

SKRIPSI

**PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI PEMERINTAH
DAERAH KABUPATEN MAROS**

(Studi Kasus Program Pendidikan dan Pelatihan Diklatpim Tk.III)

A. ACHMAD RIZALDY

E011 17 1322



PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2021



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRAK

A.Achmad Rizaldy (E011171322) Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Di Pemerintah Daerah Kabupaten Maros, dibimbing oleh Drs. Lutfi Atmansyah, MA dan Andi Rahmat Hidayat, S.Sos., M.Si.

Pengembangan kapasitas sumber daya aparatur negara atau ASN dalam suatu pemerintahan merupakan unsur penunjang dalam penyelenggaraan pemerintah. Kelancaran tugas pemerintahan dan tugas otonomi daerah sangat tergantung pada kesempurnaan aparaturnya. Upaya untuk menciptakan ASN yang bersih, berwibawa, berdayaguna, berkualitas tinggi, serta mempunyai tanggung jawab tinggi atas pencapaian tujuan organisasi perlu didukung oleh adanya proses pengembangan kapasitas melalui Diklat untuk meningkatkan kemampuan teknis yang dimiliki oleh setiap ASN.

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.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengembangan Kapasitas



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRACK

A.Achmad Rizaldy (E011171322) The Development Of Human Resource Capacity In Maros County Government, guided by Drs. Lutfi Atmansyah, MA and Andi Rahmat Hidayat, S.Sos., M.Si.

The development of state-wide or asn resource capacity within a government constitutes a key ingredient in the government's arrangement. For the sake of micro, small, and small, micro, small and medium micro businessman. Efforts to create clean, authoritative, capable asn, high quality, and high responsibility for achieving organizational goals need to be supported by enabling capacity development processes to improve the technical capacities of any civilian personnel.

The purpose of this study is to explain and describe the development of human resource capacity in maros county government, through the administration of education and training (initiated). The research method used is a descriptive qualitative study method.

Research shows that the development of human resource capacity in maros county governments through being killed by Maros district BKPSDM, using the advanced building theory by grindle (1997) that focuses on the first indicator of the development of human resource capacities. And there were three syllables of academic potential (knowledge), effective work habits and work habits, and already effective work initiatives.

Keywords: Human resources, human resource development, capacity development



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : A. Achmad Rizaldy

NIM : E011171322

Program Studi : Administrasi Negara

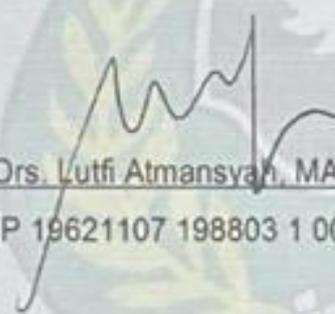
Judul : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Di Pemerintah
Daerah Kabupaten Maros

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II, dan dinyatakan telah sesuai dengan saran tim penguji skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

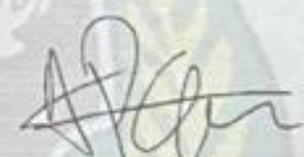
Makassar, 01 Desember 2021

Pembimbing I

Pembimbing II


Drs. Lutfi Atmansyah, MA

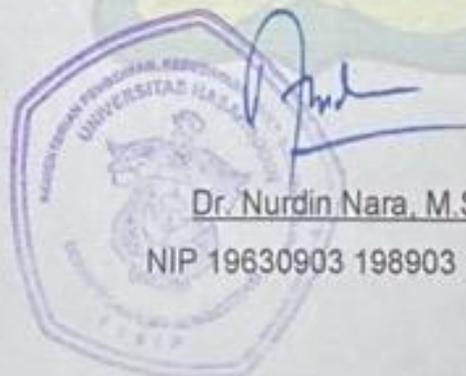
NIP 19621107 198803 1 002


Andi Rahmat Hidayat S.Sos., M.Si.

NIP 19891202 201903 1 007

Mengetahui,

Ketua Departemen Ilmu Administrasi,



Dr. Nurdin Nara, M.Si.

NIP 19630903 198903 1 002



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : A.ACHMAD RIZALDY

NIM : E011171322

Program : ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

Jenjang : S1

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul " Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Di Pemerintah Daerah Kabupaten Maros", Adalah benar merupakan karya hasil pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah dinyatakan dengan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 1 Desember 2021

Yang Menyatakan



A.Achmad Rizaldy

E011171322

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Tiada kata yang paling indah selain puji dan rasa syukur kepada Allah SWT, yang telah menentukan segala sesuatu berada di tangan-Nya, sehingga tidak ada setetes embun pun dan segelintir jiwa manusia yang lepas dari ketentuan dan ketetapan-Nya. Alhamdulillah atas hidayah dan inayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Di Pemerintah Daerah Kabupaten Maros”**, yang merupakan syarat dalam rangka menyelesaikan studi untuk menempuh gelar Sarjana Administrasi Publik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, hal itu disadari karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Besar harapan penulis, semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pihak lain pada umumnya. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat pelajaran, dukungan motivasi, bantuan berupa bimbingan yang sangat berharga dari berbagai pihak mulai dari pelaksanaan hingga penyusunan laporan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada orang-orang yang penulis hormati dan cintai yang membantu secara langsung maupun tidak langsung selama pembuatan skripsi ini. Terutama kepada keluargaku tercinta, ibundaku Fatmawati dan ayahandaku Towadeng, yang selalu mendoakan serta memberikan dukungan moril maupun

materil. Untuk Kakakku Ahmad Hendra yang selalu memberikan doa dan semangat.

Ucapan terima kasih ini penulis sampaikan juga kepada orang yang penulis hormati yaitu **Drs. Lutfi Almansyah, MA** dan **Andi Rahmat Hidayat, S.Sos., M.Si.** Selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya dengan memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berguna dalam penyelesaian skripsi ini. Dalam kesempatan baik ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan berkah Kesehatan serta kesempatan perjalanan hidup. Karena berkat rahmat tersebutlah penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini
2. **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu, MA** selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta Wakil Rektor Universitas Hasanuddin.
3. **Prof. Dr. Armin Arsyad, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta para staf dan jajarannya.
4. **Dr. Nurdin Nara, M.Si** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UNHAS. Ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada beliau untuk cinta kasih bagi penulis sehingga penulis dapat bertahan atas musibah yang pernah penulis alami, serta **Muh. Tang Abdullah, S.Sos, M.Si** selaku Sekertaris Departemen Ilmu Administrasi Fisip Unhas.
5. **Amril Hans S.Sos. M.AP** dan **Prof. Dr. M. Thahir Haning, M.Si** selaku dosen penguji yang memberikan masukan dan kritisi yang membangun dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Para Dosen Departemen Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmu selama masa perkuliahan. Semoga ilmu tersebut dapat penulis manfaatkan dengan sebaiknya dalam fase selanjutnya.

7. Terimakasih kepada seluruh staff Departemen Ilmu Administrasi (**Ibu Ros, Ibu Darma dan Pak Lili**) juga kepada staff di lingkup Fisip Unhas tanpa terkecuali. Terimakasih atas berbagai bantuan yang diberikan selama penulis menempuh studi.
8. Terimakasih kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Maros atas bantuannya kepada penulis hingga akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Terimakasih dan terimakasih Kembali kepada E011171006 yang sangat sabar menemani dan membantu penyelesaian skripsi ini.
10. Teman-teman Angkatan LEADER 17, terima kasih atas kebersamaan, suka duka, canda tawa yang telah mengisi hari-hari penulis selama dikampus. Semoga rasa persaudaraan yang terjalin selama ini tetap berlanjut seterusnya. Sukses untuk teman-teman kedepannya. I am Leader We are Leader huhu haha.
11. Terimakasih kepada MABES yang terdiri dari Zuhari ashari, Juniansah Rakhmat, Restu Habibillah (Bacel), Muh Darwis D, Khaeruddin Ahmad (Awink), Adriansyah Dwi Saputra (Shamputta') yang telah banyak memberi support, kebersamaan, kekeluargaan, kesederhanaan, dan cerita konyol yang sangat berarti selama masa studi dan penyelesaian skripsi ini.
12. Terima kasih kepada keluarga besar HUMANIS FISIP UNHAS yang menjadi tempat berproses, belajar, dan tempat penulis mendapatkan pengalaman berorganisasi.
13. Terimakasih Kepada Adik-Adik Lentera 2018, Miracle 2019, dan Pena 2020. Sukses untuk kalian semua

14. Terima Kasih kepada teman-teman KKN Gel.105 Biringkanayya 3 yang telah memberikan cerita tersendiri, KKN dimasa Pandemi namun dapat menjadi begitu akrab.
15. Terimakasih kepada Ibunda dan Ayahanda tercinta serta Nenekda dan Kakekda yang sangat membantu dalam akomodasi dana sehari hari dan biaya pertongkrongan.
16. Yang terhormat team #BUKANMAEN , Nisa, Musda, Pipo, K Ica, Mardiah, Ayu, Feby, Waddah, Nanda, Tomi, Fitri selalu mengingatkan untuk berbanyak istigfar di masa akhir perkuliahan. Buat Ita, Ajid dan Arham thank u guys nya.
17. Terimakasih Kepada Ayam Jantan Bertaji yang terdiri dari Arya,Ajif, Agung, Gilang, Azwar, Wahyu, Amar, Fadli, Acul, Agil, dan Adit yang juga telah menemani masa gabut dan pertongkrongan selama masa studi serta penyelesaian skripsi ini.
18. Terimakasih kepada PRESIDIUM 2019/2020 yaitu Adhe, Rijal, Nanda, Masyita (Kinderjoy), Mardiah, Waddah, Ica dan Musdalifah (Senja) yang telah memberi pengalaman selama berorganisasi selama masa menjabat yang cukup memberi warna berbeda dalam masa berorganisasi di HUMANIS FISIP UNHAS
19. Terimakasih juga kepada Kak Alfiana dan Kak Pudail atas saran dan masukan dalam Menyusun skripsi ini serta terimakasih kepada Lembaga Studi Kebijakan Publik (LSKP).

Serta kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, terimakasih banyak atas dukungan dan iringan doanya kepada penulis hingga mampu menyelesaikan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan terkhusus bagi para pembaca. Akhir kata, penulis mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan. Terimakasih. Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, 1 Desember 2021

A.Achmad Rizaldy

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACK	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1 Latar Belakang	1
I.2 Rumusan Masalah	8
I.3 Tujuan Penelitian.....	9
I.4 Manfaat Penelitian	9
I.5 Keterbatasan Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
II.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	11
II.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	11
II.1.2 Fungsi-Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
II.2 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia	15
II.2.1 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	16
II.2.2 Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	17
II.3 Pengembangan Kapasitas	18
II.4 Konsep KAS (Knowledge, Attitude, Skill).....	22
II.4.1 Knowledge (Pengetahuan).....	22
II.4.2 Attitude (Etika).....	23
II.4.3 Skill (Kemampuan).....	23
II.5 Pendidikan dan Pelatihan.....	24
II.5.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan	24
II.5.2 Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan bagi Sumber Daya Manusia	25
II.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan	26
II.5.4 Proses Pendidikan dan Pelatihan	27
II.5.5 Metode Pendidikan dan Pelatihan	34
II.5.6 Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan.....	35

II.6 Kerangka Pikir	36
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
III.1 Pendekatan Penelitian.....	38
III.2 Lokasi Penelitian	38
III.3 Tipe dan Dasar Penelitian	38
III.4 Fokus Penelitian.....	39
III.5 Informan Penelitian	39
III.6 Sumber Data	40
III.7 Teknik Pengumpulan Data	40
III.8 Teknik Analisis Data	41
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	43
IV.1 Profil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Maros	43
IV.2 Visi dan Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Maros.....	43
IV.2.1 Visi	43
IV.2.2 Misi.....	43
IV.3 Susunan Organisasi	44
IV.4 Tugas, Fungsi dan Uraian Tugas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Maros	45
IV.4.1 Tugas.....	45
IV.4.2 Fungsi	46
IV.4.3 Uraian Tugas.....	46
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
V.1 Academic Potential / Potensi akademik (pengetahuan).....	62
V.2 Effective work outputs and habits / Hasil dan Kebiasaan kerja yang efektif	67
V.3 Initiative / Inisiatif kerja	71
BAB VI PENUTUP	74
VI.1 Kesimpulan.....	74
VI.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA.....	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Grafik Pelaksanaan Diklat di Kabupaten Maros 2018-2020.....	6
Gambar 2 Skema Proses Pendidikan dan Pelatihan.....	27
Gambar 3 Kerangka Pikir.....	37
Gambar 4 Struktur BKPMSSDM Kabupaten Maros.....	45

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Pelaksanaan Diklat Di Kabupaten Maros 2018-2020.....	6
Tabel 2 Perbedaan Istilah Pendidikan dan Penelitian.....	25
Tabel 3 Mata DiklatPim Tk III BKPSDM Kabupaten Maros.....	64
Tabel 4 Pencapaian Realisasi Program OPD Kabupaten Maros.....	66

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Di era perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini tentunya menciptakan perubahan-perubahan dari berbagai aspek, salah satu aspek yang terdampak atas perkembangan tersebut ialah birokrasi pemerintahan. Menjadikan aparatur yang profesional dalam rangka menunjukkan kapasitas, identitas serta potensi lainnya yang dimiliki oleh aparatur telah menjadi bahan pemikiran yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya pada instansi pemerintah daerah saat ini. Aparatur dituntut untuk mampu memaksimalkan kapasitas potensial yang dimilikinya kemudian diaplikasikan secara langsung terhadap tugas pokok dan fungsi mereka sebagai pemberi layanan yang responsif terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggannya baik dalam lingkup internal ataupun eksternal.

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka di bidang pemerintahan sekarang ini terjadi perubahan yang cukup berpengaruh. Salah satu perubahan tersebut adalah dengan diwujudkannya tata pemerintahan yang demokratis. Perubahan tata pemerintahan yang pada awalnya dari bentuk sentralisasi kemudian berubah menjadi bentuk desentralisasi, merupakan cerminan dari sebuah pemerintahan yang demokratis. Setiap daerah diberi kepercayaan untuk mengatur dan mengembangkan daerahnya masing-masing sesuai dengan potensi setiap daerah, untuk mewujudkan tata pemerintahan yang lebih baik. Salah satu tujuan dari upaya diwujudkannya tata pemerintahan yang demokratis, bersih dan berwibawa tersebut ialah untuk memberikan ruang bagi masing-masing pemerintah daerah untuk dapat mengelola, memanfaatkan dan meningkatkan potensi daerah mereka serta

diharapkan dapat meningkatkan kompetensi masing-masing daerah. Sehingga ditetapkannya Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian disempurnakan menjadi Undang-Undang No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Dalam otonomi daerah terdapat 3 tujuan yang ingin dicapai menurut Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yaitu meningkatkan pelayanan umum, meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan daya saing daerah. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas serta memiliki kapasitas yang memadai, guna mewujudkan kinerja dan pelayanan publik yang efektif, efisien dan optimal. Diantara beberapa sumber daya yang dimiliki oleh suatu pemerintahan, sumber daya manusia memegang peranan penting dalam keberlangsungan suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia merupakan komponen yang berperan untuk menggerakkan, menyatukan serta mendayagunakan atau memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga dapat digunakan dengan sebaik mungkin. Hal ini sesuai dengan pendapat Hariandja (2004) yang menyatakan bahwa, Sumber Daya Manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti seperti elemen modal dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain.

Tugas, fungsi dan tanggung jawab pemerintah daerah, semua itu dapat dicapai apabila ditunjang dengan SDM yang berkompeten sehingga dapat mewujudkan kinerja yang efektif, efisien dan rasional. Oleh karena itu, sumber daya manusia kemudian perlu mendapatkan perhatian lebih dalam hal pengorganisasian serta usaha dalam pengembangannya, sebab sumber daya manusia yang ada di sektor pemerintahan turut bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional,

sehingga SDM dalam suatu pemerintahan atau dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan penting sebagai pelaksana dari kegiatan usaha pemerintah. Usaha pengembangan tersebut kemudian dikenal sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Mangkunegara (2008) manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat dipahami bahwa selain peran penting yang dimiliki oleh SDM, proses manajemen sumber daya manusia juga menjadi salah satu proses organisasi yang perlu mendapat keseriusan dalam hal pengelolaannya, yang dalam tulisan ini berfokus pada proses pengembangan kapasitas SDM.

Pemerintah daerah sebagai kesatuan pemerintahan dalam upaya pembangunan serta reformasi tata laksana pemerintahan yang tentunya dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman serta diharapkan dapat menjadi contoh yang baik bagi pemerintah daerah yang lain untuk menciptakan lingkungan birokrasi pemerintahan yang dapat menjawab tantangan dari perkembangan zaman serta ilmu pengetahuan dan teknologi tentu memerlukan SDM atau Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki kemampuan teknis, berdaya guna, berkualitas tinggi, berintegritas, produktivitas kerja yang tinggi serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai ujung tombak dalam tata pelaksanaan pemerintahan dalam menyediakan pelayanan kepada masyarakat serta dalam usaha-usaha untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Disamping itu Inisiatif kerja serta motivasi kerja juga merupakan poin penting yang perlu dimiliki oleh seorang ASN dalam mewujudkan lingkungan Birokrasi

pemerintahan yang dapat menghasilkan hasil kerja yang maksimal serta dapat mewujudkan upaya pengembangan SDM yang ada pada Pemerintah Daerah. Sebaliknya, jika ASN dari suatu Pemerintah Daerah memiliki inisiatif kerja dan motivasi kerja yang rendah maka dapat menjadi faktor penghambat dalam mewujudkan hasil kerja yang maksimal dalam suatu Birokrasi Pemerintah Daerah serta dalam upaya pengembangan Sumber Daya Manusia yang ada pada Pemerintah Daerah.

Berdasarkan hasil penelitian Mulyono (2015) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan menunjukkan bahwa “Kualitas SDM yang belum optimal, karena tidak adanya inisiatif kerja tinggi dan motivasi dari pegawai yang bersangkutan untuk meningkatkan keterampilannya, masalah tersebut kemudian menjadi penghambat bagi upaya pengembangan Sumber Daya Manusia yang ada di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan”. Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut kita dapat melihat bahwa rendahnya inisiatif kerja serta motivasi kerja dapat menjadi faktor penghambat dari proses pengembangan SDM yang ada di Pemerintah Daerah.

Oleh karena itu, pemerintah perlu mewujudkan upaya pengembangan SDM bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) guna mewujudkan lingkungan Birokrasi Pemerintahan yang optimal serta profesional. Upaya pengembangan tersebut perlu mendapatkan perhatian lebih oleh Pemerintah khususnya bagi Pemerintah Daerah, sebab optimal tidaknya pengembangan SDM yang ada di suatu Pemerintah Daerah dapat menjadi faktor penentu utama bagi kualitas kerja serta Profesionalisme yang dimiliki oleh ASN pada Pemerintah Daerah tersebut. Hal ini merujuk pada hasil penelitian serupa menurut Indrastuty et.al. (2019) yang menunjukkan bahwa “Pendidikan dan Pelatihan Pegawai berpengaruh terhadap

Profesionalisme Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bengkalis. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan angka bernilai positif dengan nilai 0.638. Angka tersebut menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif antara Pendidikan dan Pelatihan Pegawai berpengaruh terhadap Profesionalisme Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bengkalis. Semakin meningkat Pendidikan dan Pelatihan, maka semakin meningkat Profesionalisme Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bengkalis dalam melaksanakan tugas. Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan Pegawai memiliki pengaruh Kuat”.

Pengembangan kapasitas sumber daya aparatur negara atau ASN dalam suatu pemerintahan merupakan unsur penunjang dalam penyelenggaraan pemerintah. Kelancaran tugas pemerintahan dan tugas otonomi daerah sangat tergantung pada kesempurnaan aparaturnya. Upaya untuk menciptakan ASN yang bersih, berwibawa, berdayaguna, berkualitas tinggi, serta mempunyai tanggung jawab tinggi atas pencapaian tujuan organisasi perlu didukung oleh adanya proses pengembangan kapasitas melalui Diklat untuk meningkatkan kemampuan teknis yang dimiliki oleh setiap ASN. Kemampuan tersebut antara lain yaitu pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skill*), dan perilaku kerja (*Attitude*).

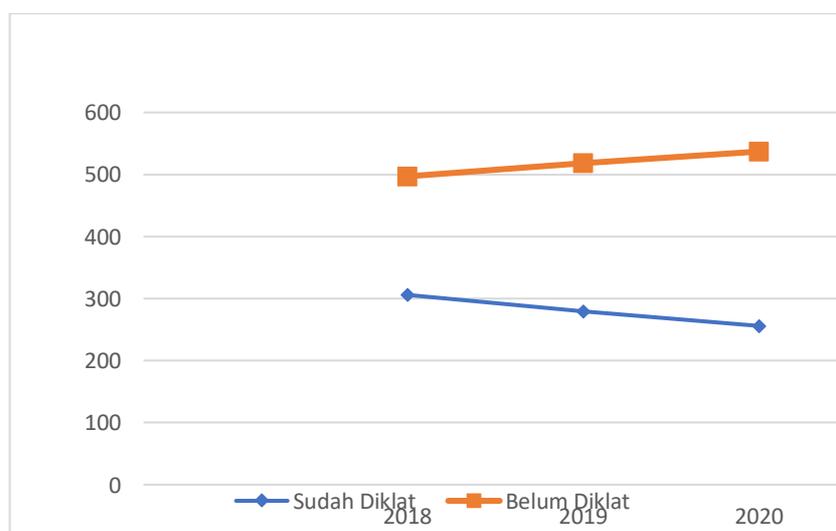
Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (EPPD), yang telah menjadi instrumen bagi upaya perwujudan kapasitas pemerintahan daerah. Di dalam peraturan pemerintah tersebut dijelaskan dan diamanatkan bahwa pemerintah wajib menindaklanjuti hasil evaluasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan melaksanakan program-program pengembangan

kapasitas (*Capacity Building*). Amanat tersebut secara jelas tercantum pada bab Pembinaan, Pasal 54 ayat (1-3) PP Nomor 6 Tahun 2008 tentang pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (EPPD) sebagai berikut :

1. Pemerintah berdasarkan hasil EPPD melakukan pembinaan dan fasilitasi dalam rangka peningkatan kinerja pemerintahan daerah melalui program pengembangan kapasitas daerah.
2. Pengembangan kapasitas dapat berupa fasilitasi di bidang kerangka kebijakan, kelembagaan, dan sumber daya manusia.
3. Penyusunan program pengembangan kapasitas daerah berpedoman pada kerangka nasional pengembangan kapasitas yang diatur dengan Peraturan Presiden.

Kabupaten Maros merupakan salah satu pemerrintah daerah yang melaksanakan upaya pengembangan kapasitas bagi ASN yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Adapun upaya pengembangan yang dilaksanakan yaitu dalam bentuk pelaksanaan program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Berikut data pelaksanaan Diklat di Kabupaten Maros selama 3 tahun terakhir :

Gambar 1 Grafik Pelaksanaan Diklat Di Kabupaten Maros 2018-2020



Sumber: Badan Kepegawaian dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Maros 2021

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2018 pegawai yang mengikuti diklat sebanyak 306 pegawai dan yang belum mengikuti sebanyak 497 pegawai, sedangkan pada tahun 2019 pegawai yang mengikuti diklat sebanyak 279 dan belum mengikuti sebanyak 518 pegawai, dan pada tahun 2020 pegawai yang mengikuti diklat sebanyak 256 dan yang belum mengikuti 537 pegawai. Bisa dilihat dari data table diatas masih banyaknya pejabat OPD yang belum ikut serta dalam pelaksanaan program Diklat yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Maros, pejabat OPD yang dimaksud adalah ASN yang memiliki jabatan struktural pada sebuah OPD yang ada di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Maros. Data di atas menjelaskan bahwa pada tahun 2018 sebanyak 38% telah mengikuti dan 62% belum mengikuti, lalu pada tahun 2019 sebanyak 35% telah mengikuti dan sebanyak 65% belum mengikuti, kemudian pada tahun 2020 sebanyak 32% telah mengikuti dan sebanyak 68% belum mengikuti Diklat. Dengan lebih banyaknya pejabat OPD yang belum mengikuti Diklat dan terus bertambah ketidakikutsertaannya setiap tahun, maka hal itu dapat mempengaruhi produktivitas suatu OPD dalam melaksanakan tugasnya serta dalam melakukan inovasi-inovasi dalam upaya peningkatan pelayanan publik kedepannya.

Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kapasitas sumber daya manusia sehingga dapat menghasilkan pegawai birokrasi pemerintah yang kreatif, profesional, dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip pemerintahan yang baik serta bebas KKN maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan diklat. Pertama, tujuan penyelenggaraan suatu diklat harus jelas, spesifik, terukur, dan dapat diobservasi. Kedua, kompetensi lulusan diklat

harus jelas, tepat, dan dapat terukur. Ketiga, setiap penyelenggaraan diklat harus memiliki standar dan kriteria kompetensi yang jelas dan dapat terukur sesuai dengan tujuan penyelenggaraan diklat dan hasil belajar (kompetensi lulusan diklat). Keempat, evaluasi belajar peserta diklat harus memiliki standar dan kriteria yang jelas, tepat, dan dapat terukur sehingga mampu mengevaluasi kompetensi, sikap, dan perilaku peserta diklat sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditentukan dan tujuan penyelenggaraan diklat pemerintah memerlukan pegawai yang kompeten dan berkualitas agar tujuan, visi, misi dapat terwujud atau tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Kegiatan Pendidikan dan pelatihan penting adanya karena melalui kegiatan Diklat diharapkan peserta diklat mendapatkan pengetahuan lebih serta dapat menciptakan inovasi dalam pemenuhan pelayanan publik sehingga dapat menciptakan pelayanan yang maksimal serta efektif dan efisien bagi masyarakat. Sebaliknya jika peran dari sebuah pendidikan dan pelatihan tidak dimaksimalkan, baik itu peserta yang sedikit dalam berpartisipasi ataupun teknis pelaksanaannya yang tidak optimal, maka dapat memberikan dampak buruk dalam pelaksanaan pelayanan publik sehingga dapat memberi citra buruk terhadap organisasi pemerintah terkait serta keluhan dari masyarakat terkait pelayanan yang diberikan.

Maka dari itu, penelitian ini akan berfokus pada **“Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Di Pemerintah Daerah Kabupaten Maros”**.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengambil rumusan masalah yakni **“Bagaimana Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Di Pemerintah Daerah Kabupaten Maros” ?**

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, tujuan penelitian ini ialah untuk menjelaskan serta mendeskripsikan Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Di Pemerintah Daerah Kabupaten Maros.

I.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk kepentingan akademik dan praktis yang kemudian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu bentuk keilmuan dan pengetahuan dalam kajian ilmu administrasi yang berfokus pada penelitian meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam lingkup organisasi pemerintahan.

2. Manfaat Praktis

Dapat memberikan sumbangsi pemikiran kepada pembaca, peneliti dan khususnya kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Maros sebagai upaya untuk menyadari pentingnya konsep Pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia serta dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintahan.

I.5 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian atau sering disebut ruang lingkup penelitian adalah Batasan banyaknya subjek yang tercakup dalam sebuah masalah. Secara umum batasan ini bisa dalam bentuk materi, variable yang diteliti, subjek atau lokasi. Oleh karena itu, dengan adanya keterbatasan penelitian pembahasan akan lebih fokus dan tidak akan melebar. Pada penelitian ini peneliti membatasi ruang lingkup penelitian yaitu di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Maros yang berfokus pada pejabat OPD yang telah mengikuti program Diklat yang dilaksanakan oleh BKPSDM yang berada di lingkup Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Maros.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

II.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagaimana konsep dan definisi oleh George (Nawawi 2008:14) yang menyebutkan manajemen ialah pencapaian tujuan organisasi dengan mempergunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Pengertian tersebut secara eksplisit menyatakan pencapaian tujuan organisasi didapatkan dengan "bantuan orang lain". Makna orang lain dapat diartikan sebagai aspek sumber daya manusia yang ikut berperan dan harus diperankan dalam suatu organisasi. Lebih lanjut, untuk memberikan bagaimana konsep sumber daya manusia dalam Manajemen Sumber Daya (SDM) manusia akan dijelaskan pengertian sumber daya manusia. Nawawi (2008) memberikan tiga pengertian SDM yang masing-masing mengatakan sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia, adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi, biasa pula disebut personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan
2. Sumber Daya Manusia, adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya
3. Sumber Daya Manusia, adalah potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal (non material) di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan dalam potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dari ketiga pernyataan tersebut, jelas tergambar bahwa sumber daya manusia menjadi objek kajian utama dalam konsep manajemen sumber daya

manusia. Sumber daya Manusia (SDM) merupakan aset dan modal terpenting dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi. Sebagian ahli mengatakan bahwa sumber daya manusia memainkan peran yang krusial dalam menentukan kinerja dan pencapaian organisasi. Sumber daya manusia sebagai pelaku kegiatan organisasi menjadi mutlak dan penting untuk dianalisis dan terus dikembangkan dengan cara tertentu. Waktu, tenaga, pikiran, dan kemampuannya dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi. Manusia sebagai sebuah sumber daya di dalam organisasi haruslah diatur sedemikian rupa agar terkoordinasi dengan baik dan dapat mendukung pencapaian strategis organisasi. Apabila sumber daya manusia ini tidak dikelola dengan benar, maka kesuksesan dan eksistensi organisasi akan sangat sulit untuk diwujudkan. Merujuk dari berbagai pertimbangan tersebut, maka timbul konsep manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi Mangkunegara (2008). Selanjutnya, Werther dan Davis (Hanggraeni 2012:4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia ialah aktivitas-aktivitas yang mencoba memfasilitasi orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi.

Drucker dan McGreoger (Fathoni, 2006:9) mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia. Manajemen sumber

daya manusia perlu dimasukkan sebagai sasaran dan rencana strategis dalam suatu organisasi.

Setelah melihat berbagai rujukan dan definisi manajemen sumber daya manusia, maka dapat disimpulkan beberapa pendekatan yang mendukung konsep manajemen Sumber Daya Manusia menurut Fathoni (2006) :

1. Sumber Daya Manusia adalah kekayaan dan modal organisasi yang paling penting, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci dari keberhasilan organisasi.
2. Keberhasilan organisasi sangat mungkin untuk dicapai jika peraturan, kebijakan, prosedur, serta mekanisme kerja yang berkaitan dengan sumber daya manusia bisa saling berhubungan dan memberikan sumbangsih satu sama lain terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tertentu akan memberikan pengaruh yang besar terhadap setiap pencapaian organisasi.
4. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi semua anggota organisasi yang wajib terlibat dalam mencapai tujuan.
5. Empat prinsip tersebut harus tertanam dalam tiap diri anggota organisasi dengan tetap membawa ketaqwaan dan keimanan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

II.1.2 Fungsi-Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam organisasi sekaligus menjadi kajian utama dalam konsep manajemen sumber daya manusia. Selaku aktor dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, sumber daya manusia menjadi penting untuk terus dikembangkan, karena berkenaan dengan

pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana yang disebutkan Hasibuan (2007). Fungsi-fungsi tersebut selanjutnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Human Resource Planning*) ialah proses merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) ialah kegiatan untuk mengorganisasikan setiap karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam kesatuan bagan organisasi.
3. Pengarahan (*Directing*) ialah kegiatan mengarahkan setiap anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
4. Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan rencana serta menaati peraturan yang ada.
5. Pengadaan (*Procurement*) ialah proses yang meliputi penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi serta induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan (*Development*) adalah kegiatan peningkatan kemampuan dan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan dengan menggunakan metode pengembangan seperti pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa, baik secara langsung maupun tidak langsung berupa uang dan barang atas sumbangsuhnya terhadap organisasi. Pemberian kompensasi didasarkan pada prinsip adil dan layak.

8. Pengintegrasian (*Integration*) adalah proses mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan anggotanya. Pengintegrasian dimaksudkan agar terciptanya kerjasama yang baik dan searah.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*) dimaksudkan sebagai kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas pegawai agar mereka merasa nyaman dengan lingkungan dan pekerjaan dalam organisasinya.
10. Kedisiplinan (*Discipline*) merupakan rasa berupa kesadaran untuk menaati peraturan serta nilai dalam organisasi.
11. Pemberhentian (*Separaton*) dapat diartikan sebagai putusya hubungan pekerjaan antara seseorang dengan organisasi maupun instansi terkait.

II.2 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia juga dimaksudkan sebagai strategi penyiapan pegawai dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan seiring dengan perkembangan zaman dan era teknologi baru. Salah satu indikator dari pengembangan sumber daya manusia ialah penyiapan keterampilan yang di dapat dari pendidikan dan pelatihan, termasuk keterampilan akan penggunaan teknologi mutahir. Secara implisit, pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu langkah yang patut dilaksanakan organisasi dalam mengembangkan seluruh pegawai sehingga dapat diberdayagunakan secara efektif. Konsep pengembangan sumber daya manusia juga menjadi alternatif yang efektif dalam mengelola peluang dan menghadapi tantangan yang dihadapi organisasi.

II.2.1 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia memiliki banyak tujuan. Priansa (2014) mengemukakan setidaknya ada 10 tujuan pengembangan SDM yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Produktivitas Kerja yaitu produktivitas kerja pegawai mencakup kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan.
2. Melakukan Efisiensi. Pengembangan SDM baik pada tingkat manajerial ataupun operasional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi.
3. Meningkatkan Efektivitas. Pengembangan SDM yang tepat akan meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu merancang program pengembangan organisasi dan berhasil melaksanakan program-program tersebut melebihi harapan yang ada di dalamnya.
4. Pencegahan Kerusakan. Banyak pegawai dalam organisasi yang belum sepenuhnya dapat memanfaatkan teknologi atau peralatan kantor sehingga menyebabkan resiko kerusakan. Melalui pengembangan SDM, diharapkan pegawai dapat terbiasa dan handal dalam menggunakan berbagai peralatan kantor.
5. Peningkatan Pelayanan Internal. Peningkatan pelayanan internal dimaksudkan sebagai kesadaran pegawai untuk memahami dan menyadari pentingnya keterlibatan untuk mensukseskan seluruh pekerjaan yang ada di organisasi bukan hanya pekerjaan di unit kerja masing-masing.
6. Moral Pegawai. Salah satu aspek penting dalam pengembangan SDM ialah menyasar moral. Dengan adanya pengembangan moral pegawai, diharapkan moral pegawai tersebut dapat menjadi lebih baik.

7. Karir. Pengembangan SDM juga dimaksudkan agar setiap pegawai dapat melaksanakan pengembangan karir. Persyaratan suatu jabatan dititikberatkan pada syarat-syarat tertentu untuk mengembangkan suatu jabatan.
8. Kepemimpinan. Tugas pemimpin organisasi mencakup keseluruhan yang terlibat di dalamnya. Melalui pengembangan, diharapkan seorang pemimpin dapat memainkan perannya dengan baik sehingga keberhasilan dan eksistensi organisasi dapat terjaga.
9. Suksesi Kepemimpinan. Pengembangan juga dimaksudkan untuk memunculkan jiwa kepemimpinan setiap yang terlibat dalam organisasi.
10. Kompensasi. Pengembangan yang dimaksudkan sebagai pengembangan pengetahuan dan keterampilan pegawai akan menambah nilai lebih pada kualitas diri seorang pegawai.

II.2.2 Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara umum, pengembangan SDM yang dapat diberikan kepada pegawai antara lain adalah Hasibuan (2008):

a) Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal dimaksudkan sebagai inisiatif pribadi pegawai dalam melatih dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang berhubungan dengan pekerjaannya, serta berbagai macam konsep berikut aplikasinya. Pengembangan ini sangat bermanfaat bagi organisasi karena organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya lebih untuk melaksanakan pengembangan SDM.

b) Pengembangan Secara Formal

Pengembangan secara formal dilakukan dengan pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan organisasi maupun lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun dalam masa yang akan datang.

II.3 Pengembangan Kapasitas

Pengembangan kapasitas sebagai upaya dalam menyesuaikan kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan serta mereformasi struktur kelembagaan dan budaya organisasi, memodifikasi mekanisme prosedur dan koordinasi, meningkatkan keterampilan dan kualifikasi sumber daya manusia, dan merubah sistem nilai dan sikap individu sebagai suatu cara untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan penyelenggaraan otonomi daerah yang lebih demokratis dalam mensejahterahkan masyarakat.

Grindle (1997) menyebutkan *capacity building* merupakan upaya yang ditunjukkan untuk mengembangkan suatu strategi guna meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas kinerja pemerintah. Efisiensi di sini dalam hal waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai *outcome*, efisiensi berupa responsivitas bagaimana menyesuaikan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut *Capacity Building* mencakup 3 dimensi sebagaimana ditegaskan oleh Grindle (1997) sebagai berikut.

1. Dimensi pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada dimensi ini pengembangan sumber daya manusia difokuskan pada individu dalam hal ini personil organisasi yang akan mendukung langsung pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan terhadap sumber daya

manusia dalam organisasi menjadi penting untuk dilakukan mengingat segala kemampuan yang dimiliki dapat didayagunakan sesuai kebutuhan organisasi. Dengan fokus personil yang profesional dan memiliki kemampuan teknis seperti pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku kerja. Keseluruhan aspek tersebut dapat diperoleh melalui kegiatan seperti: pelatihan (*training*), praktek langsung, kondisi lingkungan kerja dan rekrutmen.

2. Dimensi penguatan organisasi

Pengembangan terhadap kapasitas organisasi menjadi aspek lain yang perlu mendapat fokus dalam kegiatan pengembangan kapasitas. Pada dimensi ini difokuskan pada tata manajemen yang meliputi struktur organisasi, mekanisme kerja, budaya organisasi, sistem anggaran/nilai, sarana prasarana dan prosedur kerja yang ditujukan untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi organisasi. Aspek-aspek tersebut dapat dicapai melalui kegiatan seperti: sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial.

3. Dimensi Reformasi kelembagaan

Dimensi ini fokus pada kelembagaan dan sistem serta makro struktur, pengembangan yang mengarah pada dimensi ini berfokus pada reformasi regulasi dan peraturan organisasi secara konstitusional. Selain itu, pengambilan kebijakan organisasi juga menjadi aspek lain yang dituju dari dimensi ini. Kemudian aspek-aspek tersebut dapat dicapai dengan mereformasi level makro struktur seperti aturan main, kebijakan ekonomi dan politik, dan reformasi konstitusi.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain Pendidikan dan pelatihan (*training*),

pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistem rekrutmen yang tepat. Dalam kaitannya dengan pengembangan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistem manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro. Dalam konteks ini aktivitas yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan aturan main dari sistem ekonomi dan politik yang ada, perubahan kebijakan dan aturan hukum, serta reformasi sistem kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat madani.

Lebih lanjut pada studi Grindle dan Hilderbrand (1997) tentang pengembangan kapasitas pada kelembagaan organisasi publik di negara-negara berkembang seperti Negara Afrika, Maroko, Ghana, Bolivia, Thailand dan Srilanka diidentifikasi lima dimensi faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu, yaitu:

1. *The action environment* (Dimensi Lingkungan), yaitu menetapkan lingkungan pergaulan ekonomi, politik, dan sosial dimana pemerintah melaksanakan kegiatannya. Kinerja tugas-tugas pembangunan dapat secara signifikan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi lingkungan tindakan seperti tingkat dan struktur pertumbuhan ekonomi, derajat stabilitas politik dan legitimasi pemerintah, serta profil sumber daya manusia dari sebuah negara. Intervensi-intervensi untuk meningkatkan kondisi dalam lingkungan tindakan membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan hasil karena intervensi-intervensi ini berupaya untuk mengubah struktur dasar ekonomi, politik dan sosial.
2. *Public sector institutional context* (Konteks Institusional Sektor Publik), yaitu meliputi faktor-faktor seperti aturan-aturan dan prosedur yang ditetapkan bagi operasional pemerintah dan pegawai-pegawai publik,

pemerintah bidang sumber daya keuangan harus melaksanakan aktivitas-aktivitasnya dalam kegiatan pengembangan kapasitas, tanggungjawab yang diasumsikan pemerintah untuk prakarsa-prakarsa pembangunan, kebijakan-kebijakan yang berbarengan, dan struktur-struktur pengaruh formal dan informal yang mempengaruhi bagaimana sektor-sektor publik tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Konteks ini dapat mendesak atau memfasilitasi penyelesaian tugas-tugas tertentu.

3. *Task network dimension* (Dimensi Jaringan Tugas), yaitu merujuk pada sekumpulan organisasi yang terlibat dalam penyelesaian tugas apapun yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh sejauh mana jaringan tersebut dapat melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Jaringan dapat disusun dari organisasi-organisasi yang berada di dalam dan di luar sektor publik termasuk LSM dan organisasi sektor swasta. Organisasi-organisasi primer memiliki peranan sentral dalam pelaksanaan sebuah tugas, organisasi-organisasi sekunder penting bagi kerja-kerja organisasi primer, dan organisasi-organisasi pendukung yang memungkinkan tugas tersebut untuk dilaksanakan.
4. *Organizational dimension* (Dimensi Organisasi) yaitu merujuk kepada tempat yang menguntungkan dimana riset diagnostik biasanya dilaksanakan, meliputi penentuan tujuan, struktur, proses, sumber daya, dan gaya manajemen organisasi yang akan memengaruhi bagaimana organisasi-organisasi tersebut mencapai sasaran, menyusun struktur kerja, menentukan hubungan kekuasaan, dan memberikan struktur insentif. Faktor-faktor ini menjalankan dan mendesak kinerja karena faktor-faktor tersebut memengaruhi *output* organisasi dan membentuk perilaku orang-orang yang bekerja di dalamnya.

5. *Human resources dimension* (Dimensi Sumber Daya Manusia). Dimensi kelima dari kapasitas berfokus pada bagaimana sumber daya manusia dididik dan ditarik untuk berkarir di sektor publik dan pemanfaatan serta penyimpanan individu ketika mereka mengejar karir seperti ini. Dimensi-dimensi ini berfokus terutama pada kemampuan manajerial, profesional, dan teknis serta sejauh mana pelatihan dan jenjang karir memengaruhi kinerja keseluruhan pada setiap tugas yang diberikan.

Leavit (Djarmiko 2004:25) menjelaskan tingkatan pengembangan kapasitas sebagai berikut:

1. Tingkat individu, meliputi pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan etika,
2. Tingkat kelembagaan, meliputi sumber daya, ketatalaksanaan, struktur organisasi, dan sistem pengambilan keputusan, dan
3. Tingkat sistem meliputi peraturan perundang-undangan dan kebijakan pendukung.

II.4 Konsep KAS (Knowledge, Attitude, Skill)

II.4.1 Knowledge (Pengetahuan)

Barclay dan Murray (2002) mendefinisikan Manajemen Pengetahuan sebagai suatu aktivitas bisnis yang mempunyai dua aspek penting, yaitu (1) memperlakukan komponen pengetahuan dalam aktivitas-aktivitas bisnis yang direfleksikan dalam strategi, kebijakan, dan berbagai praktek perusahaan secara keseluruhan; dan (2) membuat suatu hubungan langsung antara aset intelektual perusahaan baik yang eksplisit maupun tacit untuk mencapai tujuan perusahaan. *The Knowledge management Forum* (1996) mengutip pendapat Brian Newman mendefinisikan Manajemen Pengetahuan sebagai suatu rangkaian proses yang mengatur penciptaan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan. Anshori

(2005) mengatakan bahwa KM merupakan upaya manajemen organisasi yang berfokus pada pembaharuan yang berkelanjutan atas sumber pengetahuan yang dimiliki perusahaan, dengan mendesain struktur organisasi, memfasilitasi anggota organisasi, serta memanfaatkan teknologi informasi dengan penekanan pada teamwork dan penyebaran pengetahuan. Sedangkan Gupta dan McDaniel (2002) berpendapat bahwa, "*Knowledge management is a strategic process, which implies the goal of differentiation from competitors such that a sustainable competitive advantage is forged*".

II.4.2 Attitude (Etika)

Menurut Hornby (dalam Hakim, 2010), Attitude (Sikap) adalah cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku. Hakim (2010) juga menjelaskan bahwa sikap adalah kondisi mental yang kompleks yang melibatkan keyakinan dan perasaan, serta disposisi untuk bertindak dengan cara tertentu.

Pendapat tersebut semakin diperkaya oleh Ramdhani (Hakim, 2010) bahwa sikap adalah kondisi mental dan neural yang diperoleh dari pengalaman, yang mengarahkan dan secara dinamis mempengaruhi respon-respon individu terhadap semua objek dan situasi yang terkait.

II.4.3 Skill (Kemampuan)

Menurut Lian (2013) keterampilan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. *Skill* adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau

mengimplementasikan suatu strategi bisnis. Yuniarsih dan Suwatno (2008) juga menjelaskan bahwa Keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental. Sedangkan menurut Murbijanto (2013) menjelaskan bahwa Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

II.5 Pendidikan dan Pelatihan

II.5.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Andrew (Sadili 2006:110) mendefinisikan pendidikan sebagai berikut:

“Development is a longterm educational procces utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and the oretical knowledge for general purpose.”

Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pendidikan lebih bersifat teoritis dan filosofis. Pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan yang sama yaitu pembelajaran. Pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat (pendek).

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu intitusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (Pendidikan dan pelatihan).

Perbedaan istilah Pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi, secara teori dapat dikenal dari hal-hal sebagai berikut :

Tabel 1 Perbedaan Istilah Pendidikan dan Pelatihan

No	Perbedaan	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>Overall</i>)	Mengkhususkan (<i>specific</i>)
2	Area kemampuan	Kognitif, afektif	Psikomotor
3	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>short term</i>)
4	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	Konvensional	Inconventional
6	Penghargaan terakhir	Gelar (<i>Degree</i>)	Sertifikat (<i>Non-degree</i>)

Sumber : Soekidjo, 2003

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Dalam suatu pelatihan, orientasi atau penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*), sedangkan Pendidikan lebih pengembangan kemampuan umum. Pelatihan pada umumnya menekankan kepada kemampuan psikomotor, meskipun didasari pengetahuan dan sikap, sedangkan dalam Pendidikan, ketiga area kemampuan tersebut (kognitif, afektif, dan psikomotor) memperoleh perhatian yang seimbang.

II.5.2 Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan bagi Sumber Daya Manusia

Pentingnya program Pendidikan dan pelatihan Menurut Soekidjo (2003) bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tertentu.
2. Dengan adanya perkembangan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi atau instansi. Oleh sebab itu, jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
3. Promosi dalam suatu organisasi/intituti adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang).
4. Di dalam masa pembangunan ini organisasi- organisasi atau instansi - instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

II.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Anwar (2008) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut :

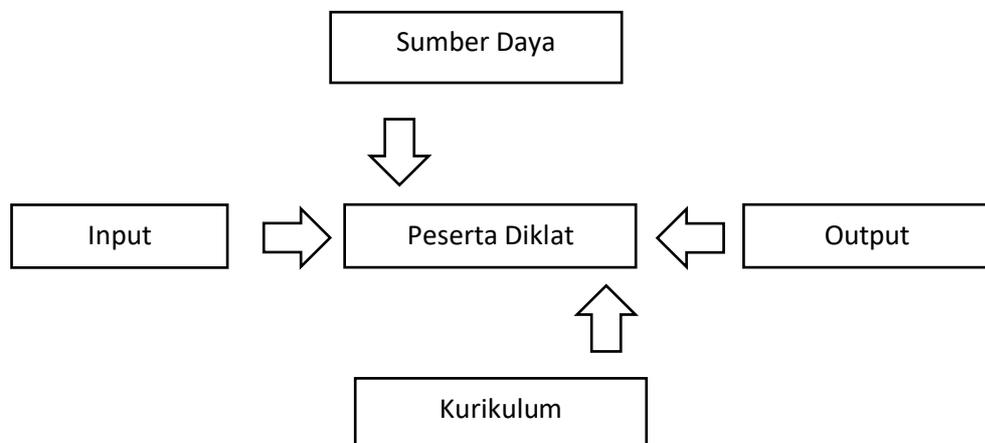
1. Perbedaan individu pegawai
2. Hubungan dengan analisis jabatan
3. Motivasi
4. Partisipasi aktif
5. Seleksi peserta penataran

6. Metode pelatihan dan pengembangan

II.5.4 Proses Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat. Secara konkret perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat. Kemampuan ini mencakup kognitif, afektif, maupun psikomotorik. Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari *input* (sasaran diklat) dan *output* (perubahan perilaku) dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut. Dalam teori diklat faktor yang mempengaruhi proses diklat itu dibedakan menjadi dua yakni apa yang disebut dengan perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*).

Menurut Soekidjo (2003) , secara skematis proses Pendidikan dan pelatihan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Skema Proses Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Soekidjo (2003) tahap ini mencakup 3 jenis analisis:

1. Analisis organisasi, yang pada hakikatnya menyangkut pertanyaan : di mana atau bagaimana di dalam organisasi atau institusi pada personel yang memerlukan pelatihan. Setelah itu dipertimbangkan biaya, alat-alat

dan perlengkapan yang dipergunakan. Kemudian dilakukan analisis iklim organisasi, sebab hal ini akan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu program pelatihan. Sebagai hasil dari analisis iklim organisasi dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

2. Analisis pekerjaan (*job analysis*), yang antara lain menjawab pertanyaan : apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam diklat, agar para karyawan yang bersangkutan mampu melakukan pekerjaan secara efektif.
3. Analisis pribadi, yang menjawab pertanyaan : siapa yang membutuhkan Pendidikan dan pelatihan macam apa. Untuk hal ini diperlukan waktu untuk mengadakan diagnosis yang lengkap tentang masing-masing personel mengenai kemampuan mereka.

Dari ketiga analisis tersebut diharapkan akan keluar status kemampuan atau yang lebih tepatnya dikatakan kinerja (*performance*) pada karyawan dan seterusnya akan dijadikan dasar penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Faktor yang mempengaruhi *performance* (kinerja) yang dapat diintervensi atau terapi melalui diklat adalah *ability* (kemampuan yang dapat dikembangkan).

1. Menetapkan tujuan

Tujuan Pendidikan dan pelatihan pada hakikatnya adalah perumusan kemampuan yang diharapkan dari diklat tersebut. Karena tujuan Pendidikan dan pelatihan ini adalah perubahan perilaku (kemampuan), maka tujuan diklat dirumuskan dalam bentuk perilaku (*behavior objectives*). Misalnya, setelah mengikuti pelatihan ini diharapkan peserta dapat melakukan pencatatan dan pelaporasn secara benar. Dasar untuk menyusun tujuan diklat ini adalah hasil dari analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan.

2. Pengembangan kurikulum

Dari tujuan-tujuan diklat yang telah dirumuskan tadi akan dapat diketahui kemampuan-kemampuan apa yang harus diberikan dalam diklat. Maka selanjutnya diklarifikasi materi-materi atau bahan-bahan pekerjaan yang diberikan dalam pendidikan atau pelatihan. Dengan kata lain materi-materi apa yang dapat mengembangkan atau meningkatkan kemampuan para peserta diklat.

Selanjutnya dilakukan identifikasi waktu yang diperlukan untuk tiap-tiap materi atau topik/subtopik yang lebih rinci. Setelah itu ditentukan metode belajar mengajar yang bagaimana yang akan dipakai, serta alat bantu belajar mengajar yang diperlukan dalam diklat tersebut. Proses ini disebut pengembangan kurikulum (*curriculum development*).

3. Persiapan pelaksanaan diklat

Sebelum pendidikan dan pelatihan dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan persiapan, yang pada umumnya mencakup kegiatan-kegiatan administrasi, antara lain:

- 1) Menyusun silabus atau jadwal diklat (penjabaran kurikulum ke dalam kegiatan pembelajaran)
- 2) Pemanggilan dan seleksi peserta
- 3) Menghubungi para pengajar
- 4) Penyusunan materi diklat serta penyediaan bahan-bahan referensi
- 5) Penyiapan tempat, akomodasi peserta (bila perlu) dan sebagainya.

4. Pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan diklat, antara lain adanya penanggung jawab harian, adanya monitoring pelaksanaan diklat

melalui evaluasi harian, adanya alat bantu yang diperlukan (OHP, flip chart dan sebagainya).

5. Evaluasi

Setelah berakhirnya pendidikan dan pelatihan seyogyanya dilakukan evaluasi yang mencakup :

1) Evaluasi terhadap proses, meliputi:

- Organisasi penyelenggaraan diklat, misalnya: administrasi, konsumsinya, ruangnya, para petugasnya, dan sebagainya.
- Penyampaian materi diklat, misalnya: relevansinya, kedalamnya, pengajarnya dan sebagainya.

2) Evaluasi terhadap hasilnya, yang mencakup evaluasi sejauh mana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap oleh peserta diklat.

Menurut Sadili (2006) pada saat akan melaksanakan pelatihan, setiap organisasi atau perusahaan dihadapkan pada pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- Pelatihan apa yang dibutuhkan ?
- Siapa yang harus dilatih ?
- Dimana tempat pelatihan itu ?
- Bagaimana cara pemberian pelatihan ?
- Bagaimana cara mengetahui efektivitas pelatihan ?

1. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Perbaikan kualitas yang dilakukan dengan terburu-buru seringkali menyebabkan keputusan yang salah tentang jenis pelatihan yang akan diberikan. Proses pelatihan sebaiknya dimulai dengan mengumpulkan data dan informasi yang dapat menggambarkan jenis keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan saat ini dan keterampilan yang mereka perlukan untuk

mencapai rencana jangka pendek dan jangka panjang. Setelah data terkumpul dari bermacam-macam sumber, data tersebut dianalisis sehingga kebutuhan pelatihan dapat ditentukan.

Pendekatan yang dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan keterampilan karyawan yang diperlukan untuk mencapai peningkatan kualitas perusahaan
- 2) Melakukan penilaian kebutuhan secara periodik untuk mengidentifikasi topik-topik yang baru
- 3) Menggunakan proses identifikasi kebutuhan berkelanjutan yang meliputi evaluasi terhadap pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan dan saran dari para manajer mengenai perlunya suatu pelatihan baru
- 4) Melakukan *benchmark* terhadap perusahaan-perusahaan lain untuk menentukan apa yang mereka lakukan dan dimana mereka melaksanakan program pelatihan.

2. Peserta Pelatihan

Perusahaan yang ingin memperoleh manfaat maksimal harus memberikan pelatihan pada setiap orang di perusahaan tersebut. Pelatihan juga diberikan kepada individu yang akan berperan sebagai pelatih atau fasilitator dalam *in-house training*. Kelompok individu tersebut kemudian akan:

- 1) Mempersiapkan pelatihan sebelum diimplementasikan
- 2) Berperan sebagai fasilitator pada tim perbaikan proses untuk menjamin bahwa tim berfungsi efektif dan alat serta Teknik TQM/SPC digunakan dengan tepat.

- 3) Mempersiapkan pelatihan yang lebih *fresh* kepada karyawan
- 4) Melatih semua karyawan baru

3. Tempat Pelatihan

Pelatihan dapat dilakukan dengan *on-site* atau *off-site training*.

1. Keunggulan *on-site training* adalah:

- Mengurangi biaya pelatihan
- Menghapus biaya transportasi
- Skedul pelatihan fleksibel
- Mengurangi gangguan operasi sehari-hari

2. Keunggulan *off-site training* adalah:

- Memberikan kesan kepada karyawan bahwa kualitas amat penting sehingga perusahaan mengadakan pelatihan diluar perusahaan
- Gangguan lebih sedikit
- Lebih sedikit intrupsi
- *Educational setting* lebih sesuai dengan komposisi kelas

4. Materi dan Isi Pelatihan

Masalah yang kompleks timbul dalam pemilihan dan pengembangan materi pelatihan. Pilihan materi yang diambil bergantung pada isi pelatihan, desain instruksional dan alat bantu pelatihan. Kesuksesan pelatihan bergantung pada strategi berikut ini:

- 1) Penetapan tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan harus jelas, berorientasi pada kinerja, dan dapat diukur secara kuantitatif. Tujuan yang baik tidak terbatas pada isi teknis, tetapi lebih berorientasi pada tindakan dan kesesuaian dengan tempat kerja.

- 2) Menyediakan manual pelatihan. Manual pelatihan yang digunakan harus sesuai untuk konsep dan istilah-istilah yang sangat teknis untuk membrikan kesan bahwa perbaikan kualitas merupakan hal penting.
- 3) Isi pelatihan harus terdiri dari komponen Teknik dan perilaku. Hal ini terutama berlaku pada pelatihan untuk manajer dan penyedia. Komponen teknis tradisional dari pelatihan dan implementasi kualitas meliputi konsep, prinsip, dan Teknik pengembangan SDM.

5. Pemberian Pelatihan

Menurut Goestech dan Davis (Sadili 2006:120) ada lima macam strategi untuk memaksimalkan sumber daya pelatihan, sebagai berikut :

- 1) Membentuk kualitas dari awal (*Do it right from the first time*)
- 2) Merancang dari yang kecil. Jangan coba untuk menyelenggarakan pelatihan bagi semua orang mengenai segala hal. Buat kegiatan yang spesifik dengan tujuan yang spesifik pula.
- 3) Berpikir kreatif. Jangan menganggap pendekatan konvensional adalah yang terbaik. Penggunaan video interaktif atau *one an one peer training* mungkin lebih efektif untuk keadaan tertentu.
- 4) Melihat-lihat dulu. Sebelum membeli jasa pelatihan, lakukan analisis menyeluruh terhadap tujuan pekerjaan yang spesifik, putuskan apa yang diinginkan dan yakinkan perusahaan yang diajak dalam perjanjian tersebut.
- 5) *Review dan customize*. Hindari membeli produk pelatihan (video manual, dan lain-lain) tanpa meninjau manfaatnya terlebih dahulu.

6. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan dimulai dari pertanyaan tujuan yang jelas. Tujuan yang jelas tidak akan membingungkan bila dibuatkan sasaran pelatihan yang lebih

spesifik. Tujuan pelatihan merupakan konsep yang diluas sehingga perlu menerjemahkan tujuan tersebut menjadi lebih spesifik dan dapat diukur. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi menjadi lebih kompetitif. Mengevaluasi validitas pelatihan dilakukan dengan dua tahap proses. Tahap pertama, adalah membandingkan dokumentasi tertulis mengenai pelatihan (*online* kursus, rencana pelajaran, kurikulum dan sebagainya) dengan sasaran pelatihan. Bila pelatihan sah dalam rancangan dan isi, dokumentasi tertulis akan sesuai dengan sasaran pelatihan. Tahap kedua, adalah menentukan apakah pelatihan yang diberikan benar-benar konsisten dengan dokumentasi tersebut.

II.5.5 Metode Pendidikan dan Pelatihan

Pada garis besarnya, menurut Soekidjo (2003) metode Pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi dua macam yaitu:

1. Metode di luar pekerjaan (*Off the job site*)

Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta diklat ke luar sementara dari kegiatan atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti Pendidikan dan pelatihan, dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar seperti lazimnya.

2. Metode di dalam pekerjaan (*On The Job Site*)

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai baru kepada atau *supervisor-supervisor* yang telah berpengalaman (*senior*). Hal ini berarti pegawai baru, itu meminta kepada para pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan pekerjaan yang baik kepada para pegawai baru.

Manfaat *On the Job Method* Sedarmayanti (2009) :

1. Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas yang disimulasikan
2. Karyawan mendapat instruksi dari karyawan senior berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik
3. Pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja sesungguhnya, dalam kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus
4. Pelatihan bersifat informal, tidak mahal, dan mudah dijadwalkan
5. Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerja sama langsung antara karyawan dan pelatih
6. Pelatihan ini sangat relevan dengan pekerjaan, biaya rendah, dan membantu memotivasi kinerja tinggi.

II.5.6 Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan

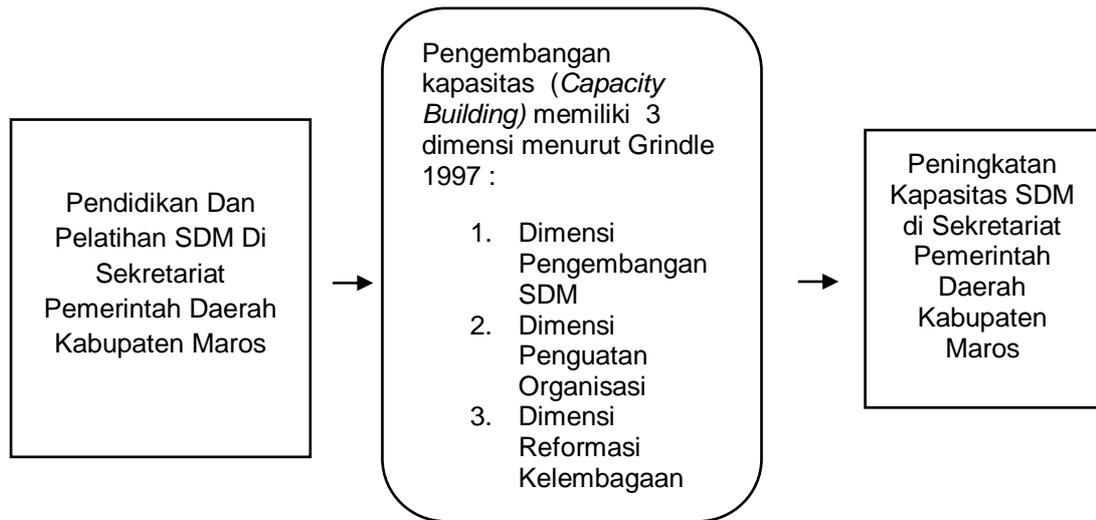
Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada *outcome* nya (hasil akhir). Para pengelola dan instruktur perlu memperhatikan hal berikut ini :

- 1) Reaksi para peserta Latihan proses dan isi kegiatan pelatihan
- 2) Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan
- 3) Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan
- 4) Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya turnover (berhenti kerja), makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiensinya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan, dll.

II.6 Kerangka Pikir

Pengembangan kapasitas merupakan suatu proses dalam meningkatkan kemampuan orang, organisasi atau sistem untuk mencapai maksud dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengembangan kapasitas dalam penelitian ini merujuk pada beberapa dimensi yang menjadi indikator pengembangan kapasitas yang ada di Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Maros.

Peneliti menggunakan teori 3 Dimensi dalam pengembangan kapasitas (*capacity building*) menurut Grindle (1997). Pada teori 3 Dimensi pengembangan kapasitas (*capacity building*), namun pada tulisan ini peneliti hanya berfokus pada satu Dimensi yaitu Dimensi pengembangan SDM yang berfokus pada pengembangan kemampuan teknis seperti pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku kerja. Peneliti memilih teori 3 Dimensi pengembangan kapasitas menurut Grindle ini dan memilih untuk berfokus pada dimensi pertama sebab teori tersebut relevan dengan permasalahan yang akan diteliti terkait pengembangan kapasitas yang berfokus pada SDM guna meningkatkan kapasitas SDM melalui program Diklat yang dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Maros. Untuk mengetahui bagaimana alur berpikir peneliti dalam menjelaskan permasalahan penelitian, maka dibuatlah kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 3. Dimensi *Capacity Building* (Grindle 1997)