

**NIP. 19730203 199802 1 001**

**Mengetahui :**

**Ketua Program Ekstensi Fakultas Ekonomi**  
**Universitas Bengkulu,**

  
  
**Syamsul Bachri, SE, M.Sc**

**NIP. 19560102 198603 1 002**

Skripsi oleh **Puji Rahayu Harlina** ini  
Telah diperiksa oleh pembimbing dan dipertahankan didepan Tim penguji pada,  
Jum'at, 19 Agustus 2011  
Bengkulu, 19 Agustus 2011

**Dewan Penguji**

**Ketua**

**Sekretaris**

  
**Abdullah, SE, Msi, Ak**  
NIP. 19680728 199802 1 001

  
**Baihaqi, SE, Msi, Ak**  
NIP. 19700603 199903 1 001

**Anggota I**

**Anggota II**

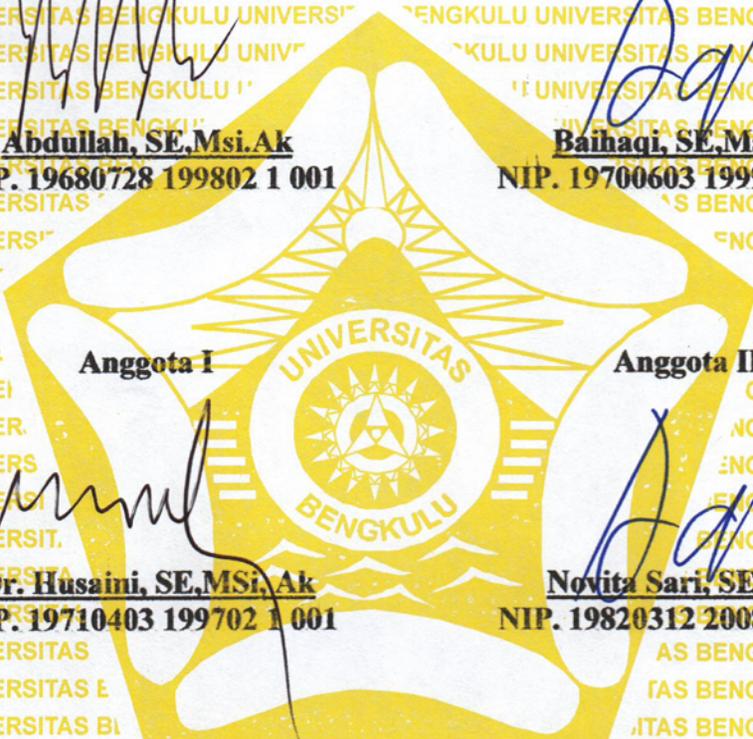
  
**Dr. Husaini, SE, Msi, Ak**  
NIP. 19710403 199702 1 001

  
**Novita Sari, SE, M, Si**  
NIP. 19820312 200812 2 003

**Mengetahui:**

**Dekan Fakultas Ekonomi**

  
**Dr. Ridwan Nurazi, SE, M, Sc, Ak**  
NIP. 19600915 198903 1 004





**PROGRAM EKSTENSI JURUSAN AKUNTANSI**

---

**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**ANALISIS PENGARUH PENDIDIKAN-LATIHAN (DIKLAT) DAN  
PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PENYUSUN LAPORAN KEUANGAN PADA ORGANISASI DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH TK I  
PROVINSI BENGKULU**

Yang diajukan untuk diuji pada tanggal 19 Agustus 2011 adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau seluruh tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Bengkulu, 19 Agustus 2011

Yang membuat pernyataan,

Puji Rahayu Harlina

## *Motto dan Persembahan*

*Motto :*

*Semakin banyak kita belajar,  
Semakin insyallah kita betapa sedikitnya yang kita ketahui (Kon Fu Tsu)*

*Jadikanlah kekurangan dan kelebihan kita  
sebagai anugrah dan amanahnya,  
agar kita tidak merasa lebih jika kekurangan ada  
dan tidak merasa kurang jika kelebihan tak ada*

*Kupersembahkan untuk :*

- ~ Kedua orang tuaku yang selalu mendo'akan dan  
mengharapkan keberhasilanku*
- ~ Kakak dan adik ku yang aku cintai*
- ~ Almamaterku*

# **ANALISIS PENGARUH PENDIDIKAN-LATIHAN (DIKLAT) DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PENYUSUN LAPORAN KEUANGAN PADA ORGANISASI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH TK I PROVINSI BENGKULU**

Oleh  
Puji Rahayu Harlina\*  
Fadli\*\*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini merupakan penelitian analisis deskriptif yang mencoba menggambarkan obyek serta fakta yang terdapat di lapangan. Penelitian ini melihat pengaruh Pendidikan-Latihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Penyusun Laporan Keuangan Pada Organisasi di Lingkungan Pemerintah Daerah TK I Provinsi Bengkulu. Populasi penelitian ini adalah pegawai pemerintah daerah dan atasan langsung pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah TK I Provinsi Bengkulu. Sampel adalah pegawai bidang keuangan, pembukuan dan pelaporan dengan menggunakan metode *nonprobability* dengan pemilihan berdasarkan pertimbangan (*judgment sampling*). Data yang digunakan adalah data primer dengan memberikan kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda..

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pendidikan-latihan tidak mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai penyusun laporan keuangan pada organisasi di lingkungan pemerintah daerah Tk I provinsi Bengkulu. Hal ini kemungkinan program pendidikan-latihan belum mampu meningkatkan kompetensi dan kapabilitas pegawai. Pengalaman kerja terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai penyusun laporan keuangan pada organisasi di lingkungan pemerintah daerah Tk I provinsi Bengkulu. Hal ini membuktikan bahwa pengalaman kerja harus dijadikan pertimbangan dalam penempatan kerja pegawai penyusun laporan keuangan pada SKPD di pemerintah daerah.

Kata kunci: Kinerja pegawai, Pendidikan-latihan, Pengalaman kerja, Pemerintah Daerah.

\*Mahasiswa

\*\*Dosen pembimbing

**ANALYSIS OF EFFECT OF EDUCATION-TRAINING (TRAINING) AND WORK  
EXPERIENCE OF FINANCIAL PERFORMANCE REPORT ON THE  
DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN THE LOCAL GOVERNMENT  
ORGANIZATION TK I BENGKULU PROVINCE**

by  
**Puji Rahayu Harlina \***  
**Fadli \*\***

**ABSTRAK**

This study is a descriptive analysis of research that tries to portray the object as well as the facts contained in the field. The research looked at the influence of Education, Training and Work Experience Employee Performance Against Drafting Financial Statements On Local Government Environmental Organizations in kindergarten I Bengkulu Province. The population of this study were employees of local government and the immediate supervisor at the regional work units (SKPD) Government TK I Bengkulu Province. Samples were employees in finance, accounting and reporting by using the method nonprobability with selection based on the consideration (judgment sampling). The data used are primary data by giving the questionnaire. Analysis tool used is the Multiple Linear Regression ..

The results showed that the education-training had no effect on employee performance compilers of financial statements in local government environmental organizations in the province of Bengkulu I Tk. This possibility of education-training programs have not been able to increase employee competence and capability. Proven work experience significantly influence employee performance compilers of financial statements in local government environmental organizations in the province of Bengkulu I Tk. This proves that the work experience must be taken into consideration in the placement of employees working on the compilers of the financial statements SKPD in local government.

**Keywords:** employee performance, education-training, work experience, the Regional Government.

\* students

\*\* Lecturer supervisor

## **KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ‘Analisis Pengaruh Pendidikan-latihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Penyusun Laporan Keuangan Pada Organisasi di Lingkungan Pemerintah Daerah Tk I Provinsi Bengkulu’. Penulisan skripsi ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.

Selesainya skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Fadli, SE., M.Si., Ak. dan Bapak Baihaqi, SE., M.Si., Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Bapak Samsul Bahri, SE., M.Si. selaku Ketua Prodi Ekstensi, Bapak Haris Almahmudi, SE., M.Si selaku Sekretaris dan Bapak Baihaqi, SE., M.Si., Ak juga sebagai Sekretaris Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
3. Bapak Dr. Ridwan Nurazi, SE.,M.Sc.,Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
4. Bapak Zainal Mukhtar, Ph.D selaku Rektor Universitas Bengkulu.
5. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi, Manajemen, dan IESP pada Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu yang telah memberikan pengetahuan dan bimbingan kepada penulis.
6. Teman-teman sejawat di Dinas Pekerjaan Umum (Kimpraswil) Provinsi Bengkulu.
7. Teman-teman angkatan kuliah di Fakultas Ekonomi Unib

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangannya, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

Bengkulu, 19 Agustus 2010

Penulis

## **DAFTAR ISI**

	<b>Hal</b>
HALAMAN JUDUL SKRIPSI .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI .....	v
ABSTRACT .....	vi
RINGKASAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Ruang Lingkup dan Batasan .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Pendidikan-latihan .....	8
2.2 Pengalaman Kerja .....	17
2.3 Kinerja .....	19
2.4 Indikator Kinerja .....	24
2.5 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis .....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	29
3.2 Definisi Operasional .....	30
3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	31
3.4 Metode Pengambilan Sample.....	31
3.5 Metode Analisis Data .....	32
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	34
4.2 Uji Kualitas Data.....	35
4.3 Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan .....	37
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	40
5.2 Implikasi Penelitian .....	40
5.3 Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian .....	41
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kajian mengenai sumber daya manusia telah menjadi fenomena yang patut untuk disoroti terutama dalam perkembangan era globalisasi. Sumber daya manusia memiliki peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan atau organisasi. Walaupun suatu perusahaan atau organisasi itu memiliki sarana dan prasarana dan sumber kapital berlimpah, tanpa didukung oleh faktor sumber daya manusia yang handal, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut akan sangat sulit untuk tercapai. “Kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian-pencapaian tujuan organisasi, baik terhadap *performance*, *profit*, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri” (Martoyo, 2000). Hal ini tentunya merupakan suatu tuntutan yang harus dipenuhi oleh setiap perusahaan dan organisasi agar bisa bersaing dan berkembang sesuai dengan pergerakan dinamika zaman yang semakin maju. Oleh karena itu pengembangan dan peningkatan fungsi sumber daya manusia sangatlah efektif untuk mengatasi masalah tersebut.

Pegawai atau karyawan merupakan sumber daya manusia yang merupakan faktor utama dalam menggerakkan seluruh kegiatan di dalam perusahaan atau organisasi, dalam hal ini tentunya sangat dipengaruhi oleh keikutsertaan tiap-tiap elemen sumber daya manusia yang ada di perusahaan dan organisasi tersebut. Hal ini tampak didalam penentuan analisis jabatan (*job analisis*), yang dibagi lagi menjadi *job discription* (terdiri dari isi dan ruang lingkup pekerjaan seperti:

wewenang dan tanggung jawab) dan *job specification* (terdiri dari: *skill*, *knowledge*, dan *ability*). Hal ini tentunya sangat diperlukan dalam membentuk sumber daya manusia yang kompetitif, sehingga nantinya akan tercipta kinerja yang maksimal dan dapat mewujudkan tujuan dari suatu perusahaan dan organisasi dengan baik pula.

Pencapaian standar yang telah ditetapkan dalam kegiatan serta tolak ukur yang jelas pada pembagian sistem kerja lewat desain *job analisis* akan sangat memudahkan faktor sumber daya manusia untuk memaksimalkan kinerjanya. Mengingat strategisnya fungsi dan peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, maka sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting di atas faktor-faktor lainnya. Kemampuan sumber daya manusia sangat fleksibel tersebut merupakan potensi yang harus dikelola dengan baik.

Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai karyawan dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh karyawan dan atasan. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu. Menurut Amstrong dan Corning (2008), penilaian kinerja didasarkan pada pengertian *knowledge*, *skill*, *expertise* dan *behavior* yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan yang baik dan analisa lebih luas terhadap attributes dan perilaku individu. Menurut Sastrohadiwiryo (2001) ada beberapa hal yang dapat dinilai dalam kinerja, yaitu:

kesetiaan, prestasi, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan.

Kualitas hasil kerja sangat ditentukan oleh kemampuan, pemahaman, dan pengetahuan sumber daya manusia mengenai berbagai informasi dan pedoman pelaksanaan tugas. Sebagai karyawan, para pegawai bergantung kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku salah satunya adalah bersikap profesional sebagai bentuk tanggung jawab kepada publik sebagai pelaksana tugas pelayanan publik (Windsor, 2002).

Kinerja pegawai harus terukur, dan parameternya harus menjurus pada hal-hal yang konkret. Mengenai hal ini Suradinata (2007) menjelaskan bahwa hasil kerja pegawai yang dipengaruhi oleh latar belakang, lingkungan budaya, keterampilan serta ilmu pengetahuan yang mencakup:

1. Kebijakan menyeluruh yang harus diketahui.
2. Kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan dengan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Mengetahui mekanisme kerja serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Mengetahui bagaimana pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh atasan dan diri mereka sebagai bawahannya.
5. Memiliki pengetahuan dan kemampuan serta keistimewaan atasan.
6. Mengerti perasaan orang lain yang berkaitan dengan tugas bersama.

Dengan mengetahui keadaan pegawai melalui kinerjanya, maka kinerja ini dapat dijadikan sebagai dasar dalam menetapkan kebijakan selanjutnya terutama dalam pembinaan dan pengembangan karyawan.

Laporan Keuangan adalah dokumen penting yang berisi capaian (kinerja) organisasi pemerintah melaksanakan program kerja secara efektif dan efisien. Laporan keuangan yang wajib disiapkan oleh pengguna anggaran keuangan daerah sesuai dengan PP No. 24 tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan dan Permendagri No. 59 tahun 2007 tentang pengelolaan keuangan daerah, adalah: (1) laporan realisasi anggaran, (2) neraca, (3) laporan arus kas, dan (4) catatan atas laporan keuangan. Dalam dokumen tersebut, berisi target dan realisasi anggaran atas pelaksanaan program-program kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) masing-masing. Aktivitas pekerjaan pegawai penyusun Laporan keuangan adalah mengumpulkan dan menelaah keandalan serta integritas informasi/transaksi pemerintah daerah, dokumen pendukung yang sah, menelaah struktur pengendalian yang ada, menelaah tingkat pelaksanaan kegiatan, menelaah sarana untuk melindungi aset pemerintah dan mengukur efisiensi dan efektivitas organisasi (Arens dan Loebbecke, 1996).

Berkaitan dengan hal tersebut, Syahrir (2002) menyatakan bahwa profesionalitas seorang pegawai dapat diukur minimal dengan lima dimensi yakni: 1) pengabdian pada tugas, 2) kewajiban sosial, 3) kemandirian, 4) kepercayaan terhadap peraturan, dan 5) hubungan dengan rekan seprofesi. Seorang pegawai yang profesional akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan oleh pengambil keputusan. Oleh karena itu, para pegawai harus memiliki wawasan dan pengalaman yang luas dalam menelaah dan melaksanakan fungsi-fungsi sebagai seorang pegawai penyusun laporan keuangan.

Menurut Handoko (2006) kinerja pegawai termasuk pegawai penyusun laporan keuangan dapat ditingkatkan melalui program pendidikan dan pelatihan.

Program pendidikan dan pelatihan sampai dengan saat ini masih menjadi andalan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai negeri. Studi yang dilakukan oleh Nurdin (2006) membuktikan bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) mampu memberikan sumbangan yang signifikan bagi peningkatan kinerja pegawai di Kota Pagaralam.

Selain diklat, faktor lain yang turut menyumbang bagi peningkatan kinerja pegawai adalah pengalaman kerja. Handoko (2006) menyatakan bahwa seorang pegawai yang berpengalaman (baik dari lamanya bekerja ataupun seringnya melakukan pekerjaan yang rutin) dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai tersebut untuk pekerjaan yang sama.

Dari latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang diberi judul *“Analisis Pengaruh Pendidikan-Latihan (Diklat) dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Penyusun Laporan Keuangan pada Organisasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu”*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka dapat ditarik perumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah pendidikan-latihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai penyusun laporan keuangan pada organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai penyusun laporan keuangan pada organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini berdasarkan perumusan masalah di atas adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pendidikan-latihan terhadap kinerja pegawai penyusun laporan keuangan pada organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai penyusun laporan keuangan pada organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian baik dalam pengembangan teori maupun implikasi praktis di lapangan adalah:

1. Bagi organisasi atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuan bagaimana pengaruh pendidikan dan latihan, serta pengalaman kerja terhadap peningkatan kerja pegawai penyusun laporan keuangan. Pimpinan SKPD akan menjadikan hasil penelitian ini untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan pendidikan & pelatihan sehingga kinerja pegawai akan lebih baik sehingga kinerja pegawai akan lebih meningkat.
2. Bagi pembaca umum, hasil penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan dan informasi tentang pengaruh pendidikan & latihan dan pengalaman kerja mampu mempengaruhi kinerja, sehingga dapat dijadikan rujukan dalam penelitian selanjutnya.

## **1.5 Batasan Masalah**

Agar pembahasan tetap terfokus, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dibatasi pada keterkaitan pengaruh pendidikan-latihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai penyusun Laporan Keuangan pada organisasi (SKPD) di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pendidikan-Latihan (Diklat)**

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklat kepemimpinan) adalah program yang dirancang untuk pengembangan sumber daya manusia (SDM), meliputi pengembangan aspek kemampuan intelektual (*knowledge*) maupun kepribadian (*personality*) pegawai negeri. Konsep pendidikan menurut Ndraha (2002) bahwa pendidikan lebih difokuskan pada proses pembentukan kepribadian yang menyangkut cipta, rasa, karsa, dan kepribadian. Sedangkan pelatihan lebih difokuskan pada aspek kemampuan teknis. Dari sudut pandang jabatan, maka pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk mentransfer, membentuk, dan menanamkan tiga komponen nilai: *knowledge* (pengetahuan), kemampuan teknis (*technical ability*), dan nilai perilaku (*behavior*). Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan adalah program yang diadakan untuk meningkatkan kemampuan dan integritas pegawai negeri, terutama yang berkenaan dengan kepemimpinan (*leadership*). Sebagaimana diketahui bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah salah satu fungsi manajemen yang mempunyai arti penting dalam menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk melaksanakan tugas dan fungsi mereka dengan sebaik-baiknya.

Ranupandoyo dan Husnan (2000) menjelaskan bahwa pendidikan adalah suatu bentuk kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan seseorang termasuk teoretis maupun teknis. Sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam pengetahuan yang bersifat praktis.

Tujuan dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan menurut Nitisemito (2000) adalah untuk membantu pegawai agar lebih mudah, lebih cepat, dan lebih baik dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan diharapkan melakukan kesalahan (*error*) yang lebih sedikit dibandingkan dengan yang belum. Tingkat kesalahan (*error*) kecil dapat mengurangi biaya, menghindari kerusakan yang tidak perlu/belum waktunya, dan menghindarkan kecelakaan kerja. Dalam hubungannya dengan pencapaian misi organisasi, maka pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklat kepemimpinan) dapat mengurangi kesalahan dalam tugas sekaligus juga meningkatkan kinerja pegawai dan integritas mereka dalam memenuhi misi organisasi.

Flippo (dalam Moenir, 2004) secara rinci menguraikan kegunaan pendidikan dan pelatihan adalah: (a) meningkatkan produktivitas; (b) mengurangi intensitas pengawasan; (c) meningkatkan moral kerja; dan (d) meningkatkan stabilitas organisasi. Pada gilirannya kinerja pegawai dapat ditingkatkan baik volume maupun kualitasnya. Bagi organisasi pemerintahan daerah, maka pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sangat berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri dalam rangka mencapai misi dan tujuan.

Lebih jauh lagi, pendidikan, termasuk juga pelatihan, adalah upaya terprogram yang diadakan dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skills*) dan pencerahan kepribadian (moral). Setiap pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup, kemampuan yang tinggi, dan moral kerja yang bagus, tentu akan menciptakan prestasi (kinerja) yang baik (Handoko, 1998). Pendidikan adalah usaha sadar yang sistematis yang berlangsung

seumur hidup dalam rangka mengalihkan pengetahuan (*knowlede*) dari seseorang kepada orang lain (Siagian, 1999).

Pendidikan adalah suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan umum (*knowledge*) seseorang termasuk di dalamnya peningkatan teori (*science*) dan keterampilan (*skills*) pemecahan masalah yang menjadi penghambat ke arah pencapaian misi organisasi (Heidjrachman, 2000). Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan sebenarnya merupakan bagian yang tak terpisahkan dan proses pendidikan itu sendiri. Pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan praktis dan pengetahuan teoretis yang didapatkan oleh pegawai. Pendidikan dibagi menjadi tiga (Philips dalam Zaleha, 2003), yaitu pendidikan formal, informal, dan nonformal. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan kepemimpinan termasuk jenis pendidikan formal.

Menurut Mathis (2002) pelatihan adalah suatu proses pencapaian kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Kemudian Mathis (2002) merinci tanggung jawab pelatihan terlihat pada tabel 2.1 berikut ini:

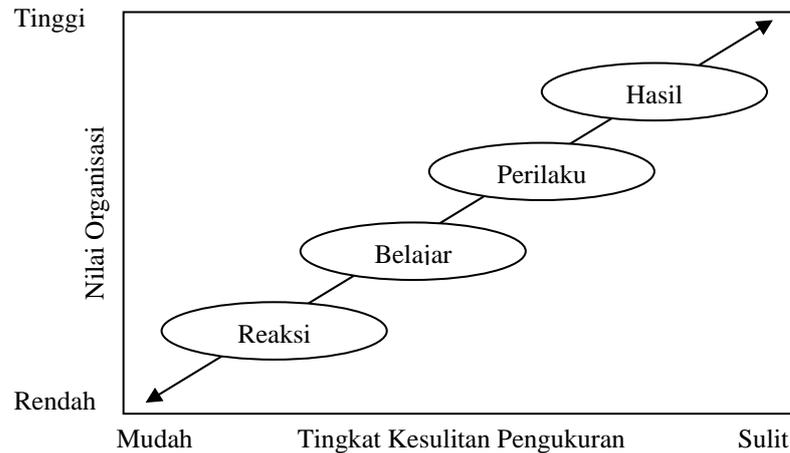
**Tabel 2.1**  
**Tanggung Jawab Pelatihan**

<b>Unit SDM</b>	<b>Para Manajer</b>
- Menyiapkan materi pelatihan keterampilan	- Menyediakan informasi teknis
- Mengoordinasikan usaha-usaha pelatihan	- Mengawasi kebutuhan pelatihan
- Menyelenggarakan atau mengatur pelatihan di luar pekerjaan ( <i>morf the job training</i> )	- Menyelenggarakan pelatihan di lokasi kerja ( <i>on the job training</i> )
- Mengoordinasikan rencana karier dan usaha pengembangan karyawan	- Secara terus menerus mediskusikan perkembangan karyawan dan potensi masa depannya
- Menyediakan masukan serta keahlian untuk pengembangan	- Berpartisipasi dalam usaha perubahan organisasi

Sumber : Mathis (2002)

Lebih lanjut, Mathis (2002) menyatakan bahwa pelatihan dapat dievaluasi dalam empat tingkatan, seperti dalam gambar berikut ini:

**Gambar 2.1**  
**Evaluasi Pendidikan Pelatihan**



**Keterangan :**

- Reaksi : Dapat diperoleh melalui wawancara atau penyebaran kuesioner.
- Belajar : Dapat diukur berdasarkan tes materi pelatihan
- Perilaku : Diukur
- 1) Efek pelatihan kepada kinerja karyawan melalui wawancara dari peserta dan rekan kerja
  - 2) Mengobservasi kinerja karyawan
- Hasil : Diukur berdasarkan efek pelatihan pada pencapaian tujuan organisasi. Indikatornya: produktivitas, tingkat keluar masuk karyawan, kualitas, waktu, volume penjualan, biaya relatif kongkrit.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor di dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan yang berakibat pada peningkatan produktivitas kerja. Pendidikan dan pelatihan sesungguhnya tidaklah sama walaupun banyak persamaannya. Keduanya berhubungan dengan pemberian bantuan kepada

karyawan agar karyawan tersebut dapat berkembang tingkat kecerdasannya, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Pendidikan bersifat lebih teoretis daripada praktis sedangkan pelatihan lebih bersifat penerapan segera dari berbagai pengetahuan dan keahlian, jadi pelatihan lebih bersifat praktis.

Notoatmodjo (2004) menjelaskan bahwa pendidikan merupakan suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Berdasarkan pengertian ini pendidikan merupakan suatu proses untuk mengembangkan kemampuan seseorang sehingga apa yang diinginkan organisasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Menurut Sudjana (dalam Notoatmodjo, 2004) pendidikan adalah proses sosialisasi untuk mencapai komposisi, dan sosial untuk mengembangkan potensi dirinya sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya.

Lebih lanjut, Sudjana (dalam Notoatmodjo, 2004) mengemukakan bahwa pada umumnya tingkat pendidikan berpengaruh terhadap tingkat pendapatan dan status sosial masyarakat tersebut. Berdasarkan pengertian ini pendidikan merupakan suatu proses untuk mengembangkan kemampuan seseorang sehingga apa yang diinginkan organisasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sedangkan, pelatihan merupakan salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu terhadap diri seseorang atau sekelompok orang. Selanjutnya, menurut Sikula (2005:227), menjelaskan bahwa pendidikan merupakan proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan suatu prosedur yang terorganisir dan sistematis. Tujuan Pendidikan yang demikian tersebut untuk golongan manajer yang mempelajari pengetahuan filosofi dan teoretis untuk tujuan umum.

Sedangkan, Heidjrachman dan Husnan (2000:30) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur yang terorganisasikan dan sistematis yang ditujukan untuk golongan nonmanajer yang mempelajari pengetahuan teknik dan keterampilan untuk tujuan tertentu. Sedangkan Wursanto (2008:60) menjelaskan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh manajemen ke karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, keahlian dan mental para karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Nitisemito (2002:86) menyatakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Untuk memenuhi tujuan dari pendidikan dan pelatihan agar dapat tercapai, hendaknya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan didasarkan pada prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan. Adapun prinsip-prinsip tersebut, menurut Musanef (2002:10), terdiri atas beberapa hal antara lain:

**- Prinsip kemanusiaan**

Di dalam administrasi ke karyawan perlu diterapkan karena karyawan adalah manusia sebagai insan pekerja yang mempunyai perasaan, harga diri, keinginan, cita-cita dan kemampuan. Jadi, sekalipun sekarang ini dalam abad teknologi modern pekerjaan manusia tetap merupakan unsur yang paling utama dan menentukan dalam organisasi apapun. Pimpinan organisasi pada hakikatnya tidak dapat menyamakan karyawan dengan alat-alat lainnya. Perikehidupan dan perikemanusiaan perlu dihayati oleh pimpinan organisasi dalam usahanya

menggerakkan bawahannya, sehingga karyawannya dapat merasakan bahwa mereka dihargai sebagai manusia yang layak.

**- Prinsip demokrasi**

Prinsip ini perlu diketahui oleh seorang pimpinan organisasi karena kedemokrasian menunjukkan adanya saling menghormati, harga menghargai dan isi mengisi dalam rangka melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi. Jadi, pimpinan organisasi perlu menghindari sistem paksaan, artinya bawahannya perlu diajak serta dalam menentukan tujuan. Organisasi sehingga dengan demikian bawahan itu merasa kehadirannya di dalam organisasi.

**- Prinsip penempatan orang yang tepat dalam posisi yang tepat**

Prinsip ini penting dilaksanakan di dalam organisasi, artinya penempatan setiap orang di dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian dan didasarkan atas latar belakang pengalaman serta pendidikan yang dimiliki oleh yang bersangkutan. Jadi, penempatan karyawan di dalam organisasi janganlah pilih kasih atau didasarkan atas hubungan keluarga dan persahabatan.

**- Prinsip balas jasa yang sebanding dengan pekerjaan**

Bagi seorang pimpinan organisasi prinsip ini sangatlah penting di dalam memberikan balas jasa terhadap karyawannya yang didasarkan atas hasil prestasi kerja yang dicapai. Apabila pemberian balas jasa tersebut tidak didasarkan pada kemampuan dan hasil prestasi, akan menimbulkan kelemahan semangat kerja karyawan karena pemberian balas jasa harus disesuaikan dengan prestasi dan tanggung jawab setiap karyawan dalam organisasi yang bersangkutan.

**- Prinsip kesatuan arah**

Prinsip ini juga perlu ditanamkan di dalam organisasi terhadap setiap orang yang bekerja di dalam organisasi yang bersangkutan. Apabila orang-orang di dalam organisasi berbeda arah dan pendapat. Hal itu berarti organisasi tersebut menuju kehancuran. Jadi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas organisasi dengan sebaik-baiknya dibutuhkan kesatuan arah, yaitu kesatuan pelaksanaan tugas, yang sejalan dengan rencana dan program kerja yang telah digariskan.

**- Prinsip kesatuan tujuan**

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah kegiatan yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang ingin dicapai. Perlu diketahui bahwa tujuan orang-orang di dalam organisasi harus dipersatukan dengan tujuan (*mission*) organisasi. Yakinkanlah kepada setiap orang bahwa “dengan bekerja dengan baik dalam organisasi, tujuan pribadi orang-orang tersebut akan tercapai semaksimalnya” sehingga dalam tercapainya tujuan organisasi diharapkan tujuan karyawan yang bekerja di dalamnya akan ikut tercapai. Tujuan yang dimaksud dalam hal ini adalah nilai-nilai/kebutuhan manusia baik jasmaniah maupun rohaniah yang diperjuangkan dengan perbuatan-perbuatan nyata agar dapat terpenuhi.

**- Prinsip kesatuan komando**

Prinsip ini dilaksanakan karena karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi dengan komando yang diberikan. Setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan artinya apabila seorang karyawan menerima komando/perintah dari dua orang atasan maka hal itu dapat memberikan kesimpangsiuran terhadap diri

karyawan yang bersangkutan. Jadi, kesatuan komando perlu dipahami dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

**- Prinsip efisiensi dan produktivitas kerja**

Prinsip ini merupakan kunci ke arah kemajuan organisasi karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Untuk memperoleh efisiensi dan produktivitas kerja yang baik dibutuhkan teknik pergerakan dan motivasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan.

**- Prinsip disiplin**

Prinsip ini juga tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip lainnya, artinya disiplin setiap karyawan selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja. Oleh sebab itu, dalam setiap organisasi wajib menanamkan dan menerapkan disiplin karyawannya. Karena dengan disiplin yang tinggi produktivitas kerja karyawan akan meningkat pula.

**- Prinsip wewenang dan tanggung jawab**

Prinsip ini perlu dipahami oleh pimpinan organisasi. Pelimpahan wewenang perlu dilaksanakan karena tidak mungkin seluruh pekerjaan dilakukan dan diselesaikan sendiri, sejalan dengan pelimpahan wewenang itu perlu dimintakan pertanggungjawaban dari penerima wewenang.

Simamora (1995) menyatakan bahwa pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Hasibuan (1997) menyatakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha

untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis; konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan.

## **2.2 Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki seseorang dan lamanya mereka bekerja. Pengalaman pegawai akan memberikan kemampuan bagi pegawai terutama kemampuan dalam menjabarkan tugas pokok dan fungsinya yang terbentuk di dalam struktur organisasi. Tugas pokok dan fungsi organisasi dijabarkan dalam kerja sama kelembagaan, kemampuan melaksanakan tugas kelembagaan, sedangkan hubungan kerja yang terbentuk meliputi pelaksanaan tugas. Melalui pengalaman yang dimiliki seorang pegawai akan mampu menjalankan hubungan kerja baik yang dilakukan secara formal, yaitu melalui surat menyurat, rapat koordinasi, maupun secara tidak formal yaitu dengan cara saling berhubungan atau lewat telepon.

Pengalaman kerja adalah pengetahuan yang diperoleh seseorang mengenai objek tertentu yang ditekuninya (Robbins, 2006). Pengalaman kerja atau senioritas seorang karyawan seringkali menjadi dasar yang digunakan untuk promosi jabatan yang menyatu pada lamanya masa kerja seseorang karyawan. Pengalaman kerja ini biasanya sangat diutamakan dan akan menjadi prioritas utama sebagai pertimbangan promosi karena karyawan akan lebih memahami dan menguasai suatu keterampilan dalam bidang yang ditekuninya. Semakin lama pengalaman kerja, maka semakin berpengalaman seseorang karyawan, sehingga diharapkan kualitas kerjanya makin baik, serta dapat berlomba dalam mengikuti jenjang promosi jabatan.

Pendidikan dan pengalaman kerja perlu mendapat penilaian yang lebih serius. Sebab jika hal ini diabaikan, maka hasil promosi jabatan tidak sempurna, dan akhirnya karyawan yang dipromosikan tidak akan mampu berbuat banyak sebagaimana yang dituntut oleh jabatannya. Pada prinsipnya, karyawan yang telah mencapai suatu batas pengalaman kerja tertentu dapat diberikan promosi jabatan tertentu. Begitu pula dengan karyawan yang telah lulus dari pendidikan yang khusus, kursus, dan pelatihan. Dengan demikian pengalaman kerja dapat diartikan, suatu jalan yang ditempuh secara bertahap oleh pegawai untuk mencapai suatu tujuan dari jabatan satu ke jabatan yang lain yang lebih tinggi.

Dari kedua dasar pertimbangan diatas, organisasi atau perusahaan sebagai penentu kebijakan akan lebih memperhatikan pendidikan sebagai dasar pertimbangan promosi jabatan. Tetapi sebaliknya, pihak pegawai menghendaki *unsure seniorotas* atau pengalaman kerja pada suatu organisasi, supaya lebih ditekankan dalam penentuan promosi jabatan ini.

Karyawan pada umumnya menganggap pendidikan tidak terlalu banyak membantu banyak dalam bekerja, sedangkan dengan dasar senioritas (pengalaman kerja) ini akan menjadikan lebih banyak membantu dalam pekerjaan. Tetapi dalam kenyataannya dengan dasar senioritas (pengalaman kerja) belum tentu dapat meningkatkan kualitas kerja yang lebih baik.

Penelitian Alrianto (2000) tentang pengaruh pengalaman kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Cilacap menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara pengalaman kerja dengan kinerja. Oleh karena itu, pengalaman pegawai akan dijadikan dasar dalam penempatan personil sesuai

struktur kelembagaan yang telah diatur sedemikian rupa melalui alokasi kebutuhan, formasi, dan rekrutmen pegawai.

### 2.3 Kinerja

Secara leksikografis, Sadely (1996) mengemukakan bahwa “kinerja adalah sesuatu yang dapat dicapai; prestasi yang diperlihatkan; kemampuan kerja”. Dalam konteks lingkungan kerja sebuah organisasi, Simamora (1997:120) mendefinisikan kinerja karyawan adalah “tingkat pencapaian pekerjaan oleh karyawan sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Dengan demikian, kinerja adalah suatu hasil yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar atau persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya. Lebih jauh dalam ruang lingkup kepegawaian negara, Lembaga Administrasi Negara (dalam Sedarmayati, 2001) menterjemahkan *performance* menjadi kinerja, yang juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja. Schuller (1993) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah “..... *output drive from processes, human or otherwise*”. Artinya, kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Anwar (2002:67), menyatakan bahwa prestasi kerja adalah: “Hasil secara kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Mondy dan Noe (2005) berpendapat bahwa kinerja dapat didefinisikan melalui kecermatan, tanggung jawab, tenggang waktu, hasil kerja dan manajemen kerja. Permasalahan kinerja dapat terjadi karena berbagai faktor seperti pemanfaatan waktu yang efisien, kondisi emosi, dan kejenuhan (Mondy dan Noe, 2005). Potensi

sumber daya manusia tidak ada gunanya jika tidak pernah direalisasikan, meskipun demikian organisasi mengkaji beberapa individu berdasarkan potensi mereka (Bernadin, 2000).

Davis (1996) mengemukakan bahwa perkataan kinerja dimaksudkan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik. Menurut Schuller (1999) kinerja sebagai apa yang dilakukan orang bukan apa yang dihasilkan. Sedangkan Mondy dan Noe (2005) mendefinisikan kinerja sebagai sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasi dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan.

Kinerja (*performance*) dalam arti yang sederhana adalah prestasi kerja (Wasistiono, 2002). Mangkunegara (2001) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Potensi sumber daya manusia tidak ada gunanya jika tidak pernah direalisasikan, meskipun demikian organisasi mengkaji beberapa individu berdasarkan potensi mereka (Simamora, 1997) dukungan manajemen sumberdaya manusia teknis dalam mencapai kompetitif strategis (pencapaian kinerja) perusahaan meliputi aktivitas *human investment* untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sumber daya manusia yang terkait dalam *people related bussiness issue* (Schuller and Huber, 1993). Lebih lanjut Martoyo (2000), menyatakan bahwa

terdapat sifat-sifat umum yang dinilai dari pegawai yang bekerja pada bidang tata usaha antara lain:

1. *Quality* (kualitas).
2. *Dependability* (dapat diandalkan).
3. *Quantity of work* (jumlah pekerjaan).
4. *Cooperation* (kerja sama).
5. *Knowledge of job* (pengetahuan tentang pekerjaan).
6. *Incentive* (insentif).
7. *Adaptability* (penyesuaian diri).
8. *Juidgement* (mempunyai gagasan).
9. *Attendance* (absensi).
10. *Healt* (kesehatan).

Nawawi (2001:367), menyatakan bahwa untuk bekerja secara efisien dan efektif, setiap anggota tim harus mematuhi persyaratan. Arti dari penjelasan tersebut bahwa untuk dapat bekerja secara efisien dan efektif sehingga mencapai suatu prestasi, adapun persyaratan yang dimaksud adalah: (1) seseorang yang selalu memiliki gagasan, (2) seseorang yang memiliki sifat bersedia dan suka membantu tanpa diminta dalam melaksanakan pekerjaan, (3) seseorang yang memiliki sifat keterbukaan dalam arti mampu menerima saran-saran atau pendapat orang lain, (4) seseorang yang memiliki kemampuan bekerjasama dalam memecahkan masalah, dan (5) seseorang yang mampu menghargai, menerima, dan mempertimbangkan pendapat orang lain.

Menurut Timpe (1999), “Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat di lihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.”

Mangkunegara (2001) mengatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tingkat kinerja karyawan diukur dengan menggunakan “*performance system*” melalui pengamatan atasan terhadap bawahan dari masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif penilaian maupun melalui wawancara langsung di lapangan kerja. Informasi yang diperoleh dari kinerja tersebut dapat digunakan oleh penyelia atau supervisor dalam mengolah kinerja karyawan, dan dalam menentukan target maupun tindakan koreksi untuk mencapai tujuan badan usaha.

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi atasan oleh Mayer (dalam As’ad, 2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan kinerja adalah “*Succesfull role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As’ad, 2003). Dari batasan tersebut As’ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Simamora (1995), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Byars dan Rue

(dalam As'ad, 2003), kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Jackson dan Morgan (dalam Schuller, 1999), mengemukakan bahwa kinerja pada umumnya menunjukkan tingkat tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, yang hendak dicapai. Rue dan Byars (dalam Schuller *et.al*, 1993) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*the degree of accomplishment*” atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan.

Sementara itu Desller (1997) mengatakan bahwa kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu (*performance, how well you do a piece of work or activity*). Jackson *et.al* (1995) memberikan batasan mengenai performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Selain itu Jones sebagaimana dikutip Keban (1995) lebih rinci memberikan batasan mengenai kinerja yakni dampak yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Menurut Peter Jennergen (dalam Steers, 1985) pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai. Selanjutnya Achmad (2006) menjelaskan bahwa kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja.

## 2.4 Indikator Kinerja

Menurut Dessler (1997) indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas kerja (mengacu pada pekerjaan yang telah sesuai dengan prosedur, akurasi dan margin kesalahan, serta kecakapan menjalankan perintah atasan).
2. Kuantitas Kerja (mengacu pada jumlah produksi atau hasil kerja dengan sistem pelayanan).
3. Kehadiran dan ketetapan waktu (mengacu pada ketetapan disiplin dan ketaatan jadwal kerja atau kehadiran sebagaimana yang telah ditugaskan).
4. Tanggung jawab kerja (mengacu pada pelayanan dan penyelesaian tugas).
5. Ketepatan waktu kerja (mengacu pada penyelesaian tugas yang sudah ditetapkan).
6. Kerja sama dengan yang lain (mengacu pada kerja sama dan komunikasi dengan rekan kerja).

Sedangkan menurut Schuller (1999) faktor-faktor kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan
2. Minat menjalankan pekerjaan
3. Peluang untuk tumbuh dan maju
4. Tujuan terdefiniskan dengan jelas
5. Kepastian tentang apa yang diharapkan
6. Umpan balik mengenai seberapa baik mereka mengerjakan tugas
7. Imbalan bagi yang berkinerja baik
8. Hukuman bagi yang berkinerja buruk

## 9. Kekuasaan mendapatkan sumber daya guna menjalankan pekerjaan

Menurut Bernardin *et.al* (1993) terdapat 6 kriteria yang menjadi indikasi kinerja karyawan yaitu:

1. *Quality*: Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity*: Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness*: Tingkatan di mana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Cost effectiveness*: Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision*: Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact*: Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

## 2.5 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

Banyak penelitian telah dilakukan terkait dengan penilaian kinerja. Kinerja yang dihubungkan dengan pendidikan, pengalaman kerja, komitmen, partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan lain sebagainya telah banyak dibahas oleh peneliti-peneliti terdahulu walaupun kadang hasilnya tidak konsisten antar peneliti. Untuk memperbanyak pemahaman teoritis sebagai bahan masukan dan rujukan dalam penulisan ini, maka penulis membuat ringkasan studi empiris penelitian-penelitian sebelumnya yang permasalahannya berhubungan dengan penelitian yang dilaksanakan ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Feriyanto (2005) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan karakteristik individu dan pendidikan pelatihan dengan kinerja Lurah di lingkungan Kecamatan Curup Kabupaten Rejang Lebong. Penelitian ini menggunakan Lurah se Kecamatan Curup sebagai *sample* dan metode analisis menggunakan analisis regresi berganda Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pendidikan pelatihan berhubungan secara signifikan dengan kinerja Lurah.

Alrianto (2000) melakukan penelitian tentang pengaruh faktor karakteristik individu terhadap kinerja bawahan di Kabupaten Cilacap. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik individu berupa pengalaman kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Cilacap. Oleh karena itu pengalaman pegawai akan dijadikan dasar dalam penempatan personil sesuai struktur kelembagaan yang telah diatur sedemikian rupa melalui alokasi kebutuhan, formasi dan rekrutmen pegawai.

Abidin (2003) juga melakukan penelitian tentang hubungan karakteristik individu dan pendidikan latihan dengan kinerja pegawai dinas pendidikan nasional Kota Lubuklinggau. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa pengalaman kerja berpengaruh dan berhubungan secara signifikan dengan kinerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah.

Rahim (2006) melakukan penelitian mengenai hubungan pendidikan pelatihan dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Pagaralam. Dengan menggunakan *sample* pegawai pada Dinas/instansi pemerintah Kota Pagaralam dan metode analisis regresi linear berganda, hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa pendidikan pelatihan dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan pemerintah Kota Pagaralam.

Djauhari (2008) telah melakukan penelitian tentang kinerja yang hubungannya dengan pendidikan-pelatihan kepemimpinan dan masa kerja. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui hubungan pendidikan pelatihan kepemimpinan dan masa kerja dengan kinerja pejabat penyusun Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK) di lingkungan Pemerintah Kota Pagaralam. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner pada Sekretariat Kota Pagaralam. *Sample* dalam penelitian adalah pejabat penyusun RASK di lingkungan Pemerintah Kota Pagaralam yang telah mengikuti pendidikan pelatihan kepemimpinan. Metode pengambilan sampel digunakan purposive sampling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Pagaralam telah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang baik, dan Pendidikan pelatihan kepemimpinan dan masa kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pejabat Penyusun RASK di lingkungan Pemerintah Kota Pagaralam. Lebih lanjut

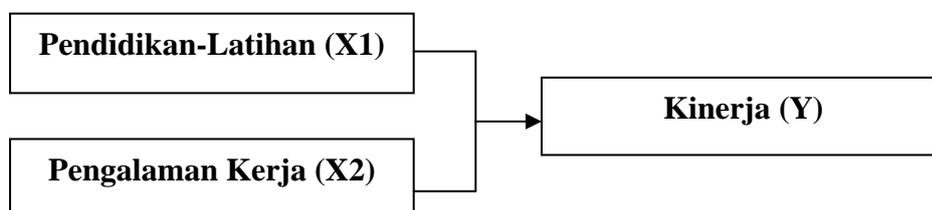
Djauhari (2008) mengatakan bahwa peningkatan kualitas pendidikan formal perlu dan harus dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dengan biaya yang dianggarkan. Peningkatan keterampilan dan pengalaman melalui pelatihan sesuai dengan kebutuhan perlu dilakukan, agar pegawai menjadi pegawai yang profesional dalam melakukan tugas-tugas sebagai aparatur daerah.

Berdasarkan kedua studi empiris yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, terbukti bahwa pendidikan pelatihan dan pengalaman kerja berhubungan dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini ingin membuktikan ada atau tidaknya hubungan antara pendidikan pelatihan dan pengalaman kerja pada objek penelitian yang berbeda dengan hipotesis:

H 1	Pendidikan-Latihan dan Pengalaman Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Penyusun Laporan Keuangan Pada Organisasi di Lingkungan Pemerintah Daerah TK I Provinsi Bengkulu.
-----	--

### **Kerangka Analisis**

Secara skematis, kerangka analisis penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2  
**Kerangka Analisis**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2008) penelitian adalah suatu proses mencari sesuatu secara sistematis dalam waktu yang lama dengan menggunakan metode ilmiah serta aturan-aturan yang berlaku. Dalam suatu penelitian, setiap permasalahan yang ditemui harus dirumuskan dan dibahas jalan pemecahannya, untuk itu diperlukan suatu desain penelitian dalam pelaksanaan penelitian ini. Sedangkan metode penelitian menurut Arikunto (2002) adalah “cara-cara yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya”.

Berdasarkan tujuan dan kegunaan penelitian serta masalah-masalah yang akan muncul dalam penulisan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis. Menurut Umar (2005) penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti suatu kasus status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran atau kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari metode penelitian deskriptif adalah membuat gambaran atau lukisan secara sistematis, *factual*, akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan fenomena yang diselidiki.

Sedangkan menurut Sugiyono (2008) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Metode penelitian deskriptif adalah suatu metode yang bertujuan menggambarkan keadaan yang ada di lapangan secara

sistematis dengan fakta-fakta yang saling berhubungan serta bukan hanya mencari kebenaran mutlak, tetapi pada hakikat mencari pemahaman observasi.

### **3.2 Definisi Operasional**

1. Kinerja adalah hasil kerja penyusun Laporan Keuangan pada organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu dalam satu periode waktu tertentu. Indikator yang diukur adalah: kualitas kerja, kuantitas kerja, kehadiran, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan kerja sama. Pengukuran persepsi responden terhadap kinerja pegawai digunakan skala *likert* 1 sampai dengan 5. Nilai 1 menunjukkan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS); Nilai 2 Tidak Setuju (TS); Nilai 3 Cukup Setuju (CS); Nilai 4 Setuju (S); dan Nilai 5 Sangat Setuju (SS).
2. Pendidikan–latihan adalah program diklat yang sengaja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri yang ada di lingkungan organisasi pemerintahan Propinsi Bengkulu. Program diklat tersebut mengacu kepada Undang-undang Kepegawaian dan Peraturan Kepegawaian yang sudah baku. Dalam penelitian ini diklat lebih difokuskan kepada pekerjaan administrasi dan umum khususnya penyusunan Laporan Keuangan yang bertujuan menambah pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam menyusun laporan keuangan. Indikator yang diukur adalah: materi diklat yang sesuai, lamanya waktu diklat, praktik penyusunan laporan keuangan, kemampuan memahami materi, dan efektivitas pelaksanaan diklat. Pengukuran persepsi responden terhadap pendidikan-latihan digunakan skala *likert* 1 sampai dengan 5. Nilai 1 menunjukkan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS); Nilai 2 Tidak Setuju (TS); Nilai 3 Cukup Setuju (CS); Nilai 4 Setuju (S); dan Nilai 5 Sangat Setuju (SS).

3. Pengalaman kerja adalah kemampuan penyelesaian tugas di masa lalu sehingga dapat mempermudah pemecahan masalah yang timbul yang dipercayakan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang pegawai. Indikator yang diukur adalah pernah melakukan pekerjaan sebelumnya, pernah berulang kali melakukan pekerjaan, dan pencapaian produktivitas kerja. Pengukuran persepsi responden terhadap pengalaman kerja pegawai digunakan skala *likert* 1 sampai dengan 5. Nilai 1 menunjukkan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS); Nilai 2 Tidak Setuju (TS); Nilai 3 Cukup Setuju (CS); Nilai 4 Setuju (S); dan Nilai 5 Sangat Setuju (SS).

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur ketiga variabel di atas telah pernah digunakan oleh Djauhari (2008).

### **3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Jenis data yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data Primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (Umar, 2005). Data primer yaitu data yang diperoleh dari pegawai penyusun Laporan keuangan pada organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu. Data tersebut dikumpulkan dengan penyebaran kuesioner. Untuk data pendidikan-latihan dan pengalaman kerja diperoleh dari jawaban staf/pegawai, sedangkan untuk data kinerja diperoleh dari jawaban atasan langsung staf/pegawai.

### **3.4 Metode Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai penyusun Laporan keuangan dan atasan langsung (penilai kinerja pegawai penyusun Laporan

keuangan) yang ada di lingkungan Pemerintah Daerah TK I Provinsi Bengkulu. Ada sekitar 40 Satker (Dinas, Kantor, Badan) di Pemerintah Daerah TK I Provinsi Bengkulu yang berkewajiban setiap tahunnya menyusun laporan keuangan. Setiap satker akan diambil dua sampai dengan empat orang *sample* yaitu satu s.d tiga orang staf yang benar-benar terlibat dalam penyusunan laporan keuangan, dan satu orang atasan langsung dari staf tersebut di atas.

### **3.5 Metode Analisis Data**

#### **a. Uji Kualitas Data**

Menurut Ghozali (2006), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan uji validitas. Pengujian tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen.

##### **1. Uji Validitas**

Uji validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Salah satu cara mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Untuk menguji masing-masing indikator valid atau tidak, dapat dilihat dari tampilan output *Cronbach Alpha* pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* (Ghozali, 2006).

##### **2. Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar menghasilkan data yang bebas dari kesalahan. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika jawaban terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Teknik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's alpha*. Variabel tersebut akan dikatakan reliabel bila *Cronbach alpha*-nya memiliki nilai lebih besar dari 0,60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006).

#### **b. Analisis Regresi Linier Berganda**

Untuk mengetahui pengaruh variabel pendidikan-latihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai penyusun laporan keuangan digunakan analisis regresi linier berganda. Secara matematis, persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja pegawai penyusun laporan keuangan

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Variabel Pendidikan-latihan (Diklat)

X<sub>2</sub> = Variabel Pengalaman Kerja

β<sub>1</sub>... β<sub>2</sub> = Koefisien regresi variabel bebas