

BAB I

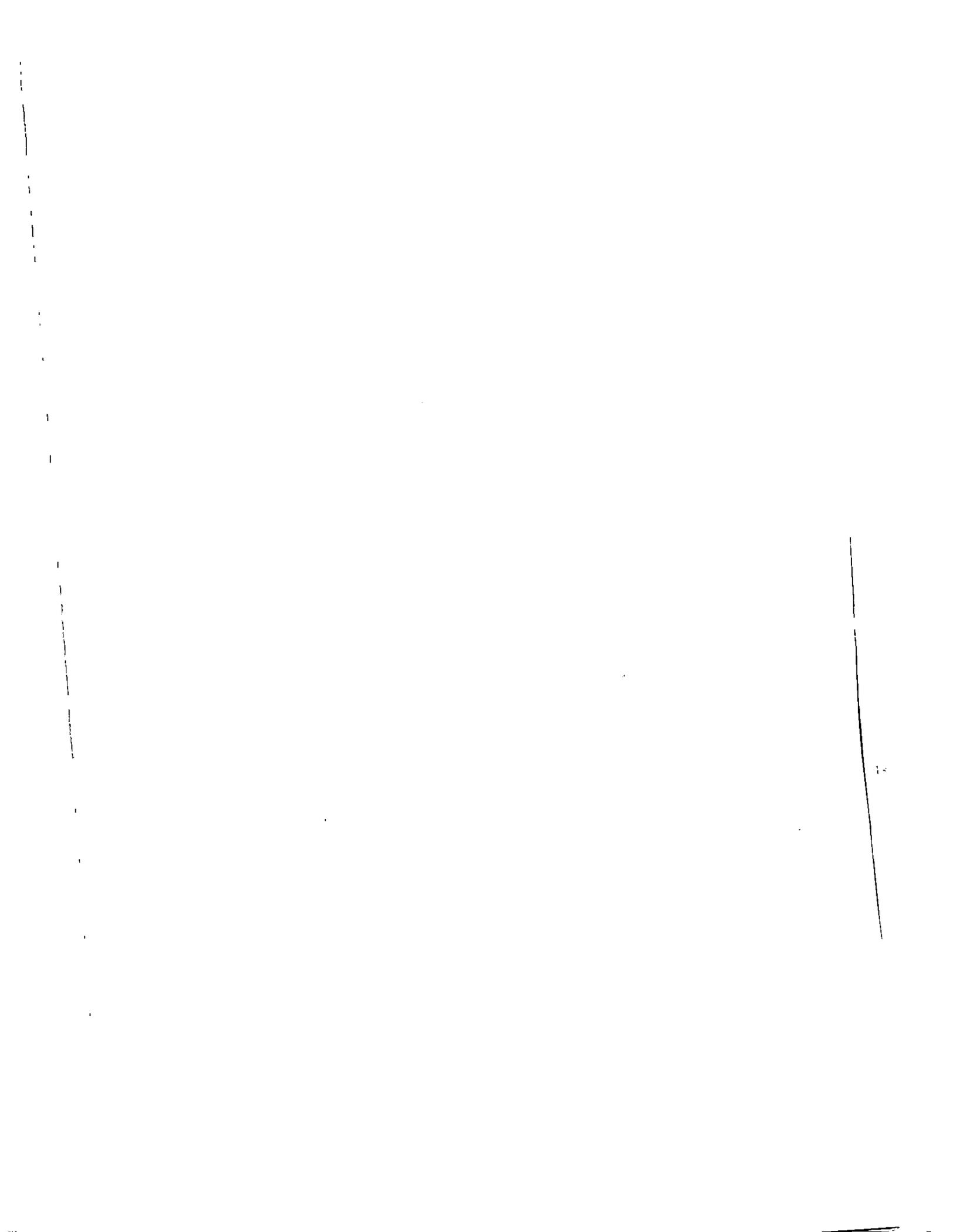
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Untuk menjadi sebuah bangsa yang besar dan maju, introspeksi diri merupakan suatu keharusan, meskipun dalam kenyataannya sulit dilakukan. Indonesia adalah negara besar dilihat dari beberapa sudut, tapi juga kecil jika kita melihatnya dari sisi yang lain. Dari segi jumlah penduduk, kekayaan alam dan luas wilayahnya, Indonesia adalah negara yang memiliki kekayaan berlimpah. Tetapi, dalam kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), teknologi yang dikuasai, kekuatan ekonomi dan pengaruh politik, Indonesia adalah negara yang lemah.

Birokrasi (PNS) sebagai motor penggerak (*agent of change*) dan penyelenggara roda pemerintahan negara secara umum, mempunyai peran yang sangat strategis dalam membawa arah negara ini ke masa depan. Oleh karenanya, pembenahan kualitas dan kuantitas SDM PNS mutlak dilakukan sejak dini. Jika dibandingkan dengan negara tetangga saja, seperti Singapura, Malaysia dan Thailand, kondisi kualitas SDM Indonesia sudah tertinggal jauh, terutama masalah etos kerjanya.

Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun SDM seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan dan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien, serta menggembirakan dalam manajemen kepegawaian untuk meningkatkan efektivitas SDM dalam suatu organisasi



Budaya kerja dalam organisasi berupaya merubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerja sama yang tinggi serta disiplin dalam organisasi.

Era reformasi saat ini memberikan peluang bagi perubahan paradigma pembangunan secara lebih adil dan berimbang. Perubahan paradigma ini antara lain diwujudkan melalui Kebijakan Otonomi Daerah dan Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang diatur dalam satu paket undang-undang yaitu Undang-Undang No.32 2004 tentang Daerah dan Undang-Undang No.33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.

Kebijakan pemberian otonomi daerah dan desentralisasi yang luas, nyata dan bertanggungjawab kepada daerah merupakan langkah strategis dalam dua hal. *Pertama*, otonomi daerah dan desentralisasi merupakan jawaban atas permasalahan lokal bangsa Indonesia berupa ancaman integrasi bangsa, kemiskinan, ketidak merataan pembangunan, rendahnya kualitas hidup masyarakat, dan masalah pembangunan SDM. *Kedua*, otonomi daerah dan desentralisasi merupakan langkah strategis bangsa Indonesia untuk menyongsong era globalisasi ekonomi dengan memperkuat basis perekonomian daerah¹

Berlakunya Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah harus didorong oleh desentralisasi urusan kepegawaian kepada daerah. Untuk memberi landasan yang kuat bagi pelaksanaan desentralisasi tersebut, diperlukan adanya pengaturan kebijakan manajemen PNS secara Nasional tentang

norma, standard dan prosedur yang sama dan bersifat nasional dalam setiap urusan manajemen kepegawaian.

Di samping itu untuk menciptakan pemerintahan yang melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) diperlukan SDM yang mampu menjawab semua masalah tersebut.

Diberikannya hal untuk mengatur urusan tersebut pada satu sisi memang telah lama telah ditunggu oleh daerah. Jika sebelumnya pemerintah Kabupaten atau Kota hanyalah pesuruh dari Pemerintah Pusat sangat tidak mandiri dalam berbagai kebijakan, maka desentralisasi memberikan hak dan otoritas yang relatif besar untuk menentukan nasib sendiri daerahnya. Pada dasarnya pembangunan Nasional di Indonesia berusaha untuk mengubah tata kehidupan masyarakat yang lebih baik lagi. Proses perubahan ini merupakan aktivitas yang sudah direncanakan dengan matang dan tertuang dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945.

Ketika kewenangan untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pelayanan beralih ke daerah, maka sebagai konsekuensinya kemandirian merupakan hal yang wajib dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten atau Kota. Dengan demikian maka Pemerintah Daerah atau Kota siap atau tidak kini harus bertumpu pada segala potensi yang dimiliki baik Sumber Daya Alam (SDA) maupun SDM

Kualitas SDM sebagai faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam pembangunan jangka panjang dan menghadapi era reformasi, adanya perkembangan dan perubahan yang cepat akibat pengaruh globalisasi itu membutuhkan kesiapan SDM untuk menguasai dan memanfaatkan perkembangan dan perubahan tersebut. Dari waktu-kewaktu SDM dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pembangunan terutama di dalam negara berkembang termasuk di Indonesia.

Pencapaian berbagai sasaran pembangunan baik itu Nasional maupun Daerah sepenuhnya terletak pada kualitas SDM yang ada, keberhasilan pembangunan tidak lagi diukur dari segi ekonomi tetapi sejauh mana pembangunan itu meningkatkan kualitas SDM.

Keberhasilan reformasi birokrasi tidak terlepas dari kinerja seluruh pegawainya, melainkan mutlak membutuhkan adanya pegawai yang memiliki kapasitas yang memadai sebagai abdi masyarakat. Upaya agar peningkatan kualitas kinerja aparatur lebih baik dan profesional, maka peningkatan kualitas SDM aparatur harus dilaksanakan.

Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Aparatur Negara seperti yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS menjadi salah satu fokus pembangunan nasional mengingat bahwa aparatur negara mengemban tugas penting yaitu, sebagai agen perubahan dalam kehidupan masyarakat. Aparatur pemerintah diharapkan menjadi motor, motivator, dalam pembangunan

PNS merupakan sumber daya negara yang berperan strategis dalam mengembangkan tugas pemerintahan dan pembangunan. PNS merupakan kelompok pekerja yang memiliki beberapa keunikan. *Pertama* gaji mereka adalah pajak yang dibayar oleh masyarakat, untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan PNS dalam UU 43 / 99 di tegaskan bahwa PNS berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawabnya. *Kedua* gaji mereka dianggap tidak cukup bahkan untuk hidup normal. Untuk itu negara dan pemerintah wajib mengusahakan dan memberikan gaji yang adil sesuai dengan standar yang layak kepada PNS. Gaji adalah sebagai balas jasa dan penghargaan atas prestasi PNS yang bersangkutan.

PNS merupakan aparatur negara yang merupakan orang-orang yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan pembangunan nasional yang jumlahnya sangat banyak dan terdiri dari berbagai sifat maupun karakter. Sehingga untuk menjaga agar terdapat kesatuan pola tindak dan tingkah laku. Maka perlu adanya peraturan-peraturan atau intruksi-intruksi yang nantinya bisa berfungsi untuk mengontrol dari masing-masing tindakannya yang tidak mengarah pada hal yang menghadap pencapaian tujuan organisasi atau yang dapat merugikan negara seperti KKN.

Untuk itu perlu adanya ketaatan terhadap peraturan-peraturan tersebut serta pelaksanaan berdasarkan kesadaran. Kita dapat membayangkan apabila PNS yang jumlahnya sangat besar bekerja tanpa aturan maka tujuan pembangunan tidak mungkin tercapai dengan efisien dan efektif. Dengan permasalahan PNS yang sudah telah lengkap maka seharusnya pemerintah melakukan pembenahan di

jajaran internal birokrasi. Penilaian terhadap kinerja, mentalitas dan disiplin pegawai merupakan unsur yang sangat tepat untuk menentukan sejauhmana kualitas aparatur pemerintah

Memasuki era peningkatan SDM ini pelaksanaan DIKLAT PNS untuk meningkatkan kualitas PNS merupakan hal yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Sejalan dengan adanya perkembangan kebijakan pendidikan negara, ilmu pengetahuan dan perkembangannya dimana setiap PNS dituntut bekerja lebih profesional.

BKDD Kabupaten Kebumen, sebagai lembaga yang mempunyai peran meningkatkan kualitas SDM harus bisa menjalankan fungsinya dengan baik. Yaitu menyelenggarakan DIKLAT yang sesuai dengan latar belakang pekerjaan peserta DIKLAT. Tetapi pada kenyataannya BKDD dalam menyelenggarakan DIKLAT masih terdapat permasalahan seperti kurang sesuainya materi DIKLAT dengan latar belakang peserta DIKLAT. Hal ini muncul karena di lingkungan BKDD Kabupaten Kebumen terjadi kesulitan dalam memberikan materi yang sesuai dengan pekerjaan sehari-hari para pegawainya. Sehingga adanya latar belakang pekerjaan yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya, maka tanpaaan terhadap materi-materi DIKLAT juga berbeda-beda. Senerti

Tabel 1.1
Kesesuaian Antara Pekerjaan Sehari-hari Dengan Materi DIKLAT

No	Kesesuaian materi	Jumlah (orang)
1	Sesuai sekali	0
2	sesuai	10
3	Cukup sesuai	8
4	Kurang sesuai	2
5	Tidak sesuai	0
	jumlah	20

Data : BKDD Kab.Kebumen

Dari data diatas menyatakan bahwa 8 orang menyatakan materi DIKLAT cukup sesuai dan 2 orang kurang sesuai dengan pekerjaan sehari-hari. Bila kita tinjau lagi dari tabel di atas maka dalam pemberian materi DIKLAT yang telah diberikan kurang diminati oleh peserta DIKLAT. Hal tersebut menginformasikan bahwa ada beberapa peserta DIKLAT yang kurang optimal dalam mengikuti penyelenggaraan DIKLAT.

Dengan masih adanya peserta DIKLAT yang kurang sesuai dengan pekerjaannya maka penulis tertarik untuk meneliti permasalahan tersebut.

Dari kasus ini maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul ***“Implementasi DIKLAT Daerah Kabupaten Kebumen dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di BKDD Bagian***

B. RUMUSAN MASALAH

Menurut Muhammad Hatta pengertian masalah adalah:

“Masalah adalah kejadian atau keadaan yang menimbulkan pertanyaan hati tentang kedudukannya, kita tidak puas dengan melihatnya melainkan ingin mengetahuinya”²

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi DIKLAT BKDD Kabupaten Kebumen dalam Meningkatkan Kualitas SDM Tahun 2005-2006?
2. Faktor-Faktor apakah yang mendukung implementasi DIKLAT di BKDD Kabupaten Kebumen?

C. TUJUAN PENELITIAN

- a. Mengetahui implementasi BKDD Kabupaten Kebumen dalam meningkatkan kualitas SDM.
- b. Mengetahui produktivitas materi DIKLAT terhadap kinerja BKDD Kabupaten Kebumen.

² Hatta, Muhammad, 1979. *Dasar-dasar Keindiaer Ilmu dan Pengastakuan*. Jakarta: PT Pina

D. MANFAAT PENELITIAN

- a. Dapat mengetahui pelaksanaan DIKLAT yang dilaksanakan oleh BKDD Khususnya bagian DIKLAT Kabupaten Kebumen.
- b. Memberikan masukan yang berarti bagi pelaksanaan DIKLAT pada BKDD Kabupaten Kebumen dalam upaya pelaksanaan DIKLAT sekaligus dapat diharapkan mampu memberikan sumbangan pikiran dalam pelaksanaan program dan kegiatan BKDD Kabupaten Kebumen.
- c. Sebagai bahan kajian tentang Manajemen SDM (MSDM) khususnya DIKLAT di organisasi dengan tujuan dapat di jadikan masukan bagi peningkatan kualitas kinerja organisasi pemerintah Kabupaten Kebumen pada umumnya dan khususnya di BKDD Kabupaten Kebumen.
- d. Dapat memberikan informasi yang akurat tentang kajian tentang MSDM khususnya DIKLAT dalam sebuah organisasi bagi Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik serta Universitas

E. KERANGKA DASAR TEORI

Untuk memahami masalah yang akan diteliti maka perlu memiliki landasan-landasan yang berdasarkan teori. Kerangka teori diharapkan bisa memberikan gambaran dalam menganalisis suatu permasalahan.

1. Implementasi Program

Implementasi pada dasarnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan. Sebelum diimplementasikan perlunya adanya sosialisasi terhadap kebijakan yang akan diimplementasikan. Ini dilakukan agar masyarakat / sasaran siap terhadap kebijakan tersebut. Banyak variabel dan faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan. Diantaranya adalah struktur organisasi pelaksana, SDM yang ditunjuk (eksekutor), dan tatanan hukum yang berlaku. Dalam suatu pemerintahan, kebijakan publik diimplementasikan oleh badan atau institusi pemerintah. Perlu adanya supervisi untuk mengawal agar kebijakan mencapai target yang diinginkan.³

Van Mater dan Van Horn (dikutip Widodo) menguraikan batasan implementasi sebagai berikut:

“Implementasi kebijakan menekankan pada suatu tindakan-tindakan, baik yang dilakukan oleh pihak pemerintah maupun individu (kelompok) swasta, yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini pada suatu saat berusaha mentransformasikan keputusan-keputusan menjadi pola-pola operasional, serta melanjutkan usaha-usaha tersebut untuk mencapai perubahan baik yang besar maupun yang kecil yang diamankan oleh kebijakan-kebijakan tertentu.”⁴

³ Nugroho D, Riant. 2003. *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT Elex Kumputindo, hal.84

⁴ Widodo, Joko. 2000. *Good Government, Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol*. Pekanbaru: PT. Pustaka

Selanjutnya Mazmanian dan Sabatier (dikutip Widodo) menjelaskan makna implementasi:

“Memahami yang senyatannya terjadi suatu program dinyatakan berlaku untuk dirumuskan dan mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian”⁵

Definisi ini menekankan tidak hanya melibatkan perilaku badan-badan administrasi yang bertanggungjawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, tetapi juga menyangkut jaringan kekuatan politik, ekonomi, sosial yang langsung atau tidak, dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat. Akhirnya dapat berdampak yang diharapkan maupun tidak dari suatu program.

dalam implementasi kebijakan terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan diantaranya adalah:

- a. Aktivitas implementasi dan komunikasi antar organisasi
- b. Karakteristik dari agen pelaksana implementasi
- c. Kondisi, sosial dan politik
- d. Kecenderungan dari pelaksana atau implementator

Empat faktor atau variable yang mempengaruhi implementasi tadi saling berinteraksi satu sama lain. Faktor komunikasi, sumber daya manusia, disposisi dan struktur hierarki sangat mempengaruhi secara langsung terhadap jalannya

Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan:

a. Komunikasi

Implementasi yang efektif sangat ditentukan oleh kejelasan tujuan. Dengan demikian komunikasi perlu dilakukan kepada pelaksana secara konsisten dan akurat. Sebagaimana dikemukakan Edward III (dikutip oleh Widodo)

“Implementasi yang efektif, menghendaki para pelaksana harus mengetahui apa yang menjadi tujuan yang harus dicapai dalam implementasi kebijakan tersebut. Ketentuan-ketentuan untuk implementasi harus disampaikan pada orang-orang yang tepat, dan harus jelas, konsisten terhadap aturan-aturan tersebut. Jika tidak, maka akan terjadi salah pengertian diantara mereka dalam mengimplementasikan kebijakan dan hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan”⁶

Dari pengertian diatas maka komunikasi kebijakan mencakup dimensi transformasi, kejelasan dan konsisten.

b. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang penting dalam implementasi kebijakan. Karena bagaimana pun jelas dan konsistennya ketentuan-ketentuan tersebut, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan kurang mempunyai SDM yang profesional maka implementasi kebijakan tidak bisa berjalan secara efektif dan efisien.

c. Disposisi

Disposisi dalam implementasi kebijakan publik diartikan oleh Edward (dikutip Widodo) sebagai kecenderungan, keinginan atau kesepakatan para pelaksana untuk melaksanakan kebijakan. Implementasi akan berjalan dengan

baik maka para pelaksana tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan

mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kebijakan tersebut, tetapi mereka harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan itu.

2. Pemerintahan Daerah

Pemerintah daerah adalah sebuah organisasi pemerintah yang terdiri dari berbagai struktur dengan tingkat yang berbeda-beda dengan tujuan yang sama yaitu melaksanakan urusan Pemerintah yang telah diserahkan oleh Pemerintah Pusat kepada Daerah.

Menurut Drs, The Liang Gie yang dikutip oleh Mashuri Mashab yang dimaksud dengan Pemerintahan Daerah adalah:

“Satuan-satuan organisasi pemerintah yang berwenang menyelenggarakan segenap kepentingan setempat dari kelompok penduduk yang mendiami suatu wilayah”⁷

Menurut Mashuri sendiri:

“Pemerintah Daerah adalah suatu aparatur Negara yang berwenang memberi perintah suatu kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas”

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sangat penting dalam proses berjalannya sebuah organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam sebuah organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam melaksanakan semua program atau rencana yang telah diterapkan dapat dilaksanakan serta mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

⁷Mashab, Mashuri, 1982, *Pemerintahan di Daerah*, Yogyakarta: Fkip UGM, hal. 22

MSDM merupakan salah satu cabang dari manajemen yang khusus untuk SDM. Banyak para ahli mendefinisikan berbagai macam pengertian MSDM:

Manullang (1985 : 17) mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

*“Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu”*⁸

Moses N. Kiggundu (1989) tentang MSDM dalam persektif internasional adalah sebagai berikut:

*“Human resource management...is the devolepment and utilazion of personnel for the effectife achievement of individual, organizational, community, and international goals and objective”*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 yaitu:

*“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”*¹⁰

Pentingnya MSDM ini dikarenakan dalam melakukan semua program yang akan datang telah dilaksanakan perlu pengaturan, pengontrolan, evaluasi untuk menilai apakah tujuan yang dicapai terlaksana atau tidak.

⁸ Winarsih, Atik septi. 2000. *Diktat Kuliah Manajemen Pelayanan Publik*, Yogyakarta. hal. 1

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

¹⁰ Edwin B. Flippo, 1972. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Pradja

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2001) dalam bukunya “ Manajemen Sumber Daya Manusia” edisi revisi adalah :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur, proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu, manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu” Men, Money, Methode, Material, Machines, dan Market”¹¹

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) proses merencanakan kebutuhan-kebutuhan organisasi dalam bentuk tenaga kerja yang efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini dilakukan dengan jalan menetapkan kepegawaian. Program ini diantaranya pengorganisasian, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengkoordinir semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan pemberian motivasi dan arahan kepada semua karyawan, agar mau bekerja supaya mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam membantu tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

¹¹ Hasibuan, Melayu, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, hal 1

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan atau penegasan kepada semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana. Hal ini agar tidak terjadi kesalahan. Pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, menjaga situasi lingkungan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*recuitment*). Di dalam organisasi perlu adanya pemilihan yang selektif terhadap karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penetapan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah usaha peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui DIKLAT. Sehingga anggota organisasi dapat memanfaatkan ilmu yang diperolehnya agar lebih efisien dan efektif dalam melakukan tugasnya.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensasi*) adalah imbalan yang diberikan karyawan atas prestasi kerja yang telah dilakukannya. Prinsip dalam kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja. Layak adalah dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman dengan upah

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) perlunya pengintegrasian adalah agar kebutuhan karyawan dan kepentingan organisasi saling menguntungkan. Jadi fungsi pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan menguntungkan. Pengintegrasian adalah hal yang sulit dalam MSDM karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah proses untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap mau bekerja sampai pensiun. Bentuk pemeliharaan yang baik adalah dengan memprogramkan kesejahteraan karyawan.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah satu fungsi yang tidak dapat terpisahkan dalam MSDM yang terpenting dan terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan untuk menaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab

Dalam menerapkan MSDM yang benar-benar mantap dalam sebuah organisasi memiliki hambatan yang cukup besar. Adapun hambatan yang datang dari dalam organisasi (*intern*) dan yang datang dari luar (*eksternal*)

Hambatan yang datang dari dalam organisasi sendiri (*intern*) muncul dari permasalahan individu yang berakibat pada munculnya kurang efisiennya suasana kerja, hambatan dari luar adalah persaingan yang kurang sehat antar organisasi dengan adanya sistem yang masih membingungkan hal ini berakibat pada mundurnya suatu organisasi dalam menyelesaikan tugas yang diembannya.

Suatu organisasi akan berkembang dan hidup terus apabila organisasi tersebut selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi, ilmu pengetahuan. Suatu organisasi harus selalu bisa menyesuaikan SDM atau tenaga kerjanya, khususnya dari segi kualitasnya terhadap berbagai perubahan tersebut. Sehingga pembekalan tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan dapat tercapai 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 dan jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”¹²

Menurut Andrew F. Sikula :

“Pengembangan mengacu kepada masalah staf dan pada suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir dimana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum”¹³

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan keterampilan pegawai melalui perencanaan dan prosedur yang sistematis untuk mencapai tujuan organisasi melalui DIKLAT.

Pengembangan pegawai dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan yaitu dapat meningkatkan kualitas pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan program pengembangan yang sudah dilaksanakan antara lain, Malayu S.P. Hasibuan menyebutkan.¹⁴

- a. Prestasi kerja karyawan
- b. Kedisiplinan karyawan
- c. Absensi karyawan
- d. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin
- e. Tingkat kecelakaan karyawan
- f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu
- g. Tingkat kerjasama karyawan
- h. Prakarsa karyawan
- i. Kepemimpinan dan keputusan manajer

Peningkatan kualitas SDM didalam organisasi tidak hanya ditujukan kepada bagian-bagian tertentu, seperti tenaga-tenaga yang melakukan kegiatan teknis operasional, akan tetapi juga pada semua tingkat pangkat dan jabatan yang tidak berorientasi dan bukan hanya sekedar peningkatan kemampuan dan keterampilan

para pegawainya, meskipun hal ini sangat penting karena dengan demikian mereka dapat memberikan sumbangan yang besar kepada berbagai upaya organisasi untuk mencapai tujuan, akan tetapi juga menyangkut keseluruhan organisasi.

3. Pendidikan dan Pelatihan Kerja (DIKLAT)

b. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

DIKLAT adalah bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang. DIKLAT harus memperoleh perhatian yang besar agar efektif dan harus melibatkan pengalaman bekerja, aktivitas-aktivitas yang terencana. Di samping itu rencana yang ideal harus dirancang untuk mewujudkan dan mempertemukan tujuan-tujuan organisasi dan sekaligus tujuan para pegawai secara individu.

Adapun pengertian pendidikan menurut para ahli berbeda-beda namun semuanya mengacu pengertian yang sama.

“Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan suatu pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian sasaran”¹⁵

Pengertian pendidikan menurut Siagian (1984 : 175) adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

¹⁵ H. J. H. H. dan S. H. H. H. 1982. Manajemen Personalia. Yogyakarta: PPEE UGM, hal. 70

Dalam pengertian tersebut terdapat tiga hal pokok yaitu:

- a) Bahwa pendidikan merupakan suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu
- b) Sebagai suatu proses, pendidikan merupakan kegiatan yang berlangsung relatif lama dan diselenggarakan dengan pendekatan formal dan *structured*. *Structured* artinya pendidikan diselenggarakan oleh satuan kerja melembaga dan kegiatannya diarahkan kepada seseorang atau sekelompok yang dipandang menguasai materi yang hendak dialihkan kepada orang lain yang mengikuti program pendidikan yang bersangkutan.
- c) Melalui serangkaian kegiatan, baik yang bersifat kurikuler maupun ekstra kurikuler yang telah disusun dan telah dipersiapkan sebelumnya, standar pengetahuan tertentu ingin dialihkan kepada yang diajar oleh yang mengajar. Artinya : suatu pendidikan diarahkan kepada pemenuhan standar pengetahuan dan akademik tertentu.

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich 1995 dalam Ruky, 2003)

Sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera". Selanjutnya beliau mengungkapkan bahwa pelatihan adalah memberikan keterampilan (skill atau yang bisa dilakukan) baru atau meningkatkan skill yang telah dikuasai seseorang. Sehingga pelatihan berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan yang sekarang dilakukan

Pelatihan berorientasi dimasa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Menurut Heidjarahman dan Suad Husnan :

“Pendidikan adalah satuan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pemakian tujuan.”¹⁶

Istilah pelatihan (*training*) sering disamakan dengan istilah pengembangan (*development*). Namun pada dasarnya pengembangan lebih menunjuk pada kesempatan untuk belajar yang dirancang untuk membantu tenaga kerja tumbuh dan berkembang. Kesempatan belajar ini tidak terlepas pada upaya perbaikan formasi pekerja dan pekerjaan pada masa sekarang ini.

Dari definisikan di atas dapat ditarik kesimpulan pendidikan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan umum yang lebih bersifat teoritis dan dalam jangka waktu yang panjang, sehingga terbentuk kepribadian luhur dan dapat memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pencapaian organisasi.

Pelatihan adalah bagian dari proses pendidikan yang lebih menekankan peningkatan keterampilan yang mampu menunjang pekerjaan dalam jangka waktu yang singkat dilakukan secara perorangan maupun kelompok dengan menggunakan praktek dari teori.

¹⁶ Heidjarahman dan Suad Husnan, MBA, Op. Cit. hal 70

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

Adapun tujuannya adalah :

- a. Untuk menutup "gap" antara kecakapan atas kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
- b. Diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja.

Sasaran latihan :

- a. Pekerja diharapkan lebih cepat dan lebih baik.
 - b. Penggunaan peralatan diharapkan lebih bertahan lama
 - c. Penggunaan bahan dapat lebih hemat
 - d. Anggaran kecelakaan diharapkan lebih kecil
 - e. Tanggungjawab diharapkan lebih besar
 - f. Menekan biaya produksi
 - g. Kelangsungan produksi diharapkan lebih terjamin.
- c. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan PNS (DIKLAT PNS)

Tujuan nasional sebagaimana yang tercantum dalam pembukaan UUD 45 adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan

Dalam mencapai tujuan nasional tersebut PNS sebagai unsur utama SDM aparatur negara mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan.

DIKLAT PNS adalah kegiatan pengembangan SDM untuk meningkatkan total dari pegawai-pegawai di luar kemampuan dibidang pekerjaan atau jabatannya. Oleh karena itulah DIKLAT PNS dirancang dan diadakan untuk para pegawai yang akan menempati jabatan atau posisi baru, dimana tugas-tugas yang akan dilaksanakan memerlukan kemampuan yang memadai.

Pengertian pelatihan pegawai menurut Notoatmojo (1992: 94) adalah suatu pelatihan yang ditunjukan untuk para pegawai dalam hubungannya dalam peningkatan kemampuan pekerjaan (job) pegawai.

Moekijat mengartikan DIKLAT sebagai :

“Kegiatan untuk menambah pengetahuan dan kecakapan pegawai guna melaksanakan suatu jabatan tertentu”¹⁷

Untuk membentuk sosok PNS yang memiliki kompetensi penuh kesetiaan, ketaatan, profesional, berbudi luhur, dan sadar akan tanggungjawabnya sebagai aparatur negara, abdi masyarakat dan abdi negara. Diperlukan DIKLAT yang mengarah pada :

- a. Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.
- b. Peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan kepemimpinannya

¹⁷ M. Lita, 1991, *Kelembagaan dan Perilaku Pegawai Dalam Masyarakat Berbudaya*, G.V. Mander

- c. Peningkatan semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi

Pendidikan pegawai adalah kegiatan pengembangan SDM untuk meningkatkan pegawai di luar kemampuan bidang pekerjaannya. Pelatihan ditujukan untuk menjaga dan meningkatkan prestasi kerja saat ini. Pelatihan pegawai adalah suatu pelatihan yang ditujukan untuk para pegawai yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan para pegawai.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas sehingga terbentuk PNS yang profesional dan berwawasan luas.

Pendidikan dan pelatihan bagi PNS terdiri dari :

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

DIKLAT PNS bertujuan:

- a) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terciptanya pemerintahan yang baik.
- d) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.

F. DEFINISI KONSEPSIONAL

Untuk menghindari kesalahpahaman dari konsep-konsep yang terdapat dalam penelitian ini, maka dijelaskan definisi konseptual sebagai berikut:

1. Implementasi

Implementasi pada dasarnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan. Sebelum diimplementasikan perlunya adanya sosialisasi terhadap kebijakan yang akan diimplementasikan. Ini dilakukan agar masyarakat / sasaran siap terhadap kebijakan tersebut. Banyak variabel dan faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan. Diantaranya adalah struktur organisasi pelaksana, SDM yang ditunjuk (eksekutor), dan tetapan hukum yang berlaku

2. Organisasi Pemerintahan

Pemerintah daerah adalah sebuah organisasi pemerintah yang terdiri dari berbagai struktur dengan tingkat yang berbeda-beda dengan tujuan yang sama yaitu melaksanakan urusan pemerintah yang telah diserahkan oleh Pemerintah Pusat kepada Daerah.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

MSDM adalah sangat penting dalam proses berjalannya sebuah organisasi. MSDM merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk meningkatkan aspek SDM dari posisi seorang pimpinan yang meliputi perekrutan, seleksi, latihan, pengembangan, pemeliharaan, pengembangan dan penilaian untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

4. Pendidikan dan Latihan (DIKLAT)

DIKLAT adalah bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang. DIKLAT harus memperoleh perhatian yang besar. DIKLAT agar efektif harus melibatkan pengalaman bekerja, aktivitas-aktivitas yang terencana. Disamping itu rencana yang ideal harus dirancang untuk mewujudkan dan mempertemukan tujuan-tujuan organisasi dan sekaligus tujuan para pegawai

G. DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur variabel atau sebagai pelaksanaan bagaimana caranya mengukur variabel untuk mempermudah penelitian, selain definisi operasional adalah mengubah konsep variabel yang abstrak dengan kata-kata yang menggambarkan tingkah laku atau gejala yang dapat diamati, tidak diuji atau dinyatakan kebenarannya oleh orang lain.

- 1). Implementasi DIKLAT untuk meningkatkan kualitas SDM diukur dengan:
 - a. Peningkatan kualitas DIKLAT pegawai
 - b. Pengadaan sarana dan prasarana yang memadai
 - c. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap
 - d. Profesionalitas dalam pemberian materi, ketetapan pemberian materi dengan bidangnya
 - e. Metode penyampaian yang digunakan pada waktu penyelenggaraan DIKLAT
- 2). Kemampuan BKDD untuk meningkatkan kualitas SDM adalah sejauh mana para PNS melaksanakan tugasnya apakah ada peningkatan atau tidak setelah pelaksanaan DIKLAT dengan indikator:
 - a. Jenis pekerjaan
 - b. Produktivitas setelah mengikuti DIKLAT

- 3). Pengembangan SDM dalam penelitian ini akan menilai melalui indikator:
 - a. Pendidikan
 - a). Penilaian prestasi
 - b). Pemberian dana pendidikan pada karyawan yang berprestasi
 - b. Pelatihan
 - a). Penyelenggaraan pelatihan di tempat kerja.
 - b). Jenis DIKLAT yang diikuti.

H. METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencapai tujuan penelitian yang akan diteliti, dengan cara menentukan terlebih dahulu jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis data dan unit analisis, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

Dengan metode penelitian, maka dapat mempermudah dalam melakukan penelitian pengetahuan ilmiah yang menyimpulkan fakta-fakta untuk mencapai kepastian mengenai suatu masalah :

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah deskriptif kualitatif, adalah sebagai jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur Statistik atau bentuk hitungan lainnya untuk menggambarkan atau mencari hubungan yang terdapat

dalam suatu permasalahan. Penelitian deskriptif mempunyai ciri-ciri :

- a. Memusatkan diri pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang pada masalah-masalah yang aktual.
- b. Data yang dikumpulkan mula-mula dikumpulkan, kemudian dianalisis.
- c. Jadi penelitian yang menggunakan metode diskriptif artinya penelitian mempresentasikan suatu usaha untuk menjelaskan kemudian dianalisis dan digambarkan dalam bentuk tulisan secara teliti dan sistematis sehingga mudah dipahami.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor BKDD Kabupaten Kebumen, dengan alasan karena di BKDD Kabupaten Kebumen dalam pelaksanaan DIKLAT masih banyak terjadi pemasalahan, seperti kurang sesuainya materi DIKLAT dengan latar belakang pekerjaan sehari-hari para pegawai, Hal ini muncul karena dilingkungan BKDD Kabupaten Kebumen terjadi kesulitan dalam memberikan materi yang sesuai dengan pekerjaan sehari-hari para pegawainya. Sehingga adanya latar belakang pekerjaan yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya

Dengan masih adanya peserta DIKLAT yang kurang sesuai dengan pekerjaannya maka penulis tertarik untuk meneliti permasalahan tersebut.

3. Unit Analisis

Sejalan dengan permasalahan yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian, maka dalam penelitian ini membutuhkan informasi yang akan mendukung dalam memproses data. Adapun yang menjadi unit analisis adalah BKDD

4. Teknik Pengumpulan Data

a. *Interview* / wawancara

Wawancara dimaksud untuk mengetahui informasi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti agar data yang diperoleh benar-benar lengkap dan dapat dipertanggungjawabkan.

Teknik wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang lebih lanjut. Responden dalam metode wawancara ini adalah aparatur pemerintah yang bekerja dalam BKDD Kabupaten Kebumen.

b. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti melalui pengamatan di lokasi atau data yang didapat secara langsung di lapangan terkait dengan masalah yang sedang diteliti.

c. Dokumentasi

Suatu pengumpulan data dengan memanfaatkan data sekunder yang telah tersedia dipergustakaan yang mempunyai relevansi dengan obyek.

5. Jenis Data

a. Data Primer

Diperoleh langsung dari responden berupa keterangan-keterangan pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang ada dalam penelitian ini, yaitu Kepala Bidang DIKLAT BKDD sebagai BKDD Kabupaten Kebumen

b. Data Sekunder

Data dari bahan-bahan dokumen yang ada di kantor BKDD Kabupaten Kebumen

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif. Analisis kualitatif adalah mempergunakan pemikiran logis, analisis dengan logika dengan induksi, deduksi, analogi, komparasi. Kualitatif jenis penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur Statistik atau bentuk hitungan lainnya, merupakan analisa suatu fenomena dengan menganalisis data berdasarkan jawaban yang telah diterima oleh responden dan didukung oleh teori-teori serta menggunakan tabel berdasarkan persentase.¹⁸

¹⁸ Anselm Strauss & Juliet Corbin, 2002, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka