

Artikel Laporan Magang

## Analisis Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta

Erlina Dita Cahyani<sup>a)</sup>, Fereshti Nurdiana Dihan

*Department of Management, Faculty of Business and Economics  
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta  
Indonesia*

<sup>a)</sup>Corresponding author: [20311453@students.uii.ac.id](mailto:20311453@students.uii.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di Dinas Sosial, Tenaga Kerja, dan Transmigrasi (Dinsosnakertrans) Kota Yogyakarta yang bertujuan untuk: 1) Mengetahui bagaimana capaian program pelatihan mengacu pada indikator yang digunakan; 2) mengetahui bagaimana program pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai; 3) menelusuri faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi, display data, dan kesimpulan. Sementara, teknik pemeriksaan keabsahan menggunakan triangulasi sumber. Kesimpulan dari penelitian ini adalah: 1) Pelatihan yang diselenggarakan sudah memberikan hasil perbaikan tetapi masih banyak ruang untuk perbaikan lainnya, didasarkan pada indikator reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil; 2) pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai; 3) kinerja pegawai sudah sangat baik tetapi pelatihan bukan faktor utama; 4) ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai; faktor yang paling mempengaruhi adalah lingkungan kerja.

**Kata Kunci:** pelatihan, kinerja SDM, kinerja pegawai, lingkungan kerja

### PENDAHULUAN

Penelitian ini dilakukan dalam program magang di Dinas Sosial, Tenaga Kerja, dan Transmigrasi (Dinsosnakertrans) Kota Yogyakarta, merupakan dinas daerah bagian dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang sosial, bidang tenaga kerja dan bidang transmigrasi. Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta berlokasi di Kantor Walikota Yogyakarta, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Terdapat dua UPT yang berada di bawah naungan Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta, yaitu UPT Rumah Pelayanan Sosial Lanjut Usia Budi Dharma dan UPT Rumah Pengasuhan Anak Wiloso Projo. Berdasarkan data pegawai Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta, terdapat 75 pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) dan 57 pegawai non-ASN (tenaga teknis), sudah termasuk pegawai di kedua UPT tersebut. Sementara, pegawai yang



bertempat di kantor Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta terdiri dari 50 ASN dan 30 non-ASN.

Fokus utama instansi pemerintah adalah pelayanan publik, demikian pula Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta yang berfokus pada pelayanan kepada masyarakat khususnya di bidang sosial, tenaga kerja dan transmigrasi. Kinerja pegawai di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta tentunya memiliki dampak langsung pada kualitas dan efektivitas pelayanan yang diberikan. Salah satu upaya memelihara dan meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui penyelenggaraan pelatihan. Penyelenggaraan pelatihan seluruh OPD di wilayah Pemerintah Kota dilakukan melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Tetapi, Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta dapat mengadakan pelatihan sendiri dan/atau mengajukan kepada BKPSDM.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa program pelatihan belum dinikmati oleh seluruh pegawai, seperti salah satu narasumber yang merupakan pegawai baru hingga masa kerja dua tahun. Selain itu, berdasarkan sebaran angket untuk mengetahui demografi terkait pelatihan, dari 24 responden 5 pegawai belum mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Teknis, dan sebanyak 17 pegawai belum mengikuti Diklat Fungsional. Pegawai yang belum mengikuti pelatihan memungkinkan belum dapat memaksimalkan kinerjanya. Hal ini didasari oleh hasil penelitian Anggariyani (2022) yang mengatakan bahwa pegawai yang telah mengikuti pelatihan berkinerja baik, sementara yang belum mengikuti belum mampu memaksimalkan kinerjanya.

Sebelum menyelenggarakan pelatihan, perlu adanya *Training Needs Assessment* atau penilaian kebutuhan pelatihan agar pelatihan yang diselenggarakan tepat bagi organisasi dan pegawai. Tetapi, sebuah penelitian yang dilakukan oleh American Society for Training and Development menemukan bahwa organisasi yang melakukan penilaian kebutuhan kurang dari 50 persen (Snell dan Morris, 2019). Tidak adanya acuan analisis kebutuhan akan menyebabkan pelatihan kurang mengakomodasi peningkatan kinerja pegawai (Rorong, Rorong dan Laloma, 2020). Berdasarkan hasil wawancara, pegawai yang telah mengikuti pelatihan mengaku bahwa terdapat program pelatihan yang belum cukup sesuai jika dibandingkan dengan kebutuhannya. Berdasarkan uraian tersebut, maka perlu untuk mengetahui bagaimana capaian program pelatihan yang telah diselenggarakan.

Sementara itu, melihat kinerja Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) tahun 2020-2022 mengalami peningkatan. Baiknya kinerja organisasi tentu selaras dengan baiknya kinerja pegawai. Tabel 1 di bawah ini menunjukkan kinerja Dinsosnakertrans dari tahun 2020 hingga 2022.

**Tabel 1.** Kinerja Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta (Dalam Persen)

Indikator Sasaran	2020		2021		2022	
	T	R	T	R	T	R
Penanganan masalah kesejahteraan sosial meningkat	82,9	83,3	85,96	87,44	88,8	92,33
Angka pengangguran menurun			5,71-4,8	9,13	9,12-4,86	7,18
Kesejahteraan tenaga kerja meningkat			1,43	4,08	4,48	7,93

Sumber: Data Sekunder (2023)

Keterangan: T = Target kinerja; R = Realisasi kinerja

Melihat kondisi tidak meratanya program pelatihan dan ketidaksesuaian dengan pekerjaan, tetapi kondisi kinerja organisasi yang justru terus meningkat tentu menjadi hal

menarik untuk diteliti. Hal ini mengingat ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anggariyani (2022) di BKPSDM Kabupaten Karangasem Bali menunjukkan bahwa pegawai yang telah mengikuti Diklat memiliki kinerja yang baik, sementara pegawai yang belum mengikuti masih belum memaksimalkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Devra (2020) di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Riau yang menunjukkan bahwa pejabat mampu bekerja secara profesional dan berkinerja baik setelah mengikuti Diklat. Demikian pula dengan hasil penelitian Azizah (2022) yang dilakukan di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Magelang menunjukkan bahwa kinerja pegawai sudah optimal setelah adanya Diklat, baik teknis maupun fungsional. Kebaruan dari penelitian ini adalah lokasi penelitian yang dilakukan di tempat yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya, serta dalam penelitian ini berusaha menelusuri faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Mengetahui bagaimana capaian program pelatihan mengacu pada indikator yang digunakan; 2) mengetahui bagaimana program pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai; 3) menelusuri apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan mampu dijadikan sebagai dasar pengambilan kebijakan oleh Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta

## KAJIAN LITERATUR

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mengelola sumber daya manusia, terdapat dua hal yang harus dipertimbangkan sekaligus, yaitu tantangan kompetitif (*competitive challenges*) dan kekhawatiran karyawan (*employee concerns*). Untuk mengelola sumber daya manusia dengan mempertimbangkan dua hal tersebut, dilakukan melalui beberapa fungsi, yaitu: 1) Perencanaan; 2) Desain Pekerjaan; 3) Perekrutan; 4) Penempatan; 5) Pelatihan dan pengembangan; 6) Penilaian kinerja; 7) Komunikasi; 8) Kompensasi; 9) Tunjangan; 10) Hubungan kerja; dan 11) Sumber daya manusia internasional (Snell dan Morris, 2019). Sesuai dengan permasalahan yang ada, penulis berfokus pada fungsi pelatihan.

### Pelatihan

Pelatihan mengacu pada upaya organisasi yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku terkait pekerjaan karyawan (Noe, 2022). Dalam manajemen sumber daya manusia publik, pelatihan dikenal sebagai pendidikan dan pelatihan atau Diklat (Syafri dan Alwi, 2014). Tujuan pelatihan adalah untuk membekali pegawai mengerjakan pekerjaan sekarang (Snell dan Morris, 2019).

Agar pelatihan memberi dampak yang signifikan untuk pegawai yang kemudian memberi dampak positif bagi organisasi, maka harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Penilaian kebutuhan dilakukan melalui analisis organisasi, analisis orang, dan analisis tugas. Analisis organisasi melibatkan penentuan kelayakan pelatihan berdasarkan strategi organisasi, sumber daya yang tersedia, serta dukungan manajer dan rekan-rekan untuk kebutuhan pelatihan. Analisis orang meliputi: 1) Menentukan apakah kekurangan disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau dari sisi motivasi dan desain pekerjaan; 2) Mengidentifikasi siapa yang memerlukan pelatihan; dan 3)

Menentukan kesiapan pegawai untuk mengikuti pelatihan. Sementara, analisis tugas berupa mengidentifikasi tugas-tugas penting, pengetahuan, dan perilaku yang perlu ditekankan dalam pelatihan bagi karyawan untuk menyelesaikan tugasnya (Noe, 2022).

Keberhasilan pelatihan dapat diukur menggunakan indikator yang terdiri dari: 1) Reaksi (*reactions*); 2) Pembelajaran (*learning*); 3) Perilaku (*behavior*); dan 4) Hasil (*results*). Reaksi terkait bagaimana reaksi atau respon pegawai setelah mengikuti pelatihan. Perilaku terkait *transfer or training*, mengacu seberapa baik pegawai menerapkan apa yang telah dipelajari dalam pekerjaannya. Hasil mengacu pada manfaat yang diperoleh organisasi setelah menyelenggarakan program pelatihan, seperti peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, dan juga pergantian pegawai yang lebih rendah (Snell dan Morris, 2019).

### Kinerja

Kinerja dapat juga disebut sebagai prestasi kerja, yaitu catatan dari hasil yang diperoleh melalui berbagai fungsi pekerjaan atau kegiatan selama jangka waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 1993 dalam Syafri dan Alwi, 2014). Kinerja pegawai perlu dikelola dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi. Pengelolaan kinerja ini disebut sebagai manajemen kinerja, yaitu proses menciptakan lingkungan kerja agar orang dapat melakukan yang terbaik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Snell dan Morris, 2019).

Dalam melakukan penilaian kinerja, perlu dilakukan secara objektif. Sehingga, penilaian kinerja perlu didasarkan pada indikator atau kriteria yang telah ditentukan untuk kemudian dapat mengatakan kinerja tersebut baik atau buruk. Indikator tersebut dapat berupa sifat, perilaku, dan hasil. Sifat, mengukur sejauh mana pegawai memiliki karakteristik tertentu seperti ketergantungan, kreativitas, inisiatif, dan kepemimpinan. Perilaku, menggambarkan tindakan mana yang harus atau tidak boleh dilakukan dalam pekerjaan. Hasil, mengacu pada pencapaian pegawai (Snell dan Morris, 2019). Kinerja berbanding lurus dengan kemampuan (*Ability*), motivasi (*Motivation*), dan lingkungan (*Environment*), jika salah satunya rendah, kinerja pegawai pun akan rendah (Snell dan Morris, 2019).

### Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai kerangka teori yang akan menjadi dasar pemikiran dan metode dalam penelitian yang dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Achmad dan Zuraida (2022) mengatakan bahwa Diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian (Nmadu *et al.*, 2021).

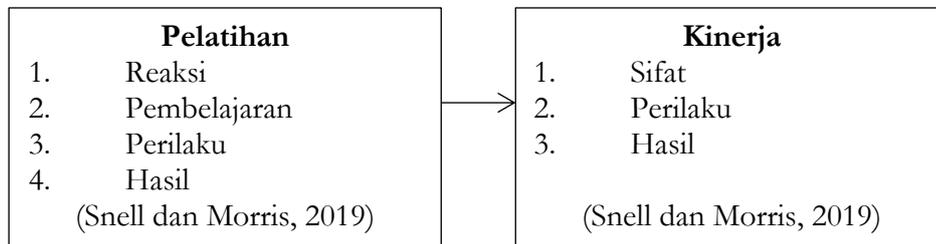
Penelitian yang dilakukan oleh Azizah (2022) mengatakan bahwa pegawai berkinerja optimal setelah mengikuti Diklat. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian (Devra, 2020). Kemudian, hasil penelitian Anggaryani (2022) mengatakan bahwa pegawai yang sudah mengikuti Diklat berkinerja baik, Sementara yang belum mengikuti belum dapat memaksimalkan kinerjanya.

Hasil penelitian Pangestu dan Eprilianto (2022) mengatakan bahwa walaupun belum seluruh pegawai mengikuti Diklat, tetapi tetap berkinerja baik karena memiliki tanggung jawab dan beban moral. Selain itu, ada upaya lain yang dilakukan oleh BKPSDM (Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia agar bisa meningkatkan kinerja, seperti: 1) Meningkatkan tanggung jawab; 2) Meningkatkan keterampilan, pengetahuan, wawasan dan keahlian; dan 3) Meningkatkan perilaku kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu,

acuan analisis kebutuhan juga penting agar pelatihan dapat mengakomodasi peningkatan kinerja. Hal ini sebagaimana hasil penelitian Rorong, Rorong dan Laloma (2020) yang mengatakan bahwa tidak semua materi pelatihan dapat diterapkan karena belum adanya acuan analisis kebutuhan sehingga belum dapat mengakomodasi peningkatan kinerja.

### Kerangka Kerja

Kerangka kerja adalah dasar dalam menyelesaikan masalah yang akan diteliti, sehingga harus didukung dengan studi pustaka yang mendukung penyelesaian masalah dalam penelitian (Murdiyanto, 2020). Kerangka kerja dalam penelitian ini akan menggambarkan terkait program pelatihan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Variabel pelatihan yang terdiri dari reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil menjadi acuan dalam menilai keberhasilan pelatihan yang menjadi dugaan mempengaruhi kinerja dilihat dari sifat, perilaku dan hasil. Kerangka kerja akan digambarkan pada gambar 1 di bawah.



**Gambar 1.** Kerangka Kerja

### METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan bagaimana program pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Narasumber dilakukan kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial yang diangkat (Sugiyono, 2019). Sehingga wawancara dilakukan kepada empat narasumber pegawai ASN Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta yang terdiri dari: 1) Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian untuk mewakili unit analisis tingkat organisasi; 2) Sub Koordinator Pelatihan dan Produktivitas untuk mewakili unit analisis tingkat divisi; dan 3) Dua Staf ASN Penggerak Swadaya Masyarakat untuk mewakili unit analisis tingkat individu. Sementara, dokumen yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya: 1) Data pegawai ASN Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta; dan 2) Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) tahun 2020-2022.

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri, kemudian mengembangkan instrumen penelitian untuk dapat melengkapi data yang telah diperoleh dari wawancara dan observasi (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan instrumen penelitian berupa pedoman wawancara dan angket. Pedoman wawancara digunakan untuk membantu penulis dalam melakukan wawancara, sementara angket untuk menunjang hasil wawancara.

Penelitian ini menggunakan indikator pelatihan dan indikator kinerja yang dikemukakan oleh (Snell dan Morris, 2019). Indikator pelatihan terdiri dari: 1) Reaksi, berupa respon peserta dan umpan balik dari peserta; 2) Pembelajaran, berupa perolehan pengetahuan dan keterampilan; 3) Perilaku, berupa pengetahuan dan ketrampilan dalam pekerjaan, dan peningkatan kinerja; 4) Hasil, berupa kualitas layanan, kepuasan pelanggan,

dan tingkat pergantian pegawai. Sementara itu, indikator kinerja terdiri dari: 1) Sifat, berupa ketergantungan dalam pekerjaan, kreativitas, dan inisiatif; 2) Perilaku, berupa perilaku kerja, etika profesi, dan kinerja pasca pelatihan; 3) Hasil, berupa standard kinerja, capaian pegawai, umpan balik penilaian, pemantauan kinerja, penghargaan dan hukuman.

Analisis data dapat dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman, Spradley, Creswell, serta model lain yang disesuaikan dengan jenis dan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, teknik analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman. Teknik analisis model Miles dan Huberman terdiri dari tiga tahap; 1) Pengkodifikasi atau reduksi data; 2) Penyajian atau display data; dan 3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Reduksi adalah proses melakukan telaah awal terhadap data yang dihasilkan dengan melakukan pengujian terhadap fokus penelitian (Haryoko, Bahartiar dan Arwadi, 2020).

Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dari beberapa sumber yang ada dideskripsikan dan dikategorisasikan, sehingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2019).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen SDM di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta dijalankan oleh Subbagian Umum dan Kepegawaian. Fungsi-fungsi yang telah dilaksanakan diantaranya: 1) Perencanaan; 2) Desain pekerjaan; 3) Pelatihan; 4) Penilaian kinerja; 5) Komunikasi. Di samping itu, Dinsosnakertrans memiliki kewenangan yang sangat terbatas dalam fungsi perekrutan, penempatan dan tunjangan, serta tidak memiliki kewenangan dalam fungsi kompensasi sebab telah diatur oleh pemerintah pusat. Sementara itu, fungsi hubungan kerja dan sumber daya manusia internasional tidak terdapat di instansi pemerintah pada umumnya, Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta pada khususnya. Hal ini karena umumnya ruang lingkup fungsi manajemen SDM sektor publik hanya terdiri dari: 1) Desain Organisasi; 2) Penempatan; 3) komunikasi dan hubungan masyarakat; 4) Manajemen Kinerja; 5) sistem imbalan, manfaat dan pemenuhan kebutuhan; dan 6) pengembangan pegawai dan organisasi (Bernardin dan Russel, 1993 dalam Syafrin dan Alwi, 2014).

Pertama, fungsi perencanaan berupa penentuan kebutuhan pegawai di dingsosnakertrans kota Yogyakarta dilakukan dengan pedoman analisa jabatan (Anjab) dengan bukti dukung analisa beban kerja (ABK). Analisa beban kerja dilakukan dengan memperhitungkan menit per pekerjaan dan hari efektif dalam satu tahun. Hasil dari perhitungan tersebut kemudian diusulkan ke pusat sebagai pengajuan formasi atau prekrutan CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil).

Kedua, penempatan, CPNS mencantumkan jabatan yang diinginkan pada saat melakukan pendaftaran. Sehingga, setelah diterima mereka akan ditempatkan pada dinas, bidang, dan jabatan yang telah dicantumkan. Penempatan yang dilakukan oleh Dinsosnakertrans adalah ketika terjadi kasus tertentu, seperti suami-istri yang diterima pada tempat yang sama. Penempatan ulang tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan Anjab.

Ketiga, desain pekerjaan, pembagian tugas di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta dilakukan menggunakan Matriks Peran dan Hasil (MPH) yang dibuat dalam diskusi kinerja seluruh pegawai, baik atasan maupun bawahan. Kemudian, pembagian tugas dalam bidang

atau kelompok substansi dilakukan oleh masing-masing kepala bidang atau subkoordinator dengan mempertimbangkan Anjab.

Keempat, penilaian kinerja, dilakukan dengan acuan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang dilakukan satu tahun sekali pada akhir tahun, E-PKP (Elektronik-Penilaian Kinerja Pegawai) dengan metode penilaian 360 derajat per semester, dan penilaian harian dengan menginput aktivitas pada E-Kinerja untuk dinilai oleh atasan. Tetapi, tidak ada umpan balik hasil penilaian kinerja kepada pegawai yang bersangkutan karena bersifat rahasia. Hal tersebut memungkinkan pegawai kurang memahami apa saja yang harus diperbaiki.

Kelima, komunikasi, terdiri dari komunikasi internal dan eksternal. Komunikasi internal terjadi di antara pegawai dengan pegawai dan pegawai dengan atasan, sementara komunikasi eksternal terjadi antara Dinsosnakertrans dengan dinas-dinas lain, baik dinas pada wilayah Pemerintah Kota maupun di luar itu. Komunikasi pada internal Dinsosnakertrans secara hirarkis sebagai sarana pemberian arahan dan pelaporan kemajuan kerja. Komunikasi secara hirarkis berarti bahwa komunikasi dari bawahan kepada atasan, dalam hal ini Kepala Dinas, perlu dilakukan secara berjenjang. Tetapi, terkadang terjadi komunikasi lompat jenjang yang menimbulkan miskomunikasi.

Keenam, tunjangan, diberikan kepada setiap pegawai tergantung dari pangkat, golongan, dan jabatan. Namun, khusus untuk tunjangan kinerja ditentukan oleh masing-masing OPD (Organisasi Perangkat Daerah) berdasarkan tipenya. Adapun macam-macam tunjangan yang diterima oleh para pegawai Dinsosnakertrans di antaranya yaitu: tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan, tunjangan kinerja, tunjangan hari raya, tunjangan beras, tunjangan anak, tunjangan jabatan. Dari temuan-temuan tersebut, menandakan bahwa secara keseluruhan Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta telah cukup baik dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

## Pelatihan

Program pelatihan sebagai upaya pengembangan kompetensi ASN (Aparatur Sipil Negara) dilakukan oleh BKPSDM (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia), diikuti oleh perwakilan masing-masing OPD (Organisasi Perangkat Daerah). Setiap OPD juga berhak mengajukan permohonan Diklat kepada BKPSDM setelah berkomunikasi dengan kementerian pengampu. Penyelenggaraan program pelatihan oleh Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta didasarkan pada SKM (Survei Kepuasan Masyarakat), terkait seberapa puas masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Selain itu, analisis kebutuhan pelatihan juga dapat berdasarkan indikator peningkatan kompetensi.

Berdasarkan hasil wawancara, para pegawai Dinsosnakertrans telah menyadari pentingnya pelatihan untuk menunjang karir mereka. Tetapi, masih terdapat pegawai yang belum mengikuti pelatihan, seperti salah satu narasumber yang merupakan pegawai baru hingga masa kerja dua tahun. Selain itu, berdasarkan data dari sebaran angket, diketahui sebanyak 5 pegawai dari 24 responden belum mengikuti Diklat Teknis, dan sebanyak 17 pegawai belum mengikuti Diklat Fungsional.

Salah satu faktor tidak meratanya program pelatihan adalah keterbatasan kuota pelatihan Diklat BKPSDM. Mengatasi keterbatasan kuota Diklat, Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta meminta perwakilan yang diikuti Diklat untuk memaparkan kembali kepada para pegawai. Selain itu, Dinsosnakertrans juga berencana untuk mengundang BKPSDM untuk melakukan sosialisasi kepada para pegawai. Berbagai Diklat yang telah diselenggarakan, baik diselenggarakan oleh Dinsosnakertrans maupun yang diselenggarakan melalui BKPSDM ditampilkan dalam tabel 2 berikut:

**Tabel 2.** Data Diklat Teknis dan Diklat Fungsional

Diklat Teknis	Peserta	Diklat Fungsional	Peserta
Manajemen ASN	9	Informasi dasar fungsional	1
Kemampuan siber	1	Peraturan jabatan fungsional	1
Manajemen kepegawaian	5	Penyuluhan sosial	3
Input bukti potong	1	Peningkatan kapasitas	2
Inovasi daerah	1		
Penguatan mediasi bagi mediator	1		
Hubungan industrial	1		
Perbendaharaan	1		
SIM gaji	1		
Pengadaan barang jasa	1		
Peningkatan prestasi kerja	1		
Penempatan tenaga kerja	1		
Pelayanan	2		
Perencanaan pembangunan daerah	3		
Komputer	1		
Persuratan elektronik	1		

Sumber: Data Primer (2023)

Untuk menilai keberhasilan program pelatihan yang diselenggarakan, penulis menggunakan indikator menurut pendapat Snell dan Morris (2019) yang terdiri dari: Reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Reaksi berupa respon dan umpan balik pegawai terkait program pelatihan yang telah diikuti. Berdasarkan hasil wawancara, pegawai antusias dan merasa senang mengikuti pelatihan, selain karena menambah ilmu baru juga mengurangi kebosanan dalam bekerja. Selain itu, pegawai juga memberikan umpan balik yang membangun dengan memberi masukan agar pelaksanaan pelatihan lebih disiplin dan lebih disesuaikan dengan kebutuhan pegawai.

Pembelajaran terkait perolehan pengetahuan dan keterampilan, hal ini berarti mengacu pada peningkatannya. Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan yang kurang sesuai dengan kebutuhannya kurang berdampak pada peningkatan keterampilan. Tetapi di samping itu, pengetahuan pegawai bertambah.

Proses pembelajaran dalam Diklat dari BKPSDM (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) dihadiri oleh perwakilan setiap OPD (Organisasi Perangkat Daerah) yang undang. Kemudian, setiap perwakilan tersebut setelah kembali dari diklat diharuskan untuk memaparkan kepada rekan-rekannya. Sementara, proses pembelajaran dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinsosnakertrans berupa pemaparan materi dari narasumber berupa usulan topik dari Dinsosnakertrans. Perolehan pengetahuan dan keterampilan juga tidak lepas dari dukungan atasan dan rekan kerja. Atasan memiliki peran yang sangat besar dalam perolehan pengetahuan dan keterampilan pegawai, seperti melalui pemberian arahan dan bimbingan langsung saat pengerjaan tugas. Demikian pula dengan rekan kerja yang saling membantu satu sama lain.

Salah satu contoh kesesuaian antara kebutuhan dengan materi pelatihan yaitu jabatan Mediator Hubungan mendapatkan pelatihan penguatan mediasi bagi mediator. Hal itu tentu menunjang pejabat tersebut dalam melaksanakan tugasnya karena keterampilan

dan pengetahuan akan pekerjaannya bertambah. Sementara itu, salah satu contoh ketidaksesuaian adalah jabatan Analis Bahan Pengembangan Standarisasi Kompetensi dan Pelatihan Kerja mendapatkan pelatihan manajemen perencanaan pembangunan. Padahal Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) dari Kelompok Substansi Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja mengacu adalah penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan, pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pemberian bimbingan kegiatan pelatihan dan produktivitas tenaga kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kesesuaian pelatihan merujuk pada *job description* atau tupoksi. Tetapi dalam praktiknya, penyelenggaraan pelatihan di Dinsosnakertrans masih belum sesuai dengan tupoksi dari peserta pelatihan.

Perilaku terkait seberapa baik pegawai menerapkan apa yang telah dipelajari dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya sudah diterapkan dalam pekerjaannya. Sementara, pelatihan yang kurang sesuai dengan kebutuhannya tidak dapat diterapkan dalam pekerjaan. Data tersebut akan ditampilkan pada tabel 3 di bawah ini.

**Tabel 3.** Data Jabatan yang Mengikuti Diklat dan Kesesuaiannya

Jabatan	Diklat Teknis	Diklat Fungsional	Keterangan
Pengelola Informasi Penelaah Kebijakan	Data dan Teknis Input Potong Inovasi Manajemen Kepegawaian	E-Bukti - Daerah, ASN, Manajemen	Cukup sesuai Kurang sesuai
Pekerja Sosial	Manajemen Kepegawaian	ASN, Siber, Manajemen Kepegawaian	Informasi Dasar Fungsional Kurang sesuai
Mediator Industrial	Hubungan Penguatan bagi Penyelesaian Perselisihan HI	Mediasi Mediator,	- Sangat sesuai
Bendahara Kepegawaian	SIM Gaji Manajemen Kepegawaian, SDM	- Peraturan Fungsional	Jabatan Cukup sesuai Cukup sesuai
Pengantar Kerja	Pengadaan Jasa, Prestasi Penempatan Kerja	Barang Peningkatan Kerja, Tenaga	Pengadaan Jasa, Prestasi Kerja Barang Peningkatan Kerja Sangat sesuai
Penyuluh Sosial	Pengelolaan SIKSNG, Prima	Aplikasi Pelayanan	Penyuluhan Sosial Cukup sesuai
Pengadministrasi Perkantoran	Komputer	-	Cukup sesuai

Jabatan	Diklat Teknis	Diklat Fungsional	Keterangan
Analisis Pengembangan Standarisasi Kompetensi dan Pelatihan Kerja	Bahan Manajemen Perencanaan Pembangunan Daerah, Manajemen ASN, Manajemen Kepegawaian	-	Tidak sesuai
Jabatan yang tidak disebutkan	Manajemen ASN, Manajemen Kepegawaian, Manajemen Perencanaan Pembangunan Daerah, Persuratan Elektronik	Penyuluh Peningkatan Kerja Sosial, Prestasi	Cukup sesuai

Sumber: Data Primer (2023)

Perilaku juga dapat diukur dari hasil penilaian kinerja. Dari sembilan belas orang yang telah mengikuti pelatihan, baik teknis maupun fungsional, sepuluh orang mengalami kenaikan kinerja. Dengan adanya peningkatan kinerja pada pegawai yang telah mengikuti pelatihan, menunjukkan adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Nmadu *et al.*, 2021; Achmad dan Zuraida, 2022).

Di samping itu, terdapat sembilan orang lainnya memiliki kinerja yang cenderung stabil. Dengan demikian, pelatihan memberi dampak terhadap perilaku pegawai tetapi belum maksimal karena belum semua pegawai mengalami peningkatan kinerja. Tetapi, walaupun tidak mengalami peningkatan kinerja, para pegawai tersebut tidak mengalami penurunan kinerja, dengan kata lain memiliki kinerja yang stabil.

Hasil terkait pada manfaat yang diperoleh organisasi setelah menyelenggarakan pelatihan, diantaranya terdiri dari: peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan dan pergantian karyawan (*turnover*) yang rendah. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa: 1) Kualitas pelayanan sudah baik; 2) Kepuasan masyarakat juga tinggi; 3) Tingkat pergantian pegawai di Dinsosnakertrans sangat rendah.

Uraian indikator pelatihan di atas akan ditampilkan dan dikategorikan dalam tabel 4 di bawah ini. Tabel di bawah ini menunjukkan kesepakatan dan ketidaksepakatan narasumber terkait aspek-aspek indikator pelatihan yang kemudian digunakan untuk menilai seberapa baik program pelatihan telah diselenggarakan.

**Tabel 4.** Kategorisasi Indikator Pelatihan

Indikator	S	TS	Catatan	
Reaksi	Respon pegawai positif	3	-	1 narasumber belum ikut.
	Umpan balik positif	-	2	Terdapat pelatihan yang belum sesuai kebutuhan.
Pembelajaran	Materi sangat sesuai dengan kebutuhan	2*	9*	*Hasil isian angket hanya dua jabatan yang benar-benar sesuai.
	Keterampilan dan pengetahuan meningkat	1*	2	*Meningkat signifikan jika sesuai kebutuhan.
	Atasan dan rekan kerja mendukung perolehan keterampilan dan pengetahuan	3	-	

	Indikator	S	TS	Catatan
Perilaku	Perolehan pelatihan diterapkan dalam pekerjaan	3	-	Diterapkan jika sesuai kebutuhan.
	Hasil penilaian kinerja meningkat	10*	9*	*Hasil isian angket.
Hasil	Kualitas layanan baik	4	-	
	Kepuasan Masyarakat tinggi	2	-	
	Tingkat <i>Turnover</i> pegawai rendah	4	-	

Sumber: Data Primer (2023)

Keterangan:

S = Jumlah narasumber yang setuju

TS = Jumlah narasumber yang tidak setuju

Narasumber setuju > narasumber tidak setuju; baik, dengan catatan tertentu

Narasumber setuju = narasumber tidak setuju; cukup baik

Narasumber setuju < narasumber tidak setuju; kurang baik

Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa: 1) Berdasarkan indikator reaksi, pelatihan sudah baik tetapi perlu lebih disesuaikan dengan kebutuhan pegawai; 2) Berdasarkan indikator pembelajaran, pelatihan kurang baik khususnya untuk pelatihan yang belum sesuai dengan kebutuhan; 3) Berdasarkan indikator perilaku, pelatihan sudah baik ditandai dengan adanya penerapan pada pekerjaan dan menghasilkan peningkatan kinerja; 4) Berdasarkan indikator hasil, pelatihan sudah baik ditandai dengan kualitas layanan yang baik, tingginya kepuasan masyarakat, dan rendahnya tingkat *turnover* pegawai. Dengan demikian, disimpulkan bahwa pelatihan sudah memberikan hasil perbaikan tetapi masih banyak ruang untuk perbaikan lainnya.

Penilaian kebutuhan pelatihan menurut Noe (2022), dilakukan melalui tiga macam analisis: analisis organisasi, analisis orang dan analisis tugas. Akan tetapi, poin-poin tersebut masih belum dilaksanakan, karena ketika menunjuk pegawai untuk mengikuti pelatihan dari BKPSDM dilakukan sesuai dengan undangan. Sementara itu, penyelenggaraan pelatihan mandiri dilakukan berdasarkan Survei Kepuasan Masyarakat dan indikator peningkatan kompetensi. Dalam hal ini adalah analisis tugas, yaitu mengidentifikasi tugas-tugas penting, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang perlu ditekankan dalam pelatihan bagi karyawan untuk menyelesaikan tugasnya. Dimana, dalam Survei Kepuasan Masyarakat, akan diketahui apa saja yang perlu diperbaiki.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta masih belum maksimal yang menyebabkan terdapat program pelatihan yang masih belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pegawai sehingga tidak semua materi dapat diterapkan dan kurang mengakomodasi peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Rorong, Rorong dan Laloma (2020) yang mengatakan bahwa belum adanya acuan analisis kebutuhan menyebabkan tidak semua materi dapat diterapkan sehingga kurang mengakomodasi peningkatan kinerja.

### Kinerja Pegawai

Terdapat tiga macam penilaian yang dilakukan di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta, yaitu: 1) Penilaian kinerja SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang dilakukan setahun sekali; 2) Penilaian 360 derajat atau yang disebut E-PKP (Elektronik Penilaian Kinerja Pegawai) setiap semester; 3) Penilaian harian berupa menginput aktivitas harian pada E-Kinerja untuk dinilai oleh atasannya, diverifikasi atau tidak.

Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan dua aspek atau indikator, yaitu SKP dan Perilaku Kerja pegawai. Perilaku Kerja terdiri dari orientasi pelayanan, inisiatif kerja, komitmen, kerja sama, dan kepemimpinan. Sementara itu, pegawai nonstruktural tidak dinilai akan aspek kepemimpinan. Pegawai struktural diantaranya: kepala bidang, kepala seksi, kepala subbagian, sekretaris, dan kepala dinas.

Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Snell dan Morris (2019) yang terdiri dari: sifat, perilaku dan hasil. Sifat, mengukur karakteristik pegawai seperti ketergantungan, kreativitas, inisiatif, dan kepemimpinan. Pertama, ketergantungan dapat terjadi kepada atasan ataupun rekan kerja. Ketergantungan pada atasan dapat berupa bergantung pada petunjuk atau dukungan dan memungkinkan tidak dapat mengambil keputusan atau bertindak tanpa persetujuan atau arahan langsung dari atasan. Sementara, ketergantungan kepada rekan kerja dapat berupa bergantung pada rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dan merasa tidak mampu untuk menyelesaikannya sendiri. Berdasarkan hasil wawancara, narasumber menyampaikan tidak ada ketergantungan dengan pegawai lain karena memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawabnya, sehingga tidak mengandalkan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dan juga mampu bertindak tanpa harus menunggu arahan dari atasan.

Kedua, kreativitas dalam pekerjaan berarti menggunakan pendekatan-pendekatan yang tidak konvensional untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kreativitas tersebut akan membantu seseorang lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara, narasumber DH dan KA sebagai staf merasa tidak kreatif, tetapi mereka berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, narasumber FW selaku atasan juga menganggap bawahannya memiliki tingkat kreativitas yang standar. Tetapi, narasumber AIN menilai para pegawai sudah kreatif karena memiliki cara kerja masing-masing.

Di samping itu, di lapangan penulis menemukan para pegawai banyak yang telah menggunakan perangkat lunak mutakhir, alih-alih menggunakan Microsoft Office pegawai memilih menggunakan produk Google Suite yang dapat menyimpan otomatis dan dapat dibuka dari perangkat mana saja. Selain itu, alih-alih melakukan pengarsipan dengan pembukuan manual, pegawai memilih mendokumentasikan secara online. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta sudah kreatif karena tidak menggunakan pendekatan konvensional sehingga menghasilkan penyelesaian pekerjaan yang lebih efektif dan efisien.

Ketiga, inisiatif berarti kemampuan dan keinginan seseorang untuk memulai tindakan tanpa perlu dipaksa atau diarahkan oleh orang lain. Seluruh pegawai di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta telah memiliki tugas masing-masing yang tertuang dalam MPH (Matriks Peran dan Hasil). Dengan demikian, para pegawai memiliki inisiatif yang baik, karena telah memiliki panduan tugas yang jelas.

Keempat, kepemimpinan, memanfaatkan kekuatan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan menggunakan keterampilan interpersonal untuk melatih dan mengembangkan mereka (Snell dan Morris, 2019). Pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan mendorong orang lain, serta memiliki kepedulian kepada anggotanya. Berdasarkan hasil wawancara, para pemimpin di Dinsosnakertrans dari Kepala Dinas hingga Sub Koordinator, memiliki jiwa kepemimpinan yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan sikap atasan yang selalu memberi dukungan dan mengayomi bawahannya, terutama Kepala Dinas yang selalu memberi motivasi setiap apel pagi untuk terus bekerja dengan baik. Selain itu, temuan di lapangan menunjukkan para pemimpin

senantiasa memberikan masukan yang membangun kepada bawahannya, dan berusaha membangun suasana kekeluargaan tetapi tetap mampu bersikap tegas.

Perilaku, menggambarkan bagaimana perilaku kerja pegawai termasuk juga seberapa jauh pegawai menjunjung tinggi etika ASN. Dalam hal ini, pegawai sudah menunjukkan perilaku kerja yang baik dengan mematuhi peraturan yang ada, seperti: berpakaian sesuai ketentuan, berangkat dan pulang bekerja tepat waktu, mengikuti apel pagi dan kegiatan-kegiatan wajib lainnya. Pegawai juga telah memiliki kesadaran yang baik dalam menjunjung tinggi etika ASN, ditunjukkan pada sikap seperti: 1) Memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat; 2) Bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan termasuk menyelesaikan tugas dengan baik; dan 3) Saling peduli dan menghargai perbedaan. Peraturan yang harus ditaati dan etika ASN yang harus dijunjung tinggi merupakan beban moral bagi pegawai.

Sebagaimana pembahasan pada bagian pelatihan, bahwa perilaku dapat diukur melalui hasil penilaian kinerja. Hasilnya, perbandingan antara pegawai yang mengalami dan tidak mengalami peningkatan kinerja hampir berimbang. Hal ini berarti pelatihan memberi dampak terhadap kinerja tetapi belum maksimal. Di samping itu, dengan adanya beban moral membuat pegawai tetap mampu mempertahankan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Pangestu dan Eprilianto (2022) bahwa pegawai tetap mampu berkinerja baik karena memiliki tanggung jawab dan beban moral.

Hasil, mengacu pada pencapaian pegawai. Pada awal tahun, para pegawai membuat target yang dituangkan dalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) kemudian pada akhir tahun dievaluasi untuk mengukur tingkat ketercapaian. Berdasarkan hasil wawancara, seluruh target tersebut telah berhasil dicapai. Berdasarkan indikator kinerja yang terdiri dari sifat, perilaku, dan hasil dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Dinsosnakertans Kota Yogyakarta sudah baik.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi capaian kinerja pegawai. Berdasarkan sebaran angket, tabel 5 berikut menunjukkan peringkat faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai:

**Tabel 5.** Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor yang Mempengaruhi	Jumlah
Lingkungan kerja	6
Beban kerja	4
Atasan	4
Konsistensi dan komitmen terhadap tugas	3
Pemahaman hasil pelatihan	3
Promosi	2
Hasil penilaian kinerja sebelumnya	2
Komunikasi	1
Motivasi untuk berprestasi	1
Semangat bekerja	1
Rekan kerja	1

Sumber: Data Primer (2023)

Snell dan Morris (2019) mengemukakan faktor kinerja pegawai yang terdiri dari: 1) Kemampuan; 2) Motivasi; dan 3) Lingkungan. Pertama, kemampuan, dapat diperoleh dari mengikuti seminar atau konferensi (off-the-job training) atau dari arahan atasan dan/atau pegawai senior (on-the-job training). Keterampilan yang diperoleh dari hasil pelatihan dan

arahan atasan dan/atau rekan kerja cukup mampu membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dan memecahkan masalah. Selain itu, komunikasi yang baik antara atasan dan rekan kerja juga meningkatkan keterampilan interpersonal.

Kedua, motivasi, berupa ambisi karier tujuan dan ekspektasi, kepuasan kerja, persepsi keadilan, dan hubungan dengan rekan kerja. Setiap pegawai memiliki motivasi yang beragam untuk mencapai kinerja yang baik. Berdasarkan hasil sebaran angket, berikut adalah beberapa motivasi pegawai: 1) Peningkatan jabatan/karier dan prestasi; 2) Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan; 3) Belajar mengikuti kebutuhan jaman; 4) Meningkatkan kapasitas diri; 5) Penghasilan. Data terkait motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja akan ditampilkan dalam tabel 6 di bawah:

**Tabel 6.** Motivasi Pegawai untuk Meningkatkan Kinerja

Motivasi	Jumlah Responden
Peningkatan kapasitas diri	9
Peningkatan jabatan/karier dan prestasi	5
Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan	3
Pengabdian	3
Penghasilan	2
Kebermanfaatan bagi masyarakat	1
Sarana ibadah	1
Belajar mengikuti kebutuhan jaman	1

Sumber: Data primer (2023)

Ketiga, lingkungan, berupa peralatan, desain pekerjaan, kondisi ekonomi, sirikat, aturan dan kebijakan, dukungan atasan, serta hukum dan regulasi. Peralatan di Kantor Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta sudah sangat memadai. Desain pekerjaan terkait pembagian tugas juga sudah disesuaikan dengan jabatan dan beban kerja, walaupun dari aspek lingkungan tempat penyimpanan belum optimal dan pendingin ruangan yang belum memadai di area bidang Hubungan Industrial dan bidang Pengembangan Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Berdasarkan jawaban responden dalam angket, lingkungan menjadi faktor tertinggi yang mempengaruhi kinerja khususnya terkait kebijakan tunjangan dan dukungan dari atasan dan rekan kerja.

## **KETERBATASAN & IMPLIKASI MANAJERIAL**

### **Keterbatasan**

Keterbatasan penelitian ini adalah terdapat dokumen penilaian kinerja pegawai yang bersifat rahasia, sehingga penulis tidak bisa melakukan penilaian secara lebih akurat dan menyeluruh terkait kinerja pegawai Dinsosnakertrans. Selama pelaksanaan magang, tidak ada pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinsosnakertrans, hal ini menyebabkan penulis tidak dapat terlibat dan mengamati langsung pelaksanaan program pelatihan. Selain itu, narasumber wawancara yang sedikit. Walaupun demikian, penelitian ini berjalan dengan sangat baik karena adanya dukungan dari supervisor dan respon narasumber yang baik.

## Implikasi Manajerial

Secara keseluruhan, pelaksanaan program pelatihan sudah cukup baik. Selain itu, kinerja pegawai Dinsosnakertrans sudah sangat baik, melihat dari indikator kinerja. Tetapi terdapat beberapa hal yang masih perlu untuk dioptimalkan, diantaranya:

1. Selain analisis tugas yang sudah dilakukan, analisis organisasi dan analisis orang juga perlu dilakukan dalam penentuan kebutuhan pelatihan agar pelatihan yang diselenggarakan lebih sesuai dengan kebutuhan pegawai (Noe, 2022). Rekomendasi ini juga didasari oleh hasil penelitian (Rorong, Rorong dan Laloma, 2020).
2. Sebagaimana dikemukakan oleh Snell dan Morris (2019) bahwa faktor kinerja pegawai terdiri dari kemampuan, motivasi, dan lingkungan. Melihat data yang diperoleh bahwa lingkungan adalah faktor tertinggi dalam mempengaruhi kinerja, penulis merekomendasikan agar Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta meningkatkan kualitas lingkungan kerja agar kinerja pegawai semakin baik. Hal ini dapat dilakukan dengan pengoptimalan peralatan kantor dan desain pekerjaan, serta meningkatkan dukungan para atasan kepada bawahan.
3. Berdasarkan hasil penelitian Anggariyani (2022), bahwa pegawai yang telah mengikuti Diklat memiliki kinerja baik, sementara pegawai yang belum mengikuti kinerjanya belum maksimal. Dengan ini, penulis merekomendasikan agar Dinsosnakertrans secara berkala menyelenggarakan pelatihan dan dalam pengusulan pegawai untuk mengikuti Diklat BKPSDM mendahulukan yang belum pernah mengikuti. Selain itu, juga penting menyelenggarakan pelatihan bagi para pegawai baru karena mereka belum tentu 100 persen memenuhi kualifikasi.

## KESIMPULAN

Mengacu pada hasil analisis, penulis menyimpulkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan sudah memberikan hasil perbaikan tetapi masih banyak ruang untuk perbaikan lainnya. Hal ini dilihat dari indikator reaksi, pembelajaran perilaku, dan hasil. Walaupun demikian, pelatihan tetap memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nmadu *et al.*, 2021; Achmad dan Zuraida, 2022; Azizah, 2022). Kinerja pegawai juga sudah sangat baik tetapi pelatihan bukan faktor utama. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, faktor yang paling mempengaruhi adalah lingkungan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad dan Zuraida, L. (2022) "Peranan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Sukarami Kota Palembang." *Jurnal Ilmiah Administrasi dan Sosial*, 17(2), hal. 99–107. Tersedia pada: <https://ejournal-satyanegara.ac.id/index.php/satyanegara/article/view/62>.
- Anggariyani, N.L.M. (2022) *Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Tersedia pada: <http://eprints.ipdn.ac.id/6550/>.
- Azizah, G.T. (2022) *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Diklat Fungsional Di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Tersedia pada: <http://eprints.ipdn.ac.id/7786/>.

- Devra, D.D. (2020) “Analisis Kinerja Pegawai Melalui Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Riau Tahun 2019,” *Jurnal Niara*, 13(1), hal. 197–208. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31849/niara.v13i1.3723>.
- Haryoko, S., Bahartiar dan Arwadi, F. (2020) *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)*. Makassar: Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar. Tersedia pada: <https://eprints.unm.ac.id/20838/>.
- Murdiyanto, E. (2020) *METODE PENELITIAN KUALITATIF (Teori dan Aplikasi disertai Contoh Proposal)*. 1 ed. Yogyakarta: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN “Veteran” Yogyakarta Press.
- Nmadu, T. *et al.* (2021) “The Effects of Training on Employee Performance in an Organization,” *Zanfara Journal of Politics and Development*, 2(2), hal. 1–9. Tersedia pada: <https://zjpd.com.ng/index.php/zjpd/article/view/58>.
- Noe, R.A. (2022) *Employee Training and Development*. 9 ed. New York: McGraw Hill.
- Pangestu, D.E. dan Eprilianto, D.F. (2022) “ANALISIS PENERAPAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN LAMONGAN,” *PUBLIKA*, 10(3), hal. 777–788. Tersedia pada: <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/46029>.
- Rorong, N.S., Rorong, A. dan Laloma, A. (2020) “Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Essang Selatan Kabupaten Talaud,” *Jurnal Administrasi Publik*, 6(96), hal. 59–64. Tersedia pada: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/31020>.
- Snell, S.A. dan Morris, S.S. (2019) *Managing Human Resources*. 18 ed. Boston: Cengage Learning, Inc. Tersedia pada: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Managing Human Resources - Snell- S.A..pdf>.
- Sugiyono (2019) *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D, dan Penelitian Pendidikan)*. 3 ed. Bandung: Alfabeta.
- Syafri, W. dan Alwi (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: IPDN PRESS.