

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Otonomi daerah merupakan salah satu pembahasan yang banyak diperbincangkan oleh berbagai kalangan, otonomi daerah juga merupakan satu terobosan dan titik terang bagi daerah untuk melakukan perubahan atau perbaikan. Dengan diberlakukannya atau diterapkannya otonomi daerah di masing-masing daerah, baik Pemrop, Pemkab maupun Pemkot yang ditandai dengan adanya UU No. 22 Tahun 1999 yang sekarang sudah direvisi menjadi UU No. 32 Tahun 2004 yang mengatur tentang pemerintah daerah, serta UU No. 25 Tahun 1999 yang mengatur tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Dengan munculnya regulasi tersebut, dengan mengesampingkan segala kelemahan yang ada pada kedua peraturan perundang-undangan tersebut, maka pemerintah daerah, terutama pemerintah kabupaten/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/kota.

Diberikannya hak untuk mengatur segala urusan tersebut pada satu sisi memang telah ditunggu oleh daerah. Jika sebelumnya pemerintah kabupaten/kota hanyalah kepanjangan tangan dari pemerintah pusat dan sangat tidak mandiri dalam berbagai implementasi, 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/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 arus teknologi yang berkembang pesat, maka diperlukan suatu pola 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 berproduktif 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 pelatihan pegawai untuk lebih meningkatkan kemampuan pegawai atau karyawan di lingkungan institusi dan membawa dampak bagi perkembangan organisasi.¹

Sebagai salah satu daerah otonom kabupaten kulon progo, tentunya harus punya kemampuan untuk mengurus rumah tangganya sendiri baik dalam mengelola keuangan daerah maupun dalam meningkatkan sumber daya manusianya. Selama ini rata-rata prestasi kerja pegawai Badan Pengelola Keuangan Daerah kabupaten kulon progo sudah cukup baik, tetapi itu belum dapat menjamin bahwa pegawai memiliki kemampuan untuk menjalankan bidang tugasnya karena selama ini yang menilai prestasi kerja adalah

¹ Prof. Dr. Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 1998, hal. 92

pimpinan bukan pegawainya sendiri dan 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 Kulon Progo 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 Kulon Progo karena harus mempunyai kemampuan dan keahlian dalam Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya Mengelola Keuangan Daerah.

Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) merupakan salah satu 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 suatu daerah tergantung pada pengelolaan keuangannya. Dalam hal ini bagus atau tidaknya pengelolaan keuangannya tergantung pada pada kualitas sumber daya manusia yang menanganinya. Karena dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka dengan mudah dapat mengikuti tuntutan masyarakat serta arus teknologi yang berkebang pesat. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia salah satunya mengirimkan pegawainya untuk mengikuti diklat. Respon pegawai badan pengelola keuangan daerah untuk

mengikuti diklat masih cukup rendah, dilihat dari pegawai yang mengikuti diklat rata-rata di tunjuk oleh atasannya bukan inisiatif sendiri. Dalam hal 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 Kulon Progo, maka diperlukan suatu kemampuan dan ketrampilan sesuai bidangnya. Program Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pendidikan dan Pelatihan, dalam melaksanakan tugasnya BPKD didukung oleh 110 orang karyawan yang dapat dirinci berdasarkan klasifikasi.²

a. Pendidikan :	Jumlah	Prosentase (%)
- S 2	: 3 orang	2,72
- S1	: 22 orang	20
- Sarmud/D3	: 19 orang	17,27
- D1	: -	-
- SLTA	: 64 orang	58,18
- SLTP	: 1 orang	0,90
- SD	: 1 orang	0,90
b. Status		
- PNS	: 110 orang	100
- Honorair	: -	
- Tenaga kontrak	: -	
c. Golongan		
- IV/b	: 1 orang	0,90
- IV/a	: 5 orang	4,54
- III/d	: 3 orang	2,72
- III/c	: 15 orang	13,63
- III/b	: 32 orang	29,09
- III/a	: 21 orang	19,09

² Lakip Badan Pengelola Keuangan Daerah, Kulon Progo, 2004.

- II/d	: 14 orang	12,72
- II/c	: 12 orang	10,90
- II/b	: 2 orang	2,72
- II/a	: 4 orang	3,63

Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Kulon Progo 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 Kabupaten Kulon Progo tahun 2004-2005 belum diketahui secara pasti. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian mengenai : **“Implementasi Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Badan Pengelola Keuangan Daerah di Kabupaten Kulon Progo tahun 2004-2005”**.

B. PERUMUSAN MASALAH

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

“Bagaimanakah Implementasi Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada BPKD Kabupaten Kulon Progo tahun 2004-2005?”

C. TUJUAN PENELITIAN

Mengetahui pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Kulon Progo tahun 2004-2005.

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 birokrasi agar tata manajemen SDM nya dapat terorganisir dengan baik.

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 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 Kulon Progo 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 Kulon Progo.

E . KERANGKA DASAR TEORI

I. Organisasi

Organisasasi 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 Miles³ 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 service."
 (...Organisasi tidak lebih daripada sekelompok orang yang berkumpul bersama di sekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk mengubah input-input dari lingkungan menjadi barang atau jasa-jasa yang dapat dipasarkan).

Menurut Drs. H. Malayu S.P Hasibuan :

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya sebagai "alat atau wadah saja".

Secara garis besar organisasi dapat diartikan sebagai alat atau wadah bagi manusia/individu ataupun kelompok yang saling bekerja sama, saling mempengaruhi dan adanya koordinasi aktifitas untuk mencapai tujuan tertentu.

Setelah dijelaskan dari berbagai definisi tentang organisasi secara umum, maka berikut ini dijelaskan mengenai bentuk-bentuk organisasi.

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

a) Bentuk-bentuk organisasi

1. Birokrasi (organisasi public yang paling mendasar)
2. Organisasi swasta atau privat (berorientasi pada keuntungan atau *profit oriented*)
3. LSM atau NGO (Lembaga Swadaya Masyarakat atau *Non Government Organization*) tidak selalu *profit oriented*.⁴

b) Organisasi Publik yaitu :

1. Organisasi Pemerintah (baik pusat maupun daerah)
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 :⁵

- a) Tingkat kepandaian dan bakat
- b) Tingkat pendidikan
- c) Tingkat sasaran dan motivasi untuk mencapai sukses organisasi
- d) Mutu kepemimpinan

⁴ Drs. Muchamad Zaenuri, "Diktat Kuliah Organisasi dan Manajemen Pemerintahan", Yogyakarta, 2000, hal. 6.

⁵ Rensis Likert, *Organisasi Manusia*, (Alih Bahasa Suratna), Erlangga, Jakarta, 1986, hal.147.

- e) Kemamuan 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
- 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 dan tingkat yang berbeda-beda dengan tujuan yang sama yaitu melaksanakan urusan pemerintahan yang telah diserahkan oleh pemerintah pusat kepada daerah.

Menurut Drs. The Lian 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”*⁶

Menurut Mashuri Maschab sendiri :

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

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”.⁷

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 bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri”.

⁶ Mashuri Maschab, *“Pemerintahan di Daerah”*, FISIP UGM, Yogyakarta, 1982, hal. 32.

⁷ Dra. Atik Septi Winarsih, M.Si, *“Diklat Kuliah Azas-Azas Manajemen”*, Yogyakarta, 2000, hal. 1.

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.⁸

b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Banyak para ahli mendefinisikan berbagai macam pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ini, seperti yang dikemukakan oleh Moses N. Kiggundu (1998) tentang MSDM dalam perspektif internasional adalah sebagai berikut :

“Human resource management ...is development and utilization of personel for the effectife achievement of individual, organizational, community, national and international goals and objectives”.⁹

(manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (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

⁸ Moses N. Kiggundu, “*Managing Organization in Developing Countries : An Operational and Strategic Approach*”, Kumarian Press, Inc, 1989, hal. 146.

⁹ Moses N. Kiggundu, “*Managing Organization in Developing Coutries : An Operational and Strategic Approach*”, Kumarian Press, Inc, 1989, hal. 146.

sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat".¹⁰

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 datan 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 berakibat pada mundurnya suatu 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, bertanggung jawab dan meningkatkan efektifitas sekaligus kemampuan kerja personilnya.

4. Implementasi kebijakan

Implementasi kebijakan publik merupakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. kamus Webster merumuskan secara singkat bahwa *to implemet* (mengimplementasikan) berarti *to*

¹⁰ T. Hani Handoko, "Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia" BPFE, Yogyakarta, 1994, hal. 3

providethe means for carrying out (untuk melakukan sesuatu), *to give practical effect to* (menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu).maka implementasi kebijakan dapat dipandang sebagai proses melaksanakan kebijakan (biasanya dalam bentuk undang-undang peraturan pemerintah, keputusan peradilan,perintah eksekutif atau dekrit presiden). Proses implementasi kebijakan ini sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan Administrasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan kekuatan pada diri kelompok sasaran,melainkan pula menyangkut jaringan politik,ekonomi, dan sosial yang langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan yang pada akhirnya telah dipikirkan masak-masak berbagai kendala yang mungkin muncul pada saat implementasinya.

Mazmanian dan sabatier merumuskan proses imlementasi kebijakan ini dengan rinci.

"Imlementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah atau keputusan-keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan,sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara menstrukturkan mengatur proses implementasinya".

Proses ini berlangsung setelah melalui sejumlah tahapan-tahapan tertentu.Biasanya dengan pengesahan undang-undang kemudian output kebijakan dalam bentuk pelaksanaan keputusan oleh badan (instansi) pelaksanaan, kesedian dilaksakannya keputusan-keputusan tersebut oleh kelompok-kelompok sasaran, dampak nyata baik yang dikehendaki ataupun yang tidak dikehendaki dari output tersebut,dampak keputusan

yang dipersepsikan oleh badan-badan yang mengambil keputusan. Dan akhirnya perbaikan-perbaikan penting (atau yang untuk melakukan perbaikan) terhadap undang-undang peraturan yang bersangkutan.¹¹

Maka dari itu keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

a. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun bagus perumusan tujuan dan rencana organisasi, agaknya hanya akan sia-sia belaka jika unsur sumber daya manusianya tidak diperhatikan, apalagi kalau dilerantarkan.

b. Sumber daya keuangan/dana

Faktor penting yang mendukung terlaksananya sebuah kebijakan dengan baik adalah tersedianya sumber dana yang memadai, berkaitan dengan hal tersebut, Noto Atmojo mengemukakan bahwa :
"Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya alam, melainkan juga sumber dana merupakan hal yang paling penting untuk keberhasilan implementasi kebijakan.

¹¹ Solihin Abdu Wahab Dr. MA, *Analisis Kebijakan dari Formulasi Keimplementasi Kebijakan Negara*, PT Bumi Aksara, Jakarta, Juli hal. 59.

c. Organisasi/birokrasi

Struktur birokrasi suatu kebijakan pada dasarnya melibatkan banyak pihak-pihak terkait dalam melaksanakan suatu kebijakan. Oleh karena itu kondisi struktur organisasi yang terlibat dalam implementasi suatu kebijakan sangat berpengaruh pada kelancaran implementasi kebijakan di dalam struktur organisasi birokrasi yang baik adalah yang mampu mengkoordinasikan pihak-pihak yang terkait dalam struktur tersebut.

d. Kekuasaan

Kekuasaan dan wewenang adalah modal dasar untuk mencapai sesuatu yang kita inginkan. Tetapi suatu kekuasaan harus mendapatkan sebuah dukungan. Karena dengan sebuah dukungan kita dapat dengan mudah mencapai suatu target atau keinginan yang akan dicapai. Dalam suatu organisasi sangat diperlukan sebuah dukungan baik dari kepala organisasi maupun pihak-pihak lain yang bersangkutan.

5. Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sering diartikan sebagai kepuasan pelanggan atau konfirmansi terhadap kebutuhan atau persyaratan.

Kata "kualitas" mengandung banyak definisi dan makna. Orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan. Beberapa contoh definisi yang kerap kali dijumpai antara lain :

- Kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan
- Kecocokan untuk pemakaian
- Perbaikan/penyempurnaan berkelanjutan
- Bebas dari kerusakan/cacat
- Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.¹²

Menurut David Goetsch dan Stanley Davis, kualitas sulit didefinisikan tetapi orang akan mengetahui bila melihatnya. Sebagian besar orang mengkaitkan kualitas dengan produk barang/jasa tetapi sebenarnya kualitas lebih dari itu kualitas juga termasuk proses lingkungan dan kualitas manusia. Hal ini jelas tampak dalam definisi yang dirumuskan Goetsch dan Davis (1994) yaitu kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, barang, jasa, manusia dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan-harapan.¹³

Bagaimanapun baiknya program pembangunan, namun tujuan dan sasaran pembangunan tidak mungkin diwujudkan apabila manusia-manusia yang melaksanakan pembangunan itu tidak memiliki kualitas yang baik.

Seperti yang tertuang dalam rumusan hasil seminar “strategi pembangunan sumber daya manusia dalam PJPTK” yang diselenggarakan oleh Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI – AD Tahun 1990).

¹² Fandy Tjiptono, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Andi, Yogyakarta, 1997, hal. 2

¹³ Drs. Yarnit Zulian, M.Si, *Manajemen Kualitas*, hal. 8

Bahwa sumber daya manusia hendaknya menjadi fokus perhatian kita di masa mendatang. Karena kunci keberhasilan atau tidaknya pembangunan sangat tergantung kepada manusia-manusianya.

Adapun indikator kualitas untuk masing-masing dimensi adalah :

- a. Kualitas fisik dan kesehatan
- b. Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan)
- c. Kualitas spiritual

Profil manusia yang dikehendaki di atas merupakan profil ideal, sebagai kata lain dari kemampuan hidup manusia secara layak. Manusia yang mampu mencapai label ini adalah manusia merdeka secara sosial atau terbebas dari masalah sosial, tanpa membebani orang lain.

6. 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."*¹⁴

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."*¹⁵

Dari definisi di atas 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.

¹⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, 2001, Hal. 69.

¹⁵ *Ibid*, Hal. 70.

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 dilaksanakan antara lain, Malayu S.P. Hasibuan menyebutkan .¹⁶

- 1) Prestasi kerja karyawan
- 2) Kedisiplinan karyawan
- 3) Absensi karyawan
- 4) Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin
- 5) Tingkat kecelakaan karyawan
- 6) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu
- 7) Tingkat kerja sama karyawan
- 8) Tingkat upah insentif karyawan
- 9) Prakarsa karyawan
- 10) Kepemimpinan dan keputusan manajer

b. Jenis-Jenis Pengembangan

Jenis pengembangan dikelompokkan atas : pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

1. Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan

¹⁶ *Ibid*, Hal. 83

pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal ini menunjukkan bahwa karyawan mempunyai keinginan dan kemauan yang keras dari dalam dirinya untuk berusaha maju meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan kerjanya. Organisasi 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 dan pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan karena memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang yang sifatnya nonkarier atau peningkatan 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/pekerjaannya.
- 2) Karyawan lama yaitu karyawan 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 *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *managerial skill*.

7. 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. Menurut Instruksi Presiden No. 15 Tahun 1974 disebutkan :

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.¹⁷

Menurut Edwin B. Flippo

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

¹⁷ C.S.T. Kansil, *Sistem Pemerintahan Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, Hal. 387.

Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.¹⁸

Menurut Heidjarachman 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.¹⁹

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.²⁰

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

¹⁸ Hasibuan, *Loc.Cit.*

¹⁹ Lynton dan Udai Pareek, *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, Hal. 10.

²⁰ Hidjarachman dan Suad Hasan, *Manajemen Personalita*, BPFE, UGM, Yogyakarta, 1982, Hal.70.

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 ditetapkan (Handoko, 1989; 117). Latihan dan pengembangan bagi karyawan juga membantu dalam menghindarkan diri dari kekuasaan dan melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Dengan melihat tujuan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan latihan atau pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan :

- a) Pengetahuan karyawan
- b) Ketrampilan karyawan
- c) Sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya

b. Sasaran Latihan

Dalam latihan terdapat beberapa sasaran utama yang ingin dicapai seperti tersebut di atas. Dimana setelah tercaainya sasaran tersebut, maka kemungkinan sasaran-sasaran yang lain akan dapat tercapai pula. Adapun sasaran-sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan latihan menurut Alex NitiseMITRO (1982:86) adalah :

- 1) Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik.
- 2) Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan lebih tahan lama
- 3) Penggunaan bahan dapat lebih hemat
- 4) Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil
- 5) Tanggung jawab diharapkan lebih besar
- 6) Biaya produksi diharapkan lebih rendah
- 7) Kelangsungan produksi diharapkan lebih terjamin

c. Tiga tahapan dalam pelatihan

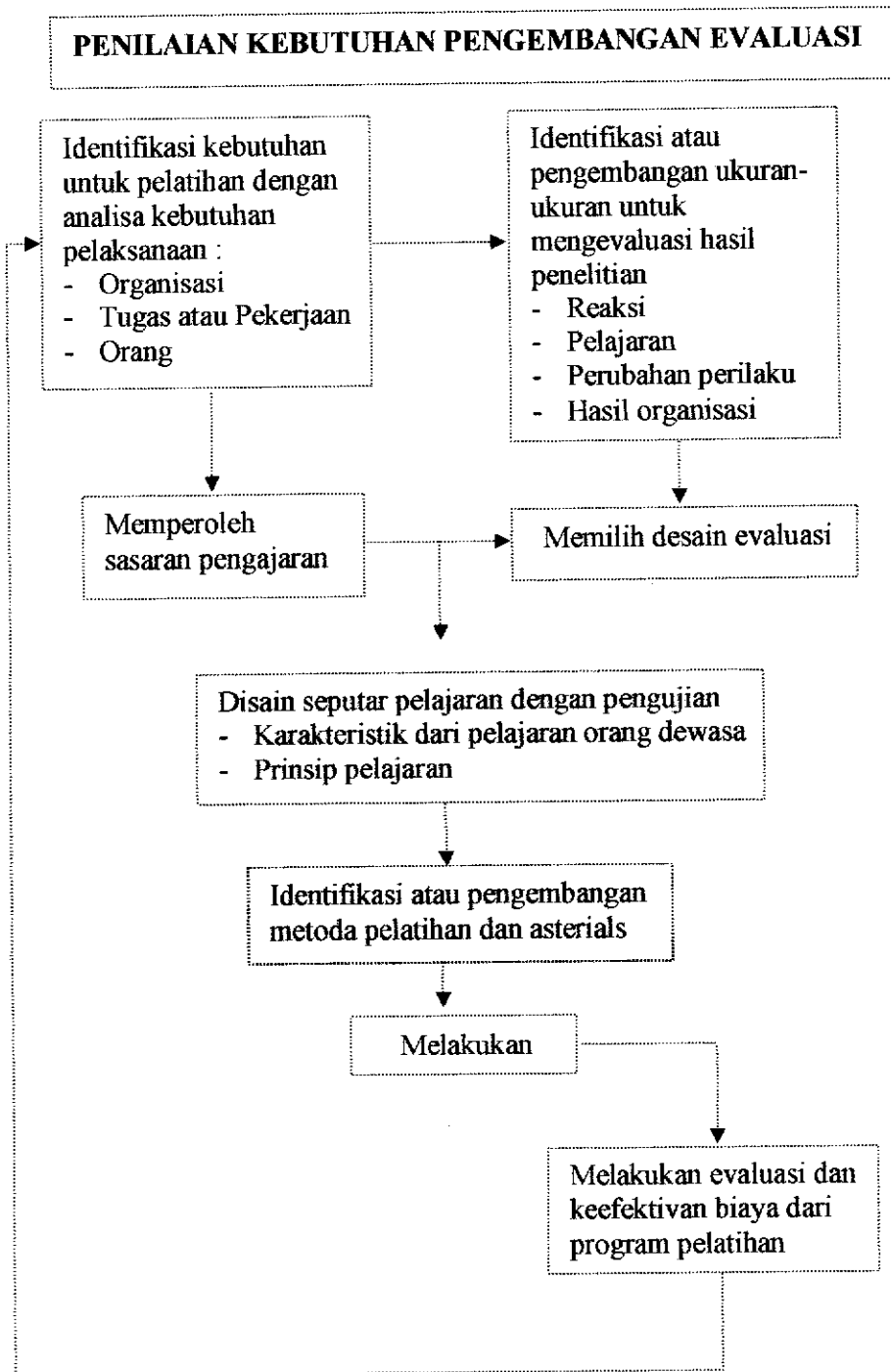
Dalam menyelenggarakan program pelatihan paling tidak harus melakukan tiga tahap aktivitas yang mencakup :

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

Bernardin dan Russel menggambarkan proses yang melibatkan 3 tahap dalam usaha-usaha pelatihan berikut :²¹

²¹ Ulung Pribadi, *Diktat Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, 2003.

SUATU MODEL SISTEM PELATIHAN



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 dilepaskan 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 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 did 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 strategi 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.

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 kita tidak terjadi perubahan tingkah laku maka usaha pendidikan dan latihan dikatakan tidak berhasil."*²²

Moekijat mengartikan pendidikan dan latihan sebagai

*"Kegiatan untuk menambah pengetahuan dan kecakapan pegawai guna melaksanakan suatu jabatan tertentu"*²³

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.²⁴

Perumusan itu menekankan pada aspek pegawai. Latihan bukanlah pengaruh kecakapan dan pengetahuan dari atas, dari luar, latihan adalah suatu 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

²² George S. Odierne, *Administrasi Personalia*, Yayasan Kanisius, Jakarta, 1993

²³ Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, CV. Mandar Maju, Bandung, 1991

²⁴ Dharma Setyawan Salam, *"Manajemen Pemerintahan Indonesia"*, Jakarta, 2002.

akan dilakukan ini memerlukan kemampuan-kemampuan 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.²⁵

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.

²⁵ Notoamojo, *Op.Cit.* Hal. 95.

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil terdiri dari :

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 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 kerja yaitu melihat perubahan pada tingkah laku kerja.

- 4) Tingkat organisasi yaitu melihat efek pelatihan terhadap organisasi.
- 5) Nilai akhir yaitu bermanfaat tidak hanya untuk organisasi tetapi juga bermanfaat bagi individu.²⁶

Sedangkan Malayu S.P. Hasibuan mengemukakan pokok-pokok indikator evaluasi terhadap pendidikan dan pelatihan dengan hal-hal sebagai berikut .²⁷

- 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.

²⁶ Cushway Barry, *Human Recaurce Management*, The Fast Track MBA Series, Jakarta, PT. Elexmedia Komputindo, 1996 (Terjemahan).

²⁷ Husain Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001, Hal. 154.

- 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 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) adalah 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 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 daripada teori.

G . DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional adalah bagaiman acara 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 sekarang. Tujuan dari penelitian deksriptif 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.²⁸

2. Data yang dibutuhkan

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

a. Datar Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari keterangan yang berkaitan dengan pihak-pihak yang berkomentar dalam masalah yang diteliti. Data primer tersebut meliputi perencanaan sumber daya manusia, analisis dan klasifikasi pekerjaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, evaluasi pekerjaan dan kompensasi, penilaian performansi pekerjaan, motivasi kerja, pelatihan dan pengembangan.

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 massa, data statistik dokumen yang berada pada kantor/instansi tempat penelitian diadakan.

²⁸ Sutrisno Hadi, "Metode Penelitian", Jilid II

3. Unit Analisis

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

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 urutan 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 data yang diperoleh yaitu dengan analisis kualitatif.

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

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

*“Sifat dari bentuk penelitian deskriptif ini adalah memutar 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”*²⁹.

²⁹ Winarto Surahmat, *“Dasar-Dasar Teknik Research”*, Tarsito, Bandung, 1978, hal. 126.