

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Mengacu pada permasalahan penelitian ini, akan menjelaskan beberapa kajian teori sebagai landasan untuk mengidentifikasi masalah untuk menemukan solusi pemecahan masalah tersebut. Landasan teori merupakan unsur ilmu yang dapat memberikan kontribusi bagi peneliti untuk mencoba menerangkan permasalahan yang terjadi. Sebelum masuk kepada penelitian yang lebih lanjut peneliti mencoba mengurai tentang landasan teori yang akan digunakan.

#### **A. Administrasi Kepegawaian**

##### **1 Definisi Administrasi Kepegawaian**

Pengertian Administrasi Kepegawaian menurut The Liang Gie dalam Imron (2008:1) menjelaskan bahwa “Administrasi Kepegawaian adalah segenap aktivitas yang bersangkutan dengan masalah penggunaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan tertentu”. Masalah pokoknya terutama berkisar pada penerimaan, pengembangan, pemberian balas jasa dan pemberhentian. Dengan demikian Administrasi Kepegawaian berkaitan dengan penggunaan Sumber Daya Manusia yang kemudian di tulis (SDM) dalam suatu organisasi. Semakin baik penggunaan SDMnya, semakin besar peluang tercapai tujuan dari suatu organisasi. SDM dalam Administrasi Kepegawaian merupakan aset yang penting karena mereka yang akan menjalankan roda pemerintahan.

Administrasi Kepegawaian merupakan cabang dari Administrasi Publik seperti yang dijelaskan oleh Imron (2008:3) “Administrasi Kepegawaian Negara (*Public Personnel Administration*) adalah salah satu cabang dari pada

Administrasi Negara yang bersangkutan dengan segala persoalan mengenai Kepegawaian Negara itu”. Jelaslah sekarang bahwa Administrasi Kepegawaian Negara itu menyangkut masalah-masalah kepegawaian dari pegawai-pegawai Negara. Berdasarkan pendapat Imron, Administrasi Kepegawaian dibutuhkan dalam sebuah organisasi agar pegawai-pegawai yang ada dapat mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Administrasi Publik sendiri Chandler dan Plano dalam T.Keban (2008:3), adalah “proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*Manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik”. Administrasi Publik merupakan seni dan ilmu yang ditunjukkan untuk mengatur *publik affairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Administrasi Publik juga bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan atau penyempurnaan terutama di bidang organisasi, SDM dan keuangan.

Beberapa pendapat yang mendefinisikan Administrasi Publik sebagai *administrasi for public* atau administrasi untuk publik menunjukkan bahwa peran pemerintah adalah mengemban misi sebagai pemberi pelayanan publik (*service provider*). Dalam istilah ini pemerintah diharuskan lebih tanggap dalam memberi pelayanan publik kepada masyarakat. Pemerintah dalam mencapai tujuan yang diharapkan sebagai pelayan publik yang baik tergantung dari SDMnya yang dimiliki oleh pemerintah itu sendiri karena merekalah yang akan menjalankan visinya untuk mencapai misi yang telah ditetapkan. SDM yang identik dengan Administrasi Kepegawaian sebagai cabang Administrasi Publik yaitu biasa

disebut Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kontrak (PPPK) berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pengembangan sumber daya aparatur perlu adanya manajemen yang baik, dalam mengatur dan mengembangkan peran SDM yang dimiliki.

## **2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Menurut Ismail (2010:5) Manajemen Sumber Daya Manusia yang kemudian disebut (MSDM) adalah “suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan menjadi semata sumber daya bisnis. Konsep tersebut menegaskan bahwa karyawan juga manusia dan tidak dimanfaatkan tenaganya saja.

Berdasarkan pengertian diatas, MSDM mempunyai peranan penting dalam tercapainya tujuan sebuah perusahaan atau pemerintah. Tujuan tersebut berkaitan erat dengan karyawan, perusahaan, dan juga masyarakat. Bila tiga faktor tersebut dapat bekerja sama dengan baik maka tujuan yang diinginkan akan tercapai. Karyawan atau pegawai adalah manusia, manusia bukan mesin yang hanya dimanfaatkan untuk sumber daya yang menghasilkan bisnis semata.

Menurut Ismail (2010:5) menjelaskan bahwa “manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi

kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik”. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung SDMnya. Definisi diatas menekankan bahwa MSDM tidak hanya membahas tentang karyawan saja, akan tetapi mencakup banyak faktor. Sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik adalah hal yang perlu diperhitungkan dalam MSDM. Faktor-faktor tersebut lah yang dibutuhkan dalam MSDM.

## **B. Pengertian Pegawai Negeri Sipil dan Aparatur Sipil Negara**

Pengertian Pegawai Negeri pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, menjelaskan bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perUndang-Undangan yang berlaku. Sedangkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menklarifikasi Aparatur Sipil Negara terdiri atas PNS (Pegawai Negeri Sipil ) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja), seperti yang dijelaskan dalam ketentuan umum pasal satu point 2:

“Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perUndang-Undangan,”

PNS sebagaimana dimaksud merupakan ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh PPPK dan memiliki nomor induk aparatur secara nasional.

Seperti yang dijelaskan dalam ketentuan umum pasal satu poin 3:

“Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Aparatur ASN secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan,”

Kemudian PPPK merupakan ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh PPK sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah dan ketentuan UU ASN. Seperti yang dijelaskan dalam ketentuan umum pasal satu poin 4:

“Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintah,”

Meski secara nomenklatur terdapat perbedaan, namun sejatinya pegawai maupun aparatur merupakan komponen penting dalam organisasi publik. Menjadi komponen yang sangat dekat dengan keberhasilan sebuah organisasi, membuat aparatur maupun pegawai seringkali menjadi fokus utama dalam proses perubahan. Hal ini dikarenakan profesionalisme organisasi ditentukan oleh kinerja yang dihasilkan oleh aparturnya, yang menjadi indikator keberhasilan sebuah manajemen kepegawaian. Sehingga dalam penelitian ini, digunakan istilah aparatur dari pada pegawai karena aparatur mengandung makna lebih luas dari pada pegawai.

## **C. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

### **1. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Definisi pengembangan menurut Moekijat (1991:8) adalah “setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap menambah kecakapan”. Pengertian pengembangan menurut Hasibuan (2010:68) adalah “suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kekukuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”. Menurut Handoko (2001:117), “pengembangan sumber daya manusia merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar”. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan sosio-teknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan SDM yang efektif. Menurut Notoadmodjo (2003: 2-3), pengembangan sumber daya manusia dapat dibagi menjadi 2 yaitu :

“Pertama pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Kedua, pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan, pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal”.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas pegawai atau karyawan guna meningkatkan pencapaian suatu kinerja. Pengembangan juga

dapat dilakukan dengan metode pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja pegawai atau karyawan baik teknis maupun manajerial.

## **2. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dikelompokkan menjadi dua hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan, Jenis-jenis pengembangan menurut Hasibuan (2010:72) di bagi menjadi dua, yaitu :

- a. Pengembangan secara informal  
Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku – buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atas jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.
- b. Pengembangan secara formal  
Yaitu karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau latihan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan keahlian dan keterampilan pada masa yang akan datang, baik sifatnya non-karir maupun untuk meningkatkan karier seorang karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa jenis pengembangan SDM dibagi menjadi dua yaitu pengembangan secara formal dan informal yang keduanya bertujuan untuk memberi pemahaman dan peningkatan terhadap *skill* pegawai.

## **3. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Dilaksanakannya pengembangan sumber daya manusia tentunya ada tujuan yang ingin di dapat dari pengembangan sumber daya manusia tersebut. Adapun tujuan dari pengembangan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010:70-71) adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas Kerja; dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *Technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
- b. Efisiensi; pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
- c. Kerusakan; pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kecelakaan; pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- e. Pelayanan; pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.
- f. Moral; dengan pengembangan moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- g. Karier; dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- h. Konseptual; dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *Technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.
- i. Kepemimpinan; dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja dengan vertical dan horizontal semakin harmonis.
- j. Balas jasa; dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
- k. Konsumen; pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Sedangkan manfaat dari kegiatan pengembangan SDM menurut Siagian (2010:183) ada dua manfaat untuk organisasi dan para anggota individu, secara organisasi yaitu :

- a. Meningkatkan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan karena tidak terjadi pemborosan, kecermatan melaksanakan tugas, tumbuhnya kerjasama antar berbagai satuan kerja, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh manajer.
- d. Meningkatkan semangat kerja.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalanya komunikasi yang efektif yang nantinya memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalnya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional .

Manfaat untuk para anggota dalam pelaksanaan pengembangan ini menurut

Siagian (2010:184) yaitu;

- a. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik;
- b. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya;
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional;
- d. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya;
- e. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustrasi, dan konflik yang pada giliranya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri;
- f. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual;
- g. Meningkatkan kepuasan kerja;

- h. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang ;
- i. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri;
- j. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Apabila dilihat dari tujuan dan manfaat yang ada maka dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai investasi organisasi bukan hanya wajar untuk dilakukan namun mutlak harus dilakukan.

#### **4. Metode – Metode dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Handoko (2001 : 110) metode pengembangan terdiri dari dua kategori program pokok, yaitu :

- a. Metode *on the job* (dalam pekerjaan) yang terdiri dari:
  - 1) Rotasi Jabatan  
Memberikan pengetahuan kepada pegawai tentang bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
  - 2) Latihan instruksi pekerjaan  
Petunjuk – petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung kepada pekerjaan terutama untuk melatih para pegawai tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang. Pada metode ini didaftarkan semua langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pekerjaan sesuai dengan urutannya.
  - 3) Magang  
Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dikombinasikan dengan latihan “*off the job*”. Metode ini digunakan untuk mengembangkan keahlian perorangan, sehingga para pegawai yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
  - 4) Pelatihan (*coaching*)  
Penyelenggara atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.
  - 5) Penugasan sementara  
Penempatan pegawai pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah organisasional nyata.

b. Metode *off the job* (di luar pekerjaan)

1. Metode Studi Kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa, situasi dan merumuskan penyelesaian- penyelesaian alternative. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan

2. *Role playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta, seperti missal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan – keterampilan antar pribadi (*interpersonal skills*)

3. *Businesss Games* (pengembangan dengan teknik permainan

*Business (management) games* merupakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan nyata.

4. *Vestibule training* (mendatangkan pelatih-pelatih khusus)

Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyedia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus.

5. Latihan Laboratorium

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah sensitivitas, dimana peserta belajar lebih sensitive (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

6. Program – program pengembangan eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawan untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan; atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan.

7. Kuliah

Merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relative murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung lebih bergantung pada komunikasi, bukan modeling.

8. Presentasi video

Presentasi TV, film, *slides* dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

9. Metode komperensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode komperensi sering berfungsi sebagai “tulang belakang” bagi berbagai macam program latihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan.

10. *Programmed instruction* (menggunakan alat praga)

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau *computer* untuk memperkenalkan kepada peserta topic yang harus dipelajari, dan memperinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri.

11. Studi Sendiri (*self-study*)

Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau videotape rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

## 5. Sasaran-sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengacu pada ketentuan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), pada dasarnya kompetensi yang harus dimiliki oleh segenap aparatur Negara adalah terdiri dari 5 (lima) jenis yang meliputi ; kompetensi intelektual, kompetensi manajerial, kompetensi tehnikal, kompetensi sosial, dan kompetensi moral/etika. Menurut Siagian (2010:188) dalam menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan, berbagai sasaran harus dinyatakan sejelas dan sekongkrit

mungkin, baik bagi para pelatih maupun bagi para peserta. Bagi penyelenggara pelatihan dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut ialah sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan serta sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan. Sedangkan menurut Hasibuan (2010:75), setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*Technical skill*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan pemimpin (*managerial skill*) dan *conceptual skill*.

Hariandja (2002:6) berpendapat bahwa sebagai acuan atau standart kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan dapat mencapai tujuannya, yakni membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, kegiatan tersebut harus mengacu pada empat sasaran atau dimensi, yaitu :

a. *Societal objective*

Kegiatan yang dilakukan harus dapat memberikan keuntungan bagi masyarakat, organisasi, atau perusahaan. Sebagaimana diketahui, organisasi berdiri dalam lingkungan masyarakat dan dimaksudkan untuk memberikan suatu nilai bagi masyarakat, atau membantu masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraanya.

b. *Organizational objective*

Kegiatan yang dilakukan harus dapat memberikan bantuan untuk mencapai tujuan organisasi. Agar organisasi dapat bertahan dan member

manfaat, organisasi harus dapat mencapai keuntungan atau bekerja secara efektif dan efisien. oleh karena itu, program-program kepegawaian harus ditujukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

c. *Functional objective*

sasaran ini mengusahakan adanya kesesuaian antara kegiatan, kemampuan departemen sumber daya manusia, dengan kegiatan bisnis dan perubahan- perubahannya.

d. *Personal objective*

Kegiatan yang dilakukan harus dapat membantu pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi. Motif pegawai untuk bekerja merupakan hal yang kompleks, misalnya motif untuk mendapatkan gaji guna memenuhi kebutuhan hidupnya, motif sosial, pengakuan, dan pertumbuhan diri. Untuk itu organisasi harus memberikan kemungkinan untuk mencapainya.

## **6. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Notoadmodjo (2003:11-13) dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti berikut :

### **1. Faktor Internal**

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pemimpin maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Misi dari tujuan organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi daloam rangka mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia) dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan sumber daya dalam organisasi tersebut.

b. Strategi pencapaian tujuan

Dalam mewujudkan visi suatu organisasi pasti memiliki suatu strategi, sehingga membutuhkan karyawan yang mampu memperkirakan dan mengantisipasi keadaan luar yang mempunyai dampak terhadap organisasi. Untuk itu strategi yang disusun pastinya sudah memperhitungkan dampak yang akan terjadi. Hal ini juga akan mempengaruhi pengembangan sumber daya organisasi itu.

c. Sifat dan jenis kegiatan

Sifat dan kegiatan suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Seperti halnya organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif sehingga dalam pengembangan sumber daya manusianya bersifat ilmiah, berbeda halnya dengan organisasi yang sebagian besar kegiatannya bersifat teknis maka pengembangan sumber daya manusianya juga akan disesuaikan dengan sifat dan jenis kegiatannya.

#### d. Jenis teknologi yang digunakan

Penggunaan teknologi dalam suatu organisasi sudah merupakan hal yang tidak asing lagi baik dengan teknologi yang sangat modern, terbaru maupun dengan teknologi yang sangat sederhana sekalipun. Karena setiap organisasi menggunakan teknologi yang beragam sesuai kebutuhan dan kemampuan organisasi tersebut maka dalam hal mengembangkan sumber daya manusianya juga perlu mempertimbangkan faktor – faktor tersebut. Sehingga sumber daya manusia dalam organisasi tersebut mampu menyiapkan maupun mengoperasikan teknologi tersebut.

### 2. Faktor Eksternal

Suatu organisasi dalam melaksanakan misi dan tujuannya tidak bisa lepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Baik pengaruh yang positif dan negative yang ditimbulkan oleh lingkungan sekitar, oleh karena itu ia harus memperhitungkan faktor lingkungan atau faktor eksternal yang datang dari luar organisasi tersebut. Faktor – faktor eksternal tersebut antara lain :

#### a. Sosio – budaya masyarakat

Perubahan sosio-budaya merupakan perubahan yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Karena dari fungsi dan tujuannya sendiri organisasi didirikan untuk memenuhi kepentingan masyarakat. Masyarakat sendiri memiliki latar belakang sosio-budaya yang berbeda – beda dan berubah – ubah. Oleh karena itu dalam

mengembangkan sumber daya manusia suatu organisasi harus memperhatikan faktor tersebut.

b. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan apaapun yang dikeluarkan oleh pemerintah baik melalui perUndang-Undangan, peraturan pemerintah, keputusan menteri maupun yang lainnya merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan tersebut sedikit banyak tentunya akan mempengaruhi program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

c. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan teknologi membuat pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan yang ada pada saat ini. Organisasi yang baik tentunya harus mengikuti arus perkembangan tersebut agar mampu bersaing dengan organisasi lainya. Pemilihan teknologi yang tepat akan sangat mendukung terhadap efektif dan efisiensiya kinerja teknologi tersebut dalam mencapai tujuanya. Untuk itu kemampuan karyawan juga harus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan kondisi tersebut.

## **7. Tahap – Tahap dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Siagian (2010:186-190) terdapat tujuh langkah yang dapat ditempuh dalam pengembangan SDM, yaitu :

a. Penentuan Kebutuhan

Pelatihan dan pengembangan tentunya hanya akan diselenggarakan karena adanya kebutuhan dari suatu organisasi tersebut. Penentuan

kebutuhan sangat tergantung akan pada analisis yang benar-benar tepat. Analisis kebutuhan harus mampu memperkirakan masalah-masalah yang dihadapi sekarang maupun tantangan yang akan datang di masa depan.

b. Penentuan sasaran

Penentuan sasaran dalam penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia harus dinyatakan secara jelas dan pasti mungkin. Hal ini gunanya sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan serta sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang digunakan.

c. Penentuan program

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru maupun pengetahuan yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya.

d. Prinsip-prinsip belajar

Hal ini dibutuhkan agar hasil yang di dapat dari pelatihan dan pengembangan dapat dicapai dengan baik. dengan prinsip yang tepat maka proses belajar akan lebih efektif dan efisien. sehingga dari segi waktu akan lebih cepat dan hasil akan lebih maksimal.

e. Pelaksanaan program

Melaksanakan program dan pengembangan yang sudah direncanakan dan diatur sesuai dengan kebutuhan yang ada guna mewujudkan tujuan organisasi.

f. Identifikasi manfaat

Mengidentifikasi manfaat yang didapat dari pengembangan sumber daya manusia baik bagi organisasi maupun bagi pegawai itu sendiri.

g. Penilaian pelaksanaan program (evaluasi)

Hal ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya perubahan dari sebelum melakukan program dengan setelah melakukan program pengembangan tersebut serta mengukur berhasil tidaknya program pelatihan tersebut.

Hal yang hampir sama di kemukakan oleh Hasibuan (2014:75) bahwa dalam proses pengembangan adapun langkah-langkah yang hendaknya dilakukan yaitu sebagai berikut;

- a. Sasaran yaitu setiap pengembangan harus lebih dulu ditetapkan sasaran yang jelas yang akan dicapai. Apakah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*Technical skills*) atau meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills*) dan *conceptual skills*. Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.
- b. Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan . kurikulum harus jelas jumlah

pertemuan, metode pengajaran, sistem evaluasinya agar sasaranya optimal.

- c. Sarana mempersiapkan tempat dan alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai. Contohnya tempat strategis, tenang, nyaman dan mesin yang digunakan sama dengan yang ada ditempat kerja.
- d. Peserta, penetapan syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan.
- e. Pelatih harus memenuhi syarat untuk mengajar setiap pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai.
- f. Pelaksanaan yaitu melaksanakan proses belajar mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan dan proses belajar mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui seberapa besar sasaran pengembangan tercapai.

#### **8. Peserta dan Pelatih Pengembangan Sumber Daya Aparatur**

Peserta yang akan mengikuti pengembangan sumber daya manusia di suatu instansi atau perusahaan bisa dari karyawan baru dan lama seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2011:73);

- a. *Karyawan baru*, yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang

telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya.

- b. *Karyawan lama*, yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada Balai Pusat Latihan Kerja. Pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan, perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja serta persiapan promosi. Jelasnya pengembangan pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *managerial skill*, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

Selain itu menurut Hasibuan (2011:73) “pelatih adalah “ seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada para karyawan” serta dibagi menjadi tiga yaitu, pelatih internal, eksternal dan gabungan internal dan eksternal;

1. Pelatih internal yaitu seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari perusahaan memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan.
2. Pelatih eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya yang didatangkan atau pesertanya yang ditugaskan untuk mengikuti lembaga pendidikan dan pelatihan.
3. Pelatih gabungan, yaitu suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada para karyawan.

Adapun seseorang untuk menjadi pelatih pengembangan sumber daya aparatur tidak semua orang bisa karena seorang pelatih harus memiliki syarat yang telah ditentukan untuk bisa melatih. Hasibuan (2011:74) menjelaskan tentang syarat yang setidaknya dimiliki oleh pelatih, yaitu;

1. *Teaching skill*, harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan.
2. *Communication skill*, seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.
3. *Personality authority*, seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.
4. *Social skill*, seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta.
5. *Technical skill*, seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis, dan tangkas dalam mengambil keputusan.
6. Stabilitas emosi, seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak cepat marah, mempunyai sifat kebabakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta objektif.

#### **D. Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)**

Pendidikan menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2011:69) menjelaskan bahwa “pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh” dan “latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu” hal yang hampir sama dijelaskan oleh Drs. Jan Bella dalam Hasibuan (2011:69).

“Pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung

lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu hal yang sama dengan pengembangan dimana kegiatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan keterampilan baik secara *managerial* (kecakapan memimpin) maupun secara teknis (keterampilan mengerjakan pekerjaan).

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS. Diklat merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena melalui Diklat organisasi dapat meningkatkan SDMnya sehingga dapat memaksimalkan kerja dan hasil yang diperolehnya.

### **1. Jenis Pendidikan dan Pelatihan**

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menetapkan bahwa pendidikan dan pelatihan dibagi menjadi dua :

#### **a. Pendidikan dan Pelatihan pra-jabatan**

Diklat pra-jabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Tujuannya untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang system penyelenggaraan pemerintahan Negara, bidang tugas,

dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan peranya sebagai pelayan masyarakat.

b. Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan

Diklat dalam jabatan bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan ini terdiri dari :

- 1 Diklat Kepemimpinan, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintahan yang sesuai dengan jenjang, yaitu :
  1. Diklatpim tk IV untuk jabatan structural Eselon IV
  2. Diklatpim tk III untuk jabatan structural Eselon III
  3. Diklatpim tk II untuk jabatan structural Eselon II
  4. Diklatpim tk I untuk jabatan structural Eselon I
- 2 Diklat Fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenis Diklat Fungsional antara lain :
  1. Diklat Arsaparis
  2. Diklat Peneliti
  3. Diklat Perencana
  4. Diklat Auditor/ pengawas
  5. Diklat *management of training*

3. Diklat Teknis, dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas substansi tertentu melalui berbagai jenis diklat antara lain :

1. Diklat Bidang Kepegawaian
2. Diklat Bidang Keuangan dan Pendapatan Daerah
3. Diklat Bendaharawan
4. Diklat Administrasi Perlengkapan

## **2. Metode pendidikan dan Pelatihan Pegawai**

Sule dan Saefullah (2009:205) secara garis besar mengemukakan metode pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu *off the job* dan *on the job training*. Program pelatihan pada umumnya dilakukan melalui metode *on the job training* pendekatan pelatihan yang dilakukan atau diberikan ditempat kerja. *Off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan.

### *a. On the job training*

Menurut Cherrington (1995), mengatakan bahwa metode *on the job training* cenderung berfokus pada pengembangan dan pelatihan jangka panjang. Pendekatan *on the job training* merupakan bentuk pelatihan ditempat kerja. Pada pendekatan ini pegawai belajar langsung di tempat kerjanya, menyesuaikan metode kerja, melakukan adaptasi dengan pekerjaan, menggunakan media kerja atau alat kerja secara langsung dan

belajar dari yang lain (Smith, 2000). Metode *on the job training* dibagi menjadi 6 macam yaitu :

1. *Job instruction training* (Training instruksi pekerjaan)

Pendekatan ini bersifat sistematis, terstruktur, dan formal. Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan berdasarkan dari masing-masing tugas dasar pekerjaan.

2. *Couching dan Counseling*

Pendekatan ini menurut Sule dan Saefullah (2009:205) dalam bentuk *couching dan counseling* yaitu bimbingan yang diberikan fasilitator atau atasan kepada bawahan yang bertindak sebagai *Coach* mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan. Pembimbingan adalah kombinasi observasi dengan pemberian arahan. Seperti modeling, ini merupakan cara yang paling alamiah untuk belajar.

3. *Apprenticeship*

Adalah suatu cara mengembangkan keterampilan pengrajin atau pertukangan. Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja sama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan dan pelatihan ini tidak memiliki standart format.

4. *Intership dan Assistantships*

Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship* tetapi mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh *intership training* adalah magang.

#### 5. *Junior boards dan Committee assignments*

Pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan ke dalam komite untuk bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

#### 6. *Job rotation dan transfer*

Pelatihan ini adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, dan banyak waktu yang terbuang untuk member orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. Hal positif yang bisa didapat dari diambil dari pelatihan ini yaitu peserta akan mendapat tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.

#### b. *Off the job training*

Pengembangan pegawai diluar tempat kerja pada umumnya dilakukan dalam bentuk pelatihan. Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan

perilaku yang spesifik berkaitan dengan pekerjaan (Simamora,1997:342). Pada umumnya pendekatan pelatihan di luar tempat kerja dilakukan ditempat –tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat atau pusat pengembangan pegawai. Sule dan Saefullah (2009:205) secara garis besar mengemukakan program pengembangan pegawai dalam organisasi yaitu *off the job training* antaranya yaitu ,

1. *Executive development programme*, yaitu program pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus di luar organisasi yang terkait dengan analisis kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya.
2. *Laboratory training*, yaitu berupa program yang ditujukan kepada pegawai untuk mengikuti program simulasi dunia nyata yang terkait dengan kegiatan organisasi dimana metode yang biasa digunakan adalah metode role playing, simulasi dan lain-lain.
3. *Organizational development*, yaitu program yang ditujukan kepada pegawai dengan mengajak mereka untuk berfikir mengenai bagaimana cara memajukan organisasi.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Hasibuan (2011:85) faktor-faktor pendidikan dan pelatihan yaitu;

- a. Peserta; peserta pendidikan dan pelatihan memiliki latar belakang yang berbeda atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini yang menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena daya tangkap,

persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

- b. Pelatih atau Instruktur; pelatih yang cakap dan ahli menstransfer pengetahuanya kepada peserta pendidikan dan pelatihan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai.

- c. Fasilitas Pendidikan dan Pelatihan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan sangat kurang atau tidak baik.

- d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan.

- e. Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

#### **4. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV**

Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang kemudian disebut Diklatpim IV merupakan salah satu program dari pemerintah untuk mengembangkan sumber daya aparatur khususnya pejabat structural eselon IV. Diklat ini wujud dari Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dalam Peraturan Pemerintah tersebut diklat terdiri dari dua jenis yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Diklat dalam

jabatan terdapat Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis, salah satu dari Diklat Kepemimpinan yaitu Diklatpim tingkat IV untuk jabatan structural eselon IV. Penyelenggaraanya Diklatpim IV diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Diklatpim IV ini dirasa perlu dilakukan untuk membentuk sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam menyusun perencanaan kegiatan instansi serta memimpin pelaksanaanya.

Penyelenggaraan Diklatpim IV sesuai dengan PERKALAN Nomor 20 Tahun 2015 bertujuan membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Capaian kompetensi yang diharapkan dari Diklatpim IV ada 5 tahap pembelajaran yang harus diperhatikan yaitu antara lain :

- a. Agenda Penguasaan Diri (*Self Mastrey*);  
Dalam agenda pembelajaran penguasaan diri (*self mastery*) peserta diharapkan mampu menginternalisasi pilar-pilar kebangsaan dalam merencanakan dan mengimplementasikan seluruh kegiatan di unit organisasinya. Mata Diklat dalam agenda ini adalah pilar-pilar kebangsaan, integritas, Standart Etika Publik dan SANKRI.
- b. Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi;  
Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi diberikan agar peserta mampu mengidentifikasi akar permasalahan dan isu strategis pada pengelolaan tugas dan fungsi instansinya serta dapat menyusun alternative solusi pemecahannya. Dalam agenda ini, peserta akan dibekali dengan mata Diklat *Diagnostic Reading* dan Isu-Isu Strategis.

- c. Agenda Inovasi;  
Agenda Inovasi diberikan agar peserta mampu merancang pembangunan potensi dirinya, melakukan inovasi terkait pengelolaan tugas dan fungsi pada unit instansinya, membangun budaya kerja untuk efektifitas kepemimpinannya dan mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan pengelolaan tugas dan fungsi organisasi lain ke unit kerjanya. Dalam agenda ini, peserta akan dibekali dengan: Berpikir Kreatif dan Inovasi; Pengenalan Potensi Diri, dan *Benchmarking ke Best Practice*.
- d. Agenda Tim Efektif;  
Agenda Tim Efektif diberikan agar peserta mampu menata ulang jejaring kerja personal dan organisasi yang bertujuan untuk efektifitas pengelolaan tugas dan fungsi unit di instansinya dan mampu membangun persepsi yang sama di antara para *stakeholder* (pemangku kepentingan) terkait sehingga mendapatkan dukungan untuk mewujudkan pengelolaan tugas dan fungsi tersebut. Dalam agenda ini, peserta akan dibekali dengan mata diklat: Membangun Tim Efektif, Koordinasi dan Kolaborasi, dan Kecerdasan Emosional.
- e. Agenda Proyek Perubahan :  
Agenda Proyek Perubahan diberikan agar peserta mampu mengaktualisasikan kompetensi yang telah diperolehnya melalui agenda *Self Mastery*, Diagnosa Perubahan Organisasi, Inovasi, dan Tim Efektif untuk menyusun rancangan dan implementasi Proyek Perubahan. Dalam Agenda ini peserta akan dibekali dengan mata Diklat Proyek Perubahan yang terdiri dari; Konsepsi Proyek Perubahan, Pembinaan di kelas, Membangun *Taking Ownership* (Komitmen Bersama), merancang Proyek Perubahan, Presentasi Rancangan Proyek Perubahan, Penjelasan Implementasi Proyek Perubahan, Penjelasan Implementasi Proyek Perubahan, Laboratorium Kepemimpinan, Presentasi Proyek Perubahan, dan Evaluasi Kepemimpinan Peserta.

Diklatpim IV merupakan salah satu upaya dalam pengembangan sumber daya aparatur yang bertujuan untuk membentuk sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam menyusun perencanaan kegiatan instansi serta memimpin pelaksanaannya. Dasar kebijakan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan adalah Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan dalam pelaksanaannya diatur oleh Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Dan Pelatihan

Kepemimpinan Tingkat IV. Diklatpim IV diselenggarakan untuk jabatan structural eselon IV. Berdasarkan ketentuan dan tujuan di adakanya Diklatpim IV ini maka bagi seluruh aparatur Kabupaten Malang yang menduduki dan atau akan dipromosikan dalam jabatan structural eselon IV wajib mengikuti Diklatpim IV. Sesuai ketentuan yang berlaku, pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dilakukan oleh Lembaga Pendidikan dan Pelatihan yang telah terakreditasi, yaitu Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur yang berada pada BKD Kabupaten Malang.