

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Implementasi kebijakan program pengembangan atau peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia atau kepegawaian dengan pelaksanaan diklat adalah sebagai penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan aparatur pemerintah baik pada tingkatan pemerintah lokal maupun nasional.

Dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik diarahkan untuk menciptakan adanya pembaharuan dan penyempurnaan kepegawaian yang profesional dan akuntabel. Namun, harapan terwujudnya aparatur atau kepegawaian yang memiliki potensi atau kemampuan sesuai yang diinginkan publik nampaknya masih jauh dari kenyataan. Masih banyak permasalahan yang mengakar dalam tubuh kepegawaian yang membutuhkan banyak upaya serius dan komprehensif untuk memecahkannya. Permasalahan tersebut antara lain :

1. Korupsi Kolusi dan Nepotisme.

Semenjak diterapkannya kebijakan otonomi daerah, korupsi justru meluas tidak hanya pada level pemerintahan pusat, namun hampir di setiap daerah di Indonesia terjadi tindak pidana korupsi.

2. Paradigma aparatur Negara/PNS sebagai penguasa.

Mentalitas dan budaya kekuasaan ternyata masih melingkupi sebagian besar aparat birokrasi pada masa reformasi. Kultur kekuasaan yang telah terbentuk semenjak zaman birokrasi kerajaan dan kolonial ternyata masih sulit untuk dilepaskan dari perilaku aparat atau pejabat birokrasi. Sebagian besar aparat birokrasi masih menganggap bahwa eksistensinya tidak ditentukan oleh masyarakat dalam kapasitasnya sebagai pengguna jasa.

3. Kapasitas aparatur.

Kapasitas aparat birokrasi masih belum optimal, dilihat dari semua indikator kinerja birokrasi publik masih sangat jauh dari apa yang diharapkan. Akuntabilitas masih sangat rendah seperti diabaikannya kepentingan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

4. Pola pengembangan karir yang terbatas.

Pola pengembangan karir yang terbatas terutama di daerah otonom dapat menimbulkan sindroma myopia (pandangan yang sempit) bagi pegawai yang bersangkutan.

5. Ketimpangan distribusi keahlian PNS.

Ketimpangan akan menyebabkan sumber daya aparatur tidak dapat digunakan secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Adapun elemen untuk mengukur kapasitas (performance) birokrasi antara lain :

a. Akuntabilitas

suatu ukuran yang menunjukkan seberapa tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma-norma eksternal yang ada dalam masyarakat. Nilai dan norma meliputi transparan pelayanan, prinsip pelayanan, jaminan penegak hukum, HAM, dan orientasi pelayanan kepada masyarakat.

b. Responsivitas

Kemampuan birokrasi untuk mengenai kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

c. Orientasi pada pelayanan

Menunjuk pada seberapa besar energi birokrasi dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pelayanan publik.

d. Efisiensi pelayanan

Perbandingan antara input dan output pelayanan.

Dalam perspektif otonomi daerah, prinsip penyelenggaraan desentralisasi kepegawaian yang perlu mendapat perhatian adalah prinsip bahwa sistem manajemen sumber daya aparatur daerah harus bersifat modern dan PNS daerah memiliki kedudukan yang sama dengan PNS pusat. Dalam hal ini, PNS di tiap-tiap daerah harus memiliki sumber daya yang berkualitas terutama

sumber daya aparatur pemerintah pada BKD untuk dapat bekerja secara profesional.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, Kementerian PAN, bersama instansi terkait, telah menetapkan rencana strategis bidang PAN. Rencana tersebut bertujuan untuk menciptakan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang berdaya guna, berhasil guna, terbuka dan bertanggungjawab. Tujuan tersebut diwujudkan melalui strategi sebagai berikut :<sup>1</sup>

1. Perampingan birokrasi, melalui penataan kembali tugas dan fungsi pemerintah, rasionalisasi organisasi pemerintahan dan rasionalisasi pegawai di tingkat pusat dan daerah.
2. Penerapan sistem manajemen kepegawaian yang berorientasi pada merit .
3. Peningkatan pelayanan.
4. Pencegahan dan pemberantasan KKN.

Salah satu kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan negara adalah meningkatkan kualitas aparatur negara dengan memperbaiki keprofesionalan serta memberlakukan sistem karir berdasarkan prestasi dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi. Selain itu, tuntutan masyarakat terhadap reformasi manajemen publik agar terciptanya pemerataan demokratik dan peningkatan pelayanan pada masyarakat terus mengemuka. Dalam mengantisipasi tuntutan masyarakat tersebut, perlu dibangun tata pemerintahan yang baik dan aparatur negara atau birokrasi harus dapat bekerja

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Sadu Wasistiono, M.S., 2002, *Manajemen Sumber Daya aparatur Pemerintah Daerah*, fokus Media, Bandung, hal. 89-90

secara profesional, mampu menegakkan supremasi hukum, transparan dan akuntabel.

Tetapi dilihat dari kenyataannya sumber daya aparatur atau pegawai pemerintah di Indonesia memang masih belum optimal hal ini antara lain disebabkan oleh ukuran birokrasi yang masih relatif besar, susunan organisasi pemerintah yang masih belum sepenuhnya mengacu pada kebutuhan, pembagian tugas antar instansi/unit yang kurang jelas, aparat yang kurang profesional, prosedur standar yang belum tersedia secara baku serta sistem pengawasan yang belum efektif.

Selain itu pemerintah daerah mengalami kendala dalam pengelolaan sumber daya aparatur karena terbatasnya pengetahuan dan keterampilan dalam pengelolaan SDM yang dimiliki oleh aparatur pemerintah dalam bidang kepegawaian dan masih adanya PNS yang ditempatkan pada posisi atau jabatan yang tidak sesuai dengan keterampilan dan pilihannya.

Secara faktual, birokrasi atau aparatur menghadapi sejumlah masalah yang kerap kali menjadi rintangan dalam pencapaian tujuan diantaranya adalah :<sup>2</sup>

1. Proses pekerjaannya seringkali tidak diperkirakan dan langkah yang diambil oleh birokrasi juga terkesan lamban.
2. Menunjukkan favoritisme dalam perlakuannya terhadap klien tertentu dan diskriminasi pada yang lain.
3. Mempekerjakan staff yang menunjukkan keterkaitan yang rendah terhadap profesional dan kualitas pelayanan program.

---

<sup>2</sup> Kristian Widya Wicaksono, 2006. *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*. Graha Ilmu, Yogyakarta, hal.10

4. Mempromosikan staff berdasarkan favoritisme politis atau kriteria yang tidak profesional.
5. Menciptakan timbunan kertas yang tidak berguna dan tidak mampu menyesuaikan diri secara relevan dengan perkembangan sosial.

Secara umum harapan terwujudnya kuitas SDM birokrasi sesuai yang diinginkan publik nampaknya masih terdapat kekurangan yang menjadi penghambat dalam menciptakan budaya kinerja yang profesional dan optimal. Dalam hal ini, masih ada kelemahan dalam mengurus sejumlah kebutuhan publik yang ruang lingkungannya luas. Apalagi Indonesia memiliki karakteristik yang plural dengan tingkat pendidikan yang tidak merata, hal ini akan menyebabkan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik.

Salah satu yang menjadi faktor penghambat dalam pencapaian tujuan yang merupakan upaya dalam meningkatkan dan menciptakan adanya pembaharuan manajemen sumber daya aparatur pada saat ini adalah :

1. Manajemen kepegawaian belum sepenuhnya berorientasi pada manajemen sumber daya manusia.
2. Distribusi PNS kurang sesuai dengan distribusi tugas dan fungsi.
3. Sistem kepegawaian yang masih belum berorientasi pada merit.
4. Remunerasi belum dikaitkan dengan tugas dan tanggungjawab.
5. Sistem akuntabilitas masih kurang memadai atau lemah.

Dalam penelitian ini, memilih BKD Kabupaten Sleman karena mengingat Kabupaten Sleman pernah menjadi percontohan nomor 2 (dua) untuk otonomi

daerah dan Kabupaten Sleman memiliki sumber daya yang cukup memadai dalam mendukung apa yang menjadi tujuan dan harapan baik dari pemerintah dan masyarakat. Ada beberapa faktor atau hal-hal yang menjadi latar belakang sehingga BKD Kabupaten Sleman membuat program pelaksanaan diklat pengembangan SDM pada tahun 2007, diantaranya adalah :<sup>3</sup>

1. Pemerintah daerah mengalami kendala dalam pengelolaan sumber daya aparatur karena masih adanya keterbatasan pengetahuan dan keterampilan dalam pengelolaan SDM yang dimiliki aparatur pemerintah daerah.
2. Masih adanya keterbatasan SDM atau minimnya kualitas sumber daya aparatur atau keagawaian daerah.
3. Kinerja PNS sebagai unsur utama sumber daya aparatur negara saat ini menjadi sorotan banyak kalangan, karena dinilai belum memberikan pelayanan yang prima kepada publik.
4. Masih adanya kelemahan-kelemahan terhadap kinerja sehingga perlu adanya koreksi-koreksi baik dari keterampilan, kapasitas, pengetahuan, keahlian, serta perubahan sikap dan perilaku.

Diklat dan pendidikan formal dilaksanakan pada tahun 2007 mengingat pada tahun sebelumnya masih terdapat kelemahan-kelemahan atau kendala salah satunya adalah masih terdapat keterbatasan atau minimnya SDM aparatur setelah pelaksanaan diklat dan pendidikan formal, sehingga perlu adanya koreksi-koreksi sebagai salah satu upaya dalam menanggulangi apa

---

<sup>3</sup> humas ) <http://www.slemankab.go.id> tanggal 3 februari 2008

yang menjadi permasalahan dalam meningkatkan SDM dengan implementasi diklat dan pendidikan formal pada tahun 2007. Diharapkan diklat dan pendidikan formal tahun 2007 bisa berjalan sesuai dengan tujuan dan harapan terutama BKD Kabupaten Sleman.

Salah satu tujuan dan realisasi program pelaksanaan diklat dalam rangka pengembangan SDM terutama pada kepegawaian di Kabupaten Sleman (Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000) antara lain adalah :

1. Tujuan

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan 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 pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang efektif.

2. Realisasi program pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Manusia pada BKD Kabupaten Sleman.

Salah satu realisasi program diklat pengembangan SDM antara lain dengan mengadakan diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan serta



pendidikan formal sebagai upaya peningkatan sumber daya aparatur daerah terutama pada BKD Kabupaten Sleman.

Perubahan-perubahan yang mendasar dalam lingkungan organisasi menyebabkan pentingnya diklat dan pendidikan formal pada tahun 2007 sebagai upaya pengembangan atau peningkatan sumber daya aparatur dan salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia. Pengembangan manajemen sumber daya aparatur pada tahun 2007 dapat menjadi sumber keunggulan yang berkelanjutan seperti kepastian kerja, selektivitas dalam rekrutmen, pembagian informasi, keterlibatan dan pemberdayaan pada BKD Kabupaten Sleman. Selain itu SDM merupakan faktor penting dan strategis dalam suatu lembaga atau organisasi yang mana berperan sebagai sumber penentu inovasi baru dalam teknologi dan ilmu pengetahuan.

Dari penjelasan di atas, implementasi kebijakan peningkatan atau pengembangan sumber daya manusia atau aparatur dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik pada tahun 2007 diarahkan untuk meningkatkan sumber daya aparatur yang bertujuan menciptakan birokrasi yang profesional dan akuntabel terutama pada BKD di Kabupaten Sleman. Dan BKD Kabupaten Sleman diharapkan dapat melaksanakan berbagai upaya dalam mewujudkan peningkatan kualitas SDM aparatur sebagai perwujudan profesional birokrasi dan diharapkan pada tahun 2007 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.

Oleh karena itu, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sleman sebagai sentral atau pusat pengelola kepegawaian membutuhkan upaya-upaya

serta strategi yang serius dan tepat dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal ini sumber daya aparatur dan kinerja yang belum optimal yang merupakan permasalahan dalam BKD Kabupaten Sleman dalam mengembangkan karir serta peningkatan kualitas dan potensi kepegawaian bisa ditanggulangi dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, berbagai program yang bertujuan untuk membangun daerah bisa berjalan dengan tepat dan terwujud sesuai dengan harapan.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

“Bagaimanakah implementasi kebijakan pengembangan manajemen SDM dalam program diklat dan pendidikan formal di BKD Kabupaten Sleman tahun 2007?”

## **B. Perumusan Masalah**

Dengan memperhatikan hal-hal dari penjelasan di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah implementasi kebijakan pengembangan manajemen SDM dalam pelaksanaan program diklat dan pendidikan formal?
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan program diklat dan pendidikan formal?

### **C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan penelitian**

- a. Mengetahui tingkat keberhasilan implementasi program peningkatan atau pengembangan manajemen sumber daya aparatur dengan pelaksanaan diklat dan pendidikan formal di BKD Kabupaten Sleman tahun 2007.
- b. Mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi yaitu yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan program diklat dan pendidikan formal di BKD Kabupaten Sleman tahun 2007.

#### **2. Manfaat penelitian**

- a. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi para penyusun kebijakan program terutama pada badan kepegawaian daerah (BKD) Kabupaten Sleman dalam rangka meningkatkan SDM aparatur sebagai pendukung pembangunan infrastruktur di daerah.
- b. Menambah pengetahuan kita tentang implementasi kebijakan yang direalisasikan dan sebagai bahan informasi serta pengetahuan terutama bagi perkembangan ilmu pemerintahan.

c. Pendekatan implementasi.

1) Struktur approach.

Didasarkan pada keyakinan struktur organisasi tertentu yang hanya memfokuskan pada tipe tugas dan lingkungan tertentu pula.

2) Behavior approach.

Diawali kesadaran bahwa seringkali terjadi penolakan terhadap perubahan (*resistensi of change*). Perilaku manusia harus dipengaruhi jika kebijakan ingin diimplementasikan secara baik.

3) Prosuderal and managerial approach.

Perwujudan dari pendekatan ini adalah perencanaan jaringan kerja dan pengawasan yang meyakinkan kerangka kerja dimana dapat direncanakan dan implementasinya dapat diawasi dengan cara identifikasi tugas-tugas tersebut.

**2. Teori pengembangan**

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual dan moral pegawai atau karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Malayu, 2007:69).

Pengembangan program sumber daya manusia adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi

dan kinerja mereka dalam pekerjaannya dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggungjawab yang akan datang (Rucky, 2003:228).

Ada beberapa metode-metode dalam pengembangan terutama dalam program pengembangan sdm menurut Andrew F. Sikula, diantaranya :<sup>7</sup>

a. Metode latihan

1) One the job.

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.

2) Vestibule

Metode latihan yang dilakukan biasanya dalam suatu perusahaan industri, yaitu untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan atau pegawai baru untuk mengetahui situasi kerja yang sebenarnya.

3) Demonstration and example.

Metode latihan yang dilakukan dengan cara penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan.

4) Simulation

Merupakan situasi atau kejadian yang merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep-konsep sebenarnya dari pekerjaan yang dijumpainya.

---

<sup>7</sup> Drs.H. Malayu S.P. Hasibun, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta, hal.77-83

5) Apprenticeship

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga pegawai atau karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dan pekerjaannya.

6) Classroom methodes

Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, metode studi kasus, diskusi dan seminar.

b. Metode pendidikan

1) Training methodes

Metode yang digunakan sebagai metode pendidikan, latihan atau rapat, studi kasus dan ceramah.

2) Under study

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.

3) Job rotation and planed progression

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara priodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.

4) Coaching and counseling

Suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja pada bawahannya.

5) Sensitivity training

Dimaksudkan untuk membantu para pegawai agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para pegawai dan mengembangkan keahlian setiap pegawai atau karyawan.

**3. Teori manajemen sumber daya manusia (MSDM)**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen yang mengatur manusia terdiri dari manajemen kepegawaian atau birokrasi dan manajemen personalia dalam suatu organisasi tertentu. Unsur man (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari man power management. Manajemen yang mengatur unsur manusia inilah yang disebut dengan manajemen kepegawaian.

Jadi, manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen yang lebih memfokuskan pada pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.



Ada beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli. Diantaranya :

a. Drs. Malayu S.P. Hasabun

Manajemen sumber manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan suatu instansi baik negeri dan swasta.

b. Dale Puder

Merupakan penyedia kepemimpinan dan pengarahannya para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

c. Andrew F. Sikula

Administrasi kepegawaian yang merupakan penempatan orang-orang ke dalam suatu instansi atau perusahaan.

d. John B. Miner dan Mary Green Miner

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur metode, dan program yang berhubungan dengan individu karyawan atau pegawai dalam organisasi.

e. Michel J. Jucius

Manajemen sumber daya manusia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian bermacam-macam fungsi

pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa.

Ada beberapa aspek dalam manajemen sumber daya manusia, diantaranya :<sup>8</sup>

1) Perencanaan

Merupakan pemilihan sasaran organisasi atau penentuan organisasi yang kemudian dijabarkan ke dalam bentuk kerja sama dan pembagian tugas.

2) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

3) Pengorganisasian

Sebagai wadah atau alat yang dapat digunakan untuk merealisasikan sasaran atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama.

4) Kedisiplinan

Merupakan aspek MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk mencapai tujuan yang maksimal.

---

<sup>8</sup> [http://www. Google.co.id](http://www.Google.co.id). tanggal 10 mei 2008

5) Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, orientasi, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

6) Kepemimpinan

Dilakukan oleh pimpinan untuk dapat mengarahkan, mengkoordinasikan dan mempengaruhi kepada bawahan untuk bekerja dengan sadar dan tanpa paksaan untuk mencapai tujuan.

7) Pengendalian

Upaya untuk melancarkan usaha perbaikan dan pengembangan yang menekankan pada penggunaan rencana yang strategis (rencana panjang dengan cakupan yang luas).

a) Orientasi pembinaan pegawai adalah pengembangan karier, yang berarti keahlian merupakan kriteria utama.

b) Agar dapat mencapai efisiensi yang maksimal, maka setiap tindakan yang diambil dalam organisasi harus selalu dikaitkan dengan besar kecilnya sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### 4. Teori pendidikan dan pelatihan SDM

Ada beberapa pengertian pendidikan dan pelatihan terutama dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, diantaranya :<sup>9</sup>

a. Edwin B. Flippo

- 1) Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.
- 2) Pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seseorang pegawai atau karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

b. Drs. Jan Bella

Pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial, pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam ruang, berlangsung sama, dan biasanya menjawab why. Sedangkan pelatihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab how.

Secara umum, sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan

---

<sup>9</sup> Drs.H. Malayu S.P. Hasibun, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta. hal.70-71

oleh keturunan dan lingkungannya. Sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Dengan demikian, dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah suatu tahap pelaksanaan kebijakan yang dilakukan oleh individu, kelompok, badan/lembaga pemerintahan, ataupun pihak swasta yang telah dirumuskan. Dalam hal ini agar apa yang terkandung dalam kebijakan tersebut dapat diwujudkan secara nyata dan untuk mencapai tujuan yang dicapai, baik itu berhubungan dengan pengadministrasian maupun upaya atau langkah-langkah yang akan membawa perubahan pada masyarakat.

## **E. Definisi Konseptual**

Definisi konseptual adalah usaha untuk menjelaskan mengenai pembahasan pengertian antara konsep yang satu dengan yang lainnya agar tidak terjadi kesalahpahaman pengertian atau bahasan apa yang ada dalam pokok permasalahan.

### **1. Implementasi kebijakan**

Implementasi kebijakan merupakan keseluruhan dari kegiatan atau tindakan-tindakan yang dilakukan, baik oleh individu, kelompok pemerintah, dan swasta. Dalam hal ini diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan serta mencoba mempelajari sebab-sebab keberhasilan dan kegagalan suatu kebijakan melalui pembahasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan tersebut.

### **2. Pengembangan manajemen sumber daya manusia**

Pengembangan manajemen sumber daya manusia pada kepegawaian merupakan sejumlah langkah-langkah yang efektif dan inovatif dengan berbagai upaya untuk menghasilkan dayaguna yang bermanfaat dan optimal dalam mewujudkan tujuan pada sebuah instansi atau badan organisasi. Dalam hal ini lebih mengutamakan hubungan dan peranan manusia atau kepegawaian dalam suatu organisasi yang selalu berperan aktif.

### 3. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan SDM adalah instrumen yang sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM terutama kepegawaian atau aparatur dalam berbagai bidang.

## **F. Definisi Operasional**

Yang dimaksud definisi operasional adalah unsur penelitian yang menjelaskan tentang ukuran atau indikator-indikator agar data yang diperoleh lebih konkrit dalam penelitian.

Beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur variabel dalam penelitian tentang Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) (dengan pelaksanaan Pengembangan DIKLAT SDM) Kabupaten Sleman 2007 diantaranya :

### **a. Perencanaan program.**

Perencanaan program disusun berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan. Perencanaan program terdiri dari :

- 1) Diklat prajabatan
- 2) Diklat dalam jabatan terdiri dari :
  - a) Diklat pimpinan
  - b) Diklat fungsional
  - c) Diklat teknis
- 3) Pendidikan formal terdiri dari :
  - a) Tugas belajar
  - b) Izin belajar
  - c) Izin belajar khusus
- 4) Kurikulum dan metode



**b. Implementasi atau realisasi program diklat dan pendidikan formal.**

Perencanaan program yang telah disusun meliputi diklat prajabatan, diklat dalam jabatan dan pendidikan formal serta kurikulum dan metode akan diimplementasikan atau direalisasikan. Dalam implementasi program tersebut memperlihatkan bagaimana hasil dari perencanaan program yang akan berkaitan dengan tingkat keberhasilan atau target dalam pelaksanaan diklat dan pendidikan formal.

**c. Faktor- faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program diklat dan pendidikan formal.**

Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan program diklat dan pendidikan formal menggunakan teori Goerge C. Edward III diantaranya :

**1. Komunikasi**

a) Transmisi

Merupakan faktor utama yang berpengaruh terhadap kebijakan mengenai keputusan-keputusan.

b) Konsistensi dan kejelasan

Berkaitan dengan perintah-perintah pelaksanaan yaitu harus jelas dan konsisten.

**2. Sumber daya pelaksana**

a) Anggaran dana

Merupakan salah satu faktor utama dalam menunjang terlaksananya program.

b) Fasilitas

Berhubungan dengan sarana dan prasarana.

c) Pejabat pembina

Bertugas untuk pemantauan dan penilaian secara priodik.

d) Tenaga kediklatan (bukan Widyaiswara)

Pejabat atau orang yang bukan pengelola diklat pemerintahan.

**3. Organisasi pelaksana**

a) Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

Merupakan badan atau lembaga pelaksana diklat.

b) Instansi pengendali

Bertugas untuk membentuk tim standar kompetensi jabatan.

**4. Sikap pelaksana**

a) Kerjasama

Kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara bersama-sama.

b) Disiplin

Ketataan dan kepatuhan peserta terhadap seluruh ketentuan yang ditetapkan oleh penyelenggara.

c) Prakarsa

Kemampuan mengajukan gagasan yang bermanfaat bagi kepentingan kelompok atau kepentingan yang lebih luas.

## **G. Metode Penelitian**

### **1. Jenis penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran secara tepat, faktual dan akurat. Dan penulis berusaha menjelaskan dan menggambarkan secara tepat dan jelas sesuatu yang diperoleh dari teori maupun dari hasil penelitian lapangan yang kemudian diambil kesimpulannya.

### **2. Lokasi penelitian**

Penelitian ini diadakan pada instansi badan kepegawaian daerah (BKD) Kabupaten Sleman dengan tujuan ingin mengetahui implemementasi progream peningkatan manajemen sumber daya kepegawaian dalam mewujudkan profesional kerja yang optimal.

### **3. Jenis data**

#### **a. Data primer**

Data primer adalah data yang diperoleh dari semua inoformasi mengenai konsep penelitian yang diperoleh secara langsung dari unti analisa yang dijadikan sebagai obyek penelitian.

#### **b. Data skunder**

Semua informasi yang diperoleh dari bahan-bahan dokumen-dokumen yang mencatat keadaan konsep penelitian di dalam unti analisa yang dijadikan obyek penelitian.

#### 4. Unit analisa penelitian

Sejalan dengan permasalahan yang menjadi pembahasan penelitian, maka yang menjadi unit analisa dalam penelitian ini adalah badan kepegawaian daerah kabupaten sleman.

#### 5. Teknik pengumpulan data

##### a. Teknik wawancara

Ialah merupakan teknik pengumpulan data untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya dan berfungsi pelengkap data primer. Adapun pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini diantaranya :

- 1) Kepala atau Wakil Badan Kepegawaian Daerah
- 2) Kepala Bagian Pengembangan SDM Badan Kepegawaian Daerah
- 3) Aparat atau Pegawai Staff Badan Kepegawian Daerah.

##### b. Teknik dokumentasi

Ialah data diperoleh dengan cara mempelajari literatur dan sumber-sumber lainnya. Dengan cara melalui buku-buku tentang diklat, dokumen atau data-data dari BKD Kabupaten Sleman, internet, media dan sumber lainnya. Data tersebut dipenuhi guna untuk mempertajam data dari hasil wawancara.

#### 6. Teknik analisis data

Analisis data adalah tahapan yang paling penting dalam kegiatan penelitian, karena pada tahap ini berfungsi memberikan interpretasi serta

arti dalam data yang diperoleh. Setelah data terkumpul data hasil penelitian kemudian disusun secara sistematis dan dilanjutkan dengan analisis kualitatif deskriptif. Adapun yang dimaksud analisis kualitatif dan deskriptif sebagai berikut :

a. Kualitatif

Yaitu pengambilan data yang bersifat khusus serta ada kaitannya dengan permasalahan yang dibahas.

b. Deskriptif

Yaitu penulis berusaha menjelaskan dan menggambarkan secara tepat dan jelas sesuatu yang diperoleh dari teori maupun dari hasil penelitian lapangan yang kemudian diambil kesimpulannya.