

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan suatu asset yang tidak dinilai harganya yang dimiliki suatu organisasi serta dapat memberikan kontribusi yang sangat berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efisien, serta produktif dan kompetitif. Sumber Daya Manusia merupakan penentu keberhasilan bagi setiap organisasi untuk menjadi lebih professional dan sebagai pembangun citra pelayanan publik. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang professional sangat mendukung keberhasilan suatu organisasi untuk bisa bersaing di era global dalam rangka mewujudkan Pembangunan Nasional.

Untuk mewujudkan Pembangunan Nasional, dituntut adanya peran sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh sebab itu kegiatan pengembangan sangat dibutuhkan dalam proses pembangunan itu sendiri. Kegiatan pengembangan diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan lebih baik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sejalan dengan itu, kedudukan dan peranan pegawai sangat penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya tugas dari penyelenggara pemerintah dan pembangunan dalam rangka pencapaian tujuan. Dari sini kita dapat menggunakan konsep

Efektivitas merupakan suatu konsep strategis bagi kelangsungan hidup organisasi karena merupakan aspek penting dalam pencapaian tujuan dan saran organisasi. Efektivitas dapat diwujudkan dalam pemanfaatan waktu yang tepat serta prosedur kerja yang tepat. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu yang sangat penting untuk peningkatan akselerasi suatu pembangunan dalam bidang apapun juga. Karena kualitas menyangkut peningkatan mutu sumber daya manusia itu sendiri baik kemampuan fisik maupun kemampuan nonfisik. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia. Setiap organisasi harus memperhatikan *skills, knowledge, dan ability* atau kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai. Meningkat pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu dari upaya pengembangan sumber daya manusia, maka hal tersebut menjadi masalah pokok dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Menurut Notoatmodjo “pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal.”¹

Dalam rangka pencapaian tujuan nasional yang tercantum dalam pembukuan UUD 1945, maka pegawai negeri perlu dibina dengan sebaik – baiknya atas dasar sistem karir berdasarkan pasal 31 UU No.43 tahun 1999 tentang Pokok- Pokok Kepegawaian yang berbunyi bahwa untuk mencapai

daya guna dan hasil guna yang sebesar – besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, keahlian, kemampuan dan keterampilan.² Disini, sangat jelas bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat penting dalam meningkatkan kualitas aparatur Negara.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kegiatan yang ditujukan kepada pegawai atau karyawan untuk menciptakan pegawai yang berkualitas sehingga mampu menciptakan efisiensi kerja yang diharapkan, maka pengembangan pegawai dititikberatkan pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan disamping untuk meningkatkan profesionalisme setiap pegawai. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai perlu diupayakan, karena berpengaruh langsung terhadap hasil kerja pegawai itu sendiri.

Pendidikan dan Pelatihan bagi sumber daya manusia merupakan topik yang penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia yaitu usaha meningkatkan keunggulan bersaing dalam organisasi. Adanya berbagai perubahan dalam lingkungan bisnis, lingkungan kerja yang menghendaki organisasi harus melakukan pendidikan dan pelatihan SDM secara lebih proaktif demi mencapai produktifitas kerja yang lebih baik.

Pusat pendidikan dan pelatihan di setiap institusi mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan untuk para pegawai guna meningkatkan kemampuan pegawai atau karyawan dilingkungan

institusi tersebut yang akan memberi dampak terhadap pengembangan organisasi atau institusi yang bersangkutan. Sedangkan untuk kelancaran manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah, di bentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang merupakan perangkat pemerintah daerah. Keputusan Presiden Republik Indonesia No.159 Tahun 2000 Tentang Pedoman Badan Kepegawaian mengatur prinsip, kedudukan, tugas dan fungsi BKD agar berhasil guna dan berdaya guna dalam melaksanakan tugasnya.

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan salah satu bidang yang dibawah oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD), yang dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pada kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yaitu membantu pejabat pembina kepegawaian daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk menyiapkan peraturan perundang – undangan daerah di bidang kepegawaian, sesuai dengan undang – undang yang berlaku serta menyiapkan kebijakan teknis mengenai pengembangan kepegawaian daerah dan lain – lain.

Mengingat semakin kompleksnya tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan pada kantor BKD, maka kebutuhan akan Diklat juga sangat penting untuk pola pengembangan sumber daya manusia atau dalam hal ini PNS melalui Diklat cukup banyak dilakukan. Penyelenggaraan suatu kegiatan Diklat yang efektif dan efisien sangat ditentukan oleh sumber daya Diklat itu sendiri maupun lingkungan psikologis yang mendukungnya. Dalam

1.1.1.1. SDM dan Pengembangan Diklat tersebut haruslah seseorang yang

memiliki berbagai kompetensi. Tercapainya tujuan dalam menciptakan pegawai yang berkualitas, tentunya sangat dipengaruhi dengan adanya pelaksanaan Diklat secara efektif, terencana, terprogram sesuai dengan kemampuan dan sasaran yang hendak dicapai.

Badan Kepegawaian Daerah Bantul merupakan salah satu daerah yang menyelenggarakan Diklat. Diklat yang dilakukan salah satunya ialah Diklat prajabatan golongan II. Diklat tersebut diperuntukkan untuk CPNS yang rata-rata hanya menempuh pendidikan Sekolah Menengah Atas. Disini peneliti tertarik dengan Diklat prajabatan golongan II karena dengan pendidikan SMA secara logis CPNS sangat butuh dengan adanya Diklat guna untuk bekal menjadi PNS dalam hal meningkatkan *Skill, knowledge, dan ability*. CPNS harus dipersiapkan secara matang untuk benar-benar siap menjadi seorang PNS yang bekerja sebagai pelayan masyarakat.

Daerah kabupaten Bantul yang dipilih karena daerah Bantul merupakan kabupaten yang melakukan Diklat prajabatan golongan II dengan peserta terbanyak dibandingkan dengan kabupaten lain khususnya provinsi DIY. Peserta kabupaten Bantul sebanyak 146 orang yang jika dibandingkan dengan kabupaten sleman hanya mencapai 80 orang sedangkan kabupaten kulon progo hanya 76 orang.³

Dasar hukum atau peraturan dari pemerintah yang mengatur tentang Diklat dengan pola kemitraan tidak ada. Pola kemitraan dilakukan karena yang mempunyai legalitas untuk menyelenggarakan Diklat adalah provinsi

yang bersangkutan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dengan pola kemitraan adalah saling bekerja sama dalam melakukan Diklat dikarenakan BKD kabupaten Bantul sendiri belum mempunyai widyaiswara dan legalitas untuk menyelenggarakan Diklat prajabatan dan Diklat struktural.

Melihat fenomena di atas penulis tertarik meneliti tentang *“Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Tahun 2012”* dalam studi kasus pada *“Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan II Kabupaten Bantul Pola Kemitraan dengan Daerah Istimewa Yogyakarta”*

B. Rumusan Masalah

Melihat uraian yang telah disampaikan penulis pada pendahuluan, maka penulis dalam penelitian ini merumuskan beberapa masalah yang dikaji seperti berikut ini :

1. Bagaimanakah penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan II?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Golongan II?

C. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan

- Mengetahui dan menjelaskan efektivitas Diklat Prajabatan Golongan II
- Mengetahui dan menjelaskan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan II

2. Manfaat

a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat menambah khasanah literatur bagi ilmu pemerintahan khususnya yang terkait dengan kajian Diklat Prajabatan.

b. Manfaat praktis

- **Bagi masyarakat**

Penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai salah satu kajian ilmu untuk menambah referensi pada seseorang.

- **Bagi Badan Kepegawaian Daerah**

Penelitian ini hendaknya bisa sebagai acuan atau referensi Badan Kepegawaian Daerah khususnya daerah Bantul dalam hal Diklat Prajabatan.

D. Kerangka Dasar Teori

1) Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (*view point*) dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi

Efektivitas memiliki pengertian yang berbeda dengan efisiensi. Seperti yang dinyatakan oleh Ibnu Syamsi dalam bukunya "*Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*" bahwa:

"Efektivitas (hasil guna) ditekankan pada efek, hasilnya dan kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh hasil tersebut. Sedangkan efisiensi (daya guna), penekanannya disamping pada hasil yang ingin dicapai, juga besarnya pengorbanan untuk mencapai hasil tersebut perlu diperhitungkan⁴"

Berdasarkan pendapat di atas, terdapat perbedaan antara efektivitas dan efisiensi. Perbedaan dari efektivitas dan efisiensi yaitu efektivitas menekankan pada hasil atau efeknya dalam pencapaian tujuan, sedangkan efisiensi cenderung pada penggunaan sumber daya dalam pencapaian tujuan. Efektivitas pada dasarnya mengacu pada kemampuan setiap organisasi dalam menggambarkan keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Efektivitas dijabarkan berdasarkan kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Organisasi biasanya berada dalam lingkungan yang memiliki sumberdaya terbatas, lingkungan yang berubah-ubah sesuai dengan perkembangan zaman, perubahan tersebut akan memengaruhi efektivitas organisasi. Dalam keadaan seperti ini organisasi memiliki konsistensi terhadap perubahan.

Sedangkan Gibson mengemukakan bahwa;

“efektivitas adalah konteks perilaku organisasi yang merupakan hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan.”⁵

Dari pemaparan mengenai konsep efektivitas di atas, maka efektivitas sesungguhnya merupakan alat yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian hasil dari aktivasi tunggal maupun kolektif. Artinya dengan menggunakan ukuran tingkat efektivitas dapat diketahui sejauh mana pengaruh yang ditimbulkan oleh aktivasi yang dilakukan terhadap hasil (*output*) yang diharapkan. Hasil (*output*) adalah akibat yang sangat tergantung pada kondisi aktivasi, semakin tepat aktivasi yang dilakukan maka semakin baik pula dampak terhadap hasil yang diinginkan. Steer mengatakan bahwa

“efektivitas dijabarkan berdasarkan kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumberdayanya yang langka dan berharga secara sepandai mungkin dalam usaha mengejar tujuan operasi dan operasionalnya.”⁶

Sedangkan Komaruddin juga mengungkapkan

“efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”⁷

⁵ Sambas. 2009. Efektivitas Organisasi. <http://sambasalim.com/manajemen/konsep-efektivitas-organisasi.html>

⁶ Komaruddin. 1995. Efektivitas Organisasi. Jakarta: Edupress hal 5

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktifitas-aktifasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efektivitas merupakan keadaan yang berpengaruh terhadap suatu hal yang berkesan, kemanjuran, keberhasilan usaha, tindakan ataupun hal yang berlakunya. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Supriyono dalam bukunya mendefinisikan pengertian efektivitas, sebagai berikut:

“Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi daripada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut”.⁸

Dengan demikian efektivitas merupakan suatu tindakan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dan menekankan pada hasil atau efeknya dalam pencapaian tujuan. Efektivitas juga berarti hubungan antara *output* dan tujuan. Dalam artian efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang *universal* mengenai apa yang dimaksud dengan efektivitas itu sendiri. Beberapa

literatur mempunyai persamaan dalam mengemukakan konsep efektivitas bahwa efektivitas merupakan suatu bentuk pengukuran pencapaian tujuan secara maksimal berdasarkan kegiatan yang dilakukan di dalam suatu organisasi.

Dalam mengukur efektivitas suatu organisasi, harus memusatkan perhatian pada gejala dalam lingkup organisasi. Efektivitas selalu diukur berdasarkan prestasi dan produktifitas. Steers mengemukakan bahwa efektivitas bersifat abstrak, oleh karena itu hendaknya efektivitas tidak dipandang sebagai keadaan akhir akan tetapi merupakan proses yang berkesinambungan dan perlu dipahami bahwa komponen dalam suatu program saling berhubungan satu sama lain dan bagaimana berbagai komponen ini memperbesar kemungkinan berhasilnya program.⁹

Menurut pendapat David Krech, Ricard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey dalam bukunya "*Individual and Society*" yang dikutip Sudarwan Danim dalam bukunya "*Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*" menyebutkan ukuran efektivitas, sebagai berikut:

1. Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil

hasil yang dapat dilihat dari keberhasilan (hasil) antara masalah (tujuan)

2. Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
3. Produk kreatif, artinya penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan.
4. Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.¹⁰

Berdasarkan uraian di atas, bahwa ukuran daripada efektivitas harus adanya suatu perbandingan antara masukan dan keluaran, ukuran daripada efektivitas harus adanya tingkat kepuasan dan adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta intensitas yang tinggi, artinya ukuran daripada efektivitas adanya keadaan rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi.

Membahas masalah ukuran efektivitas memang sangat bervariasi tergantung dari sudut terpenuhinya beberapa kriteria akhir. Menurut pendapat Cambell yang dikutip oleh Richard M. Steers dalam bukunya "*Efektivitas Organisasi*" menyebutkan beberapa ukuran dari pada efektivitas, yaitu:

1. Kualitas artinya kualitas yang dihasilkan oleh organisasi.
2. Produktifitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan.

3. Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan dalam hal penyelesaian suatu tugas khusus dengan baik.
4. Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut.
5. Penghasilan yaitu jumlah sumber daya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban dipenuhi.
6. Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi sekarang dan masa lalunya.
7. Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu.
8. Kecelakaan yaitu frekuensi dalam hal perbaikan yang berakibat pada kerugian waktu.
9. Semangat kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan, yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan dan perasaan memiliki.
10. Motivasi artinya adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan.
11. Kepaduan yaitu fakta bahwa para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain artinya bekerja sama dengan baik berkomunikasi dan

12. Keluwesan adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya, yang bertujuan untuk mencegah keterbekuan terhadap rangsangan lingkungan.¹¹

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka ukuran efektivitas merupakan suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai. Selain itu, menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi, program atau kegiatan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal.

Dari beberapa kutipan diatas, dapat diketahui bahwa apabila sasaran atau tujuan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya, maka dapat dinamakan efektif, tetapi apabila sasaran atau tujuan tidak sesuai dengan apa yang direncanakan, maka pekerjaan tersebut tidak efektif.

Untuk itu S. P. Siagian mengemukakan beberapa kriteria atau ukuran pencapaian tujuan atau sasaran secara efektif atau tidak efektif yaitu sebagai berikut :

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan agar pegawai dalam melaksanakan tugasnya mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, strategi merupakan suatu petunjuk yang diikuti dalam upaya pencapaian sasaran – sasaran yang telah

3. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan, artinya kebijaksanaan harus mampu menjembatangi tujuan – tujuan dengan usaha – usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
4. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya harus memutuskan sejak dini apa yang akan dikerjakan oleh organisasi di masa yang akan datang.
5. Penyusunan program yang tepat, suatu program yang baik masih perlu dijabarkan dalam program – program pelaksanaan yang tepat.
6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, dengan adanya program yang direncanakan secara efektif dan efisien, maka pelaksanaan tugas organisasi semakin didekatkan dengan tujuan yang diharapkan.
8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik, mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.¹²

2) Manajemen Sumber Daya Manusia

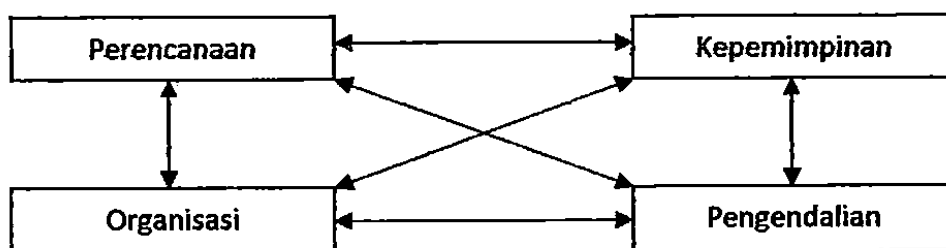
Menurut T. Hani Handoko manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan para pengguna sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹³

Manajemen adalah proses pengendalian dalam sebuah organisasi yang sifatnya universal yang dilakukan secara efektif dan efisien sesuai dengan perencanaan, pengorganisasian, proses dan pengawasan.

Menurut Manullang mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan lebih dulu”¹⁴

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang contineu dan berhubungan satu dengan yang lainnya, oleh karena itu harus ada pola yang searah, teratur, dan terarah. Hal ini di kemukakan oleh Harold Koonzi bahwa proses manajemen meliputi: Perencanaan, Organisasi, Pengarahan, Pengawasan atau dalam istilah asing disebut *planning, organizing, leading, controlling* yang digambarkan sebagai berikut:



Definisi singkat dari manajemen adalah sebagai berikut:

¹³ T. Hani Handoko, 2009. Dasar-dasar Manajemen. Yogyakarta: BPFE

1. Perencanaan merupakan program-program yang di buat oleh organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang kemudian diterapkan dalam bentuk kerjasama dan pembagian tugas.
2. Organisasi merupakan pengelolaan sumber daya serta faktor-faktor produksi yang dimiliki olehnya di dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.
3. Kepemimpinan tersebut di maksudkan pengawasan dalam proses kerja organisasi serta ebagai penggerak anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Pengendalian didefinisikan sebagai evaluasi kerja para anggota, artinya pengendalian ini untuk mengevaluasi hasil kerja sebagai umpan balik (*feed back*) dengan jalan melakukan korelasi sebagai standar yang ditentukan dengan tujuan untuk mengantisipasi kesalahan ataupun kekurangan yang timbul dalam organisasi.¹⁵

Keempat hal diatas merupakan sebuah dasar teori tentang manajemen sumber daya manusia yang kemudian dikembangkan pakar manajemen yang lain. Manajemen memiliki fungsi dalam sebuah aktifitas dalam organisasi.

Dalam proses manajemen sumber daya manusia di organisasi manapun maka Ulung pribadi menganalisis sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah peramalan mengenai kebutuhan sumber daya manusia di dalam konteks strategi perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan untuk mengejar kualitas dan kinerja organisasi. Perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan untuk mengejar kualitas dan kinerja organisasi perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan tahap-tahap perencanaan organisasi harapan itu ialah anilisa lingkungan, peramalan kebutuhan pegawai, peramalan ketersediaan pegawai, analisis kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan, program nyata serta kontrol dan evaluasi terhadap sumber daya manusia.

2. Pengembangan Sumber Penawaran

Yang dimaksud dengan sumber penawaran adalah nilai produktivitas suatu organisasi di masa yang akan datang. Dan indikasi-indikasi yang mendukung dari sumber penawaran ini adalah perangkat perencanaan karir, pelayanan informasi program penelitian organisasi, program pengembangan organisasi, program menangani isu-isu yang ada serta program karir untuk kelompok tertentu.

3. Penarikan dan seleksi/rekrutment pegawai

Rekrutment adalah proses mendapatkan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan pekerja yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Dalam hal ini yang penting

bukan sekedar menarik pegawai untuk mengisi jabatan-jabatan akan tetapi mempertimbangkan kualitas dan kualifikasinya.

4. Orientasi pegawai baru

Orientasi pegawai baru diwujudkan pada pengenalan pegawai baru terhadap *job* pekerjaan nantinya dapat bekerja dengan baik, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pada orientasi pegawai adalah *job* pekerjaan yang akan datang, pelaksanaan tugas dengan baik serta dapat mengatasi keraguan-keraguan dan timbul kepercayaan diri.

5. Latihan pengembangan pegawai

Latihan dan pengembangan pegawai itu penting dilaksanakan berkaitan dengan kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang sangat cepat yang menimbulkan perubahan sikap dan kesenjangan antara kapasitas tenaga kerja dengan tuntutan tugas yang harus dilakukan dengan baik menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap mental. Dalam menyelenggarakan program pelatihan harus melihat tiga tahap aktifitas yaitu penilaian kebutuhan pelatihan, pengembangan program pelatihan dan evaluasi program pelatihan.

6. Program kompensasi dan penghargaan

Kompensasi merupakan *cost* yang paling luas dalam suatu organisasi, kompensasi dikaitkan dengan jabatan yang kompetitif didalam organisasi, kompensasi juga dikaitkan dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, kompensasi juga ditinjau pada

motivasi para pegawai. Adapun indikator yang mendukung kompensasi dan penghargaan adalah upah atau gaji pegawai, program asuransi kesehatan, pensiun dan fasilitas serta promosi jabatan pujian dan penghargaan.

7. Pemenuhan kebutuhan jabatan

Pemenuhan kebutuhan jabatan adalah jabatan itu memiliki nilai kualitas dan kuantitas, nilai yang bersangkutan sehingga penentuan kebutuhan jabatan akan diserahkan pada orang yang benar. Adapun indikatornya adalah analisi jabatan atau pekerjaan berdasarkan kinerja tujuan dan sasaran organisasi, kriteria kinerja kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kerjasama, produser atau format penilaian hukum dan produser penyekoran, dokumentasi hasil penilaian.¹⁶

Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dengan lebih baik. Produktifitas hasil karya sebuah tim tersebut merupakan produktivitas pekerja yang dihasilkan aparat pegawai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan rencana awal secara efektif dan efisien. Produktivitas ini terkait dengan volume pekerjaan yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.

Dalam menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang benar-benar mantap dalam sebuah organisasi memiliki hambatan. Hambatan

¹⁶ Ulung Pribadi, (Makalah) *implementasi kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam*

intern dimaksudkan sebagai hambatan yang dapat muncul dari konflik-konflik yang muncul dari individu dalam sebuah lembaga, hambatan kemampuan pegawai, hambatan yang mencakup kemampuan lembaga untuk dapat melaksanakan program kerja. Sedangkan hambatan ekstern adalah hambatan yang muncul dari lembaga atau faktor-faktor diluar organisasi tersebut. Selain itu, iklim pegawai organisasi tersebut memilikinefek yang besar dalam hambatan dan rintangan maupun pengembangan sumber daya manusia. Hal ini memiliki nilai yang penting untuk membuat atmosfer tempat bekerja secara nyaman dan tenang.

3) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu langkah untuk meningkatkan mutu profesionalisme, kesetiaan, pengabdian, dan pengembangan wawasan serta pembinaan karir aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Masyarakat disini termasuk didalamnya adalah aparatur pemerintah yang lain yaitu pegawai negeri sipil yang mengabdikan dan melayani masyarakat. Upaya peningkatan kualitas pegawai yang baik hendaknya dapat dilakukan secara terus menerus agar pegawai dapat terampil, cekatan, dan menghindari kecelakaan kerja atau pelayanan yang kurang maksimal dari pegawai.

Pendidikan dan Pelatihan juga merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan

manusia pada setiap unit kerja akan berhubungan dengan hakekat pendidikan dan pelatihan.

Adapun tujuan dari Pendidikan dan Pelatihan adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.¹⁷

Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan yang dilaksanakan dengan sengaja yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi Gomes mengatakan bahwa:

“pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pegawai pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan”.¹⁸

¹⁷ www.Diklat.esdm.go.id

¹⁸ Gomes, F. C., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit andi, Yogyakarta.

Hal tersebut memberikan arti bahwa pelatihan merupakan suatu yang penting untuk diberikan kepada pekerja (pegawai) yang ada dalam organisasi guna menciptakan prestasi yang lebih baik, sehingga dapat mencapai sasaran-sasaran serta kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya oleh organisasi itu sendiri.

Pendidikan dan pelatihan dibagi menjadi dua menurut para ahli adalah sebagai berikut:

a) Pendidikan

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umumseseorang didalamnya peningkatan penguasaan materi dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian sasaran.¹⁹

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

Dalam pengertian tersebut ada tiga hal pokok yaitu:

1. Bahwa pendidikan merupakan suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu.
2. Sebagai suatu proses, pendidikan merupakan kegiatan yang berlangsung relatif lama dan diselenggarakan dengan pendekatan formal dan terstruktur, artinya pendidikan diselenggarakan oleh

Pelatihan didefinisikan oleh Invancevich adalah sebagai usaha meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Selanjutnya beliau mengungkapkan bahwa pelatihan adalah memberikan keterampilan (*skill*) baru atau meningkatkan *skill* yang telah dikuasi oleh seseorang.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang bersifat teoritis. Pelatihan adalah bagian proses pendidikan yang lebih menekankan pada keterampilan yang mampu menunjang pekerjaan.

- Faktor – faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara faktor – faktor yang perlu di perhatikan dalam pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Perbedaan individu pegawai.
2. Hubungan dengan analisis jabatan.
3. Motivasi.
4. Partisipasi aktif.
5. Seleksi peserta penataran.

Metode pelatihan dan pengembangan.

Menurut Moekijat arti Diklat adalah kegiatan untuk menambah pengetahuan dan kecakapan pegawai guna melaksanakan jabatan tertentu

Sedangkan untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan Diklat, maka harus diketahui hal – hal yang berhubungan dengan Diklat tersebut. Moekijat memaparkan kunci keberhasilan pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari faktor – faktor sebagai berikut ;

1. *The trainee* (Peserta Pendidikan dan Pelatihan)

Peserta Pendidikan dan Pelatihan hendaknya dilatih untuk berbagai macam pekerjaan atau hal – hal yang bersifat mendidik dan cocok untuk pekerjaan mereka agar setelah kembali ke instansi mereka dapat menerapkan ilmunya di instansi masing – masing.

2. *The instructor* (instruktur)

Hal yang sangat penting dalam penyelenggaraan Diklat yang baik adalah instruktur. Seorang instruktur yang cakap dan berpengalaman memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap program pendidikan dan pelatihan.

3. *The training period* (Masa pendidikan dan pelatihan)

Lamanya masa pendidikan dan pelatihan tergantung kepada kemampuan belajar dan daya tangkap peserta Diklat dan media yang digunakan dalam hal ini sarana dan prasarana.

4. *The training material* (materi pendidikan dan pelatihan)

Materi yang digunakan dalam proses Diklat biasanya dalam bentuk tertulis maupun lisan yang digunakan sebagai referensi dan dasar intruksi.

5. *The training process* (proses pendidikan dan pelatihan)

Proses yang dimaksud adalah aktivitas – aktivitas peserta Diklat yang akan dilakukan sebagai bagian dari transformasi ilmu dan praktek, dimana peserta dapat leluasa mengemukakan pendapatnya. Dalam pelaksanaan Diklat juga peserta membutuhkan ketenangan dalam belajar dan keleluasaan untuk berdiskusi yang merupakan hal yang tidak terpisahkan dari proses Diklat.²⁴

Sedangkan menurut Saydam, apabila ditinjau dari hasil yang ingin dicapai pada proses pelatihan, maka kurikulum merupakan faktor pendukung utama, disamping adanya peserta, pengajar dan tempat. Kurikulum merupakan sumber dan penentu bagi kegiatan – kegiatan Diklat.

- Jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan Pelatihan meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing - masing. Jenis-jenis Diklat PNS terdiri dari :

a. Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. CPNS wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabat untuk diangkat sebagai PNS. Diklat Prajabatan terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III;

Dalam Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, antara lain ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS. Salah satu jenis Diklat adalah Diklat Pra-Jabatan (Gol. I, II atau III) yang merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk menjadi PNS sesuai golongan tersebut diatas.

Diklat Prajabatan dimaksudkan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian

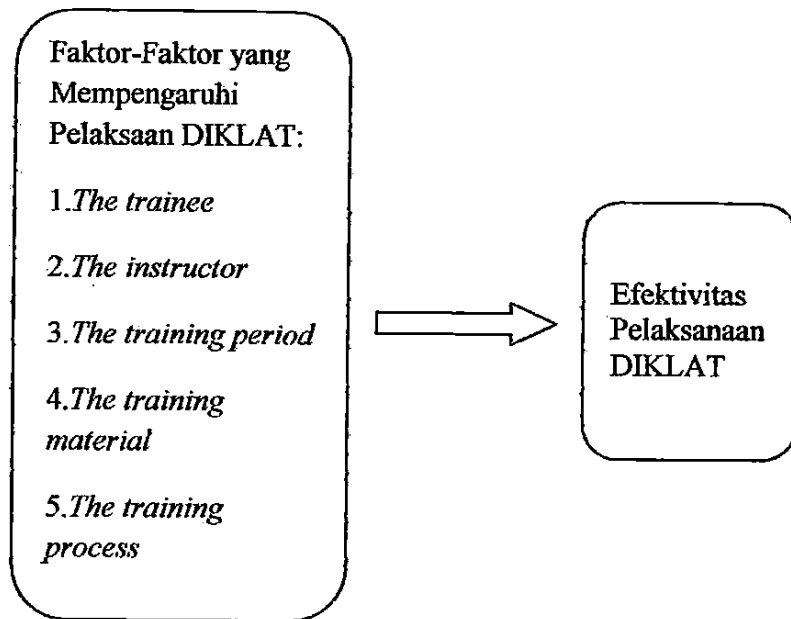
dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan Negara, bidang tugas dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan peranannya sebagai pelayan masyarakat.

Sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, Diklat Prajabatan Golongan (I, II, dan III) bertujuan:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan pengayoman dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.²⁵

²⁵ www.bkd.Bantulkabupatengo.id

E. Kerangka Pikir



F. Definisi Konseptual

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 konseptual adalah definisi yang menggambarkan suatu abstraksi dari hal-hal yang perlu diamati.

Berdasarkan atas kerangka teori yang telah diuraikan didepan, akan dikemukakan beberapa konsep yang berhubungan dengan penelitian :

1. Efektivitas

Efektivitas merupakan terpenuhinya sasaran dan tujuan yang dicapai pada suatu kebijakan yang dibuat. Selain itu untuk menunjukkan sejauh mana kegiatan atau program dari kebijakan tersebut dilaksanakan secara optimal.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk melakukan peningkatan sumber daya manusia melalui pengelolaan, pengembangan, pelatihan, penyaringan, dan pemeliharaan yang dilakukan oleh organisasi terhadap sumber daya manusianya untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan baik untuk individu, organisasi maupun kelompok.

3. Pendidikan dan Pelatihan

Diklat dapat didefinisikan sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang bersifat teoritis dan pelatihan itu sendiri bagian proses pendidikan yang lebih menekankan pada keterampilan yang mampu menunjang pekerjaan.

G. Definisi Operasional

1. Efektivitas pelaksanaan Diklat

- a. Tujuan pelatihan
- b. Program pelatihan
- c. Pelaksanaan pelatihan

- a. *The trainee* (Peserta Pendidikan dan Pelatihan)
 - b. *The instructor* (Instruktur)
 - c. *The training period* (Masa pendidikan dan pelatihan)
 - d. *The training material* (Materi pendidikan dan pelatihan)
 - e. *The training process* (Proses pendidikan dan pelatihan)
3. Analisis pelaksanaan Diklat
- a. *Knowledge* (Pengetahuan)
 - b. *Skill* (Keterampilan)
 - c. *Ability* (Kemampuan)

H. Metode Penelitian

1. Jenis penelitian

Bodgan dan Taylor menyetakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data diskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dari individu tersebut secara *holistic* (utuh). Tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam variable atau hipotesis tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari keutuhan.²⁶

2. Unit Analisa Data

Unit analisa data dalam mengumpulkan data yang digunakan adalah Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Bantul dan Pegawai Negeri Sipil yang telah melakukan Diklat.

3. Jenis Data

a. Data Primer

Adalah data yang semua informasi mengenai konsep penelitian (ataupun yang terkait dengannya) yang kita peroleh secara langsung dari Badan Kepegawaian Daerah maupun dari PNS yang berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti.

b. Data Skunder

Adalah data yang semua informasinya yang kita peroleh tidak secara langsung, melalui dokumen-dokumen dari Badan Kepegawaian Daerah dan laporan-laporan , buku-buku, media massa dan dokumen lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah suatu prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang di perlukan. Untuk memperoleh data yang representative baik data primer maupun data sekunder, maka dalam penelitian penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang lazim digunakan dalam penelitian ilmiah yang meliputi teknik wawancara, dokumentasi, dan kuisioner.

a. Wawancara / interview

Yaitu teknik pengmpulan data dengan mengadakan wawancara , berkomunikasi langsung dengan mengajukan pertanyaan – pertanyaan tertentu kepada responden .

Wawancara juga didefinisikan sebagai berikut :

“sebagai proses Tanya jawab lisan dalam dua orang atau lebih berhadapan secara fisik. Metode interview atau wawancara mencakup yang mempergunakan kalau seseorang tujuan tertentu mencoba mendapat keterangan atau pendirian secara lisan dari seseorang responden dengan bercakap – cakap berhadapan muka dengan orang lain.”²⁷

b. Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data dengan mempelajari dokumen –dokumen, buku catatan - catatan, dan literature lainnya yang ada kaitanya dengan penelitian. Melalui tehnik dokumentasi akan diamati akan diamati dari objek yang diteliti, dari berbagai dokumen yang ada. Sartono menjelaskan bahwa dokumen sebagai bahan klasik untuk meneliti perkembangan historis yang khusus, biasanya digunakan untuk menjawab persoalan – persoalan tentang apa, kapan dan dimana. Jawaban disusun secara konfigurasi yang khas dan memuat fakta yang menyatakan secara deskriptif.²⁸

5. Teknik Analisa Data

Analisa data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan dari uraian dasar sehingga dapat

²⁷Koentjaraningrat, (1997 : 162)

²⁸Harjono Kartodirjo, (1990 : 63 – 64)

ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan data.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa kualitatif penelitian dengan pendekatan kualitatif lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisa pada terhadap dinamika dan hubungan antara fenomena yang diamati, dengan menggunakan lebih keilmiah. Hal ini bukan berarti bahwa pendekatan kualitatif sama sekali tidak menggunakan dukungan data kuantitatif akan tetapi penekanannya tidak pada pengujian hipotesis melainkan pada usaha menjawab pertanyaan penelitian melalui cara-cara berfikir formal dan argumentasi.²⁹