

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan merupakan proses perubahan menuju pada kondisi yang lebih baik, dengan mendasarkan pada prinsip keadilan sosial, menurut notaatmodjo¹, bahwa pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya (resources) baik Sumber Daya Alam (natural resources) maupun Sumber Daya Manusia (human resources). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan, tetapi apabila manusianya mempunyai kualitas hebat maka dapat mengatur SDA yang teredia atau menciptakan sesuatu yang dapat menggantikan SDA untuk memenuhi kebutuhan, seperti negara Jepang dan Korea walaupun SDA mereka sangat kecil tetapi dengan didukung SDM yang handal dapat mengantarkan mereka pada kemajuan negara.

Berbicara masalah SDM sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Kualitas menyangkut jumlah SDM yang kurang penting kontribusi dalam pembangunan dibandingkan dengan aspek kualitas, bahwa kuantitas SDM tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa, sedangkan kualitas

menyangkut mutu SDM tersebut yang menyangkut kemampuan baik kemampuan fisik maupun nonfisik (kecedasan dan mental).

Sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan mempunyai peran yang vital untuk menjalankan aktivitas-aktivitas organisasi atau perusahaan. Tanpa sumber daya manusia, organisasi atau perusahaan tidak akan berjalan bahkan tidak akan pernah ada, karena organisasi atau perusahaan didirikan oleh manusia dan memenuhi kebutuhan manusia atau sarana mencapai tujuan. Akan tetapi, organisasi atau perusahaan tidak akan berfungsi dengan baik apabila tidak didukung atau di topang oleh sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan sesuai yang dibutuhkan (profesional).

Penerimaan pegawai baru di BRI yang tidak mempunyai kespesifikan ilmu yakni di bidang ekonomi dan perbankan yang dinamakan diketahui bahwa BRI merupakan BUMN yang bergerak dibidang simpan pinjam, tetapi berbagai penjurusan dan bidang ilmu lainnya bisa masuk menjadi pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI), baik hukum, isipol, pertanian dan berbagai bidang ilmu lainnya. Dari penerimaan pegawai baru yang akan menjadi sumber daya manusia yang bisa menjadi profesional yang menyumbangkan segala keahliannya guna meningkatkan kredibilitas dan profesionalisme perusahaan dalam melayani dan menyelesaikan segala pekerjaan dengan baik.

Pendidikan dan pelatihan pegawai baik untuk pegawai baru yang baru masuk maupun pegawai lama yang bekerja di BRI tersebut akan ber

dampak pula pada perbaikan *performance*, dalam pengertian ekonomi ter jadi output yang menghasilkan. Melalui pelatihan kerja menekankan terhadap pembangunan keahlian dan keterampilan kerja diupayakan sistem pendidikan formal. Pelatihan kerja akan tetap diperlukan karena dunia kerja dan persyaratan kerja terus menerus berkembang dan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, karena itu program pelatihan kerja juga harus selalu disesuaikan dengan kebutuhan akan ketrampilan tidak hanya untuk pekerjaan sektor pemerintah, akan tetapi diberikan kepada pekerjaan swasta. Maka pendidikan dan pelatihan harus mempunyai perhatian yang besar, karena mengingat perekrutan pegawai baru tidak hanya khusus untuk jurusan perbankan saja tetapi semua jurusan bisa menjadi pegawai yang tersedia.

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut²:

1. Sumber daya manusia karyawan yang menduduki satu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut, hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh karena itu kemampuan staf baru ini perlu penambahan kemampuan

2. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi jelas akan mempengaruhi suatu organisasi / instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
3. Promosi dalam suatu organisasi institusi adalah suatu keharusan apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu "reward" dan "insentive"(ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktifitas kerja bagi seseorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan atas pelatihan tambahan.
4. Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektifitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Organisasi-organisasi atau instansi-instansi selalu dikembangkan adanya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Demikian juga BRI sebagai institusi perbankan milik negara yang mempunyai arti sangat

penting dalam masyarakat. Sehingga Sentra Pendidikan (Sendik) BRI yang merupakan bagian dari BRI didirikan untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan secara intern yaitu dikhususkan untuk karyawan BRI.

Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang penting (*urgen*) di lingkungan organisasi/institusi dalam rangka pembagunan pegawai dan pelaksanaannya program pendidikan tersebut. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan perubahan sasaran diklat. Secara konkrit perubahan perilaku atau herbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat. Kemampuan ini mencakup kognitif, afektif maupun psikomotorik. Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari *input*, (sasaran diklat) dan *output* (penubahan perilaku dan faktor yang mempengaruhi perilaku proses tersebut).

B. Rumusan Masalah

Manfaat perumusan masalah adalah untuk mempermudah mengungkapkan pikiran secara jelas dan sistematis mengenai hakekat dan masalah yang dihadapi.

Menurut Wiranto surahman mengartikan masalah sebagai berikut:

“setiap kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkan masalah merupakan suatu hal yang harus melalui atau Dengan jalan mengatasinya apabila kita ingin berjalan Dengan mulus”³.

Menurut muhamad hatta,

“Masalah adalah setiap kegiatan atau keadaan yang menimbulkan pertanyaan dalam hati tentang kedudukan”⁴

Dengan melihat latar belakang masalah yang telah diuraikan dimuka maka penulis berusaha merumuskan masalah dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

“Bagaimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) di Sentra Pendidikan (SENDIK) BRI Yogyakarta tahun 2004?”

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian yaitu: mengetahui Bagaimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia di BRI Yogyakarta dan kendala-kendalanya.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dilakukan ini antara lain:

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan mengembangkan teori dan sebagai dasar untuk mengadakan penelitian yang lebih lanjut tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia.
-

pelatihan sumber daya manusia yang dimiliki:
asukan bagi BRI Yogyakarta dalam pelaksanaan pendidikan dan

2. Secara praktis, hasil penelitian dapat memberikan sumbangsih atau

E. Kerangka Dasar Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen telah banyak disebut sebagai “Seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi ini, yang dikemukakan oleh Maayparker Fallett mengandung arti bahwa para manajemen mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan –pekerjaan itu sendiri.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian luas dari itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. Di lain pihak manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penerapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (penarikan seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi dan pengelolaan konflik) dan pengawasan. Lalu apa definisi manajemen sumber daya manusia? Dan siapa yang bertanggung jawab atas fungsi ini?

Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia tidak ada definisi manajemen personalia, atau sekarang di sebut manajemen sumber daya manusia yang telah di terima secara universal. Masing-masing penulis buku teks bidang tersebut membuat definisi yang berbeda satu dengan yang lain. Definisi manajemen personalia menurut

Flippo dalam Edwin B. Flippo, *Personel management*, Mc Graw-Hill, Inc, Singapore:

“Managemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengaruh dan pengewasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”⁵

Sedangkan Franch (dalam Wendall French, *The Personal Managemen Process*, Hanglton Company, Boston :

“Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi”⁶.

Sekali lagi, definisi tersebut menekankan terutama mengelola manusia, bukan sumber daya yang lain. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuan untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif, untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas dan tipe kualitas) yang tepat.

Pengertian istilah-istilah. Istilah manajemen SDM memang mungkin ada yang menggunakan dengan istilah-istilah sebagai berikut:

1. Personnel Administration
2. Personnel Management
3. Industrial Relation
4. Man Power Management
5. Labaur Relation
6. Labaur Management
7. Management Personalia dan fungsinya.

b. Pendekatan Dalam Manajemen Personalia

Konsep-konsep dasar manajemen telah dikemukakan di muka. Berbagai pandangan tersebut penting agar penelaah manajemen personalia dan sumber daya manusia dilakukan dalam perspektif yang benar. Pandangan-pandangan itu mencakup:

1) Pendekatan Sumber Daya Manusia

Manajemen personalia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia. Martabat dan kepentingan hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan mereka layak dan sejahtera.

2) Pendekatan Manajerial

Manajemen personalia adalah tanggung jawab setiap manajer departemen personalia hanya menyediakn dan

lain. Oleh karena itu, analisis akhir terdapat prestasi kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsungnya.

3) Pendekatan Sistem

Manajemen personalia adalah sesuatu substansi dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Oleh karena itu manajemen personalia harus di evaluasi dengan kriteria besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi. Dalam praktek, manajemen personalia harus menyadari bahwa modal manajemen personalia adalah suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Masing-masing bagian saling mempengaruhi dan oleh lingkungan eksternal

4) Pendekatan Proaktif

Manajemen personalia dapat meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajemen dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul. Bila tidak, upaya-upaya relatif perlu diambil dan ini berarti pemecahan masalah-masalah menjadi lebih sulit dan perusahaan bisa kehilangan berbagai kesempatan.

Jadi pendekatan ini mengakui bahwa pada hakekatnya perusahaan tidak bisa menutup diri dari pengaruh lingkungan.

Jadi keputusan keputusan manajemen personalia haruslah

keputusan dalam bidang personalia, perlu mempertimbangkan faktor-faktor di luar perusahaan.⁷

c. Komponen-komponen Manajemen SDM

1. Analisa Jabatan

Analisis jabatan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mendapatkan informasi mengenai jabatan atau posisi pekerjaan. Informasi ini dikumpulkan dari hasil analisis yang terutama dikerjakan oleh tim pengembangan organisasi informasi ini terutama mendeskripsikan dan mendesain pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dilakukan oleh pegawai dalam suatu posisi tertentu. Informasi ini juga mengandung suatu rancangan mengenai hubungan atau relasi fungsional antara seorang pegawai dengan sejawat dan atau pula atasan dengan bawahan. Rancangan atau design posisi atau tugas pekerjaan pada gilirannya akan menentukan seorang pegawai untuk berkiprah di dalam organisasi.

Analisis jabatan atau analisis pekerjaan atau job analysis dipertimbangkan sebagai fondasi atau dasar sistem sumber daya manusia didalam organisasi. Pertimbangan ini sangat rasional karena analisis jabatan mengandung design pekerjaan bagi pegawai yang akan sangat menentukan apakah seorang pegawai secara struktural mampu mengembangkan kreatifitas, inovasi, dan komitmen untuk memajukan organisasi.

⁷ Heidjrahman R dan Suad husnan, *Manajemen Personalia*, 1990, hal. 9

2. Perencanaan dan Rekrutmen SDM

Telah diketahui bersama bahwa dua aspek terpanjang dalam kegiatan staffing perencanaan dan rekrutmen SDM. Perencanaan SDM di dalam organisasi sangat dibutuhkan karena berhubungan dengan perkiraan-perkiraan mengenai harapan-harapan organisasi tentang apa yang dilakukan oleh seorang pegawai, atau dengan kata lain kontribusi apa yang dapat diberikan oleh seorang pegawai dapat yang dapat dipetik oleh organisasi demi peningkatan kinerja organisasi.

Sementara itu rekrutmen sumber daya manusia ke dalam organisasi menjadi tindakan yang sangat penting karena berhubungan dengan posisi-posisi dan kedudukan tertentu di dalam organisasi yang harus diisi oleh seorang pegawai. Rekrutmen juga sangat penting dilakukan oleh organisasi karena harapan organisasi terhadap seorang calon pegawai untuk dapat mengembangkan organisasi.

3. Seleksi dan Promosi SDM

Seleksi dan promosi sumberdaya manusia pegawai atau personil adalah suatu proses mendapatkan dan menilai informasi tentang calon pegawai yang akan menempati jabatan tertentu. Proses ini menyangkut untuk promosi, mutasi, atau pengisian kembali

Tujuan seleksi dan promosi ini harus dirujuk pada beberapa nilai yang harus dikembangkan di organisasi publik. Nilai-nilai ini ialah produktivitas organisasi, kualitas layanan yang diberikan oleh birokrat, profesionalisme, tanggung jawab, akuntabilitas, dan integritas birokrasi terhadap kebutuhan masyarakat, dan akuntabilitas pegawai terhadap segala tindakannya.

Maka seleksi dan promosi pegawai harus diorientasikan untuk memilih orang-orang yang dapat menduduki jabatan-jabatan dalam birokrasi dengan orientasi kualitas dan kinerja organisasi publik seperti itu.

4. Pelatihan

Salah satu aspek terpenting dari pengembangan organisasi dan karyawan adalah pelatihan. Pentingnya pelatihan ini dilatar belakangi oleh adanya perubahan teknologi yang berkembang terus-menerus yang menimbulkan perubahan sikap dan kesenjangan antara kapasitas tenaga kerja dengan tuntutan tugas yang harus dilakukan baik menyangkut baik pengetahuan, keterampilan maupun sikap mental tenaga kerja.

Untuk mengantisipasi dampak perubahan ini maka perlu dan penting diselenggarakannya dan dikembangkannya pelatihan. Oleh karena itu, pelatihan merupakan tuntutan dan kebutuhan setiap organisasi yang tumbuh berkembang berkemampuan untuk

kompetisi dan berkelanjutan hidup dimasa kini dan mendatang. Adapun yang menjadi sasaran pelatihan adalah seluruh tenaga kerja, baik tenaga kerja manajerial maupun operasional dalam suatu organisasi.

5. Pengembangan Karir

Karir (career) seorang pegawai dalam organisasi secara luas didefinisikan sebagai "... the sequence of a person's work related activities and behavioral and associated attitudes, values, and aspirations over span one's life."⁸

Jadi karir pegawai merupakan semua pekerjaan (jabatan) yang dimiliki seorang pegawai selama kehidupannya yang dihubungkan dengan sikap, nilai, dan aspirasinya.

Karir pegawai menunjukkan pada peranan dan status mereka di organisasi. Suatu sistem pengembangan karier adalah merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Program pengembangan karir harus dipadukan dan didukung oleh sumber daya manusia yang ada. Program pengembangan karir juga perlu didukung sistem sumber daya manusia yang lain. Yakni perencanaan sumberdaya manusia.

⁸ D. Heidichman, Manajemen Personalia, DBP, Yogyakarta, 1996, hal. 100

Misalnya individu perlu melakukan penaksiran informasi, serta gambaran peluang karir untuk merencanakan karir dan sendiri.

6. Penilaian Prestasi Kerja dan Kompetisi

Prestasi kerja pegawai merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Prestasi kerja atau kinerja dapat dimengerti sebagai catatan keluaran yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu. Bernardin dan Russell memberi pengertian penilaian prestasi kerja pegawai sebagai berikut: *erformance is definet as the record of outcomes produced on a specified job function or outcoames time period.*

Kinerja jabatan suatu keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan. Jadi bukan penelitian terhadap penampilan dan karakteristik individu yang dinilai. Banyak sistem penilaian tidak dapat membedakan keduanya kinerja lebih mangacu pada serangkaian keluaran atau hasil yang diperoleh dari bidang pekerjaan tertentu dan selama periode waktu tertentu bukan pada karakteristik pribadi orang yang dinilai

Kompensasi terdiri dari upah dan tunjangan. Kompensasi merupakan biaya utama yang secara kritis mempengaruhi jabatan yang kompetitif pada organisasi. Kompensasi merupakan aspek

cost yang paling luas organisasi. Kompensasi dikaitkan dengan jabatan yang kompetitif di norganisasi.

Organisasi sangat menaruh perhatian terhadap upah atau gaji ataupun kompensasi. Kompensasi merupakan biaya bagi organisasi

Untuk dapat mencapai tujuannya. Gaji dan kompensasi juga dapat memotivasi para karyawan untuk menagani pekerja dan mencapai prestasi kerja yang baik.

Pada umumnya kompensasi dimengerti tidak langsung. Kompensai langsung adalah sistem pengajian yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan. Sedangkan kompensai tidak langsung adalah sistem tunjang bagi karyawan yang bisa berupa program proteksi, asuransi, upah waktu libur dan lain-lain.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk pengembangan SDM dan mesuk dalam manajemen sumber daya manusia(MSDM), terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi Diklat (pedidikan dan pelatihan).⁹

⁹ Mardiana, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- a. Membuat tenaga kerja baru dalam mempelajari tugas mereka secara lebih cepat dan efektif.
- b. Meningkatkan pelaksanaan kerja dan tenaga kerja yang ada.
- c. Meningkatkan volume kerja
- d. Menurunkan tingkat kesalahan kerja
- e. Menurunkan pelarian tenaga kerja
- f. Meningkatkan kepuasan kerja
- g. Penukaran keahlian yang telah usang dengan kecakapan-kacakapan baru
- h. Menurunkan kecelakan kerja
- i. Meningkatkan fleksibilitas angkatan kerja
- j. Menyediakan lapangan kerja bagi pengembangan karir
- k. Meningkatkan citra perusahaan

Sementara Slamet Saksono, dalam rahayu, menambahkan manfaat lain dari program diklat yaitu¹¹:

- a. Meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya
- b. Menumbuhkan pengetahuan yang sama mengenai tugas-tugas dalam kaitannya dengan yang lain untuk mewujudkan tujuan organisasi
- c. Memupuk keberanian berfikir dan berprestasi
- d. Memupuk hubungan kerja sama antar pegawai secara efisien

- e. Menanamkan jiwa persatuan (*L'esprit de corps*)
- f. Mengubah sikap dan tingkah laku mental
- g. Menumbuhkan rasa turut memiliki dan tanggung jawab pegawai
- h. Mengurangi frekuensi pegawai

Secara individu program diklat akan memberikan manfaat:

- a. Membantu pegawai mwmbuat keputusan dengan lebih baik
- b. Meningkatkan kemampuan para pekerjaan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
- d. Timbulnya dorongan dalam diri karyawan untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang muncul yang pada gilirannya akan memperbesar rasa percaya diri
- e. Terjadinya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing, baik secara tehnikkal maupun intelektual
- f. Meningkatkan kepuasan kerja
- g. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
- h. Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri

Dengan demikian secara normative program pendidikan dan pelatihan akan memberikan kontribusi yang sangat positif bagian perkembangan individu yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja

yang diadakan oleh suatu instansi, yaitu diklat yang terpisah dengan lokasi kerja dan diklat yang berada di lokasi kerja, keduanya mempunyai dan kekurangan yang saling mendukung satu sama lain.

2.2. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan dengan dua cara yaitu, *On The Job Training* dan *Off The Job Training*.

a. *On The Job Training*

Pelatihan *On The Job Training* umum dilaksanakan di organisasi-organisasi karena bentuk latihan ini langsung berada di tempat kerja. Metode ini mempunyai keunggulan memotivasi peserta secara kuat karena pelatihan tidak dalam situasi artificial di dalam ruang kelas.

- 1) Keunggulan metode *On The Job Training* antara lain:
 - a) karyawan melaksanakan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas-tugas yang disimulasikan
 - b) karyawan mendapat instruksi-instruksi dari karyawan senior atau penyelia yang berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik.
 - c) Pelatihan dilaksanakan didalam lingkungan kerja yang sesungguhnya dibawah kondisi normal dan tidak menumbuhkan fasilitas pelatihan khusus
 - d) Pelatihan informal, relative tidak mahal, mudah diadopsikan

- e) Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerja sama antara karyawan dan pelatihan
 - f) Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, menyita biaya keluar kantong relative rendah dan membantu motivasi kinerja yang kuat
- 2) Kelemahan dalam *On The Job Training*
- a) Pendidikan kurang termotivasi untuk melatih atau memikul tanggung jawab untuk pelatihan sehingga pelatihan dapat menjadi serampangan.
 - b) Pelatihan mungkin melaksanakan pekerjaan dengan baik namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
 - c) Pelatihan mungkin tidak mempunyai waktu untuk melatih dan menghapus elemen yang penting dari proses pelatihan
 - d) Karyawan yang tidak terlatih mungkin memiliki dampak negative pada pekerjaan dan kinerja organisasional
 - e) *On The Job Training* mungkin tidak efektif biaya apabila dibandingkan dengan program pelatihan terstruktur.¹²

Bentuk-bentuk *On The Job Training* antara lain: magang, intership, rotasi pekerjaan, dsb.

b. *Off The Job Training*

Bentuk pelatihan *Off The Job Training* dilakukan di lokasi yang terpisah, program ini memberikan individu-individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Kursus-kursus, workshop, seminar dan simulasi komputer adalah contoh dari *off the job training*. Dalam *off the job training* terdapat bentuk pelatihan yaitu program-program *in-house* yang dikoordinasikan oleh karyawan organisasi dan diselenggarakan di dalam fasilitas pelatihan perusahaan dan program-program *off-site* yang diadakan jauh dari organisasi dan disponsori oleh asosiasi profesional, institusi pendidikan atau konsultan pelatihan independent.

1) Keunggulan dari *Off The Job Training*

- a) Biaya pelatihan yang efisien karena kelompok-kelompok yang dilatih bukan individu-individu
- b) Pelatihan biasanya instruktur penuh waktu atau staf pelatih, kemungkinan lebih kompeten
- c) Kursus-kursus dan seminar yang *off-site* memungkinkan perusahaan kecil dengan sumber daya yang terbatas untuk melatih karyawan tanpa adanya biaya yang berat dari staf pelatih dan fasilitas-fasilitas pelatihan.

- d) Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan lain sering memungkinkan peserta untuk mempelajari metode-metode dan teknik baru di samping materi-materi yang disajikan selama program
- e) Memindahkan pelatihan dari pekerjaan memungkinkan karyawan berkonsentrasi guna mempelajari keahlian-keahlian dan sikap baru tanpa harus berbarengan mengkhawatirkan kinerja pekerja.

2) Kelemahan *Off The Job Training* antara lain:

- a) Para karyawan yang mengikuti *Off The Job Training* tidaklah melakukan pekerjaan mereka.
- b) Kekurangn terbesar dari tipe pelatihan ini adalah masalah transfer belajar kadang-kadang *Off The Job Training* bersifat teoritis dan mempunyai nilai praktis yang terbatas bagi peserta, khususnya paa saat pelatihan diadakan jauh dari organisasi.
- c) Kecocokan antara tipe-tipe pelatihan ini dan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai kerap kali rendah, tipe-tipe pelatihan ini sering memerlukan biaya keluar kantong lebih besar.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat secara *konkret*. Perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat. Kemampuan ini mencakup *kognitif*, *afektif* maupun *psikomotorik*. Apabila dilihat dari

pendekatan sistem, maka proses pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari *input* (sasaran diklat) dan *output* (perubahan perilaku), dan factor yang mempengaruhi proses tersebut. Dalam teori diklat faktor yang mempengaruhi proses diklat itu dibedakan menjadi dua, yakni apa yang disebut perangkat lunak (*soft ware*) dan pengkt keras (*hard ware*).

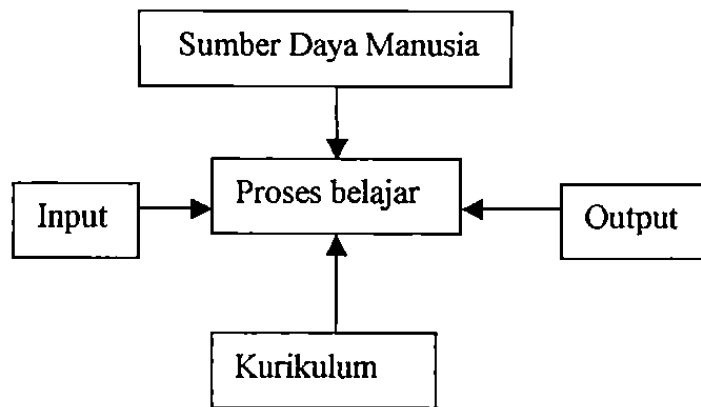
Perangkat lunak dalam proses diklat ini mencakup antara lain: kurikulum, organisai pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar dan tenaga pengajar itu pelatihan itu sendiri. Sedangkan perangkat keras yang juga besar juga pengaruhnya terhadap proses diklat ialah fasilitas-fasitas yang mencakup gedung, perpustakaan (buku-buku referensi), alat bantu pendidikan, dan sebagainya.

Pendekatan lain mengatakan bahwa faktor fasilitas, tenaga pengajar atau pelatihan, alat Bantu atau alat peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4 M (*Man, Money, Materiil, dan Methods*). Sedangkan kurikulum itu merupakan faktor tersendiri yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan.

Secara skematis proses pendidikan dan pelatihan yang telah diuraikan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 1

Proses Pendidikan dan pelatihan



Sumber : Notoatmodjo¹³

Pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk pengembangan SDM adalah suatu siklus yang harus terjadi terus-menerus. Hal ini terjadi karena organisasi itu harus berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan di luar organisasi tersebut. Untuk itu maka kemampuan sumber daya manusia / karyawan organisasi itu berkembang organisasi.

Komponen utama dari suatu siklus pendidikan dan latihan:

- a. Analisis kebutuhan pendidikan dan latihan
- b. Keputusan tentang pendidikan dan latihan
- c. Seleksi peserta
- d. Penyusunan program baik yang sifatnya kurikulum / ekstra kurikulum.
- e. Penyusunan bahan pelajaran yang harus disesuaikan dengan kebutuhan

- f. Seleksi pengajaran
- g. Penentuan teknik dan metode pengajaran
- h. Penyusunan program pengajaran
- i. Penyelenggaraan¹⁴

Program pendidikan dan latihan diharapkan dapat menghasilkan SDM yang berkualitas yaitu seorang karyawan yang mempunyai produktivitas tinggi, terdidik, terlatih dan profesional, mandiri dan kreatif dan inovatif. Dan pelaksanaannya sesuai dengan yang direncanakan oleh tim penyelenggara

Menurut Sagir, produktifitas akan sangat ditentukan oleh program diklat dan pelaksanaan yang didasarkan pada¹⁵:

- a. Menyesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan pembangunan, semakin berkembang suatu negara semakin banyak dibutuhkan tenaga kerja terdidik, terlatih dan profesional.
- b. Pendidikan dan pelatihan harus dikembangkan sesuai dengan kemajuan ilmu dan teknologi sesuai dengan hasil perkembangan penelitian dan pengembangan (research and development).
- c. Pengembangan SDM yang mampu bekerja proaktif merupakan suatu hasil dari mata rantai pendidikan- latihan-pengembangan.

Beberapa konsep diatas telah menjelaskan konsep pendidikan dan latihan, dalam penelitian ini diklat dilihat sebagai suatu kesatuan dan berkelanjutan sebagai suatu siklus yang saling berkaitan satu sama lain. Dimana diklat dipengaruhi oleh input, proses diklat dan akan menghasilkan

output yang berupa karyan yang berkualitas. Dalam konsep diatas dapat diuraikan bahwasanya diklat, sedangkan variable yang mempengaruhi proses diklat adalah adalah sumber daya (manusia dan non manusia) yang dimiliki oleh lembaga diklat dan kurikulum, sehingga akan menghasilkan output berupa kemampuan karyawan / kompetensi karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan oleh instansi. Secara lebih rinci adalah sebagai berikut:

- a. *Input* adalah sasaran diklat yaitu sumber daya manusia. Peserta diklat ini mempunyai latar belakang yang berbeda / heterogen. Faktor yang mempengaruhi kemampuan seseorang adalah faktor pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Sehingga indikator dapat dilihat dari pendidikan kerja atau pengalaman mengikuti latihan-latihan.
- b. *Proses diklat*, yaitu proses di man diklat itu berlangsung yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia (manusia dan non manusia) serta kurikulum. Sumber daya diklat dalam hal ini adalah instruktur / pelatihan. Sedangkan sumber daya nonmanusia dalam diklat aalah berupa yaitu gedung, perpustakaan, alat bantu pendidikan dan metode belajar.
 - 1) Instruktur pelatihan dalam diklat adalah guru, ia harus profesional dalam keguruannya. Oleh sebab itu ia harus senantiasa mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan

ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya yang berkaitan dengan departemennya.

Instruktur yang baik memiliki beberapa syarat antara lain:

- a) *Teaching skills* yaitu seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik/mengajar, membimbing, memberikan petunjuk dan mentransfer pengetahuan kepada peserta pengembangan.
- b) *Communication skills* yaitu seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi baik lisan maupun tulisan secara efektif.
- c) *Personality authority* yaitu seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan, ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui
- d) *Social skills* yaitu seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan
- e) *Technical competent* yaitu seorang pelatih harus mempunyai kemampuan teknis, kecakapan teoritis dan tangkas dalam mengambil keputusan
- f) Stabil emosi yaitu seorang pelatih tidak boleh berprangkasa

mempunyai sifat keibapakan / keibuan, keterbukaan dan bersifat obyektif.

Instruktur dituntut benar-benar kompeten dalam bidangnya, baik dilihat dari latar belakang pendidikan formalnya maupun keahlian dalam menyampaikan materi. Komunikasi dan kecakapan menguasai materi.

2) Fasilitas diklat adalah sumber daya non manusia yang dimiliki oleh diklat. Indikator yang dipaai dalam fasilitas ini adalah kenyamanan gedung, kelengkapan perpustakaan, kelengkapan alat bantu, kesesuaian metode belajar dengan kemampuan peserta. Secara terinci adalah sebagai berikut¹⁶:

- a) Gedung : Proses diklat akan sangat dipengaruhi oleh gedung ini dimana diklat tersebut berlangsung, karena kenyamanan proses diklat sangat mempengaruhi hasil diklat.
- b) Perpustakaan : fasilitas buku dan perpustakaan sangat mendukung adanya keberhasilan diklat karena selain diperoleh melalui tatap muka, peserta dapat membaca pengetahuan lain.
- c) Alat bantu : dalam proses diklat penyampaian materi membutuhkan alat bantu pendidikan yaitu alat-alat yang digunakan pendidik dalam bahan pendidikan / pengajar
- d) Metode belajar mengajar atau proses penyampaian materi

... pendidikan/melatihkan kepada peserta pendidikan ada beberapa

metode belajar yang digunakan. Dalam noto atmojo mengklasifikasikan metode belajar mengajar ada dua jenis yaitu:

1)) Metode Didaktif

Metode ini menitik beratkan bahwa pendidik yang aktif sedangkan pihak sasaran pendidikan tidak diberi kesempatan untuk aktif. Yang termasuk dalam metode ini adalah metode ceramah, siaran melalui radio, pemutaran film / slide, penyebaran pamflet, poster dan sebagainya.

2)) Metode Sakrotik

Metode ini menjamin adanya komunikasi dua arah antara pendidikan dan sasaran pendidikan, yang aktif bukan pihak pendidik saja melainkan pihak sasaran pendidikan. Yang termasuk dalam metode ini adalah demonstrasi, diskusi, role playing, seminar, simposium, lokakarya, latihan lapangan dan sebagainya.¹⁷

Dalam penelitian ini kedua metode belajar tersebut dipakai karena pada dasarnya sistem searah dan dua arah pasti terjadi karena alam beberapa macam diklat sesuai dengan jabatan dan beberapa pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh karyawan, sehingga indikator dalam metode belajar ini adalah kesesuaian metode dengan materi yang akan disampaikan.

3) Kurikulum

Kurikulum dalam partanto berarti rencana pelajaran. Kurikulum sebagai suatu rangkaian rencana pelajaran yang harus ditempuh seorang untuk memperoleh pengetahuan tertentu, sangat penting dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena digunakan sebagai pedoman.¹⁸

Kurikulum dalam pendidikan dan latihan adalah sangat penting karena kurikulum dipakai sebagai pedoman bagi kegiatan belajar dalam rangka mengembangkan kemampuan sumber daya manusia atau sasaran pendidikan dan latihan.

Dalam Notoatmodjo disebutkan ada tiga bentuk kurikulum yaitu:

a). *Subject Matter Curriculum* (berorientasi pada mata ajaran)

Kurikulum ini menampilkan bahan peajaran secara terpisah-pisah, tujuan adalah penguasaan bahan dari tiap mata pelajaran, sehingga bahannya semakin meluas dan mendalam.

b). *Integrated Curriculum* (kurikulum yang terintegrasi)

Kurikulum ini adalah integrasi penuh antara semua mata pelajaran kurikulum diberikan secara bersama untuk memecahkan suatu masalah.

c). Kurikulum yang didasarkan pada tingkat kemampuan

Kurikulum yang diarahkan pada semua kegiatan di organisasi kearah fungsi atau kemampuan yang dituntut pasaran kerja atau bidang pekerjaan.¹⁹

- 4) Output, dalam proses diklat adalah perubahan kemampuan karyawan setelah mendapatkan diklat, dan pelaksanaannya sesuai dengan prosedur yang telah dibuat.

Pendidikan dan pelatihan dalam penelitian ini adalah sebagai suatu sistem yang terdiri dari input, proses diklat dan output. Karena pada dasarnya diklat yang terjadi didalam suatu perusahaan atau pemerintahan. Indikator kurikulum antara lain diukur dari kebaruan materi diklat, kesesuaian materi diklat dengan pekerjaan peserta dan kebutuhan peserta. Indikator sumber daya lain kelengkapan fasilitas baik gedung iklat, alat bantu pendidikan, perpustakaan, kemampuan instruktur diklat sedangkan indikator metode diklat adalah kesesuaian metode dengan materi dan peserta diklat. Selain itu pelaksanaan pendidikan dan latihan sesuai dengan program yang telah dirancang.

3. Implementasi Kebijakan

Policy merupakan wahana / tindakan untuk mencapai pada suatu tujuan. Meskipun policy yang sudah dirumuskan sebaik mungkin namun dalam pelaksanaannya tidak selalu berjalan sebagai mana mestinya. Bila dalam analisis public policy, tekananya pada perhitungan sebelumnya sebelum kebijakan itu berproses, maka dalam implemenasi melihat

¹⁹ Noprotmedia Solidia, On Cit hal 49-50

bagaimana kebijakan itu dioperasikan serta melihat *out comes policy* itu sendiri. Sedangkan evaluasi kebijakan dinilai bagaimana implementasinya, perwujudannya, serta impactnya. Maksudnya apakah kebijakan tersebut sudah mencapai sasaran seperti yang diharapkan, apakah sudah menghasilkan dampak seperti yang telah dituntukan, apakah sudah membawa keuntungan-keuntungan kepada si penerima program dan lain sebagainya²⁰

Disini jelas perbedaan dari implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Implementasi kebijakan yang dilihat adalah proses dari pengoperasian kebijakan baik program, aparat pelaku maupun dari sasaran atau obyek dari kebijakan tersebut, sedangkan evaluasi kebijakan tersebut, sedangkan evaluasi kebijakan merupakan penilaian secara menyeluruh dari program kebijakan dalam mencapai sasarannya.

Konsep implementasi untuk menggambarkan tahapan pelaksanaan kebijakan publik setelah diformulasikan oleh pemerintah. Mazmanian dan Sabatier menjelaskan konsep implementasi kebijakan sebagai berikut:

“Didalam mempelajari masalah implementasi kebijakan berarti berusaha untuk memahami”apa” yang senyatanya sesudah program diberlakukan atau dirumuskan, yaitu peristiwa-peristiwa yang terjadi setelah proses pengesahan kebijakan negara, baik itu menyangkut usaha-usaha menadministrasikannya maupun juga usaha-usaha untuk memberikan dampak tertentu pada masyarakat ataupun peristiwa-peristiwa”.²¹

²⁰ Affan Gaffar, *Policy Process and Formulation*, hal.49-50

²¹ Mazmanian dan Sabatier, *Policy Implementation: A Review of the Literature*, New York: Praeger, 1980

Sedangkan Udoji mengatakan bahwa:

“Pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip, kalau tidak diimplementasikan”.²²

Secara garis besar, Solichin menjelaskan bahwa:

“Fungsi implementasi itu ialah untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun saran-saran kebijakan negara diwujudkan sebagai “*Out Comes*” (hasil akhir) Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Sebab itu fungsi implementasi mencakup pula penciptaan apa yang dalam ilmu Kebijakan Negara (*Policy Science*) disebut (*Policy delivery System*” (sistem penyampaian atau penerusan kebijakan negara) Yang biasanya terdiri dari cara-cara atau sarana-sarana tertentu yang dirancang atau didesain khusus serta diarahkan menuju tercapainya tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dikehendaki”.²³

Selanjutnya Slichin Abdul Wahab Menyatakan sebagai berikut:

“Tahap Implementasi kebijakan sesungguhnya merupakan aspek penting dari keseluruhan proses kebijakan”.²⁴

Grindle mengemukakan pandangan yang diuraikan sebagai berikut:

“Proses implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan saran-sarana yang semua bersifat umum telah diperinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana/biaya ialah dilkasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan asaran-sasaran tersebut. Inilah syarat-syarat pokok bagi implementasi kebijakan negara apapun.”²⁵

Proses implementasi kebijakan itu sesungguhnya tidak hanya melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan politik, ekonomi dan sosial yang langsung ataupun tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari pihak yang terlibat, dan pada akhirnya berpengaruh terhadap dampak baik yang diharapkan (*intended*) maupun yang tidak di harapkan (*spillover negative effects*).

Dengan melihat berbagai pendapat dari para ahli tentang implementasi kebijakan seperti yang telah diuraikan di muka terdapat kesamaan dalam pendekatan implementasi hal ini terlihat karena adanya elemen yang sama tetapi terminologi yang digunakan berlainan. Suatu implementasi tentunya memiliki tujuan untuk memperoleh keberhasilan. Implementasi kebijakan dikatakan berhasil jika lima kriteria keberhasilan yang menurut Nakamura yaitu:

- a. Pencapaian tujuan kebijakan
- b. Efisien
- c. Kepuasan kelompok sasaran
- d. Daya tangkap klien
- e. Sistem pemeliharaan²⁶

Sedangkan menurut Edward III ada empat hal yang mempengaruhi implementasi kebijakan:

²⁶

- a. Komunikasi, dalam implementasi kebijakan komunikasi difungsikan untuk menggabungkan antara aparat pelaksana atau penyampaian peserta dari pemerintah/perusahaan kepada publik.
- b. Sumber daya manusia maupun sumber daya dana merupakan pendukung pelaksana kebijakan yang hal ini mutlak diperlukan
- c. Sikap pelaksana berperan sebagai implementor sehingga kemampuan aparat pelaksana perlu ditingkatkan
- d. Organisasi pelaksana sebagai wahana untuk menjalankan dan mengkoordinasikan setiap pelaksanaan dan berjalan tidaknya sesuatu kebijakan²⁷

Implementasi kebijakan dalam operasionalnya adalah program, dalam prosesnya terdapat tiga unsur penting dan mutlak yaitu:

- a. Adanya program yang dilaksakan.
- b. Target Group, yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran yang diharapkan akan menerima manfaat dan pelaksanaan program tersebut, baik berupa perubahan maupun peningkatan.
- c. Unsur pelaksanaan implementor yaitu organisasi atau perorangan yang bertanggung jawab dalam pengalilaan, pelaksanaan dan pengawasan proses implementasi tersebut.²⁸

²⁷ *ibid*, hal.47

²⁸ Abdullah M. S, *Perkembangan Penerapan Study Implementasi*, Pusdiklat Pegawai Negri RI, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 1988, hal. 52

Menurut Randall B.R dan Grace A.F menyebutkan bahwa aktor-aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan publik di AS melibatkan para aktor ditingkat federal ,state maupun lokal yang meliputi:

- a. *Executive Official and Organization*
- b. *Legislative*
- c. *Bureocratic*
- d. *Non government mental individual and Organization*
- e. *Judicial Official and Organization*²⁹

Jadi keberhasilan implementasi kebijakan banyak dipengaruhi isi kebijakan itu sendiri (*content*) dan kondisi birokrasi atau sistem politik (*context*)³⁰

F. Definisi Konseptual

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

2. Diklat (Pendidikan dan pelatihan)

adalah serangkaian kegiatan jangka pendek untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru bagi karyawan sesuai dengan kebutuhan dalam rangka meningkatkan kemampuan karyawan dan institusi.

²⁹ Randall B.R dan Grace A.F, *Public Policy and Administration*, New York: Prentice Hall, 1991, hal. 100.

3. Implementasi Kebijakan

Merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh pemerintah, individu, atau kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam keputusan termasuk di dalamnya adalah upaya mentransformasikan keputusan tahap operasional untuk mencapai perubahan besar maupun kecil seperti yang telah ditetapkan dalam keputusan tersebut.

G. Definisi Operasional

Pelaksanaan Diklat (pendidikan dan pelatihan) diukur dari :

- a. Input/ sasaran diklat
 - 1) Proses seleksi / menjaring peserta diklat
 - 2) Pendidikan formal karyawan (kesesuaian jurusan dengan pekerjaan)
 - 3) Pendidikan informal (diklat / kursus) yang pernah diikuti karyawan.
- b. Proses pendidikan dan pelatihan
 - 1) Instruktur:
 - a) Pendidikan formal
 - b) *Teaching skill* (Keahlian mengajar)
 - c) *Communication skill* (Kecakapan berkomunikasi)
 - d) *Personality authority* (Kewibawaan Instruktur)
 - e) *Social skill* (keahlian bersosial)
 - f) *Technical Competent* (kemampuan teknik)

- a) Kenyamanan gedung
- b) Kelengkapan kepustakaan
- c) Kelengkapamn alat bantu pendidikan

3) Metode Belajar

- a) Metode sokratik
- b) Metode didaktif
- c) Kesesuaian metode dengan materi diklat

4) Kurikulum

- a) Kesesuaian materi dengan kebutuhan karyawan.
- b) Kebaruan materi diklat

c. Output

1) Produktifitas Karyawan

- a) Hasil evaluasi
- b) Kompensasi / kemampuan karyawan

2) Produktivitas BRI

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui diklat di Sendik BRI Yogyakarta sesuai tujuannya maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Menurut Faried, penelitian deskriptif adalah penelitian yang melakukan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala dan sebagainya yang merupakan obyek

... penelitian deskriptif merupakan yang dimaksudkan

untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada yaitu gejala, keadaan. Sedangkan menurut azwar, penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat, fakta dan karakteristik mengenai populasi / mengenai bidang tertentu. Penelitian ini berusaha menggambarkan situasi / kejadian. Data yang dikumpulkan semata-mata bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan, menguji hipotesis, membuat prediksi maupun mempelajari implementasi.

Dalam konteks penelitian ini yang akan dilakukan penelitian mencoba untuk mengetahui secara lebih jauh tentang pelaksanaan diklat yang terjadi di Sendik BRI Yogyakarta dimana diklat ini hanya diperubahan bagi karyawan BRI.

2. Sumber Data

Menurut lofland & lofland dalam moleong,³⁰ dikatakan bahwa sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan, dengan demikian data dalam penelitian ini akan diperoleh dari :

- a) Dokumen-dokumen yang berhubungan dengan fokus penelitian yaitu pelaksanaan diklat oleh sendik BRI
- b) Nara sumber yaitu kepala Sendik, kepala bagian Akademik Sendik dan pegawai / karyawan dan instruktur Sendik serta peserta diklat baik setelah maupun sebelum melakukan diklat sebagai data.

³⁰ Moleong, M. (2006). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.

3. Teknik Pengambilan Sampel.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposif sampel, artinya pengambilan sampel bukan didasarkan atas strata, random atau lainnya tetapi atas adanya tujuan tertentu, yaitu ada saat penyelenggaraan pendidikan pengembangan karir. Subyek yang diambil merupakan subyek yang paling banyak mengandung ciri-ciri / karakteristik tertentu yang terdapat dalam populasi.

Teknik ini digunakan karena penulis mempunyai keterbatasan waktu, tenaga maupun biaya. Dengan pengambilan sampel secara purposif hal-hal yang dicari dapat dipilih pada kursus-kursus ekstra yaitu pada saat pelaksanaan pendidikan pengembangan karir sehingga hal-hal yang dicari tampil lebih menonjol dan dapat dengan mudah dicari maknanya. Hasil yang dicapai dengan pengambilan sampel ini bukan untuk mencari generalisasi akan tetapi yang dicapai pada suatu kasus mungkin dapat transferable pada kasus lainnya

Penelitian ini mengambil sampel peserta diklat yaitu diklat struktural calon teller/deskman 72 Orang

4. Metode Pengumpulan Data

- a. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian terhadap gejala-gejala yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti
- b. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan bertatap langsung dengan informan kunci (*key person*). Responden yang pilih:

2. Kepala seksi SDM dan Umum
 3. Instruktur yang berperan dalam diklat
- c. Koesioner atau angket, yaitu daftar pertanyaan yang ditujukan kepada peserta diklat struktural angkatan IV tahun 2004 yaitu calon Deskman/Teller program rekrutmen.
- d. Study dokumenter

Dilakukan dengan klasifikasi dan ketegorisasi referensi bahan-bahan yang tertulis yang relevan dengan masalah penelitian dan mandukung dalam menjawab pertanyaan peneliti yang diperoleh dari sendik BRI Yogyakarta,yaitu berupa data peserta diklat, rencana strategis yang berisi visi dan misi serta program-program Sendik Yogyakarta, laporan-laporan pelaksanaan diklat yang dapat mendukung penelitian ini.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data akan diolah secara sistematis. Dalam menganalisis digunakan metode deskriptif kualitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk mengolah data kualitatif yang diperoleh yaitu data yang berbentuk kata-kata, kalimat, skema dan gambar.

Analisis data dilakuan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

- 1) Pemilihan data yang sesuai dengan fokus penelitian kemudian mendeskripsianya

- 2) Mengelompokkan data kemudian menyeleksi data kemudian menyelesaikan data yang diperoleh dalam penelitian tersebut menurut kualitas dan kebenarannya
- 3) Membandingkan data, yaitu data sebelum diklat dan setelah diklat, dari perbandingan tersebut dapat dijelaskan adanya perubahan yang terjadi serta faktor-faktor yang mempengaruhi, proses diklat
- 4) Interpretasi data dan penarikan kesimpulan penelitian berusaha mencari makna dari data yang terkumpul kemudian menafsirkan dan menarik kesimpulan