

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Badan Diklat merupakan bagian dari tatanan pemerintah di daerah yang memegang peran penting dalam sistem pemerintahan di Indonesia yaitu sebagai fasilitator dan dinamisator. Sebagai salah satu organisasi publik Badan Diklat dalam menjalankan peranannya dituntut untuk mampu meningkatkan manajemen aparatur pemerintahan yang lebih efisien, efektif, bersih, akuntabel serta berorientasi pada hasil. Sejalan dengan tuntutan tersebut, Badan Diklat sebagai unsur penunjang pemerintahan Daerah di Bidang Pendidikan dan Pelatihan, harus dapat menyiapkan aparatur yang professional, penyelenggaraan serta terdiri dari berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan baik teknis, fungsional, maupun kepemimpinan.

Untuk bisa menerapkan manajemen aparatur pemerintah dengan baik Badan Diklat mempunyai tugas pokok dan fungsi melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2013 yang mengatur tentang pedoman pengembangan dan sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi di lingkungan kementrian dalam negeri dan pemerintahan daerah. Pada pasal 3 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia tersebut menyatakan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur dilaksanakan

melalui Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi.<sup>1</sup> Seiring dengan tugas pokok dan fungsinya Badan Diklat diharapkan dapat berjalan dengan baik, jika diklat menjalankan perannya dengan baik maka ia akan mendapatkan akreditasi atau citra yang baik di dalam memberikan pendidikan dan pelatihan pegawai. Namun pada kenyataannya ada beberapa masalah yang dihadapi yaitu seperti halnya fakta-fakta di lapangan menunjukkan bahwa kurikulum, program, dan materi pelajaran baik diklat pimpinan, fungsional, dan teknis lebih menonjolkan ranah kognitif (melihat, mengingat, dan berpikir tentang informasi) dan psikomotor (berhubungan dengan aktivitas fisik yang berkaitan dengan proses mental dan psikologi) ketimbang ranah afektif (mengenai sikap, minat, emosi, nilai dan hidup).

Metode dan materi yang diajarkan akan berpengaruh terhadap minat belajar peserta diklat tersebut. Setiap orang memiliki kemampuan masing-masing dan menyukai metode belajar yang berbeda-beda, dengan adanya perbedaan tersebut maka tenaga pengajar diklat harus mampu memahami dan menjalankan tugas secara profesional agar kualitas SDM yang lulus dari diklat dapat lebih baik dari sebelumnya. Metode tersebut dapat membantu dalam upaya peningkatan kualitas dari individu. Sejalan dengan peranan lembaga diklat yang semakin penting maka tuntutan kualitas penyelenggaraan diklat juga semakin meningkat. Keberadaan dan penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan oleh lembaga diklat harus lebih baik dari pada penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga non-diklat. Sebab, hal

---

<sup>1</sup> Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2013 tentang Pedoman Pengembangan dan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah.

tersebut akan menentukan keberadaan dan juga citra lembaga diklat. Itulah sebabnya, lembaga diklat dituntut lebih profesional dalam mengemban tugas, melaksanakan fungsi serta peranannya.

Penyelenggaraan diklat sebagai syarat yang harus diikuti oleh pegawai karena tuntutan organisasi. Setelah selesai diselenggarakan diklat banyak hal yang ditinggalkan seperti tidak menjalankan tugasnya sesuai dengan teori yang diajarkan. Padahal tidak sedikit peserta yang lulus dengan predikat nilai baik. Hal itu tidak menjadi jaminan jika ia adalah terbaik, yang menjadi bukti adalah pada saat berada di lapangan.<sup>2</sup>

Tuntutan untuk menjalankan tugas dan fungsi tersebut di atas, Badan Diklat mengadakan pengembangan pegawai (PNS). Sebelum pengembangan dilaksanakan, Badan Diklat melakukan perencanaan program berdasarkan isu strategis yaitu dengan melihat kemampuan dan prestasi kerja yang dicapai pegawai Negeri Sipil. Kemampuan pegawai dapat meningkat apabila kebijakan kepegawaian dari kantor yang bersangkutan sudah tepat sebab masalah kepegawaian adalah masalah manusia dengan segala perilakunya, oleh sebab itu, diperlukan penyelenggaraan pengembangan Pegawai Negeri Sipil yang terarah, terorganisir dan terpadu.

Agar dapat menjalankan program pengembangan dengan baik Badan Diklat juga telah mengadakan persiapan-persiapan seperti pembentukan tim, rapat internal, dan rapat koordinasi (rakor) dengan Pemerintah Provinsi dengan tujuan agar proses pengembangan Pegawai/PNS berjalan secara efektif

---

<sup>2</sup> Anita, Hesti Lestari, Dyah Lituhayu, M. *Peran Diklat Dalam Peningkatan Kualitas SDM di BKD Jawa Tengah*. Si *ejournal-s1.Undip.ac.id pdf*. Diakses <http://www.savepageaspdf.com> (Kamis / tanggal 5 juni 2014. PKL 12.30 wib)

dan efisien<sup>3</sup>. Pengembangan pegawai merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Menurut Abdurrahmat Fathoni, pengembangan pegawai adalah pengembangan diri (*self development*) salah satu dimensinya melalui pendidikan dan latihan sehingga pengembangan sangat ditentukan oleh dirinya secara individu yang hasilnya bisa profesional atau sekedar terlatih.<sup>4</sup>

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pegawai merupakan sumber daya manusia yang mempunyai peran sangat penting baik di birokrasi pemerintahan, swasta dan masyarakat sehingga pengembangan pegawai dirasakan semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan, sebagai kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan atau pemerintah yang sejenis. Dengan demikian setiap pegawai dituntut agar dapat bekerja secara efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya dengan baik. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para pegawai (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan.<sup>5</sup>

Sebagaimana dikemukakan oleh Jan Bella bahwa pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan peningkatan ketrampilan baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada

---

<sup>3</sup> <http://diklat.jogjaprovo.go.id>

<sup>4</sup> Abdurrahmat fathoni. *Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan Pertama PT Rineka Cipta , 2009 Hal.136

<sup>5</sup> Hasibun Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, 2013 hlm.68

teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*.<sup>6</sup>

Badan Diklat di DIY merupakan salah satu unsur pendukung tugas Kepala Daerah di bidang pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan berlandaskan sistem dan prosedur yang telah diatur dalam perundang-undangan. Badan Diklat DIY berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Hal ini sesuai dengan Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor.88 Tahun 2001 tentang uraian tugas dan tatakerja Badan Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Secara konseptual Badan Diklat Provinsi DIY telah memiliki visi yang cukup representatif dan berwawasan ke depan, adapun visi Badan Diklat Provinsi DIY adalah "Terpercaya dalam Mewujudkan Aparatur yang Katalis dan Kompetitif". Dari visi ini diharapkan menjadi komitmen bersama yang mendukung untuk menjadikan Badan Diklat Provinsi DIY sebagai diklat unggulan, baik di tingkat regional, nasional, bahkan internasional. Kata kompetitif adalah kunci untuk segera dilakukan berbagai upaya dan langkah pasti dalam rangka menyiapkan komponen-komponen utama yang merupakan pilar kegiatan pendidikan dan pelatihan yaitu kelembagaan diklat, program diklat, sumberdaya penyelenggara diklat, dan widyaiswara. Penjabaran pengertian dari visi Badan Diklat Provinsi DIY merupakan penjelasan untuk

---

<sup>6</sup>Jan Bella dalam Hasibun Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara 2013, hlm 70

pedoman aplikasi konsep yang cukup inovatif dan kreatif dari sisi tataran konsepsi pemahaman visi lebih lanjut Penjabaran konsep visi memberikan pandangan jauh ke depan menuju diklat unggulan, sehingga perlu konsekuensi dalam pelaksanaannya, berikut adalah penjabaran dari visi tersebut sebagai berikut.

Terpercaya adalah menjadi sebuah lembaga pendidikan dan pelatihan yang mempunyai komitmen dalam kompetensi untuk mewujudkan aparatur pemerintah yang berkemampuan. Katalis bahwa dalam peran barunya pemerintah akan lebih diarahkan sebagai pengatur dan pengendali dari pada sebagai pelaksana langsung suatu urusan dan layanan. Hal ini didasarkan kepada pengalaman bahwa jika urusan-urusan yang dapat diselenggarakan sendiri oleh masyarakat tetapi diselenggarakan oleh pemerintah, akan menimbulkan ketergantungannya kepada pemerintah, sehingga kreatifitas dan semangat inovasi masyarakat maupun individu anggota masyarakat menjadi lemah. Kompetitif berarti masyarakat yang mempunyai daya saing dalam bidang-bidang yang potensial mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat yang mengarah kepada kemandirian, terutama dalam persaingan global yang sudah berlangsung saat ini, diantaranya dalam bidang pariwisata, pendidikan dan budaya. Pengertian masyarakat yang kompetitif ini secara internal juga mengandung pengertian bahwa masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta tetap masyarakat yang berbudaya, komunikatif, kooperatif, dan toleran. Dari visi tersebut kemudian dijabarkan lagi kedalam misi Badan Diklat Provinsi DIY. sebagai berikut.

1. Mewujudkan peningkatan kualitas staf, pimpinan, widyaiswara, serta peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana Badan Diklat.
2. Mewujudkan kualitas penyelenggaraan dan pengembangan diklat Prajabatan, Kepemimpinan, Teknis dan Fungsional serta Diklat Inovatif secara profesional.
3. Mewujudkan peningkatan networking (jejaring kerja) dan kerjasama baik antar lembaga maupun antar wilayah secara sinergis dalam penyelenggaraan diklat Aparatur.

Selain itu konsep lain yang mendasari landasan gerak dan langkah Badan Diklat Provinsi DIY menuju lembaga diklat unggulan telah dituangkan dalam Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2004 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Di Lingkungan Pemerintah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.<sup>7</sup>

Badan Diklat DIY dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 61 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas dan Fungsi Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DIY pada Bab II Pasal 2 dan 3 disebutkan tentang tugas pokok dan fungsi Badan Diklat DIY.

Tugas dan fungsi yang diemban Badan Diklat DIY sesuai dengan Peraturan Gubernur DIY Nomor 61 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Badan

---

<sup>7</sup> Totok Suharto. Widyaiswara Badan Diklat DIY

dan Unit Pelaksana Teknis pada Badan Diklat dengan tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Pendidikan dan pelatihan Aparatur. Untuk melaksanakan tugas Badan Diklat DIY diharapkan mampu menghasilkan sumber daya aparatur pemerintah yang profesional sehingga kedepannya mampu melayani seluruh lapisan masyarakat secara optimal, menyeluruh adil dan merata.

Sedangkan disisi lain Badan Diklat mempunyai fungsi:

1. Penyusunan program di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur.
2. Perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur.
3. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur.
4. Pelayanan penunjang / fasilitasi terhadap pendidikan dan pelatihan aparatur oleh instansi lain, kabupaten / kota untuk pendidikan dan pelatihan yang berbasis kompetensi.
5. Pelaksanaan kemitraan di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur.
6. Pelaksanaan pengembangan dan evaluasi bidang pendidikan dan pelatihan aparatur.
7. Penyelenggaraan kegiatan ketatausahaan.
8. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya<sup>8</sup>.

Agar biasa menerapkan tugas dan fungsi diatas maka Badan Diklat DIY pada tahun 2013 telah mengadakan Pengembangan PNS yang terdiri dari Diklat Penjenjangan, Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional. Sampai dengan akhir tahun

---

<sup>8</sup> <http://diklat.jogjaprovo.go.id>

2013, jumlah alumni Diklat Penjenjangan yang meliputi Diklat Prajabatan Kepemimpinan Tingkat III dan IV sebanyak 16.205 orang, sedangkan jumlah alumni Diklat Teknis dan Fungsional sebanyak 10.244 orang.

Sebelum pengembangan pegawai dilaksanakan, Badan Diklat melakukan analisis kebutuhan pegawai. Menurut Adi Nugroho, SE Kepala Badan Diklat, dalam rangka meningkatkan profesionalisme penyelenggaraan pemerintahan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemda, Badan Diklat DIY perlu menyiapkan aparatur yang kompeten dalam melaksanakan setiap fungsi kerja pada bidang, sub bidang dan sub-sub bidang urusan pemerintahan yang menjadi tanggung Pemerintah baik di tingkat Pusat maupun Pemerintah Daerah.

Lebih lanjut bahwa sesuai dengan amanat Permendagri Nomor 2 Tahun 2013 tentang Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah pasal 21 ayat 1 menyatakan bahwa pengembangan program diklat dilaksanakan pada 3 (tiga) tingkatan yaitu: (a) Tingkatan Sistem, (b) Tingkatan Organisasi, dan (c) Tingkatan Individu.

Untuk mengetahui jenis kebutuhan diklat dimaksud maka diperlukan Analisis Kebutuhan Diklat. Analisis Kebutuhan Diklat merupakan langkah awal dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menemukan kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh SDM aparatur dalam melaksanakan tugas jabatannya. Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) merupakan rangkaian kegiatan dalam rangka mengidentifikasi:

1. Kompetensi yang masih kurang dikuasai dan perlu ditingkatkan / dibangun melalui diklat
2. Substansi materi pokok diklat (pengetahuan, ketrampilan, dan sikap) yang relevan dan mendukung dalam pelaksanaan tugas setiap unit kerja di masing-masing komponen di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemda.

Sedangkan tujuan Analisis Kebutuhan Diklat adalah untuk menemukan indikator kebutuhan pelatihan. Sedangkan manfaat dari di laksanakan Analisis Kebutuhan Diklat agar program kediklatan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan kompetensi aparatur.<sup>9</sup> Terkait dengan strategi dalam pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) oleh Badan Diklat DIY tahun 2013, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang bagaimana srategi Badan Diklat dalam melakukan pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) DIY tahun 2013 dengan alasan:

1. Dengan melalui pengembangan kepegawaian, seorang pegawai diharapkan akan lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehari-hari.
2. Terciptanya dan berhasilnya pengembangan pegawai secara teratur, maka diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai itu sendiri.
3. Pengembangan pegawai merupakan kegiatan kepegawaian yang harus terus-menerus dilaksanakan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, disiplin, setia, bersih dan berwibawa, dan untuk

---

<sup>9</sup> <http://diklat.jogjaprovo.go.id>

lebih berdaya guna dan berhasil guna sebagai aparatur negara dan abdi masyarakat dalam rangka pencapaian suatu tujuan.

Demikian alasan-alasan penulis yang dikemukakan untuk menjadi dasar dilakukannya penelitian ini.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan melalui latar belakang masalah, dapat dirumuskan suatu permasalahan sebagai berikut:

“Bagaimana strategi Badan Diklat dalam pengembangan Pegawai Negeri Sipil di DIY tahun 2013”?

## **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi Badan Diklat dalam pengembangan Pegawai Negeri Sipil di DIY tahun 2013.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi keilmuan dibidang sosial dan politik agar penelitian ini mampu memperkaya khazana bagi Studi Ilmu Pemerintahan, terutama mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan Pegawai Negeri Sipil.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Manfaat praktis untuk peneliti

Adapun manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan ataupun kualitas dalam praktik bagi peneliti mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan Pegawai Negeri Sipil

### b. Manfaat praktis untuk semua yang diteliti

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman tentang realita dan praktik.
- 2) Dapat dijadikan bahan evaluasi Badan Diklat DIY.

## **E. Kerangka Dasar Teori**

Teori merupakan suatu ide yang mempunyai fungsi untuk menganalisis suatu fenomena yang terjadi di dalam masyarakat, dan teori juga dapat digunakan untuk menjelaskan suatu fenomena dengan cara merumuskan hubungan antara ide, konsep atau gagasan tersebut.

Adapun teori – teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### **1.Konsep Strategi**

#### **1.1. Pengertian Strategi**

Strategi adalah hal yang sangat penting bagi organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi publik.Hal ini memang cukup beralasan sebab keberlangsungan dari sebuah organisasi sangat tergantung pada strategi yang dimiliki dalam menghadapi lingkungan dan segala permasalahan yang ada.Strategi sendiri pada awalnya

berasal dari dunia militer. Sebagai sebuah kosa kata strategi sendiri berasal dari bahasa Yunani: *strategos*, ( *stratus* = militer dan *ag* = memimpin) yang berarti ' *a general set of maneuvers carried out of overcome a enemy during combat*'. Strategi merupakan semacam ilmu untuk berperang para jendral dalam membuat sebuah rencana untuk memenangkan perang tapi sekarang banyak digunakan oleh lembaga publik maupun nirlaba.<sup>10</sup>

Sama halnya yang diungkapkan oleh: Hamel dan Prahalad, Mintzberg dan Porter.

a. Hamel dan Prahalad

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (dan senantiasa) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh masyarakat di masa depan.

b. Mintzberg

Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

c. Porter

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Bryson J.M., *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar (anggota IKAPI, 1999 ) Hlm. 4

<sup>11</sup>Hamel dan Prahalad, Mintzberg dan Porter Dalam Ferddy Rangkuti 2006, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka. Hal 4

Namun seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, kajian strategipun mulai mengalami perkembangan yang cukup pesat. Strategi akhirnya bukan hanya dipakai pada dunia militer akan tetapi diterapkan dalam dunia bisnis dan publik. Hal ini disebabkan kebutuhan organisasi akan adanya strategi menjadi mutlak untuk mempertahankan eksistensi organisasinya. Keberadaan strategi dalam organisasi bisnis dan publik dapat dilihat dari banyaknya pendapat para ahli tentang definisi strategi yang berhubungan dengan organisasi bisnis dan publik seperti yang dikemukakan oleh Gerry Jhonson & Kevan Scholes dalam Jemsly Hutabarat dan Martani Huseini, menyatakan bahwa strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keuntungan melalui konfigurasi sumber daya lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan berbagai pihak<sup>12</sup>. Menurut Chandler, dalam Salusu juga mengatakan : “Strategi adalah penetapan sasaran jangka panjang organisasi, serta penerapan serangkaian tindakan dan alokasi daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.”<sup>13</sup>

Untuk lebih memahami tentang strategi perlu diringkas mengenai komponen- komponen atau unsur-unsurnya. Shirley dalam Salusu lebih suka memakai istilah determinan atau faktor yang menentukan. Jadi deteriman yang menentukan menurutnya adalah peluang eksternal,

---

<sup>12</sup> Gerry Jhonson & Kevan Scholes Dalam Hutabarat Jemsly dan Martani Huseini. 2006. *Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer, Strategik di Tengah Operasional*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. Hlm 18

<sup>13</sup> Chandler Dalam Salusu J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia. Hlm 88

kendala-kendala eksternal, kapabilitas eksternal dan nilai-nilai perorangan dari pejabat-pejabat tersebut. Kesimpulan dari Salusu dan kebanyakan penulis sepakat mengenai strategi yaitu:

### **1. Tujuan dan sasaran**

Perlu dipahami bahwa tujuan berbeda dengan sasaran sehingga Harvey mencoba untuk menjelaskannya: (a) *Organizational goals* adalah keinginan yang hendak dicapai diwaktu yang akan datang, yang digambarkan secara umum dan relative tidak mengenal batas waktu, sedangkan (b) *organizational objectives* adalah pernyataan yang sudah mengarah pada kegiatan untuk mencapai *goals*: lebih terikat dengan waktu, dapat diukur dan dapat dijumlah dan dihitung.

### **2. Lingkungan.**

Harus disadari bahwa organisasi tidak dapat hidup dalam isolasi. Sasaran organisasi senantiasa berhubungan dengan lingkungannya, dimana saja bisa terjadi bahwa lingkungan mampu mengubah sasaran. Sebaliknya sasaran organisasi dapat mengontrol lingkungan. Menurut Shirley peluang dapat terjadi dilingkungan makro yaitu masyarakat luas dan lingkungan mikro yaitu dalam tubuh organisasi itu sendiri. Dan kendala-kendala juga dapat berasal dari lingkungan makro dan mikro.

### 3. Kemampuan internal.

Kemampuan internal oleh Shirley digambarkan sebagai apa yang akan dibuat (*can do*) karena kegiatan akan terpusat pada kekuatan.

### 4. Kompetisi.

Kompetisi ini tidak dapat diabaikan dalam merumuskan strategi walaupun organisasi *non profit*.

### 5. Pembuat strategi.

Ini juga sangat penting arena menyangkut kompetensi orang yang nantinya akan membuat strategi.

### 6. Komunikasi.

Para penulis secara implisit menyadari bahwa komunikasi yang baik maka strategi bisa berhasil. Informasi yang berada dalam lingkungan harus dikomunikasikan dengan baik sehingga strategi yang dibuat akan menjadi baik sebab strategi pada umumnya bersumber dari hasil pengamatan lingkungan.<sup>14</sup>

Setelah menghayati semua itu akhirnya Hax dan Majluf dalam Salusu menawarkan rumusan yang komprehensif tentang strategi sebagai berikut :

- a. Strategi ialah suatu pola keputusan konsisten, menyatu, dan integral.

---

<sup>14</sup> Shirley dalam Salusu J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia. Hlm 82

- b. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya.
- c. Menyeleksi bidang yang akan digeluti atau akan digeluti organisasi
- d. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya.
- e. Melibatkan semua tingkat hirarki organisasi.<sup>15</sup>

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi merupakan kerangka yang fundamental suatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat menyatakan keberlangsungan, dan pada saat bersamaan dapat bertahan dari lingkungan dan perubahan. Karena konsep diatas terlalu panjang maka Salusu menawarkan sebuah definisi yaitu “Strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.”<sup>16</sup>

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sekumpulan pilihan kritis untuk perencanaan dan penerapan

---

<sup>15</sup> Hax dan Majluf dalam Salusu J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia. Hlm 100

<sup>16</sup> Salusu J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia. Hlm.101

serangkaian rencana tindakan dan alokasi yang penting dalam mencapai tujuan dasar dan sasaran dengan memperhatikan keunggulan yang kompetitif.

## **1.2. Elemen-Elemen Strategi**

Pendapat para ahli dalam Salusu ada 11 elemen-elemen strategi yaitu:

### **a. Seni situasional**

Strategi dipandang sebagai seni situasional, yaitu suatu keterampilan bagaimana seorang pejabat eksekutif mendesain keputusan yang didasarkan pada sumber daya organisasi, nilai-nilai manajerial, dan kemungkinan adanya peluang tetapi juga tantangan dari lingkungan. Pengertian strategi dengan demikian menyentuh aspek penting dalam organisasi yaitu tujuan (*goals*) (Mc Donald 1949)

### **b. Tujuan dan sasaran**

Chandler Jr (1966).Mengatakan bahwa strategi dapat didefinisikan sebagai “penetapan dari tujuan dan sasaran jangka panjang suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.Dari definisi ini dapat kita pahami bahwa aspek atau salah satu elemen penting dari strategi ini adalah tujuan dan sasaran.

**c. Produk, keunggulan kompetitif**

Anshof (1965) memasukkan unsure baru di dalam pengertian strategi ketika ia mengatakan bahwa strategi itu adalah produk/ lingkup pasar, keunggulan kompetitif, dan sinergi. Sehingga keunggulan kompetitif dari suatu organisasi merupakan salah satu bentuk strategi yang tidak boleh dilupakan walaupun organisasi yang bersifat non profit.

**d. Pola keputusan**

Untuk pola keputusan ini Christensen, Andrews, dan Bower melihat pengertian strategi lebih tajam ketika menegaskan bahwa strategi itu sesungguhnya adalah pola keputusan di dalam suatu organisasi yang membentuk dan menampilkan tujuan dan sasaran dari organisasi itu

**e. Kebijakan dan program**

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth, menganut pendekatan yang sama dengan mengatakan strategi adalah pola tujuan maksud, sasaran, dan kebijakan umum serta rencana-rencana untuk mencapai tujuantujuan tersebut. Steiner dan Miner lebih mempertegas dengan mengatakan bahwa strategi yaitu tidak hanya menunjuk pada misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang mendasar, tetapi juga pada strategi kebijakan dan program.

**f. Destinasi**

Dalam rumusan lain Hatten (1998) melihat strategi sebagai rute menuju tempat persinggahan terakhir. Steis (1985) juga menyatakan bahwa strategi organisasi adalah setiap langkah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran utama organisasi.

**g. Sumber daya dan lingkungan**

Shirley mengusulkan sebaiknya konsep strategi itu memusatkan perhatiannya pada hubungan organisasi dengan lingkungannya, dengan melihat pandangan dari Schellenberger dan Boseman yang mengatakan bahwa strategi adalah suatu proses berkelanjutan yang mengaitkan secara efektif sasaran dan sumber daya organisasi terhadap lingkungan. Hal ini dipertegas oleh Ohmae (1982) yang dijuluki “Mr Strategy” di Jepang, mengatakan bahwa strategi sebenarnya tidak lain dari suatu rencana kerja untuk memaksimalkan berbagai kekuatan suatu pihak dalam menghadapi berbagai kekuatan dilingkungan usaha. Hitt (1979) juga beranggapan bahwa strategi bertalian dengan alokasi dan penggunaan sumber daya organisasi. Dengan demikian, dalam membuat keputusan sebagai bagian dari perencanaan stratejik, kita harus member tempat kepada faktor lingkungan internal dan eksternal.

#### **h. Program bertindak**

Koontz (1976) yang didukung oleh Kreitner (1980) melihat bahwa strategi sebagai program bertindak dengan tekad memanfaatkan sumber daya sebaik-baiknya untuk mencapai misi utama organisasi. Walaupun definisi ini masih banyak mendapat kritikan dari para ahli karena memiliki banyak kekurangan.

#### **i. Formulasi, Arah Keputusan**

Berbagai ahli memberikan peringatan kepada ahli lain mengenai proses formulasi strategi yang dilupakan dalam strategi. Mintzberg (1978) cenderung mengecam kebanyakan penulis memberlakukan strategi sebagai suatu rencana. Dia sendiri menyatakan bahwa suatu pola dalam suatu arus keputusan-keputusan yang penting. Walaupun singkat tapi definisi ini dianggap dapat mengoperasionalkan konsep strategi dalam (1) kronologi keputusan dan peristiwa (2) analisis pembuatan strategi. Konsep formulasi strategi dipandang oleh Cope (1981) sebagai sangat penting bagi organisasi non profit karena di dalamnya terdapat tiga kelompok variabel yang sangat perlu diperhatikan dalam penelitian, yaitu (1) kondisi lingkungan (2) ahli strategi sebagai pengambil keputusan dan (3) organisasi itu sendiri.

#### **j. Deceptive Device**

Mc Nichols (1997) melihat strategi merupakan *deceptive device* (alat yang paling berbahaya dan riskan).

#### **k. Pemimpin**

Salah satu tokoh yang menyumbangkan peimikirannya mengenai pemimpin adalah Vancil yang sesungguhnya diangkat dari alam pikiran Andrew dan Chandler, tetapi berhasil memperkenalkan unsur baru yaitu “pemimpin”. Ia menegaskan bahwa strategi suatu organisasi adalah konseptualisasi yang diekspresikan oleh pemimpin organisasi itu tentang (1) sasaran jangka panjang dari organsasinya (2) kebijaksanaan dan kendala, baik yang dicetuskan sendiri oleh pemimpin maupun yang diperintahkan oleh atasannya yang justru merintangi kegiatan organisasi, dan (3) seperangkat rencana yang sedang berjalan mengenai tujuan jangka pendek yang dipandang layak memberikan kontribusi bagi pencapaian sasaran organisasi (Vancil,1976). Peranan seorang pemimpin menjadi sangat penting karena hanya merekalah sesungguhnya yang akhirnya menetapkan sasaran organisasi, baik jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Berkaitan dengan pembuat strategi maka para

ahli manajemen stratejik sependapat bahwa strategi dibuat oleh pejabat tertinggi dalam organisasi<sup>17</sup>.

### 1.3. Tipe-Tipe Strategi

Tipe strategi coba dikemukakan oleh Koteen dalam Salusu walaupun hampir mirip dengan tingkatan strategi sebagaimana yang dikemukakan di atas.

Adapun tipe-tipe yang di kemukakan Koteen adalah sebagai berikut.

- a. *Corporate strategy* (strategi organisasi). Strategi ini berkaitan dengan perumusan visi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif stratejik yang baru.
- b. *Program strategy* (strategi program). Strategi ini lebih member perhatian pada implikasi stratejik suatu program tertentu. Apa kira-kira dampak dari program yang dilancarkan terhadap organisasi.
- c. *Resource SupportStrategy* (strategi pendukung sumber daya). Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang esensial yang tersedia guna meningkatkan kinerja organisasi. Seperti tenaga, keuangan, teknologi dan sebagainya.

---

<sup>17</sup> Salusu J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia. Hlm 88

- d. *Institutional strategy* (strategi kelembagaan). Fokus dari strategi ini ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif stratejik.<sup>18</sup>

## 2.Pengembangan Pegawai Negeri Sipil

Untuk memudahkan dalam menjelaskan pengertian tentang pengembangan pegawai, maka terlebih dahulu perlu adanya penjelasan tentang sumber daya manusia. Menurut Siagian Sumber daya manusia adalah kemampuan dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi yang masing-masing memiliki peran dan fungsi.<sup>19</sup>

Sedangkan menurut Handoko sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan kerja organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat.<sup>20</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia bersumber pada potensi manusia yang ada dalam suatu

---

<sup>18</sup> Koteen Dalam Salusu J..*Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia. 1996

<sup>19</sup> Siagian, Sondang P. *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. 2002 Hlm. 181

<sup>20</sup> Handoko, Hani..*Managemen* (edisi 2). BPFE: Yogyakarta. 2003, Hlm 5

organisasi dan merupakan modal dasar bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktifitas untuk pencapaian tujuan. Perkembangan pendekatan sumber daya manusia dipengaruhi oleh kemajuan budaya, ilmu pengetahuan, dan teknologi.

Sebelum melakukan pengembangan sumber daya manusia hendaknya harus menetapkan perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Adapun tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mis manajemen dan timpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.

6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertical atau horizontal) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.<sup>21</sup>

Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Menurut Malayu, Hasibuan dalam “Manajemen Sumber Daya Manusia” adalah sebagai berikut”:

*“Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.”<sup>22</sup>*

Dari definisi di atas pengembangan meletakkan manusia sebagai objek utama melalui usaha yang bersifat teknis, teoritis, konseptual dan moral agar dapat meningkatkan kemampuan pegawai dan dijalankan berdasarkan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Diketahui pula, bahwa pengembangan sumber daya manusia umumnya difokuskan pada

---

<sup>21</sup> Hasibuan, Malayu .*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. 2002, hlm 250

<sup>22</sup> Hasibuan, Malayu ,*Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara: Jakarta. 2006, hlm 69

pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, sebagaimana juga diungkapkan oleh Henry Simamora bahwa:

*“Pengembangan menunjukkan perubahan keahlian, pengetahuan, sikap atau perilaku. Aktivitas-aktivitas pengembangan adalah program perbaikan organisasional yang terencana dan penting bahwa aktivitas tersebut direncanakan secermat mungkin karena tujuan akhirnya adalah menghubungkan muatan pelatihan dengan perilaku yang dikehendaki”<sup>23</sup>.*

Hal serupa juga dikemukakan oleh Manullang bahwa “terdapat berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengembangkan tenaga kerja, aktivitas tersebut antara lain: a). Pelatihan/ pendidikan; b) Rotasi Jabatan; c) Delegasi Tugas; d) Promosi; e) Pemindahan; f) Konseling; g) Penugasan dalam keanggotaan suatu panitia dan f) Konferensi.<sup>24</sup>

Berdasarkan uraian-uraian pemaparan tersebut, bahwa nampak banyak metode yang dapat digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia. Dapat pula disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai manfaat yang besar bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

### **3. Metode Pengembangan Kualitas Pegawai**

Menjawab pertanyaan mengapa harus ada pendidikan dan pelatihan adalah karena adanya perubahan yang terjadi baik di dalam maupun diluar organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah Republik

---

<sup>23</sup> Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN: Yogyakarta. 2004, hlm 4

<sup>24</sup> Manullang. *Dasar-Dasar Manajemen*. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta. 2005, hlm 202

Indonesia No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, pada pasal (1) ayat 1 mengatakan bahwa “Pendidikan dan Pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut dengan Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Sehubungan dengan hal di atas, Hasibuan mengatakan “pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, dibagian lain Flipodalam Hasibuan mengatakan: *Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment.* (pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh)<sup>25</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, pendidikan merupakan metode belajar yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teoritis, konseptual, moral, pengetahuan secara dan pemahaman atas lingkungan secara umum melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam waktu yang relatif lama. Menurut Moekjizat mengatakan bahwa: Pengembangan pegawai melalui pelatihan bersifat umum. Artinya, pelatihan dapat dipergunakan oleh semua pegawai, yaitu, pegawai pelaksana, supervisor, atau pimpinan tingkat bawah, pimpinan menengah, maupun pimpinan tingkat atas. Jadi, pelatihan tidak memilah apakah pegawai yang bersangkutan pimpinan atau bawahan,

---

<sup>25</sup> Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara: Jakarta. 2006, hlm 69

pegawai manajerial atau operasional, atau pegawai baru atau lama. Dengan demikian, siapapun ia, pelatihan tetap diperlukan guna memberikan pemahaman terhadap aspek-aspek yang terkait dengan pekerjaan atau jabatannya.<sup>26</sup>

Menyimak pengertian di atas, terlihat bahwa pelatihan memiliki durasi atau waktu yang singkat apabila dibandingkan dengan pendidikan dan lebih mengarah ke praktis daripada teori. Hal ini sesuai dengan pendapat Bella bahwa pelatihan lebih berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how* (bagaimana).<sup>27</sup>

Sementara menurut Gomes mengatakan “pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya”. Jadi jelas bahwa pelatihan ditujukan untuk memperbaiki kinerja pegawai sesuai bidang tugasnya.<sup>28</sup>

Oleh karena itu, instansi pemerintah harus memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk mengikuti diklat. Adapun jenis DIKLAT yang dilaksanakan untuk pegawai negeri terdiri atas:

- a. Diklat Prajabatan, merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS.

---

<sup>26</sup> Moekijat..*Evaluasi Latihan Bagi Pegawai Negeri*. Sinar Baru: Bandung. 1981, hlm 8

<sup>27</sup> Bella Dalam Hasibuan, *Malayu Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara: Jakarta. 2006, hlm 70

<sup>28</sup> Gomes, Faustino Cardoso..*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi: Yogyakarta. 2003, Im 197

- b. Diklat Dalam Jabatan, dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Secara umum, pegawai yang bekerja di DIY adalah pegawai yang telah terangkat menjadi PNS. Maka penelitian ini difokuskan pada pengembangan pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai negeri sipil yang dilaksanakan oleh Badan Diklat di DIY dengan didasari oleh keterbatasan waktu, tempat dan biaya penelitian. Adapun Diklat Dalam Jabatan sesuai dengan Peraturan pemerintah No. 101 Tahun 2000 terdiri dari:

a. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat Kepemimpinan terdiri dari:

1. Diklatpim tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV
2. Diklatpim tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III
3. Diklatpim tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II
4. Diklatpim tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I

#### b. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang Diklat Fungsional untuk masing-masing Jabatan Fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan.

#### c. Diklat Teknis

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Diklat Teknis yang dimaksud dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan Jenjang Diklat Teknis ditetapkan oleh instansi yang bersangkutan. Disamping itu, diklat mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Sedarmayanti, tujuan dari diklat bagi pegawai negeri yaitu:

Tujuan umum DIKLAT:

- 1) Meningkatkan kemampuan semangat pengabdian, wawasan pengetahuan, keahlian dan keterampilan.
- 2) Mengembangkan pola pikir yang positif, rasional dan objektif
- 3) Menciptakan ataupun mengembangkan metode kerja yang lebih baik
- 4) Membina karir pegawai negeri

Tujuan Khusus DIKLAT:

- a) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c) Memanfaatkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pengembangan masyarakat.<sup>29</sup>

Pendidikan dan pelatihan seperti yang dikemukakan di atas, terkait dengan Undang-Undang No. 43 tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 31 menyatakan bahwa “untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya di adakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan. Di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.101 Tahun 2000 juga dinyatakan bahwa “untuk membentuk sosok pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi, penuh kesetiaan dan ketaatan kepada

---

<sup>29</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS), PT. Refika Aditama, Bandung, 2007 Hlm 380

pancasila, Undang-undang Dasar 1945 dan Negara Kesatuan Republik Indonesia, profesional, berbudi pekerti luhur, berdaya guna, sadar akan tanggung jawabnya, sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat, dan andi negara di dalam negara hukum yang demokratis, maka diperlukan pendidikan dan pelatihan yang mengarah kepada:

- a) Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa dan negara dan tanah air.
- b) Peningkatan kompetensi teknis, managerial, dan atau kepemimpinan,
- c) Peningkatan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Berdasarkan pemaparan di atas, Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri adalah upaya yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai seorang pegawai negeri. Pengembangan sumber daya manusia bagi aparatur pemerintahan, melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan faktor dominan dalam meningkatkan efisiensi kinerja, serta produktifitas kinerja pegawai agar Pegawai Negeri Sipil dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan nasional dan tantangan global. Dalam upaya meningkatkan efisiensi kinerja, serta produktivitas kinerja aparatur melalui pendidikan

maupun pelatihan-pelatihan serta pembinaan-pembinaan terhadap Pegawai di lingkungan Daerah Istimewa Yogyakarta.

## F. Definisi Konsepsional

Definisi konsepsional adalah suatu makna yang berada di alam pikiran atau di dunia kepehaman manusia yang dinyatakan kembali dengan sarana lambang perkataan atau kata-kata. Definisi konsepsional juga merupakan suatu hasil pemaknaan didalam intelektual manusia yang memang merujuk ke gejala nyata ke alam empiris. Konsepsional juga dapat diartikan sebagai sarana merujuk ke dunia empiris, dan bukan merupakan refleksi sempurna (mutlak) dunia empiris bahkan konsepsional bukanlah dunia empiris itu sendiri.<sup>30</sup>

**Strategi adalah:**pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktifitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik sebagaimana di kemukakan oleh Koteen adalah sebagai berikut. a. *Corporate strategy* (strategi organisasi) b. *Program strategy* (strategi program) c. *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya) dan d. *Institutional strategy* (strategi kelembagaan).**Pengembangan adalah:** kegiatan merubah keadaan tertentu sehingga diharapkan dapat lebih berkembang melalui proses atau usaha memantapkan jalur-jalur perencanaan, pengaturan, pengorganisasian, bahkan

---

<sup>30</sup>Suyanto Bagong dan Sutinah, *Metode Penelitian Sosial : Berbagai Alternatif Pendekatan* PT. Jakarta: Kencana, 2010 Hal. 49

pembinaan dengan maksud untuk menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

### **G. Definisi Operasional**

Definisi Operasional adalah unsur penelitian yang memberitahu bagaimana cara mengukur variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah petunjuk dan pelaksana untuk mengukur suatu variable.<sup>31</sup>

Agar memudahkan penulis dalam menganalisis data maka perlu diberikan batasan-batasan yang diidentifikasi, dengan tujuan untuk menjawab masalah dalam penelitian ini yaitu:

Strategi yang digunakan :

1. *Corporate strategy* (strategi organisasi). Strategi ini berkaitan dengan perumusan visi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif stratejik yang baru.
2. *Program strategy* (strategi program). Strategi ini lebih member perhatian pada implikasi stratejik suatu program tertentu. Apa kira-kira dampak dari program yang dilancarkan terhadap organisasi.
3. *Resource SupportStrategy* (strategi pendukung sumber daya). Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang esensial yang tersedia guna meningkatkan kinerja organisasi. Seperti tenaga, keuangan, teknologi dan sebagainya.

---

<sup>31</sup>Sofyan Effendi dan Masri Singarimbun. *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta, 1986

4. *Institutional strategy* (strategi kelembagaan). Fokus dari strategi ini ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif stratejik.

## H. Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yaitu metode dalam penelitian suatu obyek, suatu peristiwa pada masa sekarang. Sugiono menyebutkan bahwa metode penelitian kualitatif, karena penelitian yang dilakukan tersebut pada kondisi yang alamiah (Natural Setting). Menurut Whitney dalam Moh. Nazir bahwa metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan-hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena<sup>32</sup>. Sementara Koentjoro mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi

---

<sup>32</sup>Moh.Nazir.*Metode Penelitian*, Jakarta: PT. Ghalia Indonesia, 2003, hlm. 16

komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti.<sup>33</sup>

Adapun tujuan dari penelitian deskriptif kualitatif ini adalah untuk menggambarkan atau mendeskripsikan secara sistematis, faktual serta akurat mengenai fakta-fakta, sifat dan hubungan antara fenomena-fenomena yang diteliti.

## **2. Jenis Data**

Adapun data yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah data Primer dan data Sekunder

### **a. Data Primer**

Data primer merupakan tuntunan utama dalam aturan dasar metode sejarah. Pada penelitian ini data primer merupakan data yang diperoleh dari para narasumber termasuk data serta informasi mengenai strategi Badan Diklat dalam pengembangan Pegawai Negeri Sipil (CPNS) DIY tahun 2013.

### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku-buku, makalah, media massa baik media cetak maupun media elektronik serta dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan penulis.

---

<sup>33</sup>Haris Herdiansyah. *Metode Penelitian Kualitatif*. Salemba Humanika. Jakarta. 2010. hlm 9.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono, teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data<sup>34</sup>. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi.

#### a. Wawancara

Metode interview atau wawancara adalah proses tanya jawab lisan dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat mitra yang lain dan mendengarkan dengan telinga sendiri.<sup>35</sup> Antara penulis dengan interviewer dengan subyek penelitian yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini interview atau wawancara ditujukan pada kepala Badan Diklat DIY serta staf bagian pengembangan.

Adapun narasumber yang akan diwawancarai dalam penelitian ini adalah antara Lain :

- Kepala Badan Diklat DIY.
- Kepala Bidang : 4 Orang.
  - a. Bidang Pengembangan Pegawai.
  - b. Bidang Teknis dan Fungsional
  - c. Bidang Penjurangan
  - d. Kelompok Jabatan Fungsional

---

<sup>34</sup>Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.hal.308

<sup>35</sup>Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Andi Offset, Yogyakarta, 1994, hlm. 04

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara untuk mengumpulkan data dengan mempelajari dan memanfaatkan buku, dokumen, literatur, catatan-catatan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah atau pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini.

Adapun beberapa dokumentasi yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah Laporan Hasil Pelaksanaan pengembangan Pegawai Negeri Sipil tahun 2013 oleh Badan Diklat DIY dan Profil Badan Diklat DIY.

#### **4. Teknik Analisa Data**

Dalam penelitian tentang strategi Badan Diklat dalam Pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) DIY tahun 2013, penulis menggunakan teknik analisa Kualitatif, menurut Koentjaraningrat analisis data dibedakan menjadi dua bagian yaitu analisa kualitatif dan kuantitatif. Apabila data yang dikumpulkan hanya sedikit bersifat monografis atau terwujud kasus-kasus (sehingga dapat disusun dalam struktur klasifikasi), maka analisa data yang digunakan adalah analisa kualitatif. Tetapi apabila data yang dikumpulkan tersebut berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan kedalam kategori-kategori maka yang digunakan adalah analisa kuantitatif.<sup>36</sup>

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisa kualitatif interpretatif yaitu dengan cara mengklasifikasikan data yang diperoleh dari

---

<sup>36</sup>Koentjaraningrat. *Metode Penelitian Masyarakat*. PT Gramedia. Jakarta. 2007. hlm 4