

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi adalah tempat berbagai kegiatan dikelola untuk mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam suatu organisasi dilakukan oleh berbagai pihak yang menjadi pemangku kepentingan dalam organisasi tersebut. Dibutuhkan sumber daya manusia dengan keahlian khusus di bidang tanggung jawabnya masing-masing agar organisasi dapat berjalan dengan lancar dan efisien. Sekelompok orang bekerja sama untuk mengkoordinasikan hubungan birokrasi (interaksi).

Fungsi birokrasi pemerintah adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat untuk melakukan segala sesuatu yang diperlukan dalam hubungannya dengan pemerintah. Hal ini merupakan cerminan dari keseluruhan kinerja pegawai pemerintah, termasuk pejabat, dari eselon empat hingga eselon tertinggi. Dalam segala bidang kehidupan, kegiatan setiap warga negara tidak terlepas dari pelayanan, peraturan, perizinan dan peraturan lainnya. Aturan-aturan umum dijabarkan secara terperinci dalam bentuk pedoman perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis yang akan dilaksanakan oleh aparat pemerintahan.

Siagian berpendapat, pada masa mendatang, posisi dan peranan birokrasi pemerintahan dihadapkan pada berbagai tantangan. Sumber daya manusia yang berkualitas menggambarkan faktor utama yang dimiliki lembaga pemerintahan maupun organisasi.

Hal ini menjadi kenyataan sebagaimana telah dihadapi Bangsa Indonesia sekarang ini sesungguhnya masih kurangnya kemampuan sumber daya manusia yang menangani birokrasi pemerintahan dalam tugasnya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini terutama disebabkan oleh kebutuhan kritis untuk pengembangan sumber daya manusia untuk memenuhi persyaratan tugas hari ini dan tantangan masa depan.. (Siagian, 1999: 182)

Sumber daya manusia aparatur negara memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Seorang pegawai negeri sipil yang mampu memainkan peran ini memenuhi standar kompetensi jabatan, memungkinkan dia untuk melaksanakan tugas pokok fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya kepegawaian dan membentuk sosok PNS tersebut di atas adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).

Kepentingan akan pendidikan dan pelatihan muncul karena adanya masalah yang menghambat kinerja organisasi, seperti penurunan kinerja yang meliputi penurunan tingkat pelayanan dan produksi. Selanjutnya, perubahan yang tidak terduga dalam lingkungan organisasi memaksa organisasi untuk menyesuaikan dan mengikuti arah perubahan ini secara konstan. Kemudian munculnya persaingan global serta adanya alih teknologi juga menjadi sebab kebutuhan diklat. Adapun terdapat desakan dari masyarakat terhadap kualitas pelayanan memberi indikasi kepada birokrasi untuk melakukan adaptasi untuk perubahan agar tidak mengganggu tujuan kinerja organisasi.

Pendidikan dan pelatihan sebagai sarana dalam meningkatkan sumber daya manusia diharapkan agar bisa mendidik setiap pemimpin dan calon pemimpin

agar lebih mampu dan siap menghadapi tantangan yang mungkin akan dihadapinya dalam pemerintahan melalui peningkatan kompetensi. Oleh sebab itu, dibutuhkan pengelolaan diklat yang diatur secara efektif agar bisa menciptakan SDM yang handal dan memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran dalam organisasi yang mengarah pada perubahan sikap dan perilaku pegawai untuk memenuhi harapan kualifikasi kerja dan tuntutan perkembangan organisasi baik internal maupun eksternal. Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 101 tahun 2000, disebutkan bahwa tujuan diklat antara lain meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap untuk dapat melakukan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai kebutuhan instansi, memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat, menciptakan visi dan dinamika pola pikir. Dengan adanya Peraturan Pemerintah tersebut diharapkan setiap pegawai negeri untuk selalu menaikkan kapasitas/kualitas diri yaitu dengan keikutsertaan dalam pelatihan diklat.

Pendidikan dan Latihan dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara sebagai pelaksana untuk mencukupi kebutuhan kompetensi aparatur yang berguna dalam rangka peningkatan kinerja individu dan organisasi. Pelaksanaan diklat tersebut diselenggarakan sesuai dengan kebijakan dan kaidah penyelenggaraan yang telah ditentukan.

Tercapainya tujuan lembaga diklat tidak lain adalah karena adanya upaya pelaksana diklat dan lembaga diklat itu sendiri. Artinya ada keterkaitan yang erat

antara kemampuan individu dengan kemampuan organisasi. Untuk itu dibutuhkan pelaksana diklat yang mampu bekerja sepenuhnya untuk mendapatkan hasil diklat yang baik sesuai kebutuhan lembaga diklat agar kelak para alumninya mampu meningkatkan kinerjanya di SKPD masing-masing. Konsumen lembaga diklat dalam hal ini peserta diklat aparatur yang berasal dari kabupaten/kota di Provinsi Sumatera Utara yang penyelenggaraannya bertempat di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu. Peserta diklat tersebut merupakan pengguna jasa diklat yang diberikan oleh lembaga diklat. Untuk meningkatkan kinerja pelaksana diklat, maka penyelenggaraan diklat harus didukung oleh pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar pelayanan. Pelaksanaan pelayanan prima tersebut merupakan suatu upaya menjaga dan meningkatkan mutu kinerja pelaksana diklat pada suatu lembaga diklat.

Pemerintah Provinsi Sumatera Utara adalah salah satu Provinsi yang besar dengan banyak pegawai yang masing-masing memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tupoksinya. Keberhasilan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dalam mencapai tujuan keberhasilan kinerja, tentunya sangat membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut diawali dari usaha-usaha manusia di dalamnya untuk mengefisiensi dan mengefektifkan sumber daya manusia yang ada secara optimal. Pemerintah Provinsi Sumatera Utara selalu berusaha menambah koordinasi di setiap aktivitas operasional dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki dengan terdidik dan terlatih melalui adanya pelaksanaan pendidikan dan latihan (diklat) bagi seluruh pegawai di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Adanya tujuan dari diklat agar nantinya

sumber daya yang dimiliki dapat memecahkan permasalahan yang akan dihadapi di masa yang akan datang.

Service yang diberikan oleh lembaga diklat dapat berupa pelayanan administratif dan pelayanan jasa. Pelayanan administrasi dimulai dengan persiapan diklat, dilanjutkan dengan penyelenggaraan diklat, pasca diklat, dan pelayanan penunjang diklat. Tim pelaksana diklat dibentuk untuk membantu para pelaksana diklat, yang beranggotakan orang-orang sebagai berikut:

- a. Panitia penyelenggara, dapat terdiri atas : Pembina, pengarah, penanggung jawab, sekretaris, urusan akademis, urusan administrasi, urusan keuangan/bendahara, urusan umum, urusan evaluasi dan pelaporan.
- b. Tenaga pengajar/widyaiswara/narasumber; pimpinan diklat (apabila dipandang perlu); moderator/pendamping; petugas kelas.

Tujuan diklat menurut Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1994 adalah untuk:

- a. Meningkatkan kesetiaan dan ketaatan PNS kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah RI;
- b. Menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif;
- c. Memantapkan semangat pengabdian dan berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pengembangan partisipasi masyarakat;
- d. Meningkatkan pengetahuan dan atau keterampilan serta pembentukan sedini mungkin kepribadian PNS.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pada hakekatnya adalah pelaksanaan kurikulum yang baik dan benar. Kurikulum merupakan konsep yang

melekat dan internal dalam pendidikan, dan masyarakat umum mengetahuinya. Setiap tindakan pendidikan bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu, baik pengembangan pribadi, pengembangan keterampilan sosial, kemampuan kerja, atau pembinaan kemampuan pengembangan lebih lanjut. Diperlukan metode atau metode khusus penyampaian dan alat khusus untuk menyampaikan bahan ajar tersebut.

Aparatur yang terlibat dalam penyelenggaraan pelatihan untuk peningkatan sumber daya manusia terdiri dari dua komponen yaitu widyaiswara (pelatih) dan penyelenggara (kantor). Akibatnya, tuntutan organisasi pendidikan dan pelatihan yang berkualitas juga ditujukan untuk meningkatkan kualitas Widyaiswara dan penyelenggara pendidikan dan pelatihan.

Widyaiswara harus menguasai materi, metode, dan teknik komunikasi, namun, sikap dan kepribadian widyaiswara juga penting. Widyaiswara harus mencerminkan kesederhanaan dengan tetap menjaga disiplin dan sportivitas, representatif, akomodatif, dan tidak diskriminatif, mengkomunikasikan gagasan, menerapkan pendidikan dengan pendekatan andragogi, dan memanfaatkan alat peraga dengan baik.

Secara kedudukan fungsional widyaiswara bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pelatihan, menyusun kurikulum, mendidik/mengajar, melakukan evaluasi, membimbing peserta pelatihan dan widyaiswara lainnya, mengembangkan materi dan metodologi pelatihan, dan melakukan penelitian dan pengembangan pelatihan. Begitupun penyelenggara diklat merupakan bagian yang penting dalam membantu keberhasilan suatu diklat. Profesionalisme lembaga diklat sangat ditentukan oleh profesionalisme

penyelenggaranya karena penyelenggara memiliki “akses” dan “control” atas sumber yang dibutuhkan untuk memperlancar penyelenggaraan diklat.

Penyelenggara diklat dalam manajemen proses latihan bersama dengan widyaiswara merupakan pelaksana utama yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat. Dalam manajemen proses latihan, Penyelenggara diklat bersama-sama dengan widyaiswara merupakan pemain utama yang terlibat dalam menyelenggarakan proses diklat. Penyelenggara pendidikan dan pelatihan, misalnya, memiliki tanggung jawab untuk mengawasi keseluruhan proses pelatihan, mulai dari perencanaan hingga pelaporan. Penyelenggara diklat mengatur penyiapan lokasi pembelajaran, penjadwalan, kesiapsiagaan diklat, kesiapan perlengkapan/peralatan diklat, dan naskah materi pembelajaran. Penyelenggara diklat juga mengontrol kesiapan kesekretariatan, akomodasi, dan konsumsi peserta diklat serta menyediakan transportasi untuk latihan atau acara di luar kampus. Selama di kampus, penyelenggara diklat memiliki tanggung jawab dan kewajiban untuk melayani, memantau, dan menganalisis peserta diklat.

Aspek pembinaan, seperti meningkatkan motivasi dan menjaga kebahagiaan kerja, harus diperhatikan. Keharmonisan dan keteraturan kerja setiap aparatur diklat. di mana setiap peserta diklat mempunyai pendidikan dan pelatihan dalam bekerja. Artinya, aparat diklat harus mampu memberikan contoh nyata dalam sistem kerjanya dan mengajar orang lain serta mengajarkan tentang kebersamaan dan ketertiban kerja.

Kualitas pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkat dengan meningkatkan kemampuan/profesionalitas aparatur diklat dan menciptakan sistem kerja yang menjamin kebersamaan, disiplin, dan ketertiban kerja.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang unggul akan menghasilkan lulusan yang terdidik dan terlatih, dan akan menghasilkan ASN yang professional.

Kinerja pelaksana diklat di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara sangat menentukan tercapainya tujuan organisasi karena merupakan pelaksana kegiatan dari program yang telah ditetapkan untuk mencapai keberhasilan organisasi. Saat ini kinerja pelaksana diklat di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara belum maksimal. Hal tersebut disebabkan karena kurangnya motivasi pelaksana diklat dalam bekerja, serta kurangnya disiplin pada pelaksana diklat saat penyelenggaraan diklat terjadi kurang baik.

Untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik diperlukan adanya evaluasi, menimbang bahwa pelatihan memerlukan dana yang lumayan besar dan pertanggungjawaban yang harus dilakukan. Pelaksanaan evaluasi dibutuhkan untuk mengetahui sejauh mana adanya peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta latihan setelah mengikuti diklat. Pada dasarnya penilaian pelatihan adalah suatu usaha/aktivitas yang dilakukan untuk memperoleh informasi atau penjelasan tentang hasil dari suatu pelatihan yang diadakan. Artinya harus adanya penilaian pelatihan melihat apakah ada perbaikan, peningkatan, kemajuan yang didapati setelah pelatihan. Pelatihan memiliki rencana akhir untuk menambah pengetahuan, *skill* dan perbaikan sikap peserta latih, serta untuk perubahan kualitas dan kuantitas produksi mengurangi kecelakaan, meminimalisir kerusakan dan sebagainya. Adapun evaluasi pelatihan dilaksanakan terhadap semua komponen-komponen yang terlibat dengan pelatihan seperti evaluasi terhadap peserta, penyelenggara, fasilitator dan lain sebagainya.

Sementara terdapat berbagai masalah dalam penyelenggaraan diklat, salah satu diantaranya adalah belum lengkapnya elemen sarana yang tampak antara lain fasilitas-fasilitas belajar yang belum memadai, baik itu sarana maupun prasarana. Begitupun kebutuhan penyelenggara agar mengikuti/memiliki sertifikat diklat MOT (*Management of Trainer*), TOT (*Training of Trainer*) dan TOF (*Training of Fasilitator*). Diklat tersebut adalah salah satu syarat sebagai penyelenggara baik sebagai *trainer* ataupun *fasilitator* dalam kapasitasnya sebagai penyelenggara diklat. Kenyataannya masih banyak penyelenggara yang tidak/belum pernah mengikuti diklat tersebut. Hal itu juga menjadi salah satu kekurangan dari penyelenggara.

Kemudian kebutuhan penggunaan internet, ketersediaan wifi juga kurang memadai, yang seharusnya sebagai lembaga diklat, baik setiap asrama maupun kelas harus bisa mengakses internet 24 jam untuk kebutuhan belajar mengajar. Kesemua hal tersebut diperkuat dengan adanya kebijakan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 4 Tahun 2007 bahwa kegiatan diklat harus berjalan efektif sesuai kebutuhan penyelenggaraan diklat. Hal ini terbukti dengan adanya hasil akreditasi Badan Diklat Provsu Tahun 2016 yang menunjukkan bahwa Diklat Latsar CPNS memperoleh akreditasi B, sedangkan Diklat Kepemimpinan memperoleh akreditasi C. Hasil ini menurun dibandingkan perolehan akreditasi yang sebelumnya. (Tim Akreditasi LAN-RI).

Permasalahan lainnya dalam penyelenggaraan diklat yaitu bahwa lembaga diklat tidak bisa memenuhi kebutuhan pengajar untuk semua materi diklat terutama untuk diklat teknis dan fungsional. Adapun saat ini, tenaga pengajar/widyaiswara lebih cenderung bisa mengajar pada Diklat Latsar CPNS

dan Diklat Kepemimpinan. Untuk itu, dibutuhkan peningkatan kompetensi untuk kebutuhan diklat lainnya antara diklat bendahara, diklat kepala sekolah/pengawas sekolah, diklat manajemen keuangan desa, diklat manajemen tata naskah dinas serta lain sebagainya.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara dalam hal ini Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara masih belum optimal, karena masih terdapat kekurangan-kekurangan yang mempengaruhi kinerja pelaksana diklat itu sendiri. Perlu dilakukan perbaikan-perbaikan dalam penyelenggaraan diklat dalam beberapa hal, salah satunya kemampuan manajerial, agar kegiatan diklat berjalan dengan efektif dan efisien serta mampu memenuhi visi dan misi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara secara umum dan BPSDM Provsu secara khusus sebagai pelaksana.

Kinerja merupakan salah satu masalah utama yang melekat pada birokrasi pemerintahan yang merupakan patokan atau standar keberhasilan tolok ukur individu atau sekelompok pegawai dalam organisasi. Dengan kata lain kinerja dapat dijadikan sebagai hasil dari pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau peraturan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Secara umum kinerja diketahui dan harus dinilai dari perilaku kerja yang mencerminkan komponen evaluasi pelaksanaan pekerjaan, yaitu ciri-ciri keadaan lingkungan kerja fisik dan sosial serta bagian dari kepribadian tenaga kerja.

Dalam *International Conference On Management, Economics and Finance* (ICMEF 2012) *Proceeding*, dijelaskan bahwa produktivitas kerja setiap orang

rata-rata meningkat karena perubahan lingkungan pekerjaan dan standar hidup. (Boon, dkk, 2012 : 661) Organisasi berusaha melakukan yang terbaik untuk mengoptimalkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam meningkatkan kinerja dari sisi organisasi maupun secara keseluruhan. Kinerja pada suatu organisasi merupakan suatu gambaran tentang kondisi dan situasi baik buruknya keadaan suatu organisasi tersebut yang mempresentasikan prestasi kerja dalam periode tertentu.

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan manajemen sumber daya manusia terutama bergantung pada kemampuan manajemen untuk mengembangkan, memodifikasi, dan menggunakan kompetensi sumber daya manusia yang diperlukan dan mendorong orang untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan organisasi. Seperti halnya pendapat Zafar, Asim, Nazia dan Shabbir (2013 : 55) yang menyatakan bahwa kinerja dan efisiensi kerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan pada setiap organisasi.

Terdapat bermacam bagian yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi baik organisasi publik maupun privat. Menurut Gomez, perkembangan kinerja tidak dengan sendirinya, melainkan terjadi karena faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan situasi kerja (*work situation*). Robbin (2001 : 46) menyatakan bahwa faktor keahlian merujuk kepada kapasitas individu yang terbentuk dari perangkat kemampuan intelektual dan fisik.

Kinerja yang baik berdampak langsung pada keberhasilan organisasi, dan meningkatkan kinerja karyawan tidak diragukan lagi merupakan proses yang memakan waktu dan panjang. Namun sering terjadi kinerja terabaikan karena kepentingan pribadi individunya. Akhirnya komitmen sebagai seorang pimpinan

yang akan melakukan perubahan dan peningkatan kinerja dalam organisasi jadi terabaikan, sehingga tujuan organisasi mengalami banyak hambatan dan tidak bisa tercapai dengan maksimal karena terjadinya inefisiensi dalam pengelolaan pekerjaannya.

Inefisiensi sekurang-kurangnya terkait dengan tiga hal, yaitu : (1) Pengambilan keputusan : Kekeliruan pimpinan puncak dalam merumuskan kebijakan maupun dalam menunjuk pejabat pelaksana untuk mengimplementasikan kebijakan yang telah dirumuskan. Kekeliruan ini dapat terjadi karena kurangnya informasi tentang data yang benar, atau distorsi informasi diterima pimpinan puncak, sehingga terjadi kekeliruan dalam pengambilan keputusan, dan hal disebut terakhir berdampak pada inefisiensi organisasi; (2) Kemampuan kerja (kapasitas) pegawai bersangkutan : Kemampuan kerja terkait erat dengan kompetensi yang dimiliki aparatur negara yang meliputi kompetensi teknis, kompetensi sosial, dan kompetensi intelektual. Semakin tinggi kemampuan kerja pegawai akan semakin efisien dalam bekerja, terutama dilihat dari aspek metode kerja dan penyelesaian masalah; (3) Semangat dan budaya kerja: Semangat kerja berhubungan dengan *fighting spirit*, daya juang, ambisi, dan cita-cita. Sedang budaya kerja terkait dengan persepsi, prinsip, nilai, dan lain-lain yang terbentuk atas dasar pengalaman dan lingkungan. Semangat kerja yang tinggi dengan didukung oleh budaya kerja yang selalu berorientasi pencapaian kerja (*achievement oriented*) akan mengurangi inefisiensi. (www.ipdn.ac.id/purekl/wp-content/uploads/2011/07/Perspektif_model_kinerja.pdf)

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja yang baik yang dibutuhkan efisiensi dalam pengelolaannya yang terkait

dengan kebijaksanaan pimpinan dalam pengambilan keputusan, kemampuan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaannya dan semangat serta budaya kerja yang dimilikinya. Adapun budaya merupakan karakter seseorang dengan penerapan perilaku yang dibutuhkan untuk menjadi pedoman bagi mereka tentang apa saja yang harus diikuti dan dipelajari.

Sumber daya manusia merupakan aspek vital perusahaan karena individu-individu ini dapat menggerakkan semua komponen di dalam organisasi. Organisasi yang tidak memiliki orang akan gagal. Manusia adalah sumber daya dengan ide dan emosi yang memisahkannya dari variabel lain. Seorang pakar ilmu manajemen terkemuka, Dale sebagaimana dikutip oleh Handoko (1991: 155) berpendapat bahwa, dari semua sumber daya yang dapat diakses oleh perusahaan, termasuk uang, bahan, peralatan, dan orang, manusia adalah sumber yang paling signifikan untuk mencapai tujuan organisasi karena individu memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang.

Komponen manusia adalah aspek penting untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia harus ditingkatkan lebih lanjut untuk membantu dan berkontribusi sebanyak mungkin bagi pemenuhan tujuan organisasi secara efektif. Organisasi merupakan satu jenis wadah peralatan komunitas yang dikembangkan oleh orang-orang dengan tujuan mencapai efisiensi kerja setinggi mungkin, di mana organisasi adalah kemitraan sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan siap untuk terlibat dengan aturan saat ini. Organisasi sebagai suatu proses adalah suatu sistem proses interaksi antara individu-individu yang bekerja sama, baik secara resmi maupun tidak resmi, dalam hal pembagian kerja dan cara kerja sama. Dengan kata lain, organisasi

adalah tempat di mana proses kita tumbuh, memperkuat bakat kita, dan mendewasakan kita ke jalur yang lebih positif.

Layanan publik dan pertumbuhan pembangunan memerlukan aparatur pemerintah dengan kualifikasi dan bakat khusus. Upaya harus dilakukan untuk menempatkan aparatur pemerintah dengan benar, mengingat kesesuaian antara kebutuhan kerja dan kualifikasi atau bakat. Kompetensi dan profesionalisme aparatur pemerintah saat ini harus dievaluasi. Berdasarkan evaluasi tersebut, diperlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan harapan kerja dan tanggung jawab melalui pendidikan dan pelatihan, serta mengetahui penyebab apa saja yang mempengaruhi kinerja aparatur pemerintahan, sehingga menghambat dilakukannya peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Adapun Kinerja yang tidak memuaskan adalah akar penyebab masalah kualitas layanan organisasi yang buruk. Menurut Moenir (1992:40-41), yaitu :

- (1) Kurangnya pemahaman staf terhadap tugas dan komitmen tanggung jawab menyebabkan mereka melayani dengan asal-asalan walaupun individu yang menunggu pekerjaannya sudah merasa khawatir
- (2) sistem, prosedur, otonomi kerja, dan metode kerja tidak memadai, sehingga mekanisme kerja tidak berfungsi sebagaimana mestinya. diharapkan;
- (3) organisasi tugas pelayanan belum serasi sehingga terjadi kerancuan dan tumpang tindih (*overlapping*);
- (4) penghasilan pegawai tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum pegawai dan keluarganya. Akibatnya, mereka tidak tenang di tempat kerja dan tidak berkomitmen pada organisasi;
- (5) kompetensi staf tidak mencukupi.

Kinerja dapat dimaknai sebagai segala sesuatu yang telah dikerjakan dalam menyelesaikan suatu tugas atau program dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Gibson, et al (1997 : 118) bahwa kinerja adalah tingkat kesuksesan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian Gibson (1997 : 14)

menambahkan bahwa kinerja adalah ketetapan standar dalam manajemen yang digunakan untuk menganalisis tingkat akuntabilitas seseorang dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Dalam usaha mendapatkan hasil tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu, organisasi selalu tedapat hambatan dan permasalahan yang terkait dengan kinerja. Kinerja organisasi merupakan fungsi dari hasil kerja atau kegiatan di dalam perusahaan, yang dipengaruhi oleh pengaruh internal dan eksternal. Budaya organisasi adalah salah satu dari beberapa karakteristik yang memprediksi keberhasilan organisasi atau personel.

Budaya organisasi adalah tradisi yang mengacu pada seperangkat keyakinan, sikap, dan hubungan bersama, serta asumsi, yang secara eksplisit dan implisit diterima dan digunakan oleh semua anggota organisasi dalam menghadapi lingkungan eksternal untuk mencapai tujuan organisasi. Di mana budaya organisasi akan membuat perubahan dan Berbagai dampak perubahan yang dihasilkan dari reformasi membutuhkan organisasi, baik swasta maupun publik, untuk berinovasi untuk memenuhi tuntutan perubahan dan merancang kebijakan yang mengikuti perubahan lingkungan. Sebuah organisasi harus mampu mengembangkan kebijakan yang tepat untuk menghadapi setiap perubahan yang mungkin timbul. Perubahan ini mempengaruhi budaya organisasi, yang tidak diragukan lagi akan membutuhkan modifikasi.

Budaya organisasi pada hakikatnya adalah seperangkat nilai yang mengatur interaksi antar individu dalam suatu organisasi dan pelaksana yang mengendalikan dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dengan mengenali peserta, mendukung peserta, mengembangkan kemampuan peserta,

memotivasi peserta, membina hubungan, dan membina peserta untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi merupakan asumsi mendasar bahwa anggota suatu organisasi belajar dan memahami bersama-sama untuk mencapai solusi yang konsisten yang dapat bekerja dengan baik untuk suatu kelompok dalam menghadapi masalah, baik eksternal maupun internal, sehingga dapat diterapkan secara keseluruhan kepada anggota baru. sebagai persepsi, pemikiran, dan perasaan dengan masalah tersebut. Artinya budaya organisasi merupakan unsur penting bagi organisasi, baik dalam kaitannya dengan kehidupan individu maupun kelompok dalam organisasi.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja organisasi khususnya agar mampu menghadapi berbagai perubahan. Namun perubahan tersebut dalam pelaksanaannya harus didukung motivasi kerja yang akan membuat seseorang bersemangat dalam meningkatkan kinerja serta menyelesaikan dengan sangat baik.

Motivasi kerja adalah satu hal yang sangat dibutuhkan dalam bekerja agar pekerjaan tersebut berakhir dengan baik dan berhasil dengan cepat. Jika dalam suatu beban kerja tidak memiliki motivasi kerja, maka seorang pegawai merasa tidak ada capaian yang ingin diraihinya agar pekerjaan tersebut terselesaikan dengan efektif dan efisien. Motivasi menjadi bagian yang penting dari semua kegiatan yang dilakukan oleh seseorang. Menurut Vroom dalam Purwanto (2006 : 72) bahwa bagaimanapun Motivasi didefinisikan sebagai mengajak individu untuk terlibat dalam berbagai jenis kegiatan yang diinginkan.. Sedangkan Campbell, dkk (2001 : 11) Mengatakan bahwa motivasi mencakup arah atau

tujuan perilaku, kekuatan reaksi, dan kegigihan aktivitas. Lebih jauh, frasa tersebut mencakup berbagai pengertian seperti motivasi, kebutuhan, penghargaan, penguatan, penetapan tujuan, harapan, dan sebagainya.

Menurut Robbins dalam Rivai dan Mohd. Basri (2004 : 15) bahwa kinerja adalah fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Yang artinya kemampuan, motivasi dan kesempatan menghasilkan kinerja yang menjadi suatu tujuan organisasi. Keberhasilan dan kegagalan kinerja selalu dihubungkan dengan motivasi kerja karena pada dasarnya manusia selalu menginginkan daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya dengan adanya harapan yang akan diperoleh di masa yang akan datang. Jika harapan tersebut terwujud, maka secara otomatis seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya. Seperti pendapat Hasibuan (2006 :219) memberikan arti dari definisi motivasi, itu adalah pasokan kekuatan pendorong yang mengembangkan kegembiraan untuk pekerjaan seseorang sehingga orang ingin bekerja sama, bekerja dengan sukses, dan terintegrasi dengan segala sesuatu dan upaya mereka untuk mencapai pemenuhan. Dengan adanya motivasi kerja, seseorang akan lebih bersemangat untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi tersebut yang tentu saja tetap harus menegakkan ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan dalam organisasi agar bisa meminimalisir kesalahan dan memaksimalkan masa kerja dan hasilnya.

Selain dorongan kerja dan motivasi kerja salah satu elemen utama yang terkait dengan kinerja adalah disiplin., di mana pada dasarnya peraturan-peraturan yang berguna untuk mencegah tindakan pegawai dari kinerja yang buruk. Dalam usaha menetapkan tujuan organisasi, penetapan peraturan juga merupakan hal

yang penting untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai. Adapun peraturan tersebut harus sejalan dengan tujuan organisasi. Setelah ditetapkan, maka peraturan harus disosialisasikan agar dapat berfungsi secara efektif. Dengan adanya peraturan, maka dapat dilakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai. Dalam lingkup organisasi, peraturan-peraturan yang dimiliki pegawai dalam melakukan tugas-tugasnya dikenal sebagai disiplin kerja.

Disiplin menurut Moekijat (1989 : 139) adalah sebagai latihan, atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Berarti disiplin merupakan perilaku seseorang yang patuh dan taat terhadap aturan-aturan dalam menjalankan kegiatan organisasi yang mengandung nilai-nilai moral yang baik. Sedangkan Sukarna (1992 : 104) mendefinisikan Disiplin adalah latihan pikiran, perasaan, kemauan dan karakter, serta praktek mengembangkan dan mengelola emosi, ide, dan kehendak dan karakter; untuk menghasilkan kepatuhan dan perilaku yang teratur.

Kinerja suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusianya. Sumber daya manusia akan berkinerja lebih baik lagi jika memiliki motivasi tinggi, kreatif, dan mampu mengembangkan inovasi. Untuk itu perlu dilakukan upaya penguatan kapabilitas sumber daya manusia. Upaya tersebut, baik dari segi rohani, jasmani, dan sosial adalah usaha awal dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan. Untuk menghadapi tantangan zaman yang responsif terhadap perubahan-perubahan dan kebutuhan bangsa, setiap orang yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang memadai, kemudian mampu bersikap positif untuk menjawab tantangan dan mengisi kebutuhan bangsa,

mempunyai kemauan keras dan bermental baja dalam membangun Negara dan sanggup bekerja karena telah memiliki keahlian dan keterampilan yang memadai.

Secara umum pentingnya disiplin kerja menurut Nitisemito (1993 : 199) adalah Agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien Disiplin kerja khususnya, katanya, bertujuan untuk: Mendorong pegawai untuk mematuhi kebijakan dan peraturan personel dan organisasi; memanfaatkan secara optimal prasarana dan sarana barang dan jasa; dan meningkatkan produktivitas yang disebabkan oleh efisiensi penggunaan input untuk meningkatkan output.

Sastrohadiwiryono (2003 : 291) mempertegas pengertian Disiplin kerja didefinisikan sebagai sikap hormat, santun dan kepatuhan terhadap norma yang sesuai, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta mampu melaksanakannya dan tidak menghindari hukuman jika melanggar tugas dan wewenang yang dilimpahkan kepadanya.

Dengan kata lain, disiplin berperan sebagai rambu-rambu yang membatasi agar seorang pegawai tidak keluar dari jalurnya sebagai seorang pegawai negeri sipil yang telah memiliki tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab pada posisi yang telah didudukinya. Untuk memperkuat hal tersebut dibutuhkan komitmen yang tinggi dalam menjalankannya agar pegawai tersebut mampu mengatasi berbagai halangan dan rintangan yang dihadapinya, sehingga ia mampu mengambil suatu keputusan dalam suatu masalah yang terjadi dalam organisasi yang disebut komitmen organisasi.

Komitmen organisasi menurut Slocum dan Hellriegel (2007 : 238) merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali keterlibatannya dalam organisasi, yang dapat ditentukan dengan menerima prinsip, maksud, dan tujuan

organisasi; kesiapan dan kemauan untuk berusaha dengan penuh semangat atas namanya; dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut Richards M. Steers dalam Zainuddin mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan pada nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap dirinya. organisasi. Adapun perjanjian organisasi terkait dengan keterlibatan kemampuan seseorang, baik secara kognitif maupun afektif. Keterlibatan kognitif harus adanya pandangan atau persepsi seseorang terhadap organisasi yang kemudian mengarah kepada yang bersangkutan tertarik dan menerima nilai-nilai, tujuan dan sasaran organisasi. Hal ini akan terus-menerus adanya keterlibatan secara afektif yaitu melaksanakan dalam bentuk keinginan dan kesediaan untuk berbuat yang menghasilkan yang terbaik terhadap organisasinya, termasuk tetap berkukuh dalam organisasi.

Pelaksana diklat yang memiliki peranan yang sangat berpengaruh untuk menentukan dalam membuat gambaran perencanaan serta pelaksanaan kegiatan-kegiatan kediklatan dan mengurus peserta serta dalam setiap pelaksanaan kegiatan secara efektif dan efisien dituntut harus memiliki keterampilan kepemimpinan operasional, termasuk kapasitas untuk merancang dan melaksanakan program pendidikan dan pelatihan, serta kemampuan untuk membujuk dan memotivasi peserta dalam melaksanakan kegiatan yang direncanakan.

Pelaksana kediklatan di Provinsi Sumatera Utara dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara (BPSDM

Provsu), di mana BPSDM Provsu tersebut menjalin kerjasama pola kemitraan dengan daerah lain dalam penyelenggaraan diklat yang diselenggarakan di beberapa kota/kabupaten di Provinsi Sumatera Utara. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara adalah instansi yang berwenang menyelenggarakan berbagai macam diklat baik diklat teknis, fungsional, prajabatan dan kepemimpinan. Maka pengukuran masalah penyelenggaraan diklat tersebut adalah tentang bagaimana kinerja pelaksana diklat baik yang berada di Badan Diklat Provsu maupun di daerah lainnya yang bekerja sama dalam penyelenggaraan diklat. Adapun widyaiswara/narasumber berasal dari widyaiswara yang bertugas di BPSDM Provsu, sementara yang merupakan pola kemitraan di luar Kota Medan, akan ditugaskan widyaiswara/narasumbernya yang berasal dari BPSDM Provsu.

Adapun menurut pendapat pada paragraf sebelumnya dapat menyatakan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, disiplin kerja serta motivasi kerja menjadi perhatian penting dalam peningkatan kinerja pelaksana diklat di Lingkungan Provinsi Sumatera Utara. Bahwa budaya organisasi merupakan dasar yang membentuk perilaku pelaksana kediklatan dalam menyelenggarakan diklat agar mampu menggerakkan dan mengarahkan kegiatan diklat ke arah yang diinginkan sesuai yang diinstruksikan dalam mencapai keberhasilan meraih tujuan kediklatan dengan motivasi kerja yang diberikan pimpinan agar kegiatan kediklatan berjalan dengan lancar. Sikap disiplin dan adanya peraturan-peraturan yang diterapkan dalam pelaksanaan diklat menjadikan kegiatan kediklatan lebih kondusif bilamana orang-orang di dalamnya tertib. Serta adanya komitmen organisasi bahwa tujuan yang akan dicapai anggotanya adalah tujuan yang sama

untuk keberhasilan kediklatan dalam pencapaian kinerja yang maksimal sehingga terbentuk suatu motivasi kerja yang akan meningkatkan kinerja pelaksana kediklatan.

Kinerja organisasi yang mencerminkan tujuan dapat diketahui melalui evaluasi kinerja yang merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel. Evaluasi kinerja dengan demikian dapat dipandang sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka dan mencari cara memperbaiki kinerjanya. Misalkan ada hubungan positif antara pendidikan dan kompetensi. Dalam hal ini, jumlah pendidikan secara signifikan mempengaruhi kapasitas pekerja untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka dengan benar. Pegawai dengan tingkat pendidikan yang tinggi dan telah mengikuti pelatihan akan meningkatkan kompetensinya.

Kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor yang harus dimiliki untuk meningkatkan kinerja pegawai, semakin meningkat kompetensi yang dimiliki akan semakin baik kinerja yang dihasilkan. Bahwa hubungan positif antara variabel budaya organisasi, struktur organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi peningkatan kinerja.

Sedangkan Syauta (2012 : 69-76) menemukan penelitiannya bahwa Kinerja karyawan tidak terpengaruh oleh budaya perusahaan. Artinya walaupun budaya organisasi sudah tidak ada lagi tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai karena nilai-nilai budaya organisasi seperti (birokratis, inovatif, dan suportif) harus terlebih dahulu disosialisasikan kepada pegawai pada setiap pekerjaan pegawai agar organisasi budaya dapat ditanamkan pada setiap karyawan agar dapat bekerja

lebih efektif bagi perusahaan, dan (2) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka semakin baik kinerja karyawan tersebut. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan mendedikasikan semua ide, bakat, dan keterampilannya untuk pengembangan perusahaan, dan (3) kebahagiaan kerja dapat memediasi budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang lebih baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, memungkinkan individu untuk menyelesaikan pekerjaan dan kewajiban mereka secara lebih efektif. Kepuasan kerja dapat memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan; (4) semakin besar komitmen organisasi, semakin besar kepuasan dan kinerja kerja.

Rendahnya sensitivitas pegawai terhadap peran dan fungsi tugas menandakan bahwa masih kurangnya hubungan yang ingin dicapai antara tujuan organisasi dengan tujuan pegawai secara personal untuk mendukung program kegiatan, sehingga kinerja pegawai hasilnya belum maksimal. Adanya permasalahan lainnya yang di temukan adalah bahwa pengumpulan berkas dan evaluasi diri tidak dikerjakan secara teratur tetapi dilengkapi menjelang berakhirnya masa berlakunya akreditasi diklat perjenjangan dan diklat prajabatan. Adanya gejala yang dilakukan dalam kelalaian terhadap manajemen waktu dan kurangnya perhatian penyelenggara diklat pada tugas rutin untuk mendigitalkan dokumen setiap tahun atau secara berkala. Oleh karena hal tersebut mengisyaratkan dengan munculnya permasalahan kinerja yang harus diselesaikan. Kinerja melambangkan satu paket dengan penilaian perilaku pekerja, baik dilihat

dari sisi baik maupun buruknya yang akan berdampak terhadap hasil akhir tujuan organisasi.

Meskipun kinerja tidak hanya terikat pada hasil pencapaian tujuan tertentu seseorang, tetapi juga pada metode, tujuan tersebut tercapai. Dengan demikian, kinerja adalah kompilasi nilai dari kumpulan perilaku individu pegawai yang berkontribusi baik dan buruk untuk mencapai tujuan yang digariskan dalam Rencana Strategis Organisasi melalui kegiatan berjenjang, pra-jabatan, teknis, fungsional, dan adanya pelatihan. kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

Analisis mendalam diperlukan dalam hal ini karena kinerja yang baik hampir pasti tidak akan tercapai jika tidak ada pengelolaan sumber daya, terutama waktu kegiatan, dan keterlibatan semua pemangku kepentingan internal, dan ini telah terbukti dalam meningkatkan kinerja, karena anggota organisasi adanya rasa memiliki terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Brownell dan Melmes, 1996 : 587-600)

Selain dugaan kurangnya komitmen organisasi, khususnya pada tugas pokok fungsi (tupoksi), hal lain yang dapat dikemukakan adalah kemampuan untuk membuat jadwal kegiatan yang harus mempertimbangkan kemungkinan pelaksanaannya berdasarkan kapasitas sumber daya manusia dan waktu yang tersedia dalam satu tahun anggaran. Komitmen organisasi adalah keadaan di mana pekerja mendukung organisasi tertentu dan tujuannya untuk tetap menjadi anggota organisasi. Jadi, keterlibatan kerja yang kuat melibatkan mendukung pekerjaan seseorang, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti mendukung organisasi yang mempekerjakan pekerja..(Robbins dan Judge, 2008 : 100)

Berbagai indikator tersebut di atas memperkuat anggapan bahwa mungkin ada masalah terkait budaya organisasi yang masih lemah, yaitu sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara kerja, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang kokoh mendukung tujuan organisasi, sedangkan budaya yang lemah/negatif menghambat pencapaian tujuan organisasi. (Soonhee, 2002 : 231-240)

Budaya organisasi yang merupakan konstruksi nilai-nilai, norma, sikap dan perilaku bila bersesuaian dengan nilai dan norma individu ketika memasuki organisasi akan mendorong individu untuk turut serta dalam aktifitas pencapaian organisasi melalui iklim pemberdayaan (*empowerment climate*) personal dan team. Fakta menunjukkan bahwa individu yang kurang memiliki ke antara nilai dan norma persoalannya dengan nilai organisasi akan resisten terhadap iklim pemberdayaan. Kumpulan individu yang tergabung dalam tim dengan karakteristik tersebut juga akan memiliki resistensi terhadap iklim pemberdayaan yang berpengaruh pada kepuasan *customer*. Di tingkat individu resistensi terhadap iklim pemberdayaan tersebut mempengaruhi kepuasan kerja yang bersangkutan. (Maynard, 2007 : 147)

Budaya organisasi yang bersesuaian dengan nilai, norma dan visi dan misi karyawan terbukti mendorong munculnya kepuasan kerja, etos dan perilaku kerja serta prestasi kerja. Kepuasan kerja merupakan aspek afektif individu yang dilatarbelakangi antara lain oleh kesempatan pengembangan diri dan kondisi lingkungan kerja. Kurang terciptanya suasana lingkungan kerja yang kondusif dalam organisasi diduga akan mendorong kurang dimilikinya “*sense of*

belonging” pada diri penyelenggara diklat terhadap program dan kegiatan yang telah disusun.

Kondisi kontra produktif tersebut di atas tentu akan sangat mempengaruhi ketercapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan yaitu peningkatan mutu dan kualitas pelaksana diklat. Kinerja organisasi yang secara konseptual merupakan tujuan oleh individu-individu anggota organisasi melalui partisipasi dalam program dan kegiatan organisasi diduga juga akan terpengaruhi bila nilai dan norma individu kurang bersesuaian dengan nilai dan norma yang terdapat dalam organisasi.

Kompleksnya permasalahan yang terindikasi dalam perencanaan dan pelaksanaan diklat, tata kelola, serta sumberdaya manusia pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu sebagaimana dideskripsikan pada paparan di atas telah mendorong dan dijadikan latar belakang suatu kajian analitik untuk mendapatkan klarifikasi data dan fakta tentang korelasi kausalitik terkait budaya organisasi, komitmen organisasi, disiplin kerja dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja pelaksana diklat.

1.2 Fokus Penelitian

1.2.1 Identifikasi Masalah

Permasalahan kinerja pelaksana diklat dapat disebabkan berbagai faktor yang perlu dipertanyakan adalah hal-hal berikut : budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja; komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja; gaya dan perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja;

profesionalitas berpengaruh terhadap kinerja; kompetensi berpengaruh terhadap kinerja; kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja; disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja; pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja; motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja; iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja; stres berpengaruh terhadap kinerja; pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja; budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja; komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja; gaya dan perilaku kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja; profesionalitas berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja; kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja; kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja; disiplin kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja; pengalaman kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja; motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja; iklim kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja; stress berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja; pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja.

1.2.2 Pembatasan Masalah

Pembahasan dan pengkajian faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pelaksana diklat dapat dilakukan dengan melibatkan seluruh faktor yang diprediksi memiliki hubungan dan/atau pengaruh. Namun mengingat banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pelaksana diklat di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara sebagaimana diuraikan dalam latar belakang masalah dan identifikasi masalah, dilakukan pembatasan

masalah. Faktor organisasi yang diprediksi paling mempengaruhi kinerja pelaksana diklat adalah pimpinan dalam lembaga diklat itu sendiri, sedangkan faktor yang berasal dari pelaksana diklat itu sendiri adalah motivasi kerja yang harus dimiliki para pelaksana diklat. Motivasi kerja yang diprediksi akan mampu meningkatkan kinerja pelaksana diklat, karena manusia yang termotivasi merasa adanya perhatian. Perhatian akan menimbulkan tindakan atau aksi.

Faktor kinerja pelaksana diklat dibatasi hanya pada pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan disiplin kerja yang dilakukan oleh para penyelenggara diklat dalam hal ini pegawai BPSDM Provsu, serta faktor yang berasal dari diri pelaksana diklat itu sendiri yaitu motivasi kerja terhadap kinerja. Adapun alasan objektif yang digunakan sebagai dasar pembatasan masalah adalah tujuan dan manfaat penelitian yang diharapkan, baik manfaat teoretis maupun manfaat praktis. Selain itu, keterbatasan waktu, biaya dan peralatan yang diperlukan untuk penelitian merupakan alasan subjektif yang digunakan sebagai dasar pembatasan penelitian.

Penelitian ini dibatasi hanya meneliti variabel kinerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Sesuai dengan variabel penelitian, peneliti akan meneliti pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja. Selain itu, penelitian ini juga meneliti pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja. Adapun variabel eksogenusnya terdiri dari budaya organisasi,

komitmen organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Sedangkan variabel endogenusnya adalah kinerja pelaksana diklat. Variabel kinerja yang diteliti difokuskan pada kinerja pelaksana diklat di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara khususnya di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah, diajukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara?

8. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara melalui motivasi kerja?
9. Apakah komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara melalui motivasi kerja?
10. Apakah disiplin kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara melalui motivasi kerja ?

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap motivasi kerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung disiplin kerja terhadap motivasi kerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara.

7. Untuk mengetahui pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara.
8. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara melalui motivasi kerja.
9. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara melalui motivasi kerja.
10. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pelaksana diklat di Provinsi Sumatera Utara melalui motivasi kerja.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoretis

Analisis terhadap pendekatan teoretis tentang kinerja dalam penelitian ini diharapkan dapat diperjelas mekanisme kerjanya terkait bagaimana karakteristik individu, mekanisme kelompok, dan mekanisme organisasi mempengaruhi mekanisme individu dan menghasilkan *outcome* individu (kinerja).

Rasional konsep teoretik budaya organisasi dalam menghasilkan *outcome* yang berorientasi pada keterlibatan, penerimaan tanggung jawab dan motivasi untuk berkontribusi dari seluruh anggota dalam pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran stratejik yang ditetapkan organisasi tersebut, dan direalisasikan melalui program dan kegiatan. Partisipasi individu dalam

program dan kegiatan selain merepresentasi kinerja individu yang berarti tujuan personalnya tercapai, juga akan berkontribusi pada organisasi karena tujuan organisasi merupakan pencapaian dari tujuan individu.

Pemberdayaan potensi individu dengan kesejajaran peran dan fungsi dalam organisasi, pendelegasian wewenang, dan berakhir pada pengambilan keputusan dalam rangka percepatan pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan posisi budaya organisasi dalam menghasilkan *outcome* individual didasarkan pada *feedback* budaya organisasi yang mempengaruhi aspek operasional (jargon, kebiasaan, tindakan, perasaan), aspek manajerial (filosofi, system nilai, tindakan, visi) aspek organisasi (strategi, struktur, syistem, teknologi).

1.5.2 Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dalam pengembangan model kebijakan dalam perencanaan, peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, yang berkaitan dengan kinerja pelaksana diklat yang berdampak pada tercapainya tujuan, visi dan misi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memformulasi Budaya organisasi serta menata ulang mekanisme dan rancangan kegiatan. Hal tersebut ditelaah mempertimbangkan efisiensi dan efektifitas sumberdaya yang tersedia serta harus dapat mendukung ketercapaian tujuan organisasi.
- c. Hasil penelitian ini juga diharapkan menghasilkan "*lesson learned*" yang bermanfaat bagi pengambil kebijakan di Pemerintahan Provinsi Sumatera Utara mempertimbangkan bahwa

dinamika berbagai kebijakan di bidang organisasi (tata kelola, manajemen dan system informasi) saat ini mengharuskan adanya kontribusi dan tanggung jawab seluruh pemangku kepentingan internal secara maksimal.

