

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga Kepegawaian Daerah merupakan bagian dari tatanan pemerintah di daerah kabupaten yang memegang peran penting dalam sistem pemerintahan di Indonesia yaitu sebagai fasilitator dan dinamisator. Sebagai salah satu organisasi publik Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam menjalankan peranannya dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas aparatur pemerintahan yang lebih efisien, bersih, efektif, akuntabel serta berorientasi pada *output*. Sejalan dengan tuntutan tersebut, BKD Kabupaten Jepara sebagai unsur penunjang pemerintahan Daerah di bidang pendidikan dan pelatihan harus dapat menyiapkan aparatur yang profesional, penyelenggaraan serta terdiri dari berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan baik diklat teknis, fungsional maupun struktural.

Untuk bisa menerapkan kualitas aparatur pemerintah dengan baik BKD mempunyai tugas pokok dan fungsi melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur. Dalam mengoptimalkan pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat, BKD Kabupaten Jepara dalam melaksanakan kebijakannya mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 11 Tahun 2012 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2012-2017 (Lembaran

Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2012 Nomor 11, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Jepara Nomor 9) dan Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 18 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Jepara (Lembaran Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2010 Nomor 18, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Jepara Nomor 18).

Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2013 yang mengatur tentang pedoman pengembangan dan sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Pada pasal 3 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia tersebut menyatakan bahwa penyelenggaraan diklat bagi aparatur dilaksanakan melalui sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi.

Beberapa instrumen hukum yang mengatur tentang pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara tersebut mencerminkan bagaimana perhatian pemerintah dalam hal peningkatan kualitas aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Seperti halnya dalam bagian ketiga Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 12, menyebutkan Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan neptisme.

Selain itu, pemberlakuan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang membawa konsekuensi, yaitu adanya tuntutan pegawai dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik. Kemudian, aparatur pemerintah juga merupakan unsur pelaksana dalam organisasi pemerintah daerah yang memiliki peranan penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kualitas sumber daya aparatur haruslah ditingkatkan secara profesional karena manusia adalah aset organisasi yang paling berperan penting dalam hal keberhasilan, serta dapat dijadikan tolak ukur suatu organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi dan harus dikembangkan. Hal ini bertujuan agar terciptanya aparatur pemerintah yang handal dan mampu bersaing dalam era globalisasi saat ini serta untuk mencapai persyaratan teknis yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pegawai.

Kemudian (Novriansyah : 2017) juga telah menjelaskan bahwa pengembangan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mnyelenggarakan tugas pemerintahan serta melatih menjadikan aparatur pemerintah daerah yang profesional dan dapat menjadi pelayan publik yang benar-benar melayani masyarakat dengan baik serta memiliki rasa tanggung jawab untuk menunjukkan daerahnya. Oleh sebab itu, pengembangan diklat aparatur tidak terlepas dari tujuan dan keinginan pemerintah khususnya pada BKD.

Metode dan materi yang diajarkan akan berpengaruh terhadap minat belajar peserta diklat tersebut. Setiap orang memiliki kemampuan masing-masing dan menyukai metode belajar yang berbeda-beda, dengan adanya perbedaan tersebut maka tenaga pengajar diklat harus mampu memahami dan menjalankan tugas secara profesional, agar kualitas aparatur yang lulus dari diklat dapat lebih baik dari sebelumnya. Metode tersebut dapat membantu dalam upaya peningkatan kualitas dari individu. Sejalan dengan peranan BKD yang semakin penting maka tuntutan kualitas penyelenggaraan diklat juga semakin meningkat. Keberadaan dan penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan oleh BKD kabupaten Jepara harus lebih baik dari pada penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga non diklat. Sebab hal tersebut seiring dengan tugas, pokok dan fungsinya BKD diharapkan dapat berjalan dengan baik, jika diklat menjalankan perannya dengan baik maka lembaga/instansi tersebut akan mendapatkan akreditasi atau citra yang baik di dalam memberikan pendidikan dan pelatihan pegawai.

Agar dapat menjalankan program pengembangan dengan baik BKD Kabupaten Jepara juga telah mengadakan persiapan-persiapan seperti pembentukan tim, rapat internal, dan rapat koordinasi (rakor) dengan pemerintah Kabupaten dengan tujuan agar proses pengembangan pegawai/ASN berjalan secara efektif dan efisien. Pengembangan pegawai merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui diklat. Menurut (Abdurrahmat

: 2009) bahwa pengembangan pegawai adalah pengembangan diri (*self development*) salah satu dimensinya melalui diklat sehingga pengembangan sangat ditentukan oleh dirinya secara individu yang hasilnya bisa profesional atau sekedar terlatih.

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pegawai merupakan sumber daya manusia yang mempunyai peran sangat penting baik di birokrasi pemerintahan, swasta dan masyarakat sehingga diklat yang dijalankan pegawai dirasakan semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan, sehingga kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan atau pemerintah yang sejenis. Dengan demikian setiap pegawai dituntut agar dapat bekerja secara efektif, efisien, dan kualitas pekerjaannya dengan baik. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para pegawai (baru atau lama) melalui diklat (Hazibuan, 2013 : 68).

Terkait dengan pelaksanaan peningkatan reformasi birokrasi khususnya reformasi sumber daya aparatur di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Jepara Unit Pelaksana Teknis Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara melaksanakan tugas teknis operasional dibidang pendidikan dan pelatihan aparatur di Kabupaten Jepara yang dipimpin oleh seorang kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah, guna meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam hal peningkatan kualitas sumber daya aparatur sipil negara melalui diklat. Dalam rangka meningkatkan

kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara melalui diklat, maka lembaga yang berwenang menurut Undang-undang dalam pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Badan Kepegawaian Daerah adalah lembaga pemerintahan daerah yang secara khusus memiliki wewenang dalam hal penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan aparatur sipil negara.

Selain itu, dalam (Renstra BKD Jepara Tahun 2012-2017) telah dipaparkan untuk mengetahui jenis kebutuhan diklat atau *need training asesment* maka BKD Kabupaten Jepara menganalisis terkait kebutuhan diklat. Analisis kebutuhan diklat/ *need training asesment* merupakan langkah awal dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menemukan kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai/aparatur dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Analisis kebutuhan diklat/ *need training asesment* merupakan kegiatan dalam rangka mengidentifikasi :

1. Kompetensi yang masih kurang dikuasai dan perlu ditingkatkan/dibangun melalui diklat
2. Subtansi materi pokok diklat (pengetahuan, ketrampilan, dan sikap) yang relevan dan mendukung dalam pelaksanaan tugas setiap unit kerja di masing-masing komponen di lingkungan pemerintah Kabupaten Jepara.

Sedangkan tujuan analisis kebutuhan diklat/*need training asesment* adalah menentukan indikator kebutuhan pelatihan, sedangkan manfaat dari pelaksanaan analisis kebutuhan diklat agar program kediklatan yang dihasilkan sesuai dengan kutuhan kompetensi aparatur. Kemudian, semua tugas dan fungsi yang menjadi kewajiban BKD dilaksanakan oleh Bidang-bidang dan sekretariat sesuai dengan struktur organisasi BKD Kabupaten Jepara. Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya maka BKD Kabupaten Jepara mengeluarkan kebijakan, dimana kebijakan tersebut harus didukung oleh ASN yang ada di lingkungan pemerintah Jepara, agar nantinya kualifikasi diklat dapat sesuai dengan harapan, terutama diklat teknis dan diklat fungsional sehingga dapat mewujudkan hasil yang optimal untuk para aparatur di Kabupaten Jepara.

Dalam mengoptimalkan pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat, BKD Kabupaten Jepara dalam melaksanakan kebijakan mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 11 Tahun 2012 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2012-2017 (Lembaran Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2012 Nomor 11, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Jepara Nomor 9) dan Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 18 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Jepara (Lembaran Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2010 Nomor 18, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Jepara Nomor 18).

Data awal penelitian telah ditemukan bahwa kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara dalam melaksanakan diklat sudah berjalan dengan cukup baik akan tetapi, masih saja terjadi hambatan-hambatan dalam melaksanakan diklat di Kabupaten Jepara. Hal ini sebagaimana dikatakan Kabid Unit Pelaksana Diklat (UPT) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara (hasil wawancara pada tanggal 20 September 2017) mengatakan bahwa:

“pendidikan dan pelatihan merupakan sebuah kegiatan rutin yang menjadi program dari BKD untuk memberikan kesempatan bagi ASN yang paling lambat menduduki jabatan. Setiap aparatur di Kabupaten Jepara harus lulus diklat karena hasil tersebut mempengaruhi kenaikan jabatan seorang aparatur sipil negara. Diklat aparatur sipil di Kabupaten Jepara sudah menggunakan pola baru, dimana para aparatur pegawai yang telah mengikuti diklat harus mampu mempunyai terobosan inovasi-inovasi dalam tugas dan fungsinya.

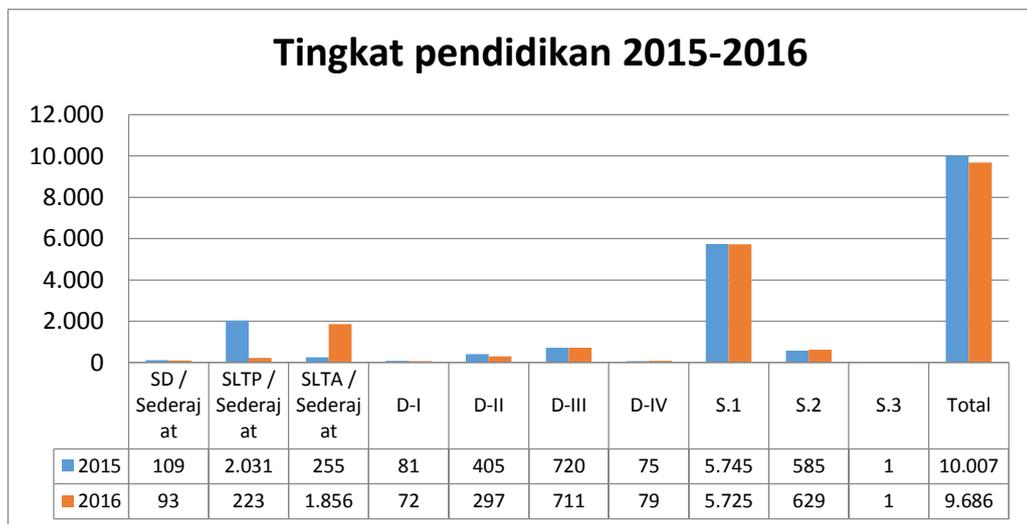
Sekarang ini jumlah Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kabupaten Jepara pada akhir bulan November 2016 sebesar 9.686 orang. Dengan laju pertumbuhan rata-rata sebesar -7,67% tiap tahunnya, penurunan jumlah Aparatur Sipil Negara sampai dengan November 2016 didominasi oleh Aparatur Sipil Negara Pria rata-rata -3,02%, sedangkan Aparatur Sipil Negara wanita mengalami kenaikan rata-rata 0,196 (Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara). Kemudian mengenai tingkat pendidikan terakhir yang ditamatkan oleh seorang ASN dapat memberikan gambaran tentang kualitas dan prestasi kerja ASN karena tingkat pendidikan ASN merupakan salah satu indikator profesionalitas yang dapat dijadikan ukuran di dalam kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan menempuh tingkat pendidikan

tertentu menyebabkan seorang ASN memiliki pengetahuan tertentu. ASN dengan kemampuan dasar apabila mendapatkan kesempatan-kesempatan pelatihan dan motivasi yang tepat, akan lebih mampu dan cakap untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, dengan demikian jelas bahwa pendidikan akan mempengaruhi kinerja dan motivasi ASN. (Sumber : Buku Mekanisme BKD Kabupaten Jepara Tahun 2016).

Dari data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah menyatakan untuk ASN di lingkungan pemerintah Kabupaten Jepara lebih dari 50% memiliki tingkat pendidikan Strata Satu (S1) ke atas. Sedangkan untuk tingkat pendidikan sekolah dasar dan menengah sebanyak 0,96% dan tingkat Diploma sebanyak 11,97% (Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabuapten Jepara).

Gambar 1.1

Jumlah PNS Menurut Tingkat Pendidikan Pada Tahun 2015-2016



(Sumber: Buku Mekanisme BKD Kabupaten Jepara Tahun 2016)

Nampak terlihat hasil dari data yang diperoleh dari Badan Kepegawai Daerah Kabupaten Jepara, Rencana Strategis (RENSTRA) Tahun 2012-2017 dan Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2016 , dimana Pada gambar 1 dapat dilihat pula perbandingan tingkat pendidikan PNS pada bulan Desember 2015 dan November 2016 bahwa tingkat pendidikan sekolah dasar dan SLTA mengalami penurunan, meskipun tingkat kualifikasi pendidikan para Aparatur sudah cukup meningkat, jumlah SDM (Sumberdaya aparatur) sudah banyak akan tetapi, dalam hal pencapaian kinerja pelayanan kepegawaian belum dapat sesuai dengan harapan. Hal tersebut disebabkan oleh permasalahan-permasalahan yang ada, seperti halnya masih adanya hambatan-hambatan dalam pelaksanaan diklat seperti yang telah disampaikan oleh Kabid Unit pelaksana Diklat (hasil wawancara pada tanggal 20 September 2017), serta data dari Laporan Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara pada tahun 2016. Sedangkan permasalahan-permasalahan tersebut salah satunya adalah terbatasnya sumberdaya aparatur kepegawaian yang profesional, berkompeten dan akuntabel, dengan adanya permasalahan tersebut maka Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara mengeluarkan kebijakan berupa Pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk aparatur pegawai yang dirasa masih minim dalam menjalankan tugas dan fungsinya (Sumber : RENSTRA 2012-2017 dan LAKIP BKD Kabupaten Jepara Tahun 2016).

Tabel 1.1
Identifikasi Permasalahan Pelayanan Kepegawaian

Capaian/Kondisi Saat ini	Faktor Internal	Faktor Eksternal	Permasalahan Pelayanan Kepegawaian
1	2	3	4
Jumlah sumberdaya aparatur BKD 49 orang	Mengoptimalkan sumberdaya aparatur yang ada	Pengaturan penempatan formasi aparatur menjadi kewenangan BKN	Terbatasnya sumberdaya aparatur kepegawaian yang profesional, kompeten dan akuntabel
Sistem informasi kepegawaian masih belum optimal	Memfaatkan sistem informasi kepegawaian yang telah ada (manual dan berbasis teknologi)	Keterbatasan anggaran untuk melakukan penyempurnaan sistem informasi kepegawaian yang modern, cepat dan akurat	Kurang berdayanya sistem informasi kepegawaian secara cepat, tepat, dan akurat setiap saat dibutuhkan
Gedung sarana penunjang diklat yang representatif belum ada	Memfaatkan gedung serba guna dan asrama Undip Teluk Awur bagi penyelenggaraan diklat	Keterbatasan anggaran untuk pembangunan gedung/asrama diklat belum ada	Belum adanya gedung/asrama diklat yang representatif mengakibatkan biaya penyelenggaraan diklat besar (high cost)
Pemrosesan kenaikan pangkat yang kurang cepat dan kurang tepat waktu	Keterbatasan sumberdaya yang menangani pemrosesan kenaikan pangkat	Keterlambatan pengiriman berkas kenaikan pangkat dari SKPD terlambat dan sulit memprediksikan kenaikan pangkat fungsional	Pelayanan pemrosesan dan penerbitan SK kenaikan pangkat yang kurang optimal, kurang tepat waktu

Sumber: *RENSTRA Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara Tahun*

2012-2017

Dari identifikasi masalah tersebut telah berdampak dan menyebabkan kuantitas kinerja aparatur yang dicapai masih belum optimal sebagaimana ditunjukkan oleh masih adanya program dan kegiatan yang dicapai target hasil optimal yang ditetapkan atau kurang dari 100% realisasinya. Selain itu, masih adanya keluhan ASN dalam hal pelayanan di bidang administrasi kepegawaian seperti, administrasi kenaikan pangkat, administrasi kenaikan gaji berkala, administrasi cuti, dan pelayanan administrasi kepegawaian lainnya yang belum sepenuhnya efektif karena masih sering terlambat penyelesaiannya (Sumber : Renstra BKD Kabupaten Jepara Tahun 2012-2016).

Dari beberapa permasalahan yang ada kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara tersebut dapat dikatakan bahwa diklat aparatur oleh BKD selama ini masih belum optimal dan belum mencapai target serta masih mengalami beberapa hambatan dalam meningkatkan kinerja aparatur di lembaga/instansi yang ada di Kabupaten Jepara. Selain itu, dalam penyelenggaraan kebijakan diklat, ada beberapa faktor penghambat yang mempengaruhi diklat selama ini, sehingga menyebabkan diklat kurang optimal.

Hasil pengamatan dari penelitian awal sebagaimana diperoleh dari (hasil wawancara Kepala UPT Diklat BKD Kabupaten Jepara, pada tanggal 20 September 2017) bahwasannya yang menjadi faktor penghambat kinerja BKD dalam pelaksanaan diklat di Kabupaten Jepara adalah :

- 1) Keterbatasan anggaran APBD untuk membangun gedung atau asrama diklat yang representatif yang mengakibatkan biaya penyelenggaraan besar.

- 2) Kurangnya komitmen pimpinan SKPD untuk meningkatkan SDM melalui diklat
- 3) Kesadaran aparatur sipil untuk mengikuti diklat masih rendah sehingga tidak maksimal
- 4) Faktor kedisiplinan pegawai juga acap kali menjadi penghambat kinerja pegawai dalam pelaksanaan diklat
- 5) Masih banyak aparatur sipil yang belum mengikuti diklat dikarenakan keterbatasan kuota, yang bersangkutan tidak mau karena usia (sudah tua) dan ada yang karena harus tinggal di tempat diklat (diasramakan) dan tidak bisa meninggalkan keluarga (suami/istri, anak dan orangtua) serta minimnya anggaran.

Akan tetapi sejauh mana kebenarannya, masih perlu dibuktikan dan dikaji melalui penelitian skripsi yang akan penulis lakukan. Tertarik terhadap identifikasi permasalahan tersebut penulis mengangkat judul skripsi yaitu ***“Evaluasi Kebijakan Badan Kepegawaian Daerah Jepara Dalam Mengoptimalkan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Bagi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Jepara Pada Tahun 2016”***.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Evaluasi kebijakan Badan Kepegawaian Daerah Jepara dalam mengoptimalkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Jepara pada Tahun 2016 ?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat Evaluasi Kebijakan Badan Kepegawaian Daerah dalam mengoptimalkan pelaksanaan pelatihan dan pendidikan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Jepara pada Tahun 2016?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan Badan Kepegawaian Daerah Jepara dalam mengoptimalkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Jepara pada Tahun 2016.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan pegawai dan *stakeholder* lainnya dalam mengembangkan sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi Kepala BKD Kabupaten Jepara, berkaitan dengan pengembangan

dan pengoptimalan sumber daya aparatur, serta diharapkan mampu menjadi bahan masukan bagi pimpinan dan pegawai dalam mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan(Diklat).

E. Tinjauan Pustaka

Berkaitan dengan penelitian kebijakan Badan Kepegawaian Daerah dalam megoptimalkan pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Jepara, peneliti mencoba meninjau beberapa penelitian terdahulu yang dianggap sejenis untuk kemudian bisa dijadikan acuan untuk melakukan penelitian ini, penelitian-penelitian tersebut antara lain ialah :

1. Penelitian Syarifuddin Gita Syafri, 2010. “Implementasi Program Diklat Bagi Pejabat Struktural Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Banjarnegara”. Penelitian ini merupakan peneltian tentang pendidikan dan pelatihan (Diklat), yang dilaksanakan oleh BKD dalam meningkatkan kualitas SDM yang ada, khususnya bagi pejabat struktural. Kemudian penelitian ini juga menjelaskan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi dari program diklat.

Rekomendasi yang disampaikan dari hasil penelitian ini yaitu pelaksanaan diklat jabatan struktural yang sudah sangat maksimal dan berhasil haruslah terus dipertahankan dengan cara memperhatikan kondisi birokrasi, implementator atau tenaga pengajar dan SDM pelaksana. Selain itu, adanya komunikasi yang terjalin antar organisasi

maupun personal yang dapat memberikan pengaruh yang baik dalam pelaksanaan diklat.

2. Penelitian Diska Mariyantoko, 2012. “Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Pajabatan Tahun 2012”. Penelitian ini merupakan penelitian tentang penyelenggaraan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan diklat. Penelitian ini juga memaparkan adanya tujuan pelatihan yang menunjang peserta untuk meningkatkan kompetensi diri sebagai calon aparat yang profesional, kemudian dalam penelitian ini juga menggunakan metode androgogi yaitu dalam program pelatihan peserta dipacu berpartisipasi secara aktif dengan cara saling asah, asih dan asuh dengan peserta yang lainnya.

Rekomendasi yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini adalah terkait tempat penyelenggaraan diklat yang agar kedepannya lebih memadai, serta materi diklat yang masih kurang dalam meningkatkan dan menanamkan sikap dan pengabdian haruslah lebih ditingkatkan, agar kedepannya diklat prajabatan golongan I-II akan lebih baik.

3. Penelitian Sri Wahyuni, 2013. “Strategi Peningkatan Kualitas Diklat Dalam Rangka Meningkatkan Kompetensi Aparatur di Provinsi Nusa Tenggara Barat”. Penelitian ini membahas mengenai kualitas diklat yang dapat menentukan kompetensi aparatur yang ada yang nantinya akan meningkatkan kinerja aparatur dalam organisasi publik, terutama

dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam penelitian ini dipaparkan secara mendalam mengenai strategi peningkatan kualitas diklat yang meliputi : penataan kelembagaan, peningkatan kualitas program dan kurikulum diklat, serta peningkatan kompetensi widyaiswara. Untuk itu diperlukan keterpaduan dan koordinasi yang erat antara internal BKD dan Diklat Provinsi NTB sebagai penyelenggara diklat (panitia, widyaiswara, dan peserta), dengan pembina kepegawaian, instansi pembina (LAN), dan pengendali (BKN) dalam optimalisasi implementasi strategi peningkatan kualitas. Selain itu, dalam penelitian ini juga membahas terkait upaya-upaya pengembangan organisasi dan karir aparatur agar kompetensi aparatur di provinsi NTB akan berjalan secara harmonis, sistematis dan berkesinambungan.

Rekomendasi yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini yaitu Kepala BKD dan Badan Diklat Provinsi NTB sendiri, mari tingkatkan komunikasi dan sinergitas antar penyelenggara diklat, dimulai dengan melakukan analisis kebutuhan diklat, merancang program diklat sampai dengan monitoring dan evaluasi menuju tujuan yang sama demi peningkatan kompetensi aparatur melalui penyelenggaraan diklat yang berkualitas.

4. Penelitian Rio Anggar Denny, 2015. “Strategi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) provinsi Lampung Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Tahun 2015”. Penelitian ini membahas tentang empat

strategi yang dilakuka oleh BKD provinsi Lampung utuk meningkatkan kinerja aparatur pegawai antara lain mengenai strategi organisasi, strategi pogram, strategi pendukung sumber daya, dan strategi kelembagaan.

Untuk strategi organisasi BKD Provinsi Lampung menggunakan Visi dan Misi sebagai acuan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Serta merumuskan dua tujuan proram yaitu : meningkatkan kompetensi aparatur untuk melaksanakan tugas jabatan secara profesional bertanggung jawab dan penuh pengabdin serta meningkatkan kapasitas dan kualitas pelayanan aparatur. Kemudian pada strategi pendukung sumber daya BKD Provinsi Lampung menyediakan fasilitas kerja yang lengkap dan modern serta melakukan berbagai peatihan dan pembinaan ketrampilan dan mentalitas pegawai. Sedangkan pada strategi kelembagaan BKD Provinsi Lampug secara terus menerus melakukan pengembangan kemampuan daan kompetensi pegawai serta melakukan evaluasi kemampuan dan kompetensi.

Rekomendasi pada penelitian ini adalah agar Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2015-2019 selain mampu menjalankan juga harus mampu mempertahankan strategi-strategi tersebut dalam jangka panjang.

5. Penelitian Rully Mambo, 2016. “Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Dalam Menyelenggarakan Diklat Aparatur Sipil Negara Di Pemerintah Kota Tomohon”. Penelitian ini membahas mengenai upaya yang dilakukan

untuk menunjang kinerja BKD dalam penyelenggaraan diklat ASN di Kota Tomohon adalah dengan program konkret pengadaan sarana dan prasarana penunjang diklat seperti pengadaan gedung tempat diklat/asrama, dan penyusunan anggaran serta program bagi pelaksanaan diklat yang baik di tahun berikutnya, peningkatan kualitas dan kapasitas sumber daya dalam meningkatkan disiplin kerja PNS, serta meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan koordinasi/konsultasi urusan kepegawaian.

Rekomendasi yang disampaikan dari hasil penelitian ini yaitu perlu adanya peningkatan lebih lanjut mengenai sistem pengawasan dan evaluasi yang baik bagi setiap aparatur sipil negara di lingkup BKD. Selain itu, perlu adanya kerjasama dengan pimpinan pemerintahan serta masyarakat, agar supaya kebutuhan BKD yang berhubungan dengan pelayanan sosial kemasyarakatan bisa dijalankan bersama masyarakat. Misalnya dalam hal pembangunan sarana diklat bisa dilakukan kerjasama dengan masyarakat dan lembaga pemerintahan lain serta pelaku bisnis, sehingga mempermudah proses pelaksanaannya.

Dari tinjauan beberapa penelitian terdahulu terdapat persamaan antara lain sama-sama meneliti tentang pendidikan dan pelatihan dan hal-hal yang terkait dengan peningkatan kinerja pegawai, perbedaannya adalah studi kasus penelitian yang dilakukan oleh penulis dilakukan di Kabupaten Jepara khususnya pada BKD dalam evaluasi kebijakan BKD dalam mengoptimalkan pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi aparatur sipil

negara di Kabupaten Jepara pada Tahun 2016, serta menjelaskan faktor-faktor dan manfaat apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan program diklat tersebut.

F. Kerangka Teori

1. Pengertian Kebijakan

Dalam (Balai Pustaka : 2007) telah memaparkan bahwa kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan/kepemimpinan untuk bertindak. Sedangkan menurut (Eaula dan Pewit : 1973) dalam (Edi Suharto : 2008) mengatakan bahwa kebijakan adalah sebuah ketetapan yang berlaku, dicirikan oleh perilaku yang konsisten dan berulang baik dari yang membuat atau yang melaksanakan kebijakan tersebut. Selain itu, menurut (Timus : 1974) dalam (Edi Suharto : 2008) bahwa kebijakan adalah prinsip-prinsip yang mengatur tindakan dan diarahkan pada tujuan tertentu. Dari pendapat tokoh diatas dapat disimpulkan kebijakan adalah suatu ketetapan yang membuat prinsip-prinsip untuk mengarahkan cara bertindak yang dibuat secara terencana dan konsisten untuk mencapai tujuan tertentu.

Kemudian, kebijakan menurut para ahli yang telah dikemukakan oleh Dye dalam (Leo Agustino, 2008 : 7) mengemukakan bahwa kebijakan publik adalah apa yang diilih oleh pemerintah untuk dijadikan atau dikerjakan atau tidak dikerjakan, serta sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau

pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu. Dari pengertian tentang kebijakan yang dikemukakan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan adalah ketetapan yang dijadikan pedoman, pegangan, petunjuk bagi setiap kegiatan aparatur pemerintah dan masyarakat agar tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam upaya mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi.

Bebicara terkait kebijakan maka kebijakan yang ditempuh oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara adalah sebagai berikut (sumber : LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Jepara Tahun 2016) :

1. Melaksanakan fasilitasi pendidikan dan pelatihan teknis, fungsional, dan kepemimpinan serta meningkatkan orintasi dan memperluas wawasan pengetahuan
2. Melaksanakan tertib administrasi kepegawaian dalam pelayanan aparatur pada seluruh kegiatan manajemen kepegawaian secara profesional yang memiliki teknologi informasi yang kredibel
3. Mengembangkan dan meningkatkan pembinaan disiplin ASN dan kesejahteraan pegawai
4. Melaksanakan koordinasi, monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan manajemen kepegawaian.

Karena pada dasarnya kebijakan merupakan suatu tindakan yang mengarah kepada kepada tujuan tertentu dan bukan hanya sekedar keputusan untuk melakukan sesuatu. Kebijakan seyogyanya diarahkan pada

apa yang senyatnya dilakukan oleh pemerintah dan bukan sekedar apa yang ingin dilakukan oleh pemerintah. Kemudian, yang dimaksud dengan kebijakan pemerintah dalam penelitian ini adalah suatu lingkup kegiatan yang ditetapkan oleh pemerintah atau aktor pejabat pemerintah yang dilaksanakan maupun yang tidak dilaksanakan oleh pemerintah atau kelompok lain untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga dalam penelitian ini peneliti akan melihat pelaksanaan dari adanya kebijakan pemerintah Kabupaten Jepara dalam mengoptimalkan pendidikan dan pelatihan bagi ASN di Kabupaten Jepara.

2. Evaluasi Kebijakan

Kebijakan yang telah diformulasikan atau dirumuskan bermaksud untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks ini, dapat dimengerti apabila banyak kalangan yang berpendapat bahwa kebijakan tidak akan sukses jika dalam pelaksanaannya tidak ada kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan kebijakan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka tahap terakhir dari proses kebijakan adalah melakukan evaluasi kebijakan.

Menurut pendapat (Anderson, 2017: 272) bahwa :

“Evaluasi kebijakan menekankan pada estimasi atau pengukuran dari suatu kebijakan, termasuk juga materi, implementasi, pencapaian tujuan, dan dampak dari kebijakan tersebut, bahkan evaluasi juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan, sehingga hasil

pengkajian tersebut dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan apakah kebijakan tersebut akan dilanjutkan, diubah, diperkuat atau diakhiri.”

Sedangkan menurut (Commonwealth of Australia Department of Finance, 2009 : 1) Evaluasi biasanya didefinisikan sebagai

“kegiatan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai the systematic assessment of the extent to which: 1. Program inputs are used to maximise outputs (efficiency); 2. Program outcomes achieve stated objectives (effectiveness) 3. Program objectives match policies and community needs (appropriateness).”

Adapun kriteria lain dalam rangka mengevaluasi suatu kebijakan menurut (Dunn : 2004) adalah sebagai berikut :

1. Efisiensi : suatu kebijakan dikatakan efisien, jika hasil (*output* atau *outcomes*) lebih besar berarti dari pada biaya untuk implementasi serta penegakan hukum kebijakan tersebut. Artinya, yang digunakan adalah kriteria “*costeffectiveness*”, dengan kata lain, suatu kebijakan bersifat efisien, maka pasti “*cost-effectiveness*”, tetapi tidak sebaliknya.
2. Keadilan : yang dimaksud dengan keadilan adalah pembagian penyebaran keuntungan, yang diperoleh dari suatu kebijakan, di antara kelompok masyarakat *stakeholders*.
3. Insentif untuk perbaikan : kebijakan yang baik adalah kebijakan yang mendorong para “*stakeholders*” untuk mencari dan menerapkan pendekatan atau teknologi untuk perbaikan.

4. Kemudahan untuk penegakan hukum (*enforceability*) : dapat atau tidaknya suatu kebijakan diimplementasikan serta ditegakkan.
5. Pertimbangan moral.

Kriteria evaluasi kebijakan tersebut sejalan dengan indikator yang dikemukakan Randal G. Stewart (2009 : 437) yakni:

Tabel 1.2
Indikator Evaluasi Kebijakan

Indicators	General Definition
<i>Output</i>	<i>Volume of units produced</i>
<i>Outcome</i>	<i>Quality/effectiveness of production, degree to which it creates desired outcome</i>
<i>Program Outcome</i>	<i>Effectiveness of specific program in achieving desired outcomes</i>
<i>Policy outcome</i>	<i>Effectiveness of broader policies in achieving fundamental goals</i>
<i>Program efficiency</i>	<i>Cost per unit of output</i>
<i>Policy efficiency</i>	<i>Cost to achieve fundamental goals</i>
<i>Program effectiveness</i>	<i>Degree to which program yields desired goals</i>
<i>Policy effectiveness</i>	<i>Degree to which fundamental goals and citizen needs are met</i>

Sumber: Adaptasi dari Osborne dan Gaebler (1993: 356-357)

dalam Stewart (2009: 437)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kebijakan merupakan proses yang dilakukan untuk mengukur sejauhmana suatu kebijakan dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran ini didasarkan pada tercapainya indikator-indikator pelaksanaan kebijakan, yang dapat diukur dari sisi efisiensi, efektivitas, maupun outcome kebijakan.

3. Pengertian Optimalisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1994:800) Optimalisasi adalah berasal dari kata dasar optimal yang berarti terbaik, tertinggi, paling menguntungkan, menjadikan paling baik, menjadikan paling tinggi, pengoptimalan proses, cara, perbuatan mengoptimalkan (menjadikan paling baik, paling tinggi, dan sebagainya) sehingga optimalisasi adalah suatu tindakan, proses, atau metodologi untuk membuat sesuatu (sebagai sebuah desain, sistem, atau keputusan) menjadi lebih/sepenuhnya sempurna, fungsional, atau lebih efektif.

Selain itu, dalam Kamus Bahasa Indonesia, W.J.S. Poerwadarminta (1997:753) dikemukakan bahwa: “Optimalisasi ialah suatu hasil yang ingin dicapai dengan keinginan, jadi optimalisasi yakni pencapaian hasil yang sesuai dengan apa yang diharapkan dengan cara yang efektif dan efisien”. Optimalisasi banyak juga diterjemahkan sebagai ukuran yang menyebabkan tergapainya suatu tujuan, sedangkan jika dipandang dari sudut usaha,

optimalisasi ialah usaha dalam memaksimalkan kegiatan sehingga mewujudkan keuntungan yang dikehendaki.

Sedangkan dalam Kamus Oxford (2008 :358) dituliskan bahwa :
“Optimization is the process of finding the best solution to some problem where “best” accords to prestated criteria”. Jadi, Optimalisasi adalah sebuah proses, cara dan perbuatan (aktivitas/kegiatan) untuk mencari solusi terbaik dalam beberapa masalah, dimana yang terbaik sesuai dengan kriteria tertentu.

Pengertian optimaliasai menurut Poerdwadarminta (Ali : 2014) adalah hasil yang dicapai sesuai dengan keinginan, jadi optimalisasi merupakan pencapaian hasil sesuai harapan secara efektif dan efisien”. Optimalisasi banyak juga diartikan sebagai ukuran dimana semua kebutuhan dapat dipenuhi dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan.

Menurut Winardi (Ali : 2014) optimalisasi adalah ukuran yang menyebabkan tercapainya tujuan jika dipandang dari sudut usaha. Optimalisasi adalah usaha memaksimalkan kegiatan sehingga mewujudkan keuntungan yang diinginkan atau dikehendaki. Dari uraian tersebut diketahui bahwa optimalisasi hanya dapat diwujudkan apabila dalam pewujudannya secara efektif dan efisien.

Menurut (Aulia, 2015 :13) Optimalisasi merupakan

“suatu proses untuk mengoptimalkan suatu solusi agar ditemukannya solusi terbaik dari sekumpulan alternatif solusi yang ada dengan menggunakan formulasi. Optimalisasi dilakukan dengan memaksimalkan atau meminimalkan suatu fungsi objektif dengan tidak melanggar batasan yang ada. Dengan adanya optimalisasi, suatu sistem dapat meningkatkan efektifitasnya seperti meminimalisir biaya, meningkatkan keuntungan, meminimalisir waktu proses, dan sebagainya.”

Dalam kaitan tersebut dengan apa yang dijelaskan diatas penulis mencoba menggabungkan konsep “Nellis Rodinelli dan Cheema” (1984 : 36) yang mengklasifikasikan :

“faktor-faktor yang mempengaruhi sehingga Bada Kepegawaian Daerah menjadi optimal menurutnya antara lain : 1.Adanya dukungan Anggaran yang cukup untuk membiayai pelaksanaan diklat 2.Tersedianya prasarana diklat 3.Tersedianya Sumber daya Manusia yang berkompeten. Berdasarkan pengertian konsep dan teori diatas, maka dapat peneliti menyimpulkan bahwa optimalisasi adalah suatu proses, melaksanakan program yang telah direncanakan dengan terencana guna mencapai tujuan/target sehingga dapat meningkatkan kinerja secara optimal.”

Dalam penyelenggaraan organisasi, senantiasa tujuan diarahkan untuk mencapai hasil secara efektif dan efisien agar optimal, dalam penelitian ini topik yang diangkat adalah optimalisasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi Aparatur sipil negara di Kabupaten Jepara.

4. Sumber Daya Manusia

Untuk memudahkan dalam menjelaskan pengertian tentang pengembangan sumber daya aparatur, maka terlebih dahulu perlu adanya

penjelasan tentang sumber daya manusia. Seperti apa yang telah dijelaskan oleh (Siagian dalam (Alfian : 2014)) bahwa :

“sumber daya manusia adalah kemampuan dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya di motivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya, karena sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi yang masing-masing memiliki peran dan fungsi”.

Sedangkan menurut (Handoko dalam (Alfian : 2014)) juga mengatakan bahwa :

“sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan kerja organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat”.

Kemudian dalam (Hasibuan : 2005 dalam (Alfian :2004)) juga telah berstatment bahwa sebelum melakukan pengembangan sumber daya manusia hendaknya harus menetapkan perencanaan sumber daya manusia, karena perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Adapun tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut (Hasibuan : 2005 dalam (Alfian :2004)) adalah sebagai berikut :

“(1) Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan (2) untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya (3) untuk menghindari terjadinya mis kebijakan dan timpang tindih dalam pelaksanaan tugas (4) untuk mempermudah koordinasi,

integrasi dan sinkronasi sehingga produktifitas kerja meningkat (5) untuk menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai (6) untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai (7) menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi dan pensiun pegawai (8) menjadi dasar dalam melakukan penilaian pegawai”.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia bersumber pada potensi manusia yang ada dalam suatu organisasi dan merupakan modal besar bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan karena sumberdaya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi artinya, unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktifitas untuk pencapaian tujuan. Selain itu, pengembangan pegawai (baru/lama) juga perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, agar pengembangan diklat dapat dilaksanakan dengan baik.

2.1 Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pegawai

Maksud dari pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Oleh sebab itu, upaya pengembangan pegawai akan berhasil apabila dilakukan secara sadar oleh organisasi maupun pegawai yang bersangkutan, sehingga pelaksanaan pengembangan pegawai harus melalui proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang sistematis, agar tujuan-tujuan pengembangan dapat dicapai.

Pengembangan kapasitas paratur merupakan hak bagi ASN untuk mendapatkan keahlian yang berguna dalam mendukung suatu organisasi sebagaimana yang tertuang dalam Pasal 22 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Dalam pasal tersebut diamanatkan bahwa setiap aparatur memiliki hak untuk dikembangkan oleh pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Untuk melaksanakan pengembangan kapasitas tidak terlepas dari perencanaan kebutuhan melalui pelatihan pengembangan berupa diklat.

Kemudian, Dubrin dalam (Novriansyah : 2017) juga telah mengatakan bahwa :

“Pengembangan adalah Some of most commonly used management development method include; training methods; untherstudies; job rotation andplanned progression; coach-counseling; jonior boards of executive or multiplemanagement; commite assignment; staff meeting and projects; bussines games sensitivity training; and other development methods artinya, bahwa pada umumnya pengembangan manajemen dapat dilaksanakan dengan beberapa cara yang disesuaikan dengan kebutuhan suatu organisasi, dari sini dapat dilihat bahwa seorang manajer atau pejabat di pemerintah daerah sudah seharusnya merencanakan pengembangan pegawai untuk mendukung kinerja suatu instansi”.

Sedangkan menurut (Darmawan, 2013 : 25) mengungkapkan bahwa :

“Pengembangan sumber daya manusia adalah usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan peningkatan serta hasil kinerja aparatur, dimana hal ini sangat penting menyangkut dalam kontribusi suatu organisasi serta upaya organisasi dalam memberi kemampuan kepada pegawai guna memenuhi kebutuhan yang akan datang, sedangkan pelatihan SDM aparatur secara khusus berfokus

untuk memberi ketrampilan pada pegawai dalam memperbaiki kinerjanya ”.

Berdasarkan beberapa pengertian pengembangan sumber daya pegawai yang telah dikemukakan diatas, maka nampak bahwa pengembangan SDM adalah suatu usaha penting dalam organisasi karena dengan pengembangan ASN organisasi akan dapat maju seiring dengan perkembangan zaman dan dapat berpotensi menghasilkan pegawai yang berkualitas, memiliki kecakapan, dan kemampuan kerja dalam organisasi tersebut. Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang sangat penting dalam pengembangan SDM, karena diklat tidak hanya menambah pengetahuan akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja.

2.2 Metode Pengembangan Kualitas Sumber Daya Aparatur Pegawai

Pengembangan meletakkan manusia sebagai objek utama melalui usaha yang bersifat teknis, teoritis, konseptual dan moral agar dapat meningkatkan kemampuan pegawai dan dijalankan berdasarkan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Diketahui pula bahwa pengembangan SDM umumnya di fokuskan pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, sebagaimana telah diungkapkan oleh (Henry Simamora dalam (Alfian : 2014)) bahwa :

“Pengembangan menunjukkan perubahan keahlian, pengetahuan, sikap, atau perilaku. Aktivitas-aktivitas pengembangan adalah program perbaikan organisasional yang terencana dan penting bahwa aktiitas tersebut direncanakan secermat mungkin karena tujuan akhirnya adalah

menghubungkan muatan pelatihan dengan perilaku yang dikehendaki”.

Hal serupa juga dikemukakan oleh (Manullang : 2005) bahwa :

“Terdapat berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengembangkan tenaga kerja, aktivitas tersebut anatara lain : a) pelatihan dan pendidikan b) rotasi jabatan c) delegasi tugas d) promosi e) pemindahan f) konseling g) penugasan dalam kanggotaan suatu panitia h) konferensi”.

Berdasarkan uraian pemaparan diatas bahwa ternyata nampak banyak metode yang dapat digunakan dalam pengembangan SDM, dapat pula disimpulkan bahwa pengembangan SDM aparatur pegawai mempunyai manfaat yang besar bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

5. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

1) Pendidikan

Menurut (Moekijat, 1981 : 8) bahwa Pendidikan adalah

“satau kegiatan untuk meningkatkan penguasaan materi dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut metode pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teoritis, konseptual, moral, pengetahuan dan pemahaman atas lingkungan secara umum melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam waktu yang relatif lama ”.

Sehubungan dengan hal diatas (Hasibuan, 2013 : 69) juga mengatakan bahwa :

“Pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan atau sering juga dikatakan bahwa pendidikan adalah education is concerned with

increasing general knowledge and understanding of our total environment”.

Pendidikan pegawai sangat perlu untuk diperhatikan agar prinsip “*The right man on the right place*” dapat diterapkan dalam kehidupan suatu organisasinya. Pada umumnya para pegawai tentunya mengharapkan agar mereka ditempatkan sesuai dengan jenis dan tingkat pendidikan yang diikutinya.

Menurut (Siagigan, 1994 : 173) menyatakan bahwa :

“Pendidikan merupakan prinsip yang sangat mendasar dalam manajemen sumber daya manusia, apabila tidak diterapkan akan berakibat pada rendahnya produktivitas dan mutu kerja, tingkat kemungkinan yang cukup tinggi, keinginan yang besar dibarengi oleh kepuasan kerja yang rendah”.

Adapun tujuan pendidikan menurut (Kaho, 2002 : 71-72) adalah sebagai berikut :

"a)Dapat memberikan pengetahuan yang luas dan mendalam tentang bidang yang dipilih atau dipelajari seseorang b) melatih manusia untuk berfikir secara rasional dan menggunakan kecerdasan kearah yang tepat, melatih manusia menggunakan akalnya dalam kehidupan sehari-hari baik dalam berfikir, menyatakan pendapat maupun bertindak c) memberikan kemampuan dan ketrampilan kepada manusia untuk merumuskan pikiran, pendapat yang hendak disampaikan kepada orang lain”.

Untuk itu, maka pendidikan dapat dikatakan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, terutama yang menyangkut penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan berkaitan dengan kegiatan pencapaian tujuan organisasi.

2) Pelatihan

Pernyataan (Simamora : 2004) terkait dengan pelatihan bahwa :

“Pelatihan diberikan kepada pegawai dengan upaya peningkatan ketrampilannya dan pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang di rancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. Dengan adanya pelatihan juga sebagai bagian dari pengembangan pegawai, maka organisasi dapat meningkatkan hasil-hasil kinerja”.

Kemudian pelatihan menurut (Desler : 2009) adalah :

“Proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka, pelatihan merupakan salah satu usaha dalam dunia kerja pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja, karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain sebagainya”.

Sementara menurut (Gomes, 2013 : 197) mengatakan bahwa :

“Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerj pada suatu pekerjaan trtentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan, kemudian elatihan juga dapat dipergunakan oleh semua egawai yaitu, pegawai pelasana, supervisor, atau pimpinan tingkat bawah, pimpinan tingkat menengah, maupun pimpinan tingkat atas”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan tidak memilah apakah pegawai yang bersangkutan pimpinan atau bawahan, pegawai manjerial atau operasional, atau pegawai baru atau lama. Siapapun ia, pelatihan tetap diperlukan guna memberikan pemahaman terhadap aspek-aspek yng terkait dengan peerjaan atau jabatan.

3) Proses Pendidikan dan Pelatihan

Menjawab pertanyaan mengapa harus ada diklat adalah karena adanya perubahan yang terjadi baik didalam maupun diluar organisasi. Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, mengatakan bahwa “Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang selanjutnya disebut dengan diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS. Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat.

Seperti halnya teori yang disampaikan oleh (Soekidjo : 2014) bahwasannya :

“pendidikan dan pelatihan dalam faktor yang mempengaruhi proses diklat dibedakan menjadi dua yaitu perangkat lunak (software) dan perangkat keras (hardware). Perangkat lunak dalam proses diklat ini mencakup kurikulum, organisasi diklat, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar dan tenaga pengajar, sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses diklat adalah fasilitas-fasilitas yang mencakup sarana dan prasarana seperti gedung, buku-buku referensi, alat bantu pendidikan dsb”.

Pendekatan lain menurut (Philips dalam (Hendra : 2015)) mengatakan bahwa :

“faktor fasilitas, tenaga pengajar atau pelatih, alat bantu diklat atau peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi 4M (Man, money, materiil, dan methods). Sedangkan kurikulum itu merupakan faktor tersendiri yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses diklat, kemudian didalam manajemen sumber daya (4M dimasukkan dalam input, sehingga ada 3 unsur, yakni input, proses dan output)”.

Adapun tujuan dan alasan adanya evaluasi dari program diklat adalah salah satunya untuk mengoptimalkan program diklat itu sendiri, seperti yang telah dikemukakan menurut (Philipps dalam (Hendra : 2015) adalah :

“(1)menentukan apakah program itu mencapai tujuannya (2)mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program yang dapat mengarah pada perubahan seperti yang dibutuhkan 3)menentukan rasio biaya pengeluaran untuk diklat (4)menentukan siapa seharusnya yng dapat berpartisipasi dalam program diklat dimasa yang akan datang (5) mengidentifikasi peserta yang mana yang paling mendapat manfaat atau yang paling kurang mendapat manfaat dari program diklat itu sendiri (6) mengumpulkan data untuk membantu dalam meningkatkan minat dari diklat (7)membangun database untuk membantu manajemen dalam mengambil suatu keputusan”.

Adapun model teori evaluasi pelatihan untuk mengoptimalkan diklat yang telah dikembangkan oleh para ahli saat ini ada berbagai macam antara lain, *Model context, Input, Process, Product (CIPP), Pendekatan Training Validation System (TVS), Model Input, Process, Output, Outcome (IPO), dan The Four levels Technique for Evaluating Trainings Programs. Model The Four Levels Technique for Evaluating Trainings Programs* ini dikemukakan oleh Donald Kickpatrick, sebagaimana yang dikutip dalam Hendra (2015:17) terdiri atas *reaction, learning, behavior dan result.*

Selanjutnya, Hendra (2015) menguraikan teori Donald Kickpatrick (*Model The Four Levels Technique for Evaluating Trainings Programs*) yaitu:

1. Reaksi, yaitu tanggapan pertama atau evaluasi peserta Diklat terhadap program, senangkah mereka dalam menjalankan program Diklat tersebut, bermanfaatkah program Diklat tersebut bagi mereka.
2. Proses belajar, dapat diuji untuk menentukan apakah peserta telah benar-benar mempelajari prinsip-prinsip ketrampilan dan fakta-fakta yang harus dipelajari.
3. Perilaku apakah terdapat perubahan perilaku peserta dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya sebagai akibat dari pelatihan yang diterimanya.
4. Hasil merupakan hal yang paling penting, apakah hasil akhir telah tercapai dengan adanya pendidikan dan pelatihan.

Dengan demikian diklat akan optimal bila aspek peserta dapat menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang baru diperoleh secara langsung pada pekerjaan setelah diklat selesai. Kemudian (Kaswan dalam (Hendra : 2015)) telah membandingkan model evaluasi dalam mengoptimalkan program pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

Tabel 1.3

Perbandingan Model Evaluasi Pengoptimalan Program Diklat

No	Kickpatrick (1999)	CIPP Model (1997)	IPO Model (1990)	TVS Model (1994)
1.	<i>Reaction:</i> Untuk mengumpulkan data tentang reaksi peserta pada akhir program pelatihan	<i>Context:</i> Untuk memperoleh informasi tentang situasi untuk memutuskan tentang kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk meneguhkan Diklat	<i>Input:</i> Mengevaluasi indikator kinerja system seperti kualifikasi peserta, ketersediaan bahan, kesesuaian pelathan dsb.	<i>Situation:</i> Mengmpulkan data pradiklat untuk memastikan level kinerja saat ini didalam organisasi dan mendefinisikan tingkat kinerja yang dikehendaki.
2.	<i>Learning:</i> Untuk menilai apakah tujuan pembelajaran Diklat terpenuhi	<i>Input:</i> Untuk mengidentifikasi kebijakan pendidikan dan pelatihan yang paling mungkin untuk mencapai hasil yang dikehendaki	<i>Process:</i> Meningkatkan perencanaan, desain, pengembangan dan penyampaian Diklat	<i>Intervention:</i> Mengidentifikasi alasan adanya kesenjangan antara kinerja yang sekarang dengan yang diharapkan untuk mengetahui apakah Diklat merupakan solusi masalah
3.	<i>Behavior:</i> Untuk menilai apakah kinerja suau pekerjaan berubah sebagai hasil Diklat	<i>Process:</i> Menilai kebijakan Diklat	<i>Output:</i> Mengmpulkan data yang dihasilkan dari intervensi Diklat	<i>Impact:</i> Mengevaluasi perbedaan antara data Pra dan Pasca Diklat.
4.	<i>Result:</i>	<i>Product:</i>	<i>Outcome:</i>	<i>Value:</i>

	Menilai biaya dan manfaat Diklat, yaitu dampak organisasi ditinjau dari penurunan biaya, meningkatkan kualitas kerja, meningkatnya kuantitas pekerjaan	Mngumpulkan informasi mengenai intervensi Diklat untuk menafsirkan nilai dan manfaatnya	Hasil jangka panjang yang dikaitkan dengan peningkatan dibawah organisasi, keuntungan, dan daya kompetensinya	Mengukur perbedaan dalam kualitas, produktifitas, pelayanan atau penjualanyang semuanya dapat dinyatakan dalam bentuk uang/rupiah.
--	--	---	---	--

Sumber: Kickpetrik dalam (Hendra :2015)

4) Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan diklat menurut (Soedarmayanti, 2007 : 390) telah menyatakan bahwa :

“Pendidikan dan pelatihan yang berakitan dengan indikator dari kinerja yaitu, melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melaksanakan tugas berkaitan dengan kulitas dan inisiatif dalam bekerja, meningkatkan ilmu pengetahuan, ketrampilan kerja meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarkat serta tanggung jawab dalam mengmban tugas, pokok dan fungsi dalam suatu jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan indikator kinerja salah satunya yaitu disiplin kerja”.

Tujuan diklat menurut (Bella, 2006 : 70) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal tersebut bisa dilihat dari tujuan dari diklat yang sejalan dengan indikator pengukuran kinerja. Kemudian, terlihat bahwa pelatihan memiliki durasi atau waktu singkat dan lebih berorientasi pada praktek di lapangan, apabila dibandingkan dengan pendidikan dan lebih mengarah ke praktis dari pada teori.

Adapun jenis jenis pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan untuk aparatur sipil neegara adalah terdiri atas :

- a) Diklat Prajabatan merupakan syarat pngangkatan CPNS menjadi PNS
- b) Diklat dalam jabatan dilaksnakan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap ASN agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Secara umum pegawai yang bekerja di Kabupaten Jepara adalah pegawai yang telah terangkat menjadi PNS, maka penelitian ini difokuskan pada pengembangan pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh BKD Kabupaten Jepara dengan di dasari oleh keterbatasan waktu, tempat dan biaya penelitian. Adapun diklat dalam jabatan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 terdiri dari :

1. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan dilaksnakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintahan yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat kepemimpinan terdiri dari

- a) Diklat tingkat IV adalah Diklat Pim untuk jabatan struktural eselon IV
- b) Diklat Pim tingkat III adalah Diklat Pim untuk jabatan struktural eselon III

c) Diklat Pim tingkat II adalah Diklat Pim untuk jabatan struktural eselon II

d) Diklat Pim tingkat I adalah Diklat Pim untuk jabatan struktural eselon I.

2. Diklat Fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing, jenis dan jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan.

3. Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas ASN. Diklat teknis yang dimaksud dapat dilaksanakan secara berjenjang, jenis dan jenjang diklat teknis ditetapkan oleh instansi yang bersangkutan, disamping itu diklat mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 juga dinyatakan bahwa :

“untuk membentuk sosok PNS yang memiliki kompetensi, penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945 dan Negara Kesatuan Republik Indonesia, profesional, berbudi pekerti luhur, berdaya guna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat, dan abdi negara di dalam negara hukum yang demokratis, maka diperlukan pendidikan dan pelatihan

yang mengarah kepada : a) peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air b) peningkatan kompetensi teknis, managerial, dan kepemimpinan c) peningkatan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya”.

Berdasarkan pemaparan diatas, diklat bagi ASN adalah upaya yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai seorang pegawai negeri, pengembangan SDM bagi aparatur pemerintahan melalui diklat merupakan faktor dominan dalam meningkatkan efisiensi kinerja, serta produktifitas kinerja pegawai agar ASN dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan nasional dan tantangan global. Dalam upaya meningkatkan efisiensi kinerja, serta produktivitas kinerja aparatur melalui pendidikan maupun pelatihan-pelatihan serta pembinaan-pembinaan terhadap pegawai di lingkungan Kabupaten Jepara.

b. Teori yang Digunakan Untuk Mengatur Evaluasi Kebijakan Dalam Mengoptimalkan Pendidikan dan Pelatihan ASN di Kabupaten Jepara

Setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan tentunya mengharapkan keluaran dan dampak yang baik atas terlaksananya kegiatan tersebut, demikian halnya dengan pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara dalam mengoptimalkan Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Jepara. Untuk mengukur keberhasilan hal tersebut, dalam penelitian ini akan merujuk kepada Teori Kickatrick "*The Four Levels Technique for Evaluating Trainings Programs*" dimana mengoptimalkan dan mengevaluasi program Pendidikan dan pelatihan berdasarkan empat kategori yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil.

Teori ini dinilai tepat untuk menggambarkan bagaimana pelaksanaan kebijakan dalam mengoptimalkan Pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang diikuti oleh Aparatur Sipil Negara di Kabuten Jepara, serta mengetahui sejauh apa manfaat yang dirasakan. Dengan menggunakan teori ini, diharapkan penelitian ini dapat mengkaji berdasarkan indikator yang ada, sebagai berikut:

1. Reaksi, yaitu dimana akan dilihat bagaimana tanggapan pegawai terhadap Program Pendidikan dan pelatihan, senangkah mereka dalam menjalankan Diklat tersebut, bermanfaatkah Diklat tersebut bagi mereka.

2. Pembelajaran, dimana akan dilihat apakah tujuan pembelajaran yaitu pegawai telah benar-benar mempelajari prinsip-prinsip ketrampilan dan fakta-fakta yang harus dipelajari dalam diklat.
3. Perilaku, dalam hal ini akan melihat apakah adanya perubahan perilaku pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya sebagai akibat dari Pendidikan dan pelatihan yang diterimanya.
4. Hasil, merupakan hal yang paling penting apakah hasil akhir telah tercapai dengan adanya Pendidikan dan pelatihan, yaitu meningkatnya kompetensi dalam kinerja pegawai tersebut.

G. Definisi Konsepsional

Yang dimaksud dengan definisi konseptual adalah bahwa dalam tahap ini berusaha untuk dapat menjelaskan mengenai pembatasan pengertian suatu konsep dengan konsep yang lainnya yang merupakan suatu abstraksi dari hal-hal yang diamati agar tidak terjadi kesalah pahaman. Dengan demikian definisi konsepsional adalah definisi yang menggambarkan suatu abstraksi dari hal-hal yang perlu diamati. Berdasarkan atas kerangka teori yang telah diuraikan diatas, akan dikemukakan beberapa konsep yang berhubungan dengan penelitian:

1) Evaluasi kebijakan

Evaluasi kebijakan merupakan proses yang dilakukan untuk mengukur sejauhmana suatu kebijakan dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran ini didasarkan pada tercapainya indikator-

indikator pelaksanaan kebijakan, yang dapat diukur dari sisi efisiensi, efektivitas, maupun outcome kebijakan.

2) Optimalisasi

Optimalisasi adalah usaha memaksimalkan kegiatan sehingga mewujudkan keuntungan yang diinginkan atau dikehendaki, kemudian optimalisasi hanya dapat diwujudkan apabila dalam pewujudannya secara efektif dan efisien dalam penyelenggaraan organisasi, senantiasa tujuan diarahkan untuk mencapai hasil secara efektif dan efisien agar optimal.

3) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu instansi untuk memperbaiki mutu, pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan pegawai sesuai dengan persyaratan yang terdapat pada organisasi tersebut.

H. Definisi Operasional

Definisi operasional ialah suatu definisi mengenai variabel yang merumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang diamati (Novriasyah : 2017). Adapun fokus penelitian yang dianalisis adalah sebagai berikut :

Tabel 1.4

Fokus Penelitian

Rumusan Masalah	Aspek Penelitian
1. Bagaimana Evaluasi kebijakan BKD dalam mengoptimalkan pelaksanaan Diklat ASN di Kabupaten Jepara?	<ul style="list-style-type: none">a. Reaksi Tanggapan ASN yang telah mengikuti Diklat, yang meliputi :b. Proses belajar Pemahaman atas materi yang telah dipelajari selama Diklatc. Perilaku Perubahan sikap dan tingkat kompetensi kinerja ASN setelah mengikuti Diklatd. Hasil Pengaruhnya terhadap kompetensi dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam evaluasi kebijakan pengoptimaan pelaksanaan Diklat ?	<ul style="list-style-type: none">a. Faktor Pendukung<ul style="list-style-type: none">1. Tuntutan Regulasi2. Jumlah ASN yang memenuhi persyaratan mengikuti Diklatb. Faktor Penghambat<ul style="list-style-type: none">1. Peserta2. Ketidaksiapan Pemerintah Daerah3. Faktor anggaran

I. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian Deskriptif-kualitatif. Menurut (Moelang, 2007 : 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Berdasarkan teori diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang melibatkan peneliti untuk turun langsung ke lapangan dan berinteraksi untuk mendapatkan data langsung dari obyek-obyek penelitian dan menafsirkannya dengan data deskriptif. Penelitian mengenai kebijakan BKD Jepara dalam mengoptimalkan diklat bagi ASN di Kabupaten Jepara ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif karena dengan pendekatan deskriptif kualitatif peneliti dapat menemukan dan memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang kadang kala merupakan sesuatu yang sulit untuk dipahami secara memuaskan. Penelitian deskriptif juga menyajikan dan menafsirkan data yang berkenaan dengan situasi yang terjadi, sikap dan pandangan yang ada di masyarakat, untuk kemudian ditafsirkan secara

deskriptif sesuai dengan rumusan masalah, tujuan dan indikator yang digunakan terkait implementasi program peningkatan diklat.

2. Lokasi Penelitian

Menurut (Nasution : 2003) bahwa lokasi penelitian merupakan tempat atau lokasi sosial penelitian yang dicirikan oleh adanya unsur yaitu pelaku, tempat, dan kegiatan, yang diobservasi. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Jepara tepatnya di Badan Kepegawaian Daerah Jepara selaku badan yang mengurus administrasi kepegawaian pemerintah daerah, dan juga merupakan badan yang memiliki kewenangan mengatur kepegawaian mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun pegawai negeri sipil.

3. Unit Analisis

Menurut (Hamini, 2005 : 75) unit analisis yaitu satuan yang diteliti yang bisa berupa individu, kelompok, benda atau suatu peristiwa sosial seperti aktivitas individu atau kelompok sebagai subjek penelitian. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara.

4. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yakni berdasarkan subjek darimana data diperoleh. Pertama, jenis data yang digunakan yaitu data primer dari instansi yang berkaitan dengan pelaksanaan diklat pegawai oleh

BKD Kabupaten Jepara dengan melakukan wawancara dengan narasumber.

Kemudian, menurut (Narimawati : 2008) data primer ialah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk file-file. Kedua, menggunakan jenis data skunder berupa data-data, berita, draf kebijakan, artikel, dll.

5. Teknis Pengumpulan Data

Hasil pendapat dari (Sugiono, 2009 : 225) bahwa teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian, pada penelitian kali ini peneliti memilih jenis kualitatif maka data yang diperoleh haruslah mendalam, jelas dan spesifik. Pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi dan wawancara.

1. Wawancara

Dalam teknik pengumpulan data menggunakan wawancara hampir sama dengan kuesioner, wawancara itu sendiri menurut (Susilo & Basuki, 2006 : 176) dibagi menjadi 3 kelompok yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi-struktur, dan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Namun disini peneliti memilih melakukan wawancara mendalam, karena bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang

kompleks, yang sebagian besar berisi pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi.

Pada tahapan wawancara subjek sasaran wawancara merupakan orang-orang yang dianggap mampu memberikan informasi yang sebenarnya terkait fokus penelitian sehingga data yang dihasilkan akurat. Dalam penelitian ini, pemilihan subjek penelitian menggunakan teknik purposive yaitu pemilihan subjek secara sengaja oleh peneliti (Sugiyono, 2013 : 300). Adapun rincian narasumber yang akan diwawancara dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 1.5
Informan Penelitian

NO	Nama Narasumber	Jabatan	Jumlah
1.	Abdul Syukur, SH. MH	Kepala BKD	1
2.	Nur Hasyim, SE. MM	Kepala UPT Diklat	1
3.	Sumaryanto, S.Sos. MM	Subbid Umum&Kepegawaian	1
4.	M. Zakaria Fajrie, SH. MM	Subbid Perencanaan &Formasi	1
5.	Sridana Paminto, SE.MM	Subbid Pengembangan SDM	1
6.	Ahamad Widyanto,SE.MM	Subbid Pengolahan Data & Informasi Aparatur	1
7.	Vidya Pangestika, Burhan	Staf yang telah mengikuti diklat	2
JUMLAH			8

2. Dokumentasi
3. Sugiyono (2009 :240) menuturkan bahwa dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Kemudian, untuk dokumen

yang digunakan peneliti disini berupa foto, gambar, serta data-data mengenai pelaksanaan diklat pegawai oleh BKD Kabupaten Jepara.

4. Studi Pustaka

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku referensi, laporan-laporan, majalah-majalah, jurnal-jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisa data yang digunakan merujuk kepada pemaparan (Salim : 2006) yaitu analisa data kualitatif sbagai model yang terdiri pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi.

a) Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencari data yang dibutuhkan di lapangan oleh peneliti dengan menggunakan metode yang telah ditentukan, serta pengumpulan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

b) Reduksi Data

Reduksi data yaitu proses pemilihan dan penyederhanaan data-data kasar yang diperoleh dilapangan. Reduksi data dilakukan dengan cara membuat ringkasan data yang diperoleh dari lapangandan

pengumpulan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

c) Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dengan cara menggambarkan keadaan sesuai dengan data yang sudah diringkas dan disajikan dalam laporan yang sistematis dan mudah untuk dipahami.

d) Menarik kesimpulan

Peneliti menarik kesimpulan terhadap data yang telah diperoleh dan yang telah direduksi dalam bentuk laporan dengan cara membandingkan, menghubungkan, dan memilih data yang mengarah kepada permasalahan serta mampu menjawab permasalahan yang ada sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang valid.