

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pemerintahan

Manajemen pemerintahan pada abad ke-21 akan lebih banyak menjalankan fungsi perencanaan yang bersifat strategi sedangkan fungsi yang bersifat taktis dan operasional dibuat oleh masyarakat. Untuk dapat menyusun perencanaan yang strategik organisasi pemerintah perlu didukung oleh pegawai yang memiliki wawasan luas dan jangkauan pandangan ke masa depan. Dilihat dari fungsi pengorganisasian manajemen pemerintahan masa mendatang akan lebih banyak bekerja dengan sistem jaringan (*networking*). Kerjasama lintas fungsi dan lintas unit akan lebih banyak dilakukan, dengan sendirinya hubungan kerja hirarkis berubah menjadi semakin berkurang.

Untuk mengimbangi perubahan sosial pada masyarakat yang bergerak dengan pesat, organisasi pemerintah cenderung lebih ramping. Jenjang birokrasi akan menjadi lebih pendek sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat. Peranan tenaga profesional akan menjadi lebih penting, delegasi wewenang selain diberikan pada unit-unit lokal juga dilakukan antara atasan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang digunakan akan cenderung berbentuk egaliter dan demokratis. Hubungan antara pemimpin dan pengikutnya lebih bersifat heterarkis daripada hirarkis. Seperti yang dikatakan oleh Clinton (dalam Wasistiono 2001) penyelenggaraan pemerintahan yang dikreasikan sebagai instrumen kepentingan masyarakat kembali pada nilai-nilai fundamental.

Manajemen pemerintahan Indonesia pada abad 21 harus tetap berpegang pada nilai-nilai fundamental agar tidak kehilangan jati diri sebagai bangsa. Berbagai asas, hukum, teori maupun konsep pemikiran yang berlaku pada manajemen secara umum dapat pula digunakan untuk manajemen pemerintahan Indonesia dengan rambu-rambu Pancasila sebagai nilai fundamentalnya. Perubahan yang terjadi pada manajemen pemerintahan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal, namun demikian ada tiga faktor dominan Wasistiono (2001) yang perlu dipertimbangkan yaitu faktor struktural, faktor fungsional dan faktor kultural.

1. Perubahan struktural.

Sejalan dengan demokrasi dan paradigma *Reinventing Government* akan terjadi perubahan hubungan struktural dan kewenangan yang lebih luas. Hal tersebut dengan sendirinya menuntut kesiapan untuk mengatur dan mengelola urusan rumah tangganya sendiri secara lebih leluasa. Birokrasi diposisikan sebagai pihak yang bersikap netral (*public service neutrality*) sehingga nantinya lebih banyak menjadi pelaksana dari berbagai kebijakan publik yang diputuskan oleh partai politik yang memenangkan pemilu.

2. Perubahan Fungsional.

Perubahan besar pada manajemen pemerintahan terjadi dengan adanya konsep Regom dari David Osborne (1999) (dalam Wasistiono 2001) yang menawarkan perlunya transformasi semangat kewirausahaan pada sektor publik, yang intinya mengurangi peranan pemerintah dengan cara memberdayakan

masyarakat serta menjadikan sektor pemerintah lebih efisien. Di antara berbagai pembaharuan manajemen pemerintahan, saat ini yang banyak digunakan adalah pendapat Osborne melalui paradigma *Reinventing Government*. Untuk melaksanakan konsep Regom ada lima strategi yang perlu diterapkan yaitu :*The core Strategy, The Consequences Strategy, The Customer Strategy, The Control Strategy*, dan *The Kulture Strategy*.

Kelima strategi tersebut perlu digunakan untuk meningkatkan kinerja sektor publik agar menjadi lebih baik. Didalamnya terdapat metodologi untuk mengubah secara mendasar organisasi pemerintah pada semua tingkatan baik tingkat pusat, tingkat regional maupun tingkat lokal . Strategi tersebut juga menunjukkan bahwa pemerintahan yang berpusat pada masyarakat mungkin untuk dilaksanakan sejalan dengan konsep pembangunan yang berpusat pada rakyat (*people centered development*). Seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan hak dan kewajiban sebagai warga Negara dan warga masyarakat diperlukan perubahan strategi pemberian pelayanan kepada masyarakat, salah satu strategi yang penting adalah memberdayakan dinas. Pemberdayaan dinas merupakan prasyarat mutlak agar otonomi dapat dilaksanakan secara nyata dan bertanggung jawab, sebab pada dasarnya inti desentralisasi adalah pendelegasian kewenangan sedangkan inti penyelenggaraan terletak pada dinas yang menangani kewenangan tersebut.

3. Perubahan Kultral

Perubahan kultural harus dimulai dari pembaruan visi dan misi organisasi pemerintah yang dicanangkan oleh kepala sebagai pimpinan dan sekaligus

pemimpin. Berkaitan dengan perubahan kultural, ada tiga pendekatan dalam menjalankan strategi kebudayaan yaitu : meninggalkan kebiasaan lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan zaman (*breaking habits*), upayakan meraih lubuk hati yang terdalam agar bersedia menerima perubahan yang ditawarkan (*touching hearts*) dan bagaimana dapat memasukan pola pikir baru yang sesuai dengan arah perubahan yang diinginkan (*winning minds*). Perubahan struktural, fungsional dan kultural pada manajemen pemerintahan akan mencakup semua aspek, namun aspek utama yaitu: aspek manajemen Sumber Daya Manusia, aspek manajemen Perencanaan, aspek Manajemen Keuangan, aspek Manajemen Logistik, dan aspek manajemen Konflik.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai '*input*' untuk diubah menjadi '*output*' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (policy). Sebagai suatu proses, Cushway (1994:13) (dalam Priyono dan Marnis 2008) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai '*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*'. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai

'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'. Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) (dalam Priyono dan Marnis 2008) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'.

Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas 'output' yang dihasilkan organisasi. Paradigma baru dalam manajemen pemerintahan dimaksudkan sebagai cara pandang, cara berpikir/pola pikir, pola sikap, perilaku dan tindakan yang dilandasi oleh pengetahuan yang dikuasainya. Pejabat yang memiliki pengetahuan baru (*up to date*) karena selalu belajar/ menjadi

pejabat pembelajar (*leaner*) dan selalu mengakses informasi-informasi baru akan memiliki cara pandang jauh ke depan atau visioner, logis, kritis dan akomodatif terhadap ide, gagasan, kritik dan saran dari warga masyarakatnya.

Sebaliknya pejabat yang memiliki pengetahuan terbatas baik dalam ilmu pemerintahan maupun ilmu manajemen akan cenderung tertutup terhadap saran, kritik dan masukan serta akan bersikap kaku dalam menentukan kebijakan. Dengan memiliki paradigma baru dalam pemerintahan, maka para pejabat akan menjadi birokrat sejati, yaitu birokrat yang memandang dirinya milik masyarakat (*public*) sehingga segala perilaku dan kebijakan yang ditelorkannya akan lebih mengutamakan kepentingan masyarakat bukan mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan. Setiap perubahan diharapkan dapat memberikan dampak pada penurunan praktek KKN, pelaksanaan anggaran yang lebih baik, manfaat program-program pembangunan bagi masyarakat meningkat, kualitas pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik meningkat, produktivitas aparatur meningkat, kesejahteraan pegawai meningkat, dan hasil- hasil pembangunan secara nyata dirasakan seluruh masyarakat.

Secara bertahap, upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Situasi ini akan menjadi profil birokrasi yang diharapkan. Kondisi di atas akan dicapai melalui berbagai upaya, antara lain dengan penerapan program *quick wins*, yaitu suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit. *Quick wins* bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan meningkatkan kepercayaan instansi untuk melakukan sesuatu perubahan yang

berat. Penyelesaian sesuatu yang berat merupakan inti dari suatu program besar. *Quick wins* dilakukan di awal dan dapat berupa quick wins untuk penataan organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan penataan budaya kerja aparatur. Oleh karena itu seluruh instansi pemerintah diharapkan dapat membuat sebuah kegiatan yang tepat dan dapat dengan cepat diterapkan dalam rangka mengatasi masalah-masalah diatas. Tentunya setiap kegiatan searah dengan 9 (sembilan) program yang dicanangkan dalam reformasi birokrasi yang akan dilaksanakan oleh Kementerian, lembaga dan pemerintah daerah yang termuat dalam sebuah road map reformasi birokrasi, antara lain :

- (1) Manajemen Perubahan, manajemen perubahan bertujuan untuk secara sistematis dan konsistensi dari sistem dan mekanisme kerja organisasi, pola pikir serta budaya kerja individu atau unit kerja didalamnya menjadi lebih baik;
- (2) Penataan peraturan perundang-undangan, Salah satu program reformasi birokrasi ini diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dalam pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah;
- (3) Penataan dan penguatan organisasi Program penataan dan penguatan organisasi ditujukan untuk mengatasi masalah yang paling sering muncul dari pemerintah terutama dari pemerintah daerah;
- (4) Penataan Ketatalaksanaan Program ini bertujuan untuk meningkatkan efesiensi dan efektifitas sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur pada masing- masing instansi;

- (5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur. Ini salah menjadi salah satu program prioritas dalam reformasi birokrasi. Program ini diharapkan dapat menciptakan SDM yang profesional dan berkompetensi dengan dukungan rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi dan transparan;
- (6) Penguatan Pengawasan, dengan adanya program ini memungkinkan terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek KKN pada seluruh instansi pemerintah;
- (7) Penguatan Akuntabilitas Kinerja. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja dari instansi pemerintah dengan target akhir yang ingin dicapai adalah meningkatnya kinerja dan akuntabilitas pemerintah;
- (8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Pelayanan Publik menjadi salah satu indikator dalam reformasi birokrasi pemerintah. Program peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dari masing-masing instansi pemerintah sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat;
- (9) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan. Program ini ditujukan untuk menjamin agar pelaksanaan reformasi birokrasi dijalankan dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan target yang telah ditetapkan dalam roadmap masing-masing kementerian, lembaga dan pemerintah daerah.

Tujuan akhir dari keseluruhan 9 (sembilan) program reformasi birokrasi adalah terciptanya pemerintahan yang bersih dari KKN, Akuntabel dan berkinerja serta Pelayanan publik yang berkualitas.

2.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.3.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan keterampilan, kemampuan dan aspek-aspek lainnya. Pengembangan sumber daya manusia ini penting dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi pekerjaan maupun organisasi (Tjutju dan Suwanto 2013 : 11).

Sementara itu Siagian (1997 : 175) mendefinisikan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai berikut “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi tidak cukup hanya dengan pendekatan teoritis saja. Ada usaha-usaha lain yang sifatnya praktis yang ternyata mempunyai efek yang amat positif dalam mengarahkan perilaku orang dalam organisasi” Berdasarkan pendapat Ernest J. McCormick yang dikutip oleh Mangkunegara (2003: 53) bahwa “Alasan diperlukannya pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga mendukung organisasi dan tujuan organisasi, seperti keefektifan produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekankan biaya operasi, meningkatkan kualitas dan menyebabkan hubungan pribadi lebih efektif.

Selain itu menurut Sikula yang dikutip oleh Priansa (2016: 147) sebagai berikut: “Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum” Pengembangan SDM tidak hanya terfokus pada pegawai yang baru direkrut, akan

tetapi untuk pegawai yang sudah lama bekerja. Menurut (flippo, 2009) dalam Malayu Hasibuan pengembangan merupakan suatu proses yang terdiri dari :

1. Pelatihan, untuk meningkatkan keahlian serta pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu.
2. Pendidikan yang berkaitan dengan perluasan pengetahuan umum, pengertian dan latar belakang.

Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar dapat berkembang dengan baik, harus terlebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan. Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu upaya manajemen untuk meningkatkan keahlian

pengetahuan, dan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan kontribusi yang optimal bagi perusahaan..

2.3.2 Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu Hasibuan (2012 : 75) Proses atau langkah- langkah pengembangan sumber daya manusia hendaknya dilakukan sebagai berikut:

a. Sasaran pelatihan

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara lebih konkret sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (technical skill) ataukah untuk meningkatkan skill memimpin (managerial skills) dan conceptual skills. Penetapan sasaran harus sesuai didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang berkaitan.

b. Kurikulum pelatihan

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus konkret agar sasaran dari pengembangan itu maksimal.

c. Sarana pelatihan

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai.

d. Peserta pelatihan

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikannya. Peserta pengembangan seharusnya mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlah ideal, agar kelancaran pengembangan terjamin.

e. Pelatih pelatihan

Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan dapat tercapai. Pengangkatan pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktis) bukan berdasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang qualified akan menghasilkan anak didik yang berkualitas.

f. Pelaksanaan pelatihan

Melaksanakan proses belajar-mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. Dalam proses belajar-mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.

2.3.3. Metode-Metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya harus didasarkan pada metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus telah ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai sarana dalam

meningkatkan kinerja. Sedarmayanti (2010, h.182-183) membagi metode pengembangan sumber daya Manusia menjadi 2 metode, yaitu:

a. *On The Job*

On the job methode adalah metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja sebenarnya dan dilaksanakan sambil bekerja.

(1) *Job rotation* (rotasi pekerjaan)

Hasibuan (2002, h.81) menjelaskan bahwa: “*job rotation* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambahkan keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan”.

(2) *Coaching* (bimbingan)

Sedarmayanti (2010, h.184) mempertegas pernyataan tersebut dengan memberikan penjelasan bahwa: “bimbingan dan pelatihan dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas-tugas dengan bimbingan oleh pejabat senior atau ahli. Bimbingan dan penyuluhan dianggap efektif karena latihannya diindividualisasikan dan peserta berlatih/belajar melakukan pekerjaan langsung”.

(3) *Apprenticeship/understudy* (magang)

Sedarmayanti (2010, h.185) menjelaskan bahwa magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan suatu kegiatan. Lebih lanjut lagi Sedarmayanti menjelaskan bahwa magang biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman teoritis yang didapatkan peserta di tempat

pelatihan untuk mempersiapkan peserta untuk memangku jabatan tertentu di masa mendatang.

(4) *Demonstration and example* (demonstrasi dan pemberian contoh)

Hasibuan (2002, h.78) menjelaskan bahwa *demonstration and example* “merupakan metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan”.

b. *Off the Job*

(1) Pendidikan dan pelatihan (diklat)

Sedarmayanti (2010, h.379) menjelaskan pengertian pendidikan dan pelatihan PNS adalah: “merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan phisikal yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut”. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan beberapa jenis diklat antara lain: diklat prajabatan (bagi CPNS) dan diklat dalam jabatan (diklatpim, diklat fungsional, diklat teknis).

(2) Pendidikan Formal

Pendidikan menurut Sedarmayanti (2010, h.379) adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan teroganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama.

2.3.4 Pendidikan Dan Pelatihan

Proses pendidikan dan pelatihan merupakan usaha sistematis yang diselenggarakan, dirancang, dan dibuat masyarakat untuk menyampaikan pengetahuan, nilai, sikap, dan kemahiran kepada para ahlinya sesuai dengan skillnya, sebagai suatu usaha dan upaya dalam memberdayakan, dan mengembangkan potensi individu dan perubahan yang berlaku dalam diri manusia. Menurut Zaiz 1986:317 (dalam Syaiful Bakri 2021), mengemukakan bahwa pendidikan sebagai proses memperluas kepedulian dan keberadaan diri sendiri, di tengah tengah lingkungan kerja, yang memiliki budaya kerja yang majemuk. Uraian tentang pengertian pendidikan dan pelatihan di atas, dapat ditarik kesimpulan :

1. Pendidikan adalah suatu kegiatan atau usaha manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan jalan membina pada potensi pribadinya yang berupa rohani cipta, rasa, dan karsa, serta jasmani, pancaindra, dan keterampilan.
2. Pendidikan di dalam suatu proses perubahan perilaku menuju kepada kedewasaan dan penyempurnaan kehidupan manusia.
3. Pendidikan adalah suatu proses pengembangan kemampuan atau perilaku kearah yang diinginkan.
4. Pendidikan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai oleh perkembangan manusia, dan usaha lembaga-lembaga tersebut dalam mencapai tujuan.

Sedangkan pelatihan menurut Nadler dan Wiggs (dalam Syaiful Bakri 2021), mendefinisikan pelatihan/training, sebagai teknik-teknik yang memusatkan pada belajar tentang keterampilan-keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang dibutuhkan untuk memulai suatu pekerjaan atau tugastugas

atau untuk meningkatkan kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan atau tugas. Payaman Simanjuntak 2005 (dalam Syaiful Bakri 2021), mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM/*human investment*, untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Pelatihan biasanya dilakukan dengan terpadu pada kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan hasil analisis jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja. Menurut Syamsuddin, yang dikutip oleh Pujirahayu 2008: 18 (dalam Syaiful Bakri 2021) pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan terus-menerus bagi suatu organisasi agar karyawan yang mengikuti diklat mampu mengembangkan karier dan aktivitas kerjanya di dalam mengembangkan, memperbaiki perilaku kerja pegawai/karyawan, mempersiapkan pegawai/karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih rumit dan sulit, serta mempersiapkan tenaga untuk mengembangkan aktivitas kerjanya. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi pendidikan dan pelatihan. Unit yang menangani pendidikan dan pelatihan pegawai lazim disebut pusdiklat/pusat pendidikan dan pelatihan. Menurut Michael R. Carrel dan Robert D. Hatfield Mangkuprawira, 2003 (dalam Syaiful Bakri 2021), membagi program pelatihan sebagai berikut:

1. Program pelatihan umum dan spesifik, pelatihan umum adalah pelatihan yang mendorong karyawan untuk memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan.

2. Pendidikan karyawan, dapat meliputi keahlian dasar yang biasanya merupakan syarat kualifikasi pemenuhan pelatihan umum. Sebagai contoh, belajar untuk memperbaiki kemampuan menulis dan membaca serta memimpin rapat dapat bermanfaat bagi setiap pengusaha, siapa pun yang secara individu dapat menyelesaikannya.

Sedangkan pelatihan, khusus merupakan pelatihan yang mendorong pegawai/karyawan memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya pada bidang pekerjaan yang cocok dengan bidang keahliannya. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan, dalam maksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para pegawai/karyawan, sesuai dengan keinginan dari suatu lembaga atau organisasi. Lebih lanjut pendapat Hamalik, yang dikutip oleh Pujirahayu (2008: 17), dalam makalah “Pendidikan dan Pelatihan Diklat” konsep sistem pendidikan dan pelatihan/diklat adalah upaya untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membentuk pegawai melalui upaya pendidikan dan pelatihan, baik berupa diklat berjenjang, diklat kursus, diklat fungsional, dan diklat operasional yang banyak diterapkan oleh suatu organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja karyawan dalam menghadapi aktivitasnya, yang diupayakan dapat meningkatkan pelayanan masyarakatnya.

Pelatihan adalah suatu kegiatan mempelajari keahlian dan pengetahuan dalam bidang tertentu, yang dengan sengaja diberikan melalui prosedur yang lebih sistematis, dan terstruktur untuk mencapai kerja yang efektif dan efisien. Sedangkan pengembangan adalah suatu usaha yang sistematis dan terorganisir, yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral. Dalam istilah lain, Kenny 1983 (dalam Syaiful Bakri), menyebutkan *training as satisfactorily the work requires of him in his present job*. Konsistensi merupakan kegiatan pendidikan harus serasi dan konsisten dalam mengembangkan potensi peserta didik. Konvergensi, berarti pendidikan bertolak dari landasan yang jelas. Kontinuitas, berarti bahwa pendidikan harus ditempuh dan terus berkesinambungan.

Upaya dalam meningkatkan keterampilan yang sesuai dengan kompetensinya, misalnya: tenaga pendidik, tenaga kependidikan, karyawan/pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan jabatan yang diampunya, tujuan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan di antaranya, yaitu: a) untuk meningkatkan produktivitas; b) meningkatkan mutu; c) meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM; d) meningkatkan semangat kerja; e) menjaga keselamatan kerja dan kesehatan. Pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia memiliki dua dimensi utama, yaitu dimensi personal dan organisasional. Keduanya, harus dikembangkan secara tepat, simultan, dan berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan bisa menjadi *learning organization* dan tumbuh berkembang maju karena didukung oleh karyawan yang terus-menerus mempelajari hal-hal baru

dan mengaplikasikannya dengan tujuan memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

Melalui proses pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia pada sebuah organisasi atau institusi pemerintah, swasta, BUMN, perseroan terbatas, BUMD, BUMDES, dan/atau lembaga penyelenggara pendidikan. Melalui proses penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan, diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap positif SDM yang merupakan aset penting dalam institusi. Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap akibat pelaksanaan program pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kinerja institusi dalam menghadapi perubahan dan persaingan eksternal. Pelatihan merupakan pengalaman pembelajaran yang memfokuskan pada upaya individu untuk memperoleh keterampilan spesifik yang dapat segera digunakan. Pelatihan mempunyai tujuan akhir meningkatkan kinerja. Setiap lembaga besar di dunia pasti mempunyai unit pendidikan dan pelatihan, baik institusi pemerintahan ataupun swasta. Hal itu sangat penting untuk mengembangkan kualitas kemampuan karyawan mereka yang merupakan aset penting. Jumlah anggaran yang tidak sedikit disediakan untuk mendesain, mengembangkan, dan menyelenggarakan sejumlah program pendidikan dan pelatihan setiap tahunnya.

2.4 Penelitian yang Relevan

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan berikut penelitian yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia :

1. Penelitian yang dilakukan oleh **Mahdalena Manalu, Tahun 2018. Yang Berjudul Pengembangan kapasitas Aparatur Pemerintah Desa.** Penelitian ini bertujuan untuk Pengembangan Kapasitas aparatur Pemerintah Desa melalui pendidikan dan pelatihan sebagai suatu cara meningkatkan sumber daya manusia, baik itu peningkatan pengetahuan, peningkatan keahlian maupun keterampilan pada Pemerintah Desa. Sifat penelitian ini adalah Deskriptif, Lokasi Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kepala Desa Aek Korsik Kecamatan Aek Kuo Kabupaten Labuhan Batu Utara. Hasil Penelitian Menunjukkan bahwa kemampuan para Aparatur Pemerintah Desa Aek Korsik Kecamatan Aek Kuo Kabupaten Labuhan Batu Utara belum maksimal, sehingga berdampak kepada pelayanan yang diterima masyarakat. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan yaitu dalam pengembangan kapasitas aparatur Desa Aek Korsik menggunakan metode *on the job* yaitu melalui magang maupun bimbingan, sedangkan metode *off the job* dilakukan dengan mengikutsertakan para pegawai untuk mengikuti diklat dan pendidikan formal yang disediakan oleh pemerintah. Persamaan dengan skripsi yang ditulis oleh peneliti yaitu pembahasan mengenai pengembangan sumber daya manusia, Metode yang digunakan yaitu penelitian deskriptif kualitatif yang berfokus mencari data-data wawancara, diskusi dan tulisan. Perbedaannya dilihat dari lokasi penelitian yang berbeda, teori yang digunakan juga berbeda.

2. Penelitian yang dilakukan oleh “ **Bambang Nurdiansyah, Tahun 2015. Yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Sekretariat Mamuju** “. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi sumber daya aparatur pemerintah di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju serta Bagaimana pengembangan dan optimalisasi kemampuan sumber daya aparatur pemerintah di kantor sekretariat kabupaten Mamuju dan Faktor-Faktor apa saja yang menghambat dan mendukung optimalisasi kualitas sumber daya aparatur pemerintah di kantor sekretariat kabupaten Mamuju. Dengan menggunakan metode kuantitatif yang bersifat deskriptif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, dan observasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia khususnya aparat di lingkungan Sekretariat Kabupaten Mamuju telah merujuk pada mekanisme yang berlaku secara umum mulai dari system seleksi, pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir dan disiplin, hingga ke program sumber daya manusianya. Secara umum pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia khususnya aparatur di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju telah dilaksanakan dengan baik. Perbedaan yang dapat dilihat dari penelitian ini adalah dari teknik pengumpulan data dimana teknik pengumpulan data disini melalui kuesioner.

3. Penelitian yang dilakukan oleh “ **Asmaul Husnah yang Berjudul Analisis Pengembangan Aparatur Sipil Negara pada Kecamatan Tallo Kota Makassar** ”. oleh Asmaul Husnah yang Berjudul Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengembangan aparatur sipil negara pada Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar yang dilihat dari aspek *on the job method* dan *off the job method* berdasarkan teori dari Sedarmayanti Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan Aparatur Sipil Negara dari aspek *on the job method* dan *off the job method* menunjukkan hasil yang cukup baik, dimana pada aspek *on the job method* dengan 4 indikator yaitu rotasi jabatan, bimbingan, magang dan demonstrasi secara keseluruhan belum terealisasikan dengan baik. Pertama pada aspek rotasi jabatan pada pegawai dimana rotasi bukan hanya untuk sebuah penyegaran tetapi untuk pengembangan karir pegawai. Kedua pada aspek bimbingan dimana agar pimpinan lebih teratur dalam mengarahkan pegawai yang lain dalam menjalankan tugasnya. Ketiga pada aspek magang tidak terlaksana dikarenakan magang tidak diterapkan pada instansi pemerintahan. Dan yang keempat dari aspek demonstrasi dalam memberikan arahan atau mempraktekan agar kedepannya jauh lebih baik lagi agar pegawai yang lama tidak selalu mengandalkan honorer dalam mengoperasikan komputer, untuk terus bisa beradaptasi dengan teknologi jaman sekarang agar terlaksana *good governance*. Kemudian pada aspek *off the job method* dengan 2 indikator yaitu pertama aspek pendidikan dan pelatihan dimana kedepannya pemberian diklat bisa menyeluruh bahkan untuk pegawai honorer, hal ini agar pemerataan pemahaman pegawai dalam melaksanakan tugas bisa berjalan dengan baik. Dan yang kedua dilihat dari aspek pendidikan formal agar kedepannya

berjalan dengan baik dengan adanya motivasi diri dan motivasi dari pimpinan agar pegawai yang lain ingin melanjutkan pendidikan yang bertujuan untuk pengembangan karir dan pengembangan kompetensi.

4. Peneliti yang dilakukan oleh “ **Achamd Rizaldy, Tahun 2021 yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pemerintah Daerah Kabupaten Maros.** “ Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan serta mendeskripsikan Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Di Pemerintah Daerah Kabupaten Maros, melalui pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT). Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia di pemerintah daerah Kabupaten Maros melalui Diklat oleh BKPSDM Kabupaten Maros, dengan menggunakan teori Capacity Building oleh Grindle (1997) yang berfokus pada indikator pertama yaitu pengembangan kapasitas SDM. Dan terdapat tiga subindikator yaitu Potensi akademik (pengetahuan), hasil kerja yang efektif dan kebiasaan kerja, serta Inisiatif kerja sudah berjalan efektif.

5. Peneliti yang dilakukan oleh **Marzukli yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dinas Parawisata Provinsi Sulawesi Barat**, kajian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan terkait pengembangan sumber daya aparatur di Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskripsi. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses pengembangan ASN melalui pendidikan, pelatihan,

dan pengembangan karir dalam lingkup Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat telah terlaksana dengan dasar keterangkanketerangan yang telah didapatkan di lapangan. Namun dalam proses pelaksanaan beberapa kendala dalam kegiatan pengembangan yaitu dari aspek: 1) program pendidikan kepada para aparatur mengenai pemahaman tentang tupoksi kerja dan masi ada beberpa pegawai yang masih kebingungan, 2) program pelatihan kepada aparatur belum efektif disebabkan karena kurangnya motivasi dan kesadaran pegawai dalam hal pengembangan diri masih sangat rendah. dan 3) pengembangan karir kepada aparatur pelaksanaannya belum begitu efektif dalam proses kekarirannya terkadang terjadi persaingan yang tidak sehat, salah satunya karen kedekatan emosional dengan atasan semisal keluarga, sahabat, ataupun hubungan kekerabatan.

2.5 Kerangka Berpikir

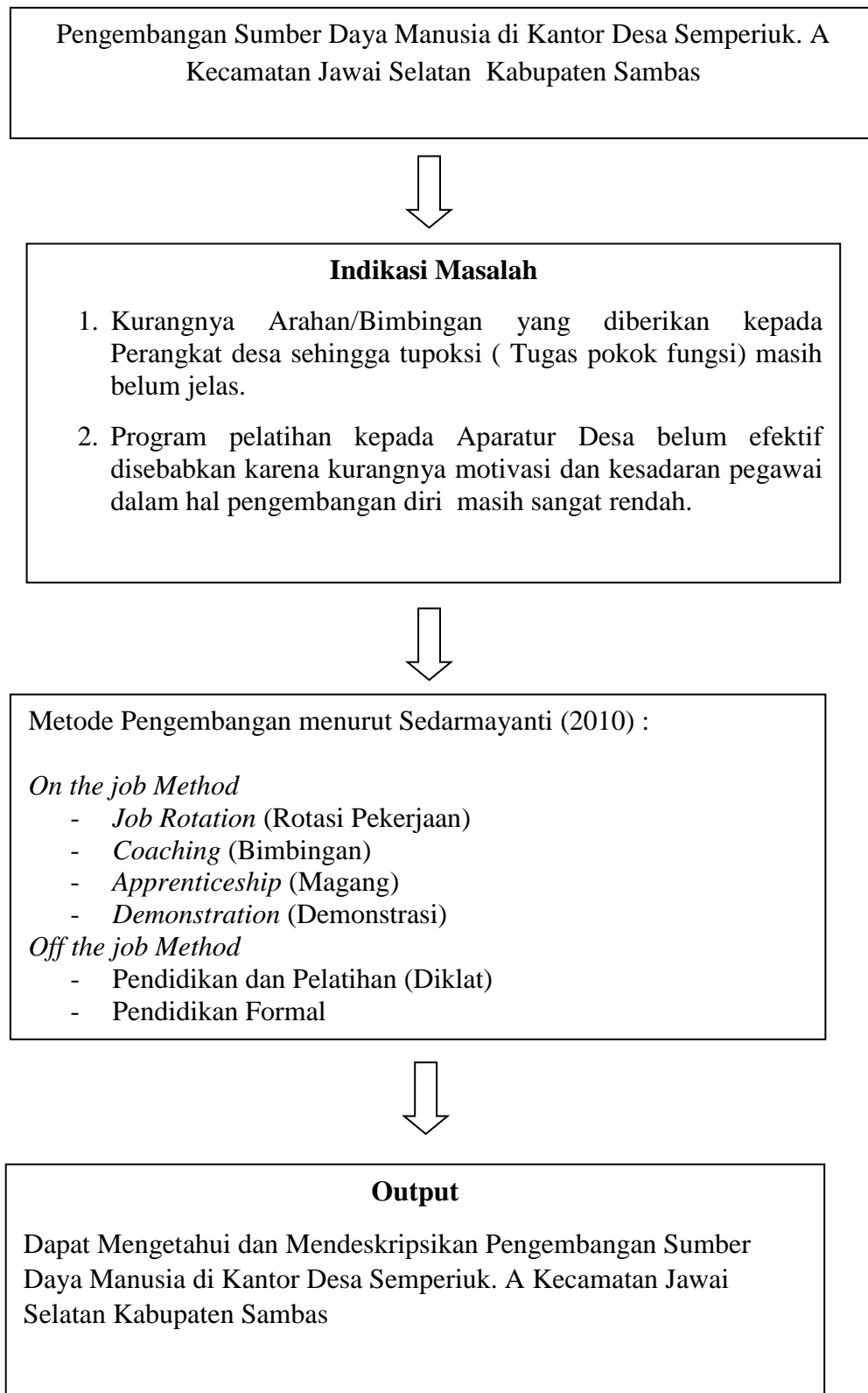
Dalam penelitian ini peneliti mengambil judul Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Desa Semperiuk.A Kabupaten Sambas. Masalah dari yang peneliti observasi di Kantor Desa adalah tidak maksimalnya pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pendidikan dan Pelatihan di kantor Desa Semperiuk.A Kecamatan Jawai Selatan Kabupaten Sambas.

Dari masalah itu disini peneliti menggunakan teori dari Malayu Hasibuan (2009:75-76) yang Sesuai dengan permasalahan dan indikator-indikator pada teori yang berkaitan, indikator proses Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah Sasaran, Kurikulum, Sarana, Peserta, Pelatih, Pelaksanaan. dibandingkan dari beberapa teori salah satunya teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010:

182-183) membagi metode pengembangan sumber daya manusia menjadi 2 metode yaitu *on the job* dan *off the job*. indikator metode *on the job* adalah Rotasi Pekerjaan, Bimbingan, Magang, Demonstrasi. Metode *off the job* Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Pendidikan Formal. kenapa saya tidak menggunakan teori ini karena permasalahan yang berkaitan dengan indikator teori tidak banyak berkaitan, sedangkan teori dari Malayu Hasibuan ada beberapa permasalahan dan indikator teori yang sesuai dan berkaitan.

Berdasarkan masalah dan teori yang diungkapkan maka output dari penelitian saya adalah dapat mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan Sumber Daya Manusia di Kantor Desa Semperiuk.A Kecamatan Jawai Selatan Kabupaten Sambas.

Gambar 2.1 Kerangka Teori



2.6 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengembangan kapasitas Perangkat Desa dilihat dari aspek *On the Job Method* (di tempat kerja) yang terbagi dari 4 indikator pada Kantor Desa Semperiuk. A ?
2. Bagaimana pengembangan kapasitas Perangkat Desa dilihat dari aspek *Off the Job Method* (di luar tempat kerja) yang terdiri dari 2 indikator pada Kantor Desa Semperiuk. A ?