

---

## UPAYA PENINGKATAN KINERJA MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI KALIMANTAN TENGAH

*Efforts to Improve the Performance of Civil Servants through Education and Training at the Regional  
Office of the Ministry of Religious Affairs of Central Kalimantan Province*

---

**Endah Sukmawati  
Nurhasanah  
Nicodemus R Toun**

Universitas  
Muhammadiyah  
Palangkaraya, Kalimantan  
Tengah, Indonesia

email:  
[sukmawatiendah5@gmail.com](mailto:sukmawatiendah5@gmail.com)

### Abstrak

Kinerja organisasi pemerintahan tidak bisa lepas dari kinerja PNS sebagai individu-individu yang ada di dalamnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi PNS di Indonesia menjadi masalah yang perlu mendapatkan perhatian serius. Salah satu upaya yang dapat ditempuh dalam mengatasi permasalahan kompetensi PNS yakni melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Penelitian kualitatif dengan metode fenomenologi ini akan menggunakan manajemen kinerja dan teori upaya. Pendekatan yang digunakan adalah fenomenologi. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara semi terstruktur, observasi dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan teknis analisis kualitatif yaitu interpretative phenomenological analysis untuk mengungkap secara detail tentang pengalaman pribadi dan kehidupan sosial narasumber yang dialaminya secara langsung.

Upaya untuk mengirim diklat Kepemimpinan Administrator (PKA) yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial jabatan administrator dan mengusulkan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) ini bertujuan untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial pengawas. Selain itu diupayakan juga untuk mengirimkan peserta diklat teknis untuk melengkapi kemampuan teknis beberapa pegawai yang membidangi keteknisan tertentu dan mengirimkan peserta diklat administrasi untuk melengkapi kemampuan administrasi beberapa pegawai dengan skala prioritas dengan mempertimbangkan anggaran dan pertimbangan lainnya.

Faktor-faktor penghambat yang ditemukan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah adalah kurangnya anggaran yang tersedia mengirim peserta diklat sesuai kebutuhan, juga adanya faktor umur dan penguasaan teknologi oleh peserta diklat yang dikirim sehingga hasil diklat menjadi tidak seperti yang diharapkan.

---

### Kata Kunci:

Kinerja  
Pendidikan  
Pelatihan  
Aparatur Sipil Negara

### Keywords:

Performance  
Education  
Training  
State Civil Apparatus

### Accepted

Januari 2023

### Published

April 2023

---

### Abstract

The performance of government organizations cannot be separated from the performance of civil servants as individuals in it. This condition shows that the competence of civil servants in Indonesia is a problem that needs serious attention. One of the efforts that can be taken in overcoming the problem of civil servant competence is through education and training (Diklat).

Qualitative research with this phenomenological method will use performance management and effort theory. The approach used is phenomenology. Data collection techniques using semi-structured interviews, observations and documentation. Meanwhile, the data analysis technique uses technical qualitative analysis, namely interpretative phenomenological analysis to reveal in detail the personal experiences and social life of the resource persons he experienced firsthand.

The effort to send Administrator Leadership Training (PKA) which aims to develop participant competencies in order to meet managerial competency standards for administrator positions and propose supervisory leadership training (PKP) participants aims to develop participant competencies in order to meet supervisory managerial competency standards. In addition, it is also sought to send technical training participants to complement the technical capabilities of some employees in charge of certain technicalities and send administrative training participants to complement the administrative capabilities of several employees with a priority scale by considering budgets and other considerations.

The inhibiting factors found in efforts to improve the performance of civil servants through education and training at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of Central Kalimantan Province are the lack of available budgets to send training participants as needed, as well as the age factor and mastery of technology by the training participants sent so that the training results are not as expected.

## PENDAHULUAN

Kinerja organisasi dapat dikatakan sebagai akumulasi dari kinerja individu-individu yang bekerja sama di dalamnya. Begitu pula dengan kinerja organisasi pemerintahan yang tidak bisa lepas dari kinerja PNS sebagai individu-individu di dalamnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi PNS di Indonesia menjadi masalah yang perlu mendapatkan perhatian serius. Salah satu upaya yang dapat ditempuh dalam mengatasi permasalahan kompetensi PNS yakni melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Kompetensi PNS di Indonesia menjadi masalah yang perlu mendapatkan perhatian serius. Salah satu upaya yang dapat ditempuh dalam mengatasi permasalahan kompetensi PNS yakni melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat). Sebagaimana Hafid yang mempublikasikan sebuah kajian yang menunjukkan bahwa Diklat dapat dijadikan alternatif dalam sebuah upaya pengembangan kompetensi PNS (Hafid, 2015).

Mengingat masih adanya permasalahan yang terjadi pada saat penyelenggaraan Diklat PNS yang ada di wilayah Kalimantan Tengah nampaknya perlu ada formula yang tepat untuk memperbaiki penyelenggaraan Diklat PNS. Terdapat suatu metode yang dapat dijadikan sebuah solusi atas permasalahan penyelenggaraan Diklat yang tidak sesuai dengan kebutuhannya. Konsep tersebut dikenal dengan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) atau yang dikenal di dunia internasional sebagai Training Needs Analysis (TNA). Secara umum yang melandasi dibutuhkan AKD yakni untuk mengidentifikasi kesenjangan yang terdapat diantara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan atau kesenjangan antara *das sein* dengan *das solen*. Selanjutnya, terdapat empat poin utama

yang menurut Brown (2002) menjadi alasan perlu dilakukannya AKD sebelum menyusun program Diklat, antara lain untuk mengidentifikasi permasalahan spesifik dalam organisasi, untuk memperoleh dukungan dalam manajemen, untuk menghasilkan data sebagai bahan evaluasi, serta untuk menentukan keuntungan dan kerugian dari sebuah Diklat.

Oleh karena itu dalam konteks Diklat PNS, mindset harus selalu difokuskan pada suatu kaidah bahwa langkah paling utama dalam penyusunan program Diklat PNS adalah kegiatan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). AKD memiliki kaitan yang sangat erat dengan perencanaan Diklat. Kebutuhan Diklat dapat dilihat dengan membandingkan antara tingkat kompetensi yang diharapkan dengan tingkat kompetensi yang saat ini dimiliki oleh PNS. Berdasarkan hal tersebut dan beberapa fakta teoritis maupun empiris yang telah dipaparkan di atas, dapat diambil sebuah arti penting bahwa AKD PNS mutlak diperlukan.

Hal ini bertujuan untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi suatu Diklat guna mendukung peningkatan kompetensi PNS di wilayah Kalimantan Tengah yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja dan produktifitas organisasi pemerintah di Kalimantan Tengah. Pelaksanaan AKD PNS tentu tidak bisa terlepas dari dukungan pemerintah daerah. Sebagai wujud desentralisasi kepegawaian, maka pemerintah daerah sudah saatnya melaksanakan AKD sebagai dasar acuan dalam penyelenggaraan program Diklat PNS.

## **LANDASAN TEORI**

### **Manajemen Kinerja**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Sependapat dengan Suryani, N. K., & FoEh, J. E. (2018). Kinerja sebuah organisasi tidak dapat dicapai hanya dari internal saja namun telah teverifikasi bahwasanya pencapaian kinerja organisasi diperngaruhi oleh banyak faktor yang berperan menciptakan keberhasilan organisasi. Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen kinerja bukannya memberi manfaat kepada organisasi saja tetapi juga kepada manajer dan individu manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Kata Manajemen Kinerja merupakan penggabungan dari kata manajemen dan kinerja. Manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengatur. Selaras dengan Fauzi, A. (2020) manajemen kinerja merupakan pengaturan yang berkaitan dengan kebutuhan organisaasi, pimpinan dan pegawai. Menurut George R Terry (2021) dalam bukunya Principles of Management, Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk

menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien.

Menurut (Prawirosentono, 2002) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral etika. Menurut Costello (1994) manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya

### **Upaya dan Kendala**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia upaya adalah usaha, ikhtiar (untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan, mencari jalan keluar, daya upaya).

Menurut Wahyu Baskoro (2005 : 902) Upaya adalah usaha atau syarat untuk menyampaikan sesuatu atau maksud (akal, ikhtiar). Menurut Torsina (1987 : 4) Upaya adalah kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Tim Penyusun Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa (1991 : 1109) mengartikan kata upaya adalah usaha akal ikhtiar (untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan, mencari jalan keluar,dsb); daya upaya.

Kendala Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008 : 667 ) mendefinisikan pengertian kendala adalah halangan rintangan dengan keadaan yang membatasi, menghalangi atau mencegah pencapaian sasaran

Menurut Pius Abdillah dan Danu Prasetya (2009 : 329) dalam bukunya kamus lengkap bahasa indonesia, kendala adalah menghambat, sesuatu yang membatasi untuk mencapai sasaran; rintangan, halangan.

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan adalah unsur utama dalam mengembangkan kemampuan pegawai. Kegiatan pendidikan diberikan untuk meningkatkan pengetahuan yang akan meningkatkan kinerja pegawai. Desain pelatihan yang sangat kompleks diberikan untuk membantu pegawai dalam mempelajari keterampilan baru yang akan meningkatkan kinerja mereka. Pegawai yang terampil dan berkompotensi sesuai dengan tugas dan pekerjaannya akan mampu membantu organisasi mencapai tujuan dan sasarannya.

Notoatmodjo (2003), mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran pendidikan dan pelatihan. Secara konkret perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran pendidikan dan pelatihan. Kemampuan ini mencakup kognitif, afektif, maupun psikomotor. Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari input (sasaran diklat) dan output (perubahan perilaku), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian manajemen kinerja dalam upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah berjenis data kualitatif. Metode kualitatif yang digunakan untuk meneliti pada penelitian ini

yaitu penelitian berdasarkan pada kondisi obyek alamiah. Pemilihan metode kualitatif pada penelitian upaya peningkatan kinerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah ini digunakan dengan mempertimbangkan pendapat menurut Moleong (2004 : 7).

Waktu penelitian ini adalah selama 2 (dua) bulan. Dimulai dari bulan November 2022 sampai dengan Desember 2022. Untuk mendapatkan data dalam upaya peningkatan kinerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah dilaksanakan dari bulan November-Desember 2022.

Tempat penelitian ini adalah di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Agama (PMA No.19 Tahun 2019). Kanwil Kemenag Povinsi Kalimantan Tengah memiliki tugas untuk melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam wilayah Provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan kebijakan Menteri Agama dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pendidikan dan pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk memecahkan persoalan yang dihadapi secara cepat dan tepat, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja para karyawan secara individu dan meningkatkan kinerja lembaga/instansi pada umumnya. Setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat menerapkan dan mensosialisasikan ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang didapatkan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Handoko (2001) "Pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, termasuk didalamnya penguasaan teori untuk

memutuskan persoalan–persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan. Pelatihan juga dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Pada dasarnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk peningkatan penguasaan akan ketrampilan dan pengetahuan karyawan dalam upaya peningkatan kinerja. Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen secara keseluruhan. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus menerus dalam mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat adanya upaya peningkatan kinerja PNS melalui Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah sesuai fakta yang peneliti dapatkan, walaupun tidak sesuai yang diharapkan yaitu telah diusulkan dan dikirim sebagian peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator yaitu pelatihan struktural kepemimpinan administrator yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial jabatan administrator, telah mengusulkan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) bertujuan untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial pengawas, telah mengirimkan peserta Pendidikan dan Pelatihan Teknis untuk melengkapi beberapa pegawai yang

membidangi keteknisan tertentu dan telah mengirimkan peserta Pendidikan dan Pelatihan Administrasi untuk melengkapi kemampuan beberapa pegawai dengan skala prioritas.

Upaya Peningkatan Kinerja ASN melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Tengah tidak maksimal dikarenakan adanya beberapa faktor penghambat yaitu kurangnya anggaran yang tersedia, faktor umur dan penguasaan teknologi.

## **KESIMPULAN**

Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah yaitu telah dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia antara lain:

1. Mengusulkan dan mengirim sebagian peserta diklat untuk mengikuti diklat Kepemimpinan Administrator (PKA);
2. Mengusulkan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP);
3. Mengirimkan peserta diklat teknis;
4. Mengirimkan peserta diklat administrasi;

Adapun Faktor-faktor penghambat yang ditemukan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah adalah kurangnya anggaran yang tersedia mengirim peserta diklat sesuai kebutuhan, juga adanya faktor umur dan penguasaan teknologi oleh peserta diklat yang dikirim sehingga hasil diklat menjadi tidak seperti yang diharapkan.

## SARAN

Dari beberapa temuan permasalahan dan kendala dalam penelitian ini, peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Agar lebih banyak menganggarkan di bidang pelatihan teknis, karena ini menjadi ujung tombak pelaksanaan kinerja pegawai secara keseluruhan;
2. Agar pimpinan secara arif memilih skala prioritas untuk memberangkat peserta diklat dengan mempertimbangkan manfaat untuk pengembangan dan keberhasilan lembaga dalam menjalankan organisasi, dengan mengirim peserta yang memang secara individu memenuhi persyaratan dan kemampuan untuk mentransfer hasil diklat.

Karyawan. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta.

Suryani, N. K., & FoEh, J. E. (2018). Kinerja organisasi. Deepublish.

Terry, G. R. (2021). Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi. Bumi Aksara.

Zsa Zsa. Nur Azizah. dkk. 2018. Pendidikan Dan Pelatihan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Perpustakaan. Universitas Negeri Malang.

## DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, Pius dan Prasetya, Danu. 2009. Kamus Lengkap Bahasa Indonesia. Surabaya: Arloka.

Baskoro, Wahyu. 2005. Kamus Lengkap Bahasa Indonesia. Jakarta: Setia Kawan.

Fauzi, A. (2020). Manajemen Kinerja. Airlangga university press.

Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-UGM.

Helena AK, Marly. 2009. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Bidang Pelayanan Publik. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara.

Hafid, 2015. <http://makassar.lan.go.id>.

Moleong, L J. 2004. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja. Rosdakarya.

Notoatmodjo, S. 2003. Pengembangan Sumberdaya Manusia. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Prawirosentono, Suyadi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja