

## BAB I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Runtuhnya rezim Soeharto pada bulan Mei 1998 ternyata membawa perubahan yang masih dalam alur sejarah politik di Indonesia. Konsolidasi demokrasi, meskipun kelak proses ini tidak selalu akan berjalan linear, namun bagaimanapun telah menunjukkan sebuah awal yang cerah dan menjanjikan. Hal itu secara kasat mata dapat diamati melalui dua perubahan yang terjadi pasca Soeharto tersebut.

Secara horizontal, gelombang demokratisasi itu terlihat dengan mengalirnya kekuasaan pada lembaga-lembaga negara, terutama lembaga legislatif. Setelah sekitar tiga dasawarsa lembaga eksekutif, terutama lembaga kepresidenan menghegemoni lembaga-lembaga negara yang ada dan menciptakan suatu pola pemerintahan yang *executive heavy*, maka reformasi telah memberikan peran yang cukup signifikan bagi DPR dalam ikut menentukan nasib republik ini.

Sementara secara vertikal, arus demokratisasi terlihat jelas dengan diimplementasikannya kebijakan desentralisasi. Kebijakan ini membawa implikasi pada penyebaran kekuasaan secara vertikal di internal pemerintahan. Apabila sebelumnya kekuasaan tersentralisir di tingkat pusat, maka dengan desentralisasi kekuasaan pemerintahan terpecah secara sentripetal di semua

penting bukan hanya untuk memenuhi amanat konstitusi, namun lebih dari itu, secara riil politik desentralisasi bahkan menjadi suatu keniscayaan untuk mempertahankan eksistensi Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Logika bahwa sentralisasi digunakan sebagai legitimasi bagi tetap utuhnya Negara Kesatuan Republik Indonesia seperti yang selama ini diyakini dan dibangun oleh Orde Baru, ternyata hanya menampilkan realitas yang buram tentang ketimpangan hubungan antara pusat dan daerah. Daerah hanya menjadi “sapi perahan” pemerintah pusat, yang pada akhirnya bermuara pada tuntutan merdeka seperti yang terjadi pada Aceh, Riau, ataupun Irian Jaya. Dengan demikian disadari bahwa kebijakan desentralisasi merupakan satu-satunya jawaban terhadap persoalan besar eksistensi negara-bangsa Indonesia saat ini.

Dalam dimensi legal formal, implementasi kebijakan desentralisasi ini ditandai dengan keluarnya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang dilengkapi dengan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah. Dengan munculnya regulasi tersebut, dengan mengesampingkan segala kelemahan yang ada pada kedua peraturan perundang-undangan tersebut, maka pemerintah daerah, terutama pemerintah kabupaten atau kota benar-benar diberikan otoritas untuk mengatur dan mengelola urusan-urusan daerahnya sendiri. Urusan-urusan yang selama ini menjadi *domain* pemerintah pusat, kini beralih menjadi wilayah kewenangan pemerintah kabupaten atau kota.

Diberikannya hak untuk mengatur segala urusan tersebut pada satu sisi

kabupaten atau kota hanyalah kepanjangan tangan dari pemerintah pusat dan sangat tidak mandiri dalam berbagai implementasi kebijakan, maka desentralisasi memberikan hak dan otoritas yang relatif besar untuk menentukan sendiri nasib daerahnya.

Ketika kewenangan untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pelayanan beralih ke daerah, maka sebagai konsekuensinya kemandirian merupakan satu hal yang wajib dimiliki oleh pemerintah kabupaten atau kota. Dengan demikian maka pemerintah daerah siap atau tidak siap kini harus bertumpu pada segala potensi yang dimilikinya, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusianya.

Sumber daya alam yang melimpah, nampaknya memang menjanjikan kesejahteraan bagi masyarakat. Namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, maka sumber daya alam tersebut tidak akan mampu memberikan kemanfaatan yang optimal, bahkan tidak akan mendukung satu pola pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*), karena merekalah yang akan ikut menentukan merah hitamnya satu daerah, baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan, serta optimal tidaknya pelayanan pemerintah daerah kepada masyarakat. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia daerah menjadi satu keniscayaan bagi setiap daerah yang ingin agar penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publiknya berjalan dengan baik.

Agar setiap pegawai pemerintah daerah mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik, mampu mengikuti tuntutan masyarakat serta

- k. Kemampuan untuk menggunakan pengalaman dan pengukuran sebagai pedoman keputusan, perbaikan pelaksanaan kegiatan dan memulai inovasi.

## 2. Organisasi Pemerintahan

Organisasi pemerintahan merupakan suatu organisasi yang memiliki berbagai kegiatan ataupun usaha yang terkoordinasi secara rapi dengan tetap mengacu pada kedaulatan negara dan tetap berorientasi pada terwujudnya keadilan merata bagi semua warga demi tercapainya tujuan negara.

Organisasi Pemerintahan Daerah yaitu suatu organisasi pemerintahan setempat yang otonom sebagai pelaksanaan daripada desentralisasi teritorial. Jadi pemerintahan daerah adalah sebuah organisasi pemerintah yang terdiri dari berbagai macam struktur dengan tingkat yang berbeda-beda dengan tujuan yang sama yaitu melaksanakan urusan pemerintahan yang telah diserahkan oleh pemerintah pusat kepada daerah.

Menurut Drs. The Liang Gie yang dikutip oleh Mashuri Maschab yang dimaksud dengan Pemerintahan Daerah adalah :

*"Satuan-satuan organisasi pemerintahan yang berwenang menyelenggarakan segenap kepentingan setempat dari sekelompok penduduk yang mendiami suatu wilayah"*<sup>6</sup>

menurut Mashuri Maschab sendiri :

*"Pemerintahan Daerah adalah satuan aparatur negara yang berwenang memberi perintah suatu kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas"*

<sup>6</sup> Mashuri Maschab, "Pemerintahan di Daerah", Fisip UGM, Yogyakarta, 1982, hal. 32.

hanya dilakukan satu kali dalam satu tahun, sehingga kekurangan dan kelebihan yang ada pada pegawai hanya terlihat secara umum.

Selain dinilai oleh pimpinan prestasi kerja pegawai Badan Pengelola Keuangan Daerah di Kabupaten Brebes juga dilihat dari lamanya kenaikan pangkat atau golongan. Bagi mereka yang telah mengambil jabatan fungsional harus dapat menghasilkan poin-poin penilaian yang menurut ketentuan dapat diajukan sebagai syarat kenaikan pangkat atau golongan. Jabatan ini sulit dilaksanakan oleh pegawai Badan Pengelola Keuangan Daerah Di Kabupaten Brebes karena harus mempunyai kemampuan dan keahlian dalam Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya Mengelola Keuangan Daerah.

Badan Pengelola Keuangan Daerah ( BPKD ) sebagai instansi Pemerintah Daerah kabupaten atau kota sebagai unsur staf yang bertugas membantu Bupati di bidang pengelolaan keuangan mempunyai peran yang sangat penting, sebab lancar atau tidaknya Rumah tangga tergantung pengelolaan Keuangannya. Dalam mengemban tugas ini BPKD perlu menjadi Badan Pengelola keuangan yang profesional dalam pengertian sesuai dengan perundang – undangan yang berlaku di bidang keuangan dengan prinsip efektif dan efisien.

Salah satu usaha dalam Pelaksanaan Manajemen Sumber daya manusia Badan Pengelola Keuangan Daerah di Kabupaten Brebes, maka di perlukan suatu kemampuan dan ketrampilan sesuai bidangnya. Program Pengembangan

melaksanakan tugasnya BPKD di dukung oleh 88 orang karyawan yang dapat dirinci berdasarkan klasifikasi:<sup>2</sup>

a. Pendidikan :	jumlah	Prosentase (%)
- S2	-	
- S1	24 orang	22,27
- Sarmud/D3	10 orang	11,36
- D1	1 orang	1,13
- SLTA	44 orang	50,00
- SLTP	5 orang	5,68
- SD	4 orang	4,54
b. Status		
- PNS	65 orang	73,86
- Honorair Daerah	5 orang	5,68
- Tenaga Kontrak	18 orang	20,45
c. Golongan		
- IV/c	1 orang	1,53
- IV/a	4 orang	6,15
- III/d	3 orang	4,61
- III/c	10 orang	15,38
- III/b	20 orang	30,76
- III/a	11 orang	16,92
- II/d	1 orang	1,53
- II/c	6 orang	9,23
- II/b	2 orang	3,07
- II/a	7 orang	10,76

Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Brebes dipandang masih cukup rendah, dan dilihat dari tingkat pendidikan berjenjang dengan gelar tingkat tinggi berdasarkan tabel di atas prosentase masih lebih kecil dibandingkan dengan prosentase pendidikan menengah. Karena dengan pendidikan dan pelatihan dapat merubah kemampuan, ketrampilan, dan perilaku pegawai dalam mengelola keuangan daerah.

Sampai saat ini dampak hasil Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Badan Pengelola Keuangan Daerah di Kabupaten Brebes tahun 2003-2004 belum diketahui secara pasti. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian mengenai *“Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Badan Pengelola Keuangan Daerah di Kabupaten Brebes tahun 2003-2004”*

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Setelah membaca dan mencermati latar belakang masalah yang telah dijelaskan dalam uraian diatas, maka dapat diambil perumusan masalah sebagai berikut :

“Bagaimanakah Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada BPKD kabupaten Brebes tahun 2003-2004?”

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Mengetahui pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Brebes tahun 2003-2004.

## **D. MANFAAT PENELITIAN**

Adanya penelitian tentang pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia ini diharapkan dapat memberi pengetahuan lebih bagi instansi maupun badan yang secara langsung terlibat dalam mekanisme

Bagi Ilmu Pengetahuan khususnya ilmu pemerintahan

Dapat mengetahui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan mutu atau kualitas kemampuan kerja pegawai negeri sipil di Badan Pengelola Keuangan Daerah.

Bagi pengembangan Badan Pengelola Keuangan Daerah sendiri adanya manfaat penelitian ini diharapkan dapat :

Memberikan masukan yang berarti bagi Pelaksanaan pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Brebes dalam upaya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia. pengambilan keputusan sekaligus dapat diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dalam pelaksanaan program dan kegiatan Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Brebes.

## E. KERANGKA DASAR TEORI

### 1. Organisasi

Organisasi adalah alat atau wadah bagi manusia baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Organisasi juga dapat diartikan sebagai kumpulan dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mewujudkan suatu tujuan.

Raymond E Miles<sup>3</sup> memberi batasan mengenai organisasi sebagai berikut:

*"...an organization is nothing more than a collection of people grouped together around a technology which is operated to transform inputs from its environment into marketable goods or services."* (...organisasi tidak lebih daripada sekelompok orang yang berkumpul bersama di sekitar suatu

<sup>3</sup> Raymond E Miles, *"Theoris and management: Implications for Organizational Behavior and Development"*, Mc Graw-hill, Inc, New York, 1975, hal 9.



2. Organisasi Pelayanan Umum (*public services*)

3. Organisasi BUMN (*public enterprise*)

Organisasi publik yaitu organisasi yang dibuat secara formal oleh pemerintah dan memiliki landasan hukum dan struktural yang kuat, mengikat, dan organisasi yang berorientasi pada pelayanan umum serta tidak berorientasi pada keuntungan.

Menurut Likert sebuah organisasi akan mempunyai keuntungan dan produksi yang tinggi jika pegawai memiliki kelebihan dalam hal-hal berikut :<sup>5</sup>

- a. Tingkat kepandaian dan bakat
- b. Tingkat pendidikan
- c. Tingkat sasaran prestasi dan motivasi untuk mencapai sukses organisasi
- d. Mutu kepemimpinan.
- e. Kemampuan untuk menggunakan perbedaan pendapat untuk maksud-maksud inovasi dan perbaikan
- f. Mutu komunikasi ke atas, ke bawah, kesamping.
- g. Mutu pengambilan keputusan
- h. Kemampuan untuk mewujudkan kerja sama antar kelompok.
- i. Mutu proses kontrol dalam organisasi dan besarnya tanggung jawab.
- j. Kemampuan untuk menjalin koordinasi yang efektif.

---

<sup>5</sup> *Ibid*, hal 32

pengelolaan ataupun manajemen sumber daya manusia yang baik pula. Salah satu bentuk manajemen sumber daya manusia yang harus selalu diselenggarakan pemerintah daerah adalah pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan dan Pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Seperti yang tertuang di dalam tujuan pendidikan Nasional yaitu untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia yaitu manusia yang bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, berkepribadian mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin beretos kerja profesional, bertanggung jawab, dan produktif serta sehat jasmani dan rohani.

Di dalam organisasi unit atau bagian yang mempunyai tugas untuk mengembangkan pegawainya adalah unit Pendidikan dan Pelatihan. Di tingkat departemen pemerintah unit ini disebut Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai. Tugas pokok dari Pusdiklat adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai untuk lebih meningkatkan kemampuan pegawai atau karyawan di lingkungan institusi dan membawa dampak bagi perkembangan organisasi.<sup>1</sup>

Selama ini rata-rata prestasi kerja pegawai Badan Pengelola Keuangan Daerah sudah cukup baik, tetapi itu belum dapat menjamin bahwa pegawai memiliki kemampuan untuk menjalankan bidang tugasnya karena selama ini yang menilai prestasi kerja adalah pimpinan bukan pegawainya sendiri dan

---

<sup>1</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 1998, hal. 92

### 3. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Pengertian Manajemen

Sebelum kita membahas tentang peran manajemen dalam sebuah organisasi, maka sebelumnya kita harus memahami pengertiannya. Oleh karena itu, di bawah ini akan diuraikan tentang definisi manajemen.

Ada berbagai macam definisi manajemen, misalnya Manullang (1985: 17) mendefinisikan manajemen sebagai:

*“Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu”<sup>7</sup>*

Sementara itu Gibson, Donelly dan Ivancevich (1996: 4) mendefinisikan manajemen sebagai :

*“suatu proses yang dilakukan satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil yang tidak bias dicapai apabila satu individu bertindak sendiri”.*

Menurut James F. Stones mendefinisikan manajemen adalah

Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan yang diupayakan pada anggota-anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi<sup>8</sup>

#### b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu cabang dari manajemen yang khusus untuk sumber daya manusia. Banyak para ahli mendefinisikan berbagai macam pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ini, seperti yang dikemukakan oleh

organisasi dalam menyelesaikan tugas yang diembannya. Pengembangan MSDM yang berorientasi pada terwujudnya tata kerja yang baik dalam sebuah organisasi mendorong timbulnya suasana kerja yang nyaman, bertanggungjawab dan meningkatkan efektifitas sekaligus kemampuan kerja personilnya.

#### 4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

##### a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Suatu organisasi hanya dapat berkembang dan hidup terus, bila organisasi selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi dan ilmu pengetahuan. Tantangan dan kesempatan bagi suatu organisasi baik dari dalam maupun dari luar begitu rumit, oleh karena itu suatu organisasi atau perusahaan harus selalu dapat menyesuaikan Sumber Daya Manusia atau tenaga kerjanya, khususnya dari segi kualitatifnya terhadap berbagai perubahan tersebut. Sehingga pembekalan tenaga kerja dengan pengetahuan dan ketrampilan dapat dicapai melalui program pengembangan tenaga kerja.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan :

*“Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.”<sup>11</sup>*

---

<sup>10</sup> T. Hani Handoko, “Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia”, BPFE, Yogyakarta, 1994, hal. 3.

<sup>11</sup> Malayu S.P. Hasibuan, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, BPFE, Yogyakarta, 1991, hal. 60.

Tujuan dari tahapan penilaian kebutuhan adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya pelatihan. Sedangkan tujuan dari tahap pengembangan adalah untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan. Adapun tujuan dari tahap evaluasi adalah untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalankan, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setelah ditetapkan perlunya pelatihan, maka tahap berikutnya adalah pengembangan program pelatihan. Dalam tahap pengembangan program pelatihan ini tidak bisa di lepaskan dengan upaya-upaya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pelatihan dan pengembangan metode - metode pelatihan ini dapat dikategorikan menjadi tiga macam, yakni :

1. Metode kuliah yaitu proses penyampaian pengetahuan dan informasi dalam waktu yang relatif singkat.
2. *Case Methode dan Incident Method*

*Case methode* yaitu suatu metode dimana kepada para peserta diberikan suatu kasus untuk dipelajari atau dianalisa, kemudian dicari penyelesaian atau pemecahannya dan peserta bebas mengemukakan pendapatnya serta mendiskusikannya.

*Incident method* yaitu peserta diberi suatu insiden dalam bentuk laporan tertulis yang pendek, keterangan selanjutnya dicari peserta

2. Menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif untuk melaksanakan tugas umum pemerintah dan pembangunan.
3. Memantapkan semangat pengabdian dan berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pengembangan partisipasi masyarakat.
4. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan atau ketrampilan serta pembentukan sedini mungkin kepribadian pegawai negeri sipil.

**c. Indikator Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang sudah dilaksanakan perlu untuk dilakukan. Untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan bagi pegawainya berhasil atau tidak. Untuk mengevaluasi pendidikan dan pelatihan Barry menyarankan menggunakan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Tingkat reaksi yaitu melihat reaksi peserta terhadap pelatihan, pelatih dan lainnya.
- 2) Tingkat belajar yaitu melihat perubahan pada pengetahuan, keahlian dan sikap.
- 3) Tingkat tingkah laku kerja yaitu melihat perubahan pada tingkah laku kerja.

## **G. DEFINISI OPERASIONAL**

Definisi Operasional adalah bagaimana cara mengukur atau melihat sesuatu variabel sehingga penelitian benar-benar terarah dengan baik dan jelas. Adapun definisi operasional yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

Indikator-indikator pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Sumber Daya Manusia :

1. Penilaian kebutuhan pelatihan pegawai
2. Program dan kegiatan pelatihan dan pendidikan
3. Peserta diklat
4. Jenis pelatihan dan pendidikan
5. Materi-materi pelatihan dan pendidikan
6. Metode-metode yang digunakan dalam pelatihan dan pendidikan
7. Intensitas dalam mengikuti pelatihan
8. Lama waktu pendidikan dan pelatihan
9. Manfaat pelatihan dan pendidikan bagi pegawai

## **H. METODE PENELITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian dimana peneliti harus mengamati status kelompok manusia, kondisi, suatu pemikiran maupun suatu kelompok peristiwa pada masa

Penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat

Metode kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dan orang-orang serta perilaku yang dapat diamati.

Mengenai penelitian yang bersifat kualitatif, Winarno Surahmat menjelaskan sebagai berikut:

*“Sifat dari bentuk penelitian deskriptif ini adalah menuturkan dan menafsirkan data yang ada misalnya, tentang situasi yang dialami suatu hubungan kegiatan, pandangan sikap yang menampakkan atau tentang proses yang sedang bekerja, kelainan yang sedang muncul, kecondongan yang sedang menampakkan pertentangan yang sedang*

Menurut Andrew F. Sikula :

*“Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dimana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.”<sup>12</sup>*

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan ketrampilan karyawan pegawai melalui perencanaan dan prosedur yang sistematis untuk mencapai tujuan organisasi melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan tenaga kerja adalah program yang khusus dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan memperbaiki sikapnya agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan suatu organisasi, instansi, atau departemen. Berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk pengembangan tenaga kerja adalah program pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan pegawai dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan yaitu dapat meningkatkan kualitas pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan program pengembangan yang



akan mendapatkan keuntungan karena prestasi kerjanya meningkat disamping efisiensi dan produktifitas semakin baik.

## 2. Pengembangan Secara Formal

Pengembangan secara formal, karyawan ditugaskan instansinya untuk mengikuti pendidikan dan latihan baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan karena memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Peserta yang mengikuti pengembangan adalah :

- 1) Karyawan baru yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar dapat memahami, terampil dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan atau pekerjaannya.
- 2) Karyawan lama yaitu karyawan lama yang ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pengembangan. Pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, pembaharuan metode kerja, serta untuk persiapan promosi. Pengembangan karyawan lama agar karyawan semakin memahami *techinal skill, human skill, conceptual*

## 5. Pendidikan dan Pelatihan

### a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang. Pendidikan dan pelatihan harus memperoleh perhatian yang besar. Pelatihan dapat didefinisikan sebagai setiap upaya untuk memperbaiki performansi setiap tenaga kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Pelatihan ini agar efektif harus melibatkan pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan dirancang sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil di identifikasikan. Di samping itu secara ideal harus dirancang untuk mewujudkan dan mempertemukan tujuan-tujuan organisasi dan sekaligus tujuan yang diharapkan oleh para pegawai secara individual.

Istilah pelatihan (*training*) sering disamakan dengan istilah pengembangan (*development*). Namun pada dasarnya pengembangan lebih menunjuk pada kesempatan untuk belajar yang dirancang untuk membantu tenaga kerja tumbuh dan berkembang. Kesempatan belajar ini tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja dan pekerjaannya pada saat ini. Dengan demikian cakupan pengembangan

*Pasal 1*

Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia jasmaniah dan rohaniyah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

*Pasal 2*

Latihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dan dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.<sup>14</sup>

Menurut Edwin B. Flippo

Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.

Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.<sup>15</sup>

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan :

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pemakaian tujuan.<sup>16</sup>

Pendapat Lynton dan Udai Pareek :

Latihan merupakan upaya sistematis untuk mengembangkan sumber daya manusia perorangan, kelompok dan kemampuan organisasi yang diperlukan untuk memasuki masa depan dan menanggulangi serta masalah yang timbul dalam keduanya.<sup>17</sup>

Dari definisi-definisi di atas diberi kesimpulan pendidikan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan umum yang lebih bersifat teoritis dan dalam jangka waktu yang panjang dilakukan di

<sup>14</sup> C.S.T. Kansil, *Sistem Pemerintahan Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, Hal. 387

<sup>15</sup> Hasibuan, *Loc.Cit.*

<sup>16</sup> Hidjrachman dan Suad Hasan, *Manajemen Personalia*, BPFE, UGM Yogyakarta 1982, Hal. 70

<sup>17</sup> Lynton dan Udai Pareek, *Manajemen Personalia*, BPFE, UGM Yogyakarta 1982, Hal. 70

dalam maupun di luar sekolah sehingga terbentuk manusia Indonesia yang berkepribadian luhur dan dapat memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan adalah bagian dari proses pendidikan yang lebih menekankan pada peningkatan ketrampilan yang mampu menunjang pekerjaan dalam jangka waktu yang singkat dilakukan secara perorangan maupun kelompok menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi. Sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau ketrampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu dan lebih menekankan pada tugas yang harus dilaksanakan.

a. Tujuan latihan

Tujuan latihan bagi karyawan sangatlah penting karena dapat menunjang tercapainya suatu tujuan organisasi atau instansi.

Adapun tujuan latihan adalah :

- 1) Untuk menutup "gap" antara kecakapan atas kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
- 2) Diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah

Tujuan dari tahapan penilaian kebutuhan adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya pelatihan. Sedangkan tujuan dari tahap pengembangan adalah untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan. Adapun tujuan dari tahap evaluasi adalah untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalankan, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setelah ditetapkan perlunya pelatihan, maka tahap berikutnya adalah pengembangan program pelatihan. Dalam tahap pengembangan program pelatihan ini tidak bisa di lepaskan dengan upaya-upaya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pelatihan dan pengembangan metode - metode pelatihan ini dapat dikategorikan menjadi tiga macam, yakni :

1. Metode kuliah yaitu proses penyampaian pengetahuan dan informasi dalam waktu yang relatif singkat.
2. *Case Methode dan Incident Method*

*Case methode* yaitu suatu metode dimana kepada para peserta diberikan suatu kasus untuk dipelajari atau dianalisa, kemudian dicari penyelesaian atau pemecahannya dan peserta bebas mengemukakan pendapatnya serta mendiskusikannya.

*Incident method* yaitu peserta diberi suatu insiden dalam bentuk

sendiri dengan mengajukan pertanyaan kepada pelatih, pengajar atau seseorang yang telah ditentukan sebagai pemberi informasi. Kemudian peserta memecahkan masalah dan pengambilan keputusan serta diajukan dan dinilai oleh peserta lain.

3. *Simulation Method* yaitu suatu metode dimana para peserta pelatihan memainkan peranan dalam suatu organisasi.

Namun begitu, lepas dari metode yang digunakan, metode pelatihan yang dipilih sebaiknya memenuhi beberapa prinsip :

- a. Memotivasi para peserta pelatihan sehingga proses pengayaan ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang baru yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan dan tujuan peningkatan kualitas dan kinerja organisasi.
- b. memperlihatkan ketrampilan-ketrampilan yang diinginkan untuk dipelajari dengan kata lain, ada pilihan-pilihan yang demokratis bagi para pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi diri.
- c. Harus konsisten dengan isi (misalnya menggunakan pendekatan intraktif untuk mengajarkan ketrampilan-ketrampilan interpersonal).
- d. Memungkinkan partisipasi aktif dengan kata lain di dalam program pelatihan mestinya dibuka kesempatan selebar-lebarnya bagi para pegawai untuk melibatkan diri (*involvement*) di dalamnya dengan

tujuan agar para pegawai itu merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap kualitas dan kinerja organisasi.

- e. Memberikan kesempatan berpraktek dan perluasan ketrampilan, hal ini berkaitan dengan kebebasan para pegawai untuk berkreasi ini jelas juga membutuhkan kondisi dimana para pegawai dalam organisasi tidak dibebani dengan target-target politik dari atasan untuk mempertahankan kekuasaan.
- f. Memberikan umpan balik mengenai performansi selama pelatihan, pelatihan seperti ini seharusnya menumbuhkan idealisme pada diri dan pemikiran para pegawai sehingga di dalam praktek yang sebenarnya mereka memiliki hati nurani dan moralitas yang tinggi.
- g. Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke pekerjaan, dan
- h. Harus efisien dan efektif dari segi biaya maupun tujuan yang ingin dicapai.

**b. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil**

Dalam rangka mencapai tujuan nasional Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu aparatur negara mempunyai peranan yang sangat strategis guna melaksanakan, memelihara dan mengembangkan tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara menyeluruh. Untuk dapat membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil seperti di atas diperlukan pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan.

2. Menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif untuk melaksanakan tugas umum pemerintah dan pembangunan.
3. Memantapkan semangat pengabdian dan berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pengembangan partisipasi masyarakat.
4. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan atau ketrampilan serta pembentukan sedini mungkin kepribadian pegawai negeri sipil.

**c. Indikator Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang sudah dilaksanakan perlu untuk dilakukan. Untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan bagi pegawainya berhasil atau tidak. Untuk mengevaluasi pendidikan dan pelatihan Barry menyarankan menggunakan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Tingkat reaksi yaitu melihat reaksi peserta terhadap pelatihan, pelatih dan lainnya.
- 2) Tingkat belajar yaitu melihat perubahan pada pengetahuan, keahlian dan sikap.
- 3) Tingkat tingkah laku kerja yaitu melihat perubahan pada tingkah laku kerja.

## **G. DEFINISI OPERASIONAL**

Definisi Operasional adalah bagaimana cara mengukur atau melihat sesuatu variabel sehingga penelitian benar-benar terarah dengan baik dan jelas. Adapun definisi operasional yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

Indikator-indikator pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Sumber Daya Manusia :

1. Penilaian kebutuhan pelatihan pegawai
2. Program dan kegiatan pelatihan dan pendidikan
3. Peserta diklat
4. Jenis pelatihan dan pendidikan
5. Materi-materi pelatihan dan pendidikan
6. Metode-metode yang digunakan dalam pelatihan dan pendidikan
7. Intensitas dalam mengikuti pelatihan
8. Lama waktu pendidikan dan pelatihan
9. Manfaat pelatihan dan pendidikan bagi pegawai

## **H. METODE PENELITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian dimana peneliti harus mengamati status kelompok manusia, kondisi, suatu pemikiran maupun suatu kelompok peristiwa pada masa

Metode kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dan orang-orang serta perilaku yang dapat diamati.

Mengenai penelitian yang bersifat kualitatif, Winarno Surahmat menjelaskan sebagai berikut:

*“Sifat dari bentuk penelitian deskriptif ini adalah menuturkan dan menafsirkan data yang ada misalnya, tentang situasi yang dialami suatu hubungan kegiatan, pandangan sikap yang menampakkan atau tentang proses yang sedang bekerja, kelainan yang sedang muncul,*

George S. Odione dalam bukunya "Administrasi Personalia" menyebutkan bahwa :

*"Pendidikan dan latihan harus membentuk tingkah laku individu kearah tujuan yang ditetapkan sebelumnya, tujuan yang ditentukan oleh kebutuhan organisasi, sasaran organisasi atau orang itu sendiri. Jadi jika tidak terjadi perubahan tingkah laku maka usaha pendidikan dan latihan dikatakan tidak berhasil."*<sup>19</sup>

Moekijat mengartikan pendidikan dan latihan sebagai

*"Kegiatan untuk menambah pengetahuan dan kecakapan pegawai guna melaksanakan suatu jabatan tertentu."*<sup>20</sup>

#### *Pasal 1*

Pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.<sup>21</sup>

Perumusan itu menekankan pada aspek pegawai. Latihan bukanlah pengaruh kecakapan dan pengetahuan dari atas, dari luar, latihan adalah suatu proses dimana peran yang dimainkan pegawai adalah sangat penting.

Pendidikan pegawai adalah kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan total dari pegawai di luar kemampuan bidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang saat ini. Oleh sebab itu pendidikan pegawai dirancang dan diadakan untuk para pegawai yang akan menempati jabatan atau posisi baru, dimana tugas-tugas yang akan dilakukan ini memerlukan kemampuan-kemampuan

<sup>19</sup> George S. Odierne, *Administrasi Personalia*, Yayasan Kanisius, Jakarta, 1993.

<sup>20</sup> Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, CV Mandor Maju, Bandung, 1991

<sup>21</sup> ...

khusus yang lain dari kemampuan-kemampuan yang mereka miliki selama ini.

Pelatihan pegawai adalah suatu pelatihan yang ditujukan untuk para pegawai yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan pekerjaan pegawai saat ini. Tujuan penelitian yang utama adalah meningkatkan produktivitas atau hasil kerja pegawai. Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja tiap pegawai pelatihan-pelatihan itu mencakup :<sup>22</sup>

1. Pelatihan-pelatihan untuk pelaksanaan program-program baru.
2. Pelatihan-pelatihan untuk menggunakan alat-alat atau fasilitas-fasilitas baru.
3. Pelatihan-pelatihan untuk pengenalan proses atau prosedur kerja yang baru.
4. Pelatihan-pelatihan untuk pengenalan proses atau prosedur kerja yang baru.
5. Pelatihan bagi pegawai-pegawai baru.

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil adalah menyelenggarakan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugasnya sehingga terbentuk pegawai negeri sipil yang profesional dan berwawasan luas.

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil terdiri dari :

---

<sup>22</sup> *Ibid*, Hal. 95

1. Pendidikan dan pelatihan prajabatan dimaksudkan untuk melakukan pembentukan sikap mental, disiplin serta memenuhi kebutuhan kemampuan keahlian dan atau ketrampilan bagi calon pegawai negeri sipil yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan pegawai negeri.
2. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan :
  - a. Pendidikan dan pelatihan struktural yaitu pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan bagi pegawai negeri sipil yang akan diangkat dalam jabatan struktural.
  - b. Pendidikan dan pelatihan fungsional yaitu pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan bagi pegawai negeri sipil yang akan diangkat telah menduduki jabatan fungsional.
  - c. Pendidikan dan pelatihan teknis adalah pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan untuk memberi keterampilan atau penguasaan pengetahuan bidang teknis tertentu kepada pegawai negeri sipil sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

Tujuan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil adalah :

1. Meningkatkan kesetiaan dan ketaatan pegawai negeri sipil kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah Republik Indonesia

2. Menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif untuk melaksanakan tugas umum pemerintah dan pembangunan.
3. Memantapkan semangat pengabdian dan berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pengembangan partisipasi masyarakat.
4. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan atau ketrampilan serta pembentukan sedini mungkin kepribadian pegawai negeri sipil.

**c. Indikator Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang sudah dilaksanakan perlu untuk dilakukan. Untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan bagi pegawainya berhasil atau tidak. Untuk mengevaluasi pendidikan dan pelatihan Barry menyarankan menggunakan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Tingkat reaksi yaitu melihat reaksi peserta terhadap pelatihan, pelatih dan lainnya.
- 2) Tingkat belajar yaitu melihat perubahan pada pengetahuan, keahlian dan sikap.
- 3) Tingkat tingkah laku yaitu melihat perubahan pada tingkah

- 4) Tingkat organisasi yaitu melihat efek pelatihan terhadap organisasi.
- 5) Nilai akhir yaitu bermanfaat tidak hanya untuk organisasi tetapi juga bermanfaat bagi individu.<sup>23</sup>

Sedangkan Malayu S.P. Hasibuan mengemukakan pokok-pokok indikator evaluasi terhadap pendidikan dan pelatihan dengan hal-hal sebagai berikut :<sup>24</sup>

- 1) Isi pelatihan, yaitu isinya relevan dan sejalan dengan ilmu pengetahuan atau tidak
- 2) Metode pelatihan, yaitu metode yang cocok digunakan untuk gaya belajar bagi peserta.
- 3) Banyaknya materi, yaitu isi materi merupakan hal yang baru atau sama dengan pelatihan sebelumnya. Walaupun tidak baru apakah masih tetap berguna sebagai bahan pemantapan atau perbaikan.
- 4) Keterampilan penatar, yaitu penatar mempunyai sikap dan keterampilan dalam menyampaikan materi dan mendorong orang untuk belajar.
- 5) Lama waktu pendidikan dan pelatihan, yaitu dengan materi pokok yang harus dipelajari waktu yang dibutuhkan sudah sesuai atau belum.

---

<sup>23</sup> Cushway Barry, *Human Recource Management*, The Fast Track MBA Series, Jakarta, PT. Elexmedia Komputindo, 1996 (Terjemahan)

- 6) Sasaran pendidikan dan pelatihan yaitu pendidikan dan pelatihan sudah mencapai sasaran yang direncanakan atau belum baik secara pribadi maupun secara skedule yang telah ditetapkan.
- 7) Aspek yang tidak dicantumkan yaitu menyangkut penyampaian materi, materi yang tidak penting tidak disampaikan sedangkan materi yang penting disampaikan.
- 8) Alih pengetahuan yaitu banyaknya pelajaran yang diberikan yang akan dapat dipraktekkan oleh peserta.
- 9) Tempat penyelenggaraan yaitu tempat penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang diikuti telah sesuai dan relevansi dengan materi yang disampaikan.
- 10) Relevansi, yaitu apakah pendidikan dan pelatihan merupakan cara yang paling cocok untuk peluang belajar.
- 11) Penerapan pengetahuan yaitu aspek mana yang merupakan hasil langsung dari pendidikan dan pelatihan dan perubahan yang dihasilkan dari pendidikan dan pelatihan.
- 12) Efisiensi, setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan sejauh mana pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien

## F. DEFINISI KONSEPSIONAL

Untuk menghindari kesalahan serta kurangnya pemahaman dari konsep-konsep yang terdapat dalam penelitian ini, maka dijelaskan definisi konseptual sebagai berikut:

1. Organisasi Pemerintah Daerah merupakan badan atau organ atau aparatur yang berwenang mengatur, menyelenggarakan, serta menjalankan fungsi pemerintahan suatu wilayah dalam waktu tertentu. Dalam mengurus rumah tangganya pemerintah daerah mempunyai inisiatif sendiri, mempunyai kewenangan untuk menyelenggarakan urusan rumah tangga atas dasar kebijaksanaan sendiri atau dengan kata lain otonomi daerah.
2. Manajemen Sumber Daya Manusia ( MSDM ) merupakan suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “ sumber daya manusia “ dari posisi seorang manajemen yang meliputi perekrutan, seleksi, latihan, pengembangan, pemeliharaan, perimbangan dan penilaian untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi tertentu.
3. Pendidikan dan Latihan merupakan usaha untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap para pegawai sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja mereka dan dibantu dengan pelatihan yang merupakan suatu proses aplikasi untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

## **G. DEFINISI OPERASIONAL**

Definisi Operasional adalah bagaimana cara mengukur atau melihat sesuatu variabel sehingga penelitian benar-benar terarah dengan baik dan jelas. Adapun definisi operasional yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

Indikator-indikator pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Sumber Daya Manusia :

1. Penilaian kebutuhan pelatihan pegawai
2. Program dan kegiatan pelatihan dan pendidikan
3. Peserta diklat
4. Jenis pelatihan dan pendidikan
5. Materi-materi pelatihan dan pendidikan
6. Metode-metode yang digunakan dalam pelatihan dan pendidikan
7. Intensitas dalam mengikuti pelatihan
8. Lama waktu pendidikan dan pelatihan
9. Manfaat pelatihan dan pendidikan bagi pegawai

## **H. METODE PENELITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian dimana peneliti harus mengamati status kelompok manusia, kondisi, suatu pemikiran maupun suatu kelompok peristiwa pada masa

Penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat

deskripsi atau gambaran yang terlukis secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki<sup>25</sup>.

## 2. Data yang dibutuhkan

Dalam usaha mengumpulkan data yang diperlukan, dalam objek penelitiannya, penulis akan menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut:

### a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari keterangan yang berkaitan dengan pihak-pihak yang berkomentar dalam masalah yang diteliti. Data primer tersebut meliputi tingkat pendidikan, program kegiatan pelatihan dan pendidikan, daftar peserta pendidikan dan pelatihan, jenis pendidikan dan pelatihan, materi-materi pendidikan dan pelatihan.

### b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperlukan untuk melengkapi data primer yang diperoleh dari lokasi dari pengamatan dan pencatatan dokumen. Dalam hal ini data sekunder dari penelitian tersebut dapat berupa buku-buku ilmiah, media masa, data statistik maupun dokumen yang berada pada kantor atau instansi tempat penelitian diadakan.

### 3. Unit Analisis

Sejalan dengan permasalahan yang menjadi pokok pembahasan dalam penelitian ini, maka unit analisa adalah Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Brebes dan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Brebes.

### 4. Teknik Pengumpulan Data

#### a. Wawancara

Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara bertanya secara langsung pada responden agar jawaban yang kemudian ditulis ini dapat dijadikan sebagai sumber data yang benar-benar dapat dipercaya.

#### b. Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku dokumen, data statistik, laporan-laporan lain yang berkaitan dengan penelitian sehingga dapat dijadikan sumber data yang diperlukan.

### 5. Teknik Analisa Data

Teknik analisa data adalah proses mengatur urutar data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.

Penelitian yang dilakukan penulis ini menggunakan jenis penelitian deskriptif, sehingga teknik yang digunakan untuk menganalisis

Metode kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dan orang-orang serta perilaku yang dapat diamati.

Mengenai penelitian yang bersifat kualitatif, Winarno Surahmat menjelaskan sebagai berikut:

*“Sifat dari bentuk penelitian deskriptif ini adalah menuturkan dan menafsirkan data yang ada misalnya, tentang situasi yang dialami suatu hubungan kegiatan, pandangan sikap yang menampakkan atau tentang proses yang sedang bekerja, kelainan yang sedang muncul, kecenderungan yang sedang menampak, pertentangan yang sedang meruncing dan sebagainya”*

7) Kelangsungan produksi diharapkan lebih terjamin.

c. Tiga tahapan dalam pelatihan

Dalam menyelenggarakan program pelatihan paling tidak harus melakukan tiga tahap aktivitas yang mencakup :

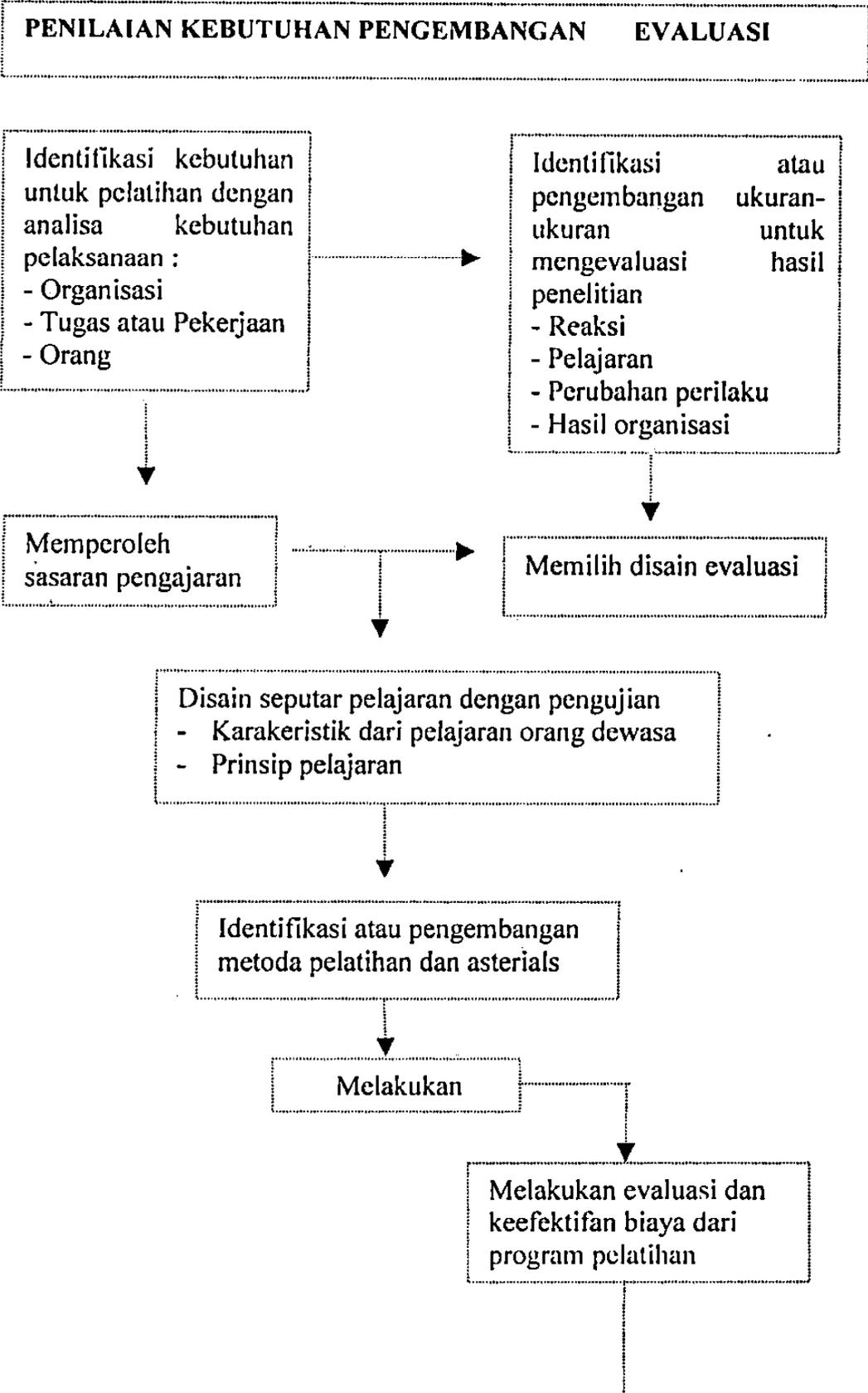
1. Penilaian kebutuhan pelatihan (*needs assessment*).
2. Pengembangan program pelatihan (*development*).
3. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*).

Bernardin dan Russell menggambarkan proses yang melibatkan 3 tahap dalam usaha-usaha pelatihan berikut :<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ulung Pribadi, *Diktat Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, 2003.

**SUATU MODEL SISTEM PELATIHAN**



Moses N. Kiggundu (1998) tentang MSDM dalam perspektif internasional adalah sebagai berikut:

*"Human resource management...is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national and international goals and objectives"*<sup>9</sup>. (manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personal (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional).

Seperti yang dijelaskan oleh Edwin B. Flippo, yang dikutip oleh T. Hani Handoko, yakni "...perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat"<sup>10</sup>.

Dalam menerapkan sistem MSDM yang benar-benar mantap dalam sebuah organisasi, memiliki hambatan yang cukup besar. Dalam hal ini dikaitkan dengan organisasi tersebut apa mampu ataukah tidak dalam menghadapinya. Hambatan tersebut datang dari dalam organisasi (faktor intern) dan yang datang dari luar (faktor ekstern).

Adapun hambatan yang datang dari dalam organisasi sendiri adalah munculnya permasalahan dari tiap individu yang berakibat pada munculnya kurang efisiennya suasana kerja, sistem tata kerja yang masih membingungkan dalam hal ini berakibat pada mundurnya suatu

---

<sup>8</sup>Atik Septi Winarsih, "*Diktat kuliah Azas-Azas Manajemen*", Yogyakarta, 2000, hal. 1.

<sup>9</sup>Moses N. Kiggundu, "*Managing Organization in Developing Countries: An Operational and Strategic approach*", Kumarian Press, Inc, 1989, hal. 146.