

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian Pengembangan**

Menurut Hasibuan (2011:68) Pengembangan (*Development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen Personalia, pengembangan pegawai perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai.

Menurut *Nadler* (Hardjana, 2011:11) pengembangan adalah kegiatan-kegiatan belajar yang diadakan dalam jangka waktu tertentu guna memperbesar kemungkinan untuk meningkatkan kinerja.

Hasibuan (2011:69) Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, Konseptual, dan Moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

P. Siagian (2012:254), menyatakan pengembangan (*development*) meliputi kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani. Pengembangan lebih difokuskan untuk jangka panjang. Selanjutnya digunakan untuk mempersiapkan karyawan sesuai dengan pertumbuhan dan perubahan organisasi.

*Sikula* (2010:70) dalam Hasibuan mengatakan bahwa Pengembangan mengacu pada masalah staff dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka

panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Simamora (2010:287), menyatakan pengembangan adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan pabilitas dan motivasi karyawan agar dapat menjadi asset perusahaan yang berharga, mengemukakan pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik, berpendapat bahwa program pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasinya. Jadi proses pengembangan dalam konteks perusahaan sangatlah berpengaruh pada kinerja juga tingkat produktivitas Karyawan, dalam pemberian Pendidikan kepada bagian-bagian Manajerial dan pelatihan pada bagian Operasional merupakan langkah kongkret yang harus direncanakan oleh perusahaan melalui Top Manajer dan harus berkesinambungan juga bermetode sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.

### **2.1.1. Pengembangan Karir**

#### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Saydam (2011) menyebutkan bahwa pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang

organisasi (Wardana, 2012). Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Kadarisman,2013).

Terkait dengan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil, model pengembangan karir yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Mencakup :

- (1) Pendidikan : pendidikan dasar, pendidikan umum dan perguruan tinggi
- (2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan , diklatpim
- (3) Masa kerja
- (4) Pangkat dan golongan
- (5) Jabatan, adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang pegawai
- (6) DP3 meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, kejujuran, kerjasama dan praktek kepemimpinan
- (7) Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk mendudukijabatan yang lowong.

Sedangkan pengembangan karir berdasarkan Analisa Jabatan meliputi:

- (1) uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan.
- (2) Spesifikasi jabatan : pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan usaha pribadi pegawai yang ditujukan untuk menuju rencana

kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

### **2.1.2. Indikator Pengembangan**

Pengembangan merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan menurut Riva'i (2003) adalah sebagai berikut :

#### 1. Kebutuhan karier

Membantu para pegawai dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

#### 2. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja pegawai untuk mengisiposisi jabatan / karier yang disediakan oleh perusahaan

#### 3. Dukungan perusahaan dalam bentuk materi

#### 4. Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya

#### 5. Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai dalam bidang operasional

#### 6. Perlakuan yang adil dalam berkarier

Memberikan kesempatan berkarier kepada pegawainya untuk mengembangkan diri.

#### 7. Informasi karier

Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan kariernya.

#### 8. Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.

#### 9. Mutasi

Memindahkan dan menempatkan pegawai dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.

#### 10. Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

Penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

#### 11. Pengembangan tenaga kerja Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk pegawai untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

Pengembangan karier tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, perusahaan perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada pegawai dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan pegawai dalam melaksanakan pengembangan karier.

### **2.1.3. Bentuk Pengembangan**

Menurut Fahmi (2010) bentuk pengembangan adalah :

#### 1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya.

2. Mutasi Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal.

3. Penangguhan Kenaikan Pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

4. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5. Pemberhentian

Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

Menurut Mangkunegara yang diterjemahkan dari Fubrin (dalam Fahmi,2010), tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah :

1. Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan  
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Karyawan  
Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu Pegawai  
Menyadari Kemampuan Potensi Mereka Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.  
Pengembangan karir akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi Turn Over dan Biaya Kepegawaian.  
Pengembangan karir dapat menjadikan turn over rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan

Karyawan Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisijabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuaidengan posisinya

## **2.2. Pengertian Pendidikan dan Fungsi**

Pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan pendidikan (*education*) mencakup kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang dalam arah tertentu dan berada di luar lingkup pekerjaan yang ditanganinya saat ini. Pendidikan ditujukan untuk memperbaiki kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Abin Syamsuddin Makmun (2011) “bahwa pendidikan mempunyai peranan dan fungsi untuk mendidik seorang warga Negara agar memiliki dasar-dasar karakteristik seorang tenaga kerja yang dibutuhkan, terutama oleh masyarakat modern, sedangkan pelatihan mempunyai karakteristik yang diinginkan oleh lapangan kerja. Pendidikan membentuk dan menambah



pengetahuan seseorang untuk dapat mengerjakan sesuatu lebih cepat dan tepat, sedangkan latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja”.

Dengan demikian semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang semakin besar tingkat kinerja yang dicapai. Dengan demikian pendidikan berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi dengan menekankan pada kemampuan kognitif, afektif dan *psychomotor*. Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari (Sedarmayanti, 2010) Fungsi pendidikan dan perubahan sosial.

Pendidikan mempunyai fungsi untuk mengadakan perubahan sosial mempunyai fungsi (1) melakukan reproduksi budaya, (2) difusi budaya, (3) mengembangkan analisis kultural terhadap kelembagaan-kelembagaan tradisional, (4) melakukan perubahan-perubahan atau modifikasi tingkat ekonomi sosial tradisional, dan (5) melakukan perubahan-perubahan yang lebih mendasar terhadap institusi-institusi tradisional yang telah ketinggalan. Sekolah berfungsi sebagai reproduksi budaya menempatkan sekolah sebagai pusat penelitian dan pengembangan. Fungsi semacam ini merupakan fungsi pada perguruan tinggi. Pada sekolah-sekolah yang lebih rendah, fungsi ini tidak setinggi pada tingkat pendidikan tinggi.

Pada masa-masa proses industrialisasi dan modernisasi pendidikan telah mengajarkan nilai-nilai serta kebiasaan-kebiasaan baru, seperti orientasi ekonomi,

orientasi kemandirian, mekanisme kompetisi sehat, sikap kerja keras, kesadaran akan kehidupan keluarga kecil, di mana nilai-nilai tersebut semuanya sangat diperlukan bagi pembangunan ekonomi sosial suatu bangsa. Usaha-usaha sekolah untuk mengajarkan sistem nilai dan perspektif ilmiah dan rasional sebagai lawan dan nilai-nilai dan pandangan hidup lama, pasrah dan menyerah pada nasib, ketiadaan keberanian menanggung resiko, semua itu telah diajarkan oleh sekolah sekolah sejak proses modernisasi dari perubahan sosial Dengan menggunakan cara-cara berpikir ilmiah, cara-cara analisis dan pertimbangan-pertimbangan rasional serta kemampuan evaluasi yang kritis orang akan cenderung berpikir objektif dan lebih berhasil dalam menguasai alam sekitarnya. Lembaga-lembaga pendidikan disamping berfungsi sebagai penghasil nilai-nilai budaya baru juga berfungsi penghasil nilai-nilai budaya baru juga berfungsi sebagai difusi budaya (*cultural diffission*). Kebijakan-kebijaksanaan sosial yang kemudian diambil tentu berdasarkan pada hasil budaya dan difusi budaya. Sekolah-sekolah tersebut bukan hanya menyebarkan penemuan-penemuan dan informasi-informasi baru tetapi juga menanamkan sikap-sikap, nilai-nilai dan pandangan hidup baru yang semuanya itu dapat memberikan kemudahan-kemudahan serta memberikan dorongan bagi terjadinya perubahan sosial yang berkelanjutan. Fungsi pendidikan dalam perubahan sosial dalam rangka meningkatkan kemampuan analisis kritis berperan untuk menanamkan keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai baru tentang cara berpikir manusia. Pendidikan dalam era abad modern telah berhasil menciptakan generasi baru dengan daya kreasi dan kemampuan berpikir kritis, sikap tidak mudah menyerah pada situasi yang ada dan diganti dengan sikap yang tanggap terhadap perubahan. Cara-cara berpikir

dan sikap-sikap tersebut akan melepaskan diri dari ketergantungan dan kebiasaan berlindung pada orang lain, terutama pada mereka yang berkuasa. Pendidikan ini terutama diarahkan untuk memperoleh kemerdekaan politik, sosial dan ekonomi, seperti yang diajukan oleh Paulo Friere. Dalam banyak negara terutama negara-negara yang sudah maju, pendidikan orang dewasa telah dikembangkan sedemikian rupa sehingga masalah kemampuan kritis ini telah berlangsung dengan sangat intensif. Pendidikan semacam itu telah berhasil membuka mata masyarakat terutama didaerah pedesaan dalam penerapan teknologi maju dan penyebaran penemuan baru lainnya. Pengaruh dan upaya pengembangan berpikir kritis dapat memberikan modifikasi (perubahan) hierarki sosial ekonomi. Oleh karena itu pengembangan berpikir kritis bukan saja efektif dalam pengembangan pribadi seperti sikap berpikir kritis, juga berpengaruh terhadap penghargaan masyarakat akan nilai-nilai manusiawi, perjuangan ke arah persamaan hak-hak baik politik, sosial maupun ekonomi. Bila dalam masyarakat tradisional lembaga-lembaga ekonomi dan sosial didominasi oleh kaum bangsawan dan golongan elite yang berkuasa, maka dengan semakin pesatnya proses modernisasi tatanan-tatanan sosial ekonomi dan politik tersebut diatur dengan pertimbangan dan penalaran-penalaran yang rasional. Oleh karena itu timbullah lembaga-lembaga ekonomi, sosial dan politik yang berasaskan keadilan, pemerataan dan persamaan. Adanya strata sosial dapat terjadi sepanjang diperoleh melalui cara-cara objektif dan keterbukaan, misalnya dalam bentuk mobilitas vertikal yang kompetitif.

### **2.2.1. Jenis-jenis Pendidikan**

Mengingat sangat pentingnya pendidikan itu bagi kehidupan bangsa dan negara, maka hampir seluruh negara di dunia ini menangani secara langsung masalah-masalah yang berhubungan langsung dengan pendidikan. Dalam hal ini masing-masing negara menentukan sendiri dasar dan tujuan pendidikan dinegaranya. Pendidikan dapat di tempuh melalui tiga jalur yaitu:

#### **1. Pendidikan Formal**

Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 pendidikan formal didefinisikan sebagai jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi

#### **2. Pendidikan Non Formal**

3. Pendidikan Non formal dapat didefinisikan sebagai jalur pendidikan diluar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang (Undang-Undang No 20 TAHUN 2003). Pendidikan Informal Pendidikan menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan yang berbentuk kegiatan secara mandiri.(Suprijanto, 2009: 6-8).

### **2.2.2. Indikator Pendidikan**

Menurut Rohman (2009: 5). Memafarkan istilah pendidikan inilah pendidikan ini di tinjauan dari bahasa Asing adalah sebagai berikut “ orang Romawi melihat pendidikan sebagai “ *educare*”. (kata kerja berarti mendidik); contoh: *to educate sumeona totake resposiblit* berarti mendidik seseorang memikul tanggung jawab; *she educated her son at home* berarti dia mendidik anak

laki-lakinya di rumah. Dalam *oxford leor neris polket dictionary* kata “pendidikan diartikan sebagai pelatihan dan pembelajaran (*education is training and instructional*).

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, “pendidikan diartikan sebagai proses perubahan setiap dan tingkah laku seseorang atau kelompok dalam usaha mendewasakan manusia melalui proses pengajaran dan pendidikan.

Menurut Crow (dalam rahman, 2009: 6) “pendidikan di artikan sebagai proses yang berisi berbagai macam kegiatan yang cocok bagi individu untuk kehidupan sosialnya dan membantu meneruskan adat dan budaya serta kelembagaan sisi lainnya dan membantu meneruskan adat dan budaya serta kelembagaan sosialnya dan membantu meneruskan adat dan budaya serta kelembagaan sosial dari generasi ke generasi.

Kneller (dalam Raman, 2009: 6) melihat “pendidikan dalam tiga cakupan yaitu luas, teknis dan hasil, yang di uraikan sebagai berikut arti luas dari pendidikan adalah menunjukkan pada suatu tindakan atau pengalaman yang mempunyai pengaruh yang berhubungan dengan pertumbuhan atau perkembangan pikiran (watak karakter) dan kemampuan fisik (*physical abiliti*) individu. Arti teknis pendidikan adalah proses dimana masyarakat, melalui lembaga-lembaga lain, dengan sengaja mentransformasikan wawasan budayanya, yaitu pengetahuan, nilai-nilai dan ketrampilan, dari generasi ke generasi sedangkan arti hasil pendidikan adalah apa yang boleh kita peroleh melalui belajar (pengetahuan), nilai-nilai dan keterampilan-keterampilan. Sedangkan makna pendidikan menurut yuridis atau perundang –undangan yang berlaku, dapat di simak dari dua undang-undang pendidikan yang berlaku terakhir di Indonesia.

berdasarkan undang-undang republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang sistem pendidikan nasional, menyebutkan: pendidikan adalah upaya sadar yang diarahkan untuk mempersiapkan peserta didik melalui kegiatan pengajaran, bimbingan dan/atau latihan bagi perannya dimasa akan datang.

Dari uraian makna panjang lebar pendidikan baik secara etimologis maupun yuridis di atas, akhirnya dapat diambil benang merah dari aneka Indikator pendidikan tersebut adalah:

1. Pendidikan berwujud aktivitas interaktif yang sadar dan terencana;
2. Di lakukan minimal dua orang, satu pihak berperan sebagai fasilitator dan dinamisator sedangkan pihak lainnya sebagai subyek yang berupaya pengembangan diri;
3. Proses dicapai melalui penciptaan suasana belajar dan proses pembelajaran;
4. Terdapat nilai yang di yakini kebenarannya sebagai dasar aktivitas;
5. Memiliki tujuan yang baik dalam rangka mengembangkan segenap potensi internal indivindu anak;
6. Puncak ketercapaian tujuan adalah kedewasaan, baik secara fisik, psikologis, sosial, emosional, ekonomi, moral dan spiritual pada peserta didik.

### **2.3. Pengertian Pelatihan**

Istilah “pelatihan” sering merujuk kepadacara untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian-keahlian sebagai sebuah hasil daripembelajaran mengenai kejuruan atau keahlian keahlian praktis dan pengetahuan yang berhubungan kepada kompetensi-kompetensi spesifik yang berguna. Pelatihan

adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan (seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik) atau pelatihan keahlian (seperti misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan).

Menurut Jusmaliani, pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan ketrampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan.

Menurut Wilson Bangun pelatihan sendiri adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki ketrampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif. Menurut Simamora mengatakan bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Wursanto, latihan adalah suatu proses mengembangkan pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, ketrampilan, keahlian maupun sikap dan tingkah laku pegawai.

### **2.3.1. Jenis-jenis Pelatihan**

Jenis-jenis pelatihan yang dapat digunakan di dalam organisasi adalah :

#### **1. Pelatihan Keahlian**

Pelatihan keahlian merupakan pelatihan yang relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli dan didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

#### **2. Pelatihan Ulang**

Pelatihan ulang adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang bertujuan memberikan kepada para karyawan keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan-tuntutan yang berubah dari pekerjaan karyawan.

### 3. Pelatihan Fungsional Silang

Pelatihan fungsional silang melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan operasi dalam bidang-bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.

### 4. Pelatihan Tim Terdapat dua prinsip mengenai komposisi tim :

- a. Keseluruhan kinerja sebuah tim sangat tergantung pada keahlian individu anggotanya.
- b. Manajer dalam kelompok kerja yang efektif cenderung memantau kinerja anggota timnya secara teratur dan mereka memberikan umpan balik yang sering terhadapnya.

### 5. Pelatihan Kreativitas

Pelatihan kreativitas adalah didasarkan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Terhadap beberapa cara untuk mengajarkan kreativitas yang semuanya berusaha membantu orang-orang memecahkan masalah dengan kiat-kiat baru.

## 2.3.2. Evaluasi Pelatihan

### 1. Pengertian Evaluasi Pelatihan

- a. Evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick (1994) adalah untuk menentukan efektifitas dari suatu program pelatihan. Bukan hanya melakukan perbandingan kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan (*pre dan pos tes*).
- b. Stufflebeam dan Shinkfield (1985) memberikan pengertian evaluasi sebagai: evaluasi adalah proses menggambarkan, memperoleh, dan memberikan



informasi yang bersifat deskriptif dan sepihak tentang nilai dan manfaat tujuan beberapa objek, desain, implementasi, dan dampak dalam rangka untuk memandu pengambilan keputusan, melayani kebutuhan untuk akuntabilitas dan mempromosikan pemahaman tentang fenomena yang terlibat.

- c. Lembaga Administrasi negara (LAN) dalam Atmodiwirio (2005) mendefinisikan evaluasi sebagai proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dan pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, dan usaha untuk memperoleh informasi (umpan balik) bagi penyempurnaan program pendidikan dan pelatihan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan adalah suatu proses untuk mengetahui seberapa efektif program pelatihan yang dilaksanakan sebagai langkah memberikan ilmu untuk meningkatkan kinerja pegawai mencapai tujuan organisasi. Evaluasi pelatihan di sini merujuk fokus pada pelatihan yang dilakukan di semua dinas hampir tiap tahunnya. Pelatihan yang diberikan semua bersifat pelatihan di kelas, sehingga peserta duduk dan mendengarkan pemateri. Pelatihan-pelatihan tersebut adalah :

- a. Pelatihan Pelayanan Prima adalah pelatihan dimana Pegawai Negeri Sipil diberikan pengetahuan untuk melayani masyarakat. Instansi harus memberikan pelayanan yang memuaskan sehingga bisa disebut prima.
- b. Diklat pengadaan barang dan jasa dimaksudkan untuk meningkatkan penyediaan fasilitas dan pelayanan pemerintah dalam penyediaan infrastruktur maupun peningkatan kapasitas masyarakat
- c. Pelatihan Bahasa Inggris diberikan untuk meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil menghadapi dunia global, apalagi akan menghadapi pasar bebas.

- d. Pelatihan Komputer diberikan untuk Pegawai Negeri Sipil yang masih belum lancar menggunakan komputer agar pekerjaan lebih mudah dan efisien.

### **2.3.3. Indikator Evaluasi Pelatihan**

Menurut Kirkpatrick dalam Mathis & Jackson (2006) ada beberapa hal penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi pelatihan, diantaranya adalah :

1. *Reaction* (Reaksi) Evaluasi pelatihan ditingkat ini mengukur sejauh mana reaksi peserta terhadap pelatihan yang dijalani. Dalam tahap ini, kepuasan peserta pelatihan diukur berdasarkan persepsi dan apa yang dirasakan peserta terkait dengan pelatihan secara keseluruhan, terhadap instruktur pelatihan, materi, lingkungan pelatihan, fasilitas, dan lain sebagainya. Untuk mengevaluasi reaksi peserta, biasanya diberikan kuesioner setiap berakhirnya pelatihan.
2. *Learning* (Pembelajaran) Yaitu untuk mengukur seberapa jauh peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan dan keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Untuk mengetahui tingkat pembelajaran pada peserta pelatihan, ujian pelatihan diberikan sesaat sebelum dan sesudah dilakukan program pelatihan untuk dibandingkan hasilnya.
3. *Behaviour* (Perilaku) Dalam tahap ini, perilaku peserta dibandingkan dari sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi atau kinerja peserta pelatihan. Hal ini penting karena tujuan dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku peserta pelatihan agar sesuai dengan harapan perusahaan. Untuk mengukur perilaku peserta pelatihan, biasanya

diadakan evaluasi yang diberikan kepada supervisor masing-masing peserta pelatihan dengan cara membandingkan perilaku sebelum dan sesudah pelatihan.

4. *Result* (Hasil) Yaitu menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Untuk mengevaluasi hasil pelatihan secara keseluruhan bisa dilakukan dengan cara membandingkan data-data tentang produktivitas, perputaran karyawan, kualitas, waktu, kepuasan konsumen dan lain sebagainya.

Tujuan evaluasi pelatihan adalah untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pelatihan. Efisien dan efektivitas pelatihan juga dapat diketahui dari evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan juga digunakan untuk memberi masukan apakah program pelatihan masih dapat dilanjutkan atau tidak. Evaluasi pelatihan kedepannya juga bermanfaat untuk memperbaiki kinerja pegawai, meningkatkan keahlian pegawai sesuai kemajuan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi pegawai baru agar kompeten dalam pekerjaan, membantu memecahkan masalah operasional, mempersiapkan pegawai untuk promosi, mengorientasikan pegawai terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

#### **2.3.4. Tujuan Pelatihan**

Pelatihan menurut Moekkiat (1991: 55) tujuan umum dari pelatihan ialah: Untuk mengembangkan keahlian pekerjaan dapat di selesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerja di kerjakan secara rasional untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan sama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

Pada umumnya disepakati paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen hersey dan Blanchart (1992: 5) yaitu:

1. Kemampuan teknis (*technical and skill*)
2. Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, teraining.
3. Kemampuan sosial (*human atau sosial skiil*),
4. Kemampuan dalam bekerja dengan melalui, orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan efektif.
5. Kemampuan konseptual (*conceptual skill*) yaitu: kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi menyesuaikan bidang gerak unit kerja masing-masing kedalam bidang operasi secara menyeluruh, kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan-tujuan kebutuhan keluarga sendiri.

Alasan Pentingnya Diadakan Pelatihan Menurut Hariandja (2002: 5) tujuan umum dari pelatihan adalah: pegawai yang baru di rekrut sering kali yang belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja, perubahan-perubahan disini meliputi perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang untuk mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab.berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan menyesuaikan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang di keluarkan oleh pemerintah untuk menyamin kualitas kerja.

## **2.4. Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan**

Menurut Hasibuan (2011:72) Jenis-jenis Pengembangan secara umum dikelompokkan atas: Pengembangan secara informal dan pengembangan secara Formal :

1. Pengembangan secara Informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
2. Pengembangan secara Formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan, pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa datang, yang sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Sedangkan Notoadmojo (2010:28) Membahas secara khusus Jenis pengembangan yang di bagiatas dua hal yakni Pendidikan dan Pelatihan. 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 institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat unit yang menangani pendidikan dan pelatihan karyawan lazim disebut pusdiklat.

Pendidikan didalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedang pelatihan sering dikacaukan penggunaannya dengan latihan (*Practiceatauexercise*) ialah merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan latihan ialah salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu.

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut.

- a. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya informasi oleh sebab itu karyawan atau staff baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelasakan mempengaruhi suatu organisasi. 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.

- c. Promosi dalam suatu organisasi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward dan insentive*.
- d. Didalam 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 masapembangunan.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan seperti diuraikan diatas bukanlah semata- mata bagi karyawannya yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan organisasi, karena dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan membawa keuntungan bagi target organisasi. Pendidikan (Formal) didalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang di inginkan oleh organisasi yang bersangkutan sedang pelatihan (*Training*) sering dikacaukan penggunaanya dengan latihan (*praticeatau exercise*) ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang, sedangkan latihan ialah salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu, misalnya latihan menari, latihan naik sepeda, latihan baris berbaris , dan sebagainya. Perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu instansi, secara teori dapat dikenal dari hal-hal sebagai berikut :

**TABEL 2.1****Pengembangan Sumber Daya Manusia**

| Pengembangan SumberDayaManusia                  |                               |                                  |
|---|-------------------------------|----------------------------------|
|   | Pendidikan                    | Pelatihan                        |
| 1. Pengembangan Kemampuan                       | Menyeluruh ( <i>overall</i> ) | Mengkhususkan( <i>Spesifik</i> ) |
| 2. AreaKemampuan (Penekanan)                    | Kognitif, efektif             | Psikomotor                       |
| 3. Jangka Waktu Pelaksanaan                     | Panjang                       | Pendek                           |
| 4. Materi yang Diberikan                        | Lebih Umum                    | Lebih Khusus                     |
| 5. Penekanan penggunaan metode belajar mengajar | Konvensional                  | Inconventional                   |
| 6. Penghargaan Akhir                            | Gelar ( <i>degree</i> )       | Sertifikat ( <i>non degree</i> ) |

Sumber: *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Notoadmodjo 2010 : 28*



Keterangan :

- 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 (*JobOrientation*), sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan Umum. Pelatihan pada umumnya menekankan kepada kemampuan psikomotor, meskipun didasari pengetahuan dan sikap, sedangkan dalam pendidikan, ketiga arena kemampuan tersebut (*Kognitif, Efektif, dan psikomotor*) memperoleh perhatian yang seimbang. Oleh karena itu melihat orientasinya kepada pelaksanaan tugas serta kemampuan khusus pada sasaran, maka jangka waktu penelitian itu pada umumnya lebih pendek dari pada pendidikan.
- Demikian pula metode belajar mengajar yang digunakan pada pelatihan lebih inovatif dibandingkan dengan pendidikan. Pada akhir suatu proses pelatihan biasanya peserta hanya memperoleh suatu sertifikat, sedangkan pada akhir pendidikan peserta pada umumnya memperoleh ijazah atau Gelar. Perbedaan-perbedaan tersebut tidaklah seperti hitam dan putih, praktiknya sangat fleksibel, dimana batas antara pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu tidak ada garis yang tegas.

## 2.5. Pengertian Sumber Daya Manusia

Pengertian Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

2. Menurut Hasibuan (2011,244) Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu.
3. Menurut Veithzal Rivai (2010,6) Sumber Daya Manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu SDM merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin, dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.
4. Menurut Agus Sunyoto (2008,2) mengapa kita harus mempelajari manusia sebagai sumber daya? Karena manusia memegang peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu usaha. Dalam organisasi usaha yang besar, modal yang besar, teknologi yang canggih, sumber daya alam yang berlimpah tidak mungkin tidak mungkin dapat dieksploitasi tanpa sumber daya yang diperlukan, yang memadai, yang mempunyai kemampuan dan kompetensi untuk memanfaatkan sumber daya lingkungan.

Sumber daya manusia adalah aset penting dalam upaya peningkatan kualitas suatu masyarakat. Bahkan dalam sebuah struktur organisasi atau kepemimpinan perusahaan misalnya, satu bagian khusus sengaja dibentuk untuk bertanggung jawab mengatur dan mengeksplorasi sumber daya manusia para anggota atau karyawan. Hal ini tentu karena hasil kerja dan karya sangat

ditentukan oleh kualitas SDM seseorang. Perlunya sumber daya manusia dikelola dengan baik karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia adalah perencana, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi.

### **2.5.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Birokrasi**

Pengembangan SDM tidak hanya dilakukan dikalangan masyarakat saja namun juga dilakukan di perusahaan dengan mengembangkan potensi karyawannya. Strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh birokrasi adalah :

1. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan. Birokrasi yang berkembang adalah birokrat yang mau menerima ide dan gagasan dari para pegawainya. Dalam suatu birokrat, pegawai juga berkontribusi dalam mengembangkan suatu birokrasi atau sebagai roda penggerak suatu birokrasi tersebut.

Pegawai juga butuh dihargai dengan menyediakan tempat untuk mencurahkan semua ide dan gagasan yang mereka punya. Tidak dipungkiri bahwa karyawan juga memiliki ide dan gagasan yang lebih fresh dan lebih potensial. Dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyalurkan ide mereka, berarti membiarkan pegawai tersebut berkembang dan mengembangkan potensi yang mereka miliki. Hilangkan sikap otoriter yang tidak ingin mendengarkan ide, gagasan ataupun saran dari karyawannya karena hal tersebut hanya akan membuat

pegawai menjadi tidak berkembang dan kurang produktif serta membentuk pegawai sebagai sebuah mesin untuk bekerja.

2. Memberi penghargaan.

Memberi penghargaan kepada karyawan merupakan salah satu strategi pengembangan SDM.

Karena pemberian penghargaan merupakan satu bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Dengan adanya pemberian penghargaan kepada pegawai berprestasi, hal tersebut akan membuat karyawan lainnya termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik. Hal tersebut akan memberi kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan suatu birokrasi.

3. Mengadakan pelatihan.

Pelatihan dilakukan bukan semata-mata untuk pribadi pegawainya saja, namun juga birokrasi. Birokrasi tidak akan berkembang tanpa pegawai yang memiliki keterampilan dan minat kerja yang tinggi. Dengan adanya pelatihan, diharapkan mampu menggali potensi para pegawai dan mengembangkan keterampilan yang mereka miliki.

Demikian beberapa strategi pengembangan SDM untuk membentuk SDM yang berkualitas yang memiliki keterampilan dan meningkatkan kemampuan dalam bekerja.

### 2.5.2. Fungsi-Fungsi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut (Tjiptoherijanto, 2010:70-75) Fungsi dalam pengembangan sumber daya manusia mencakup:

1. Perencanaan (*human resources planning*) yang sering diibaratkan sebagai inti manajemen sumber daya manusia, karena perencanaan itu sendiri dapat mengurangi ketidakpastian diwaktu yang akan datang. Fungsi ini berkaitan dengan kegiatan merencanakan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Pengorganisasian yang dilakukan untuk mengatur/menata semua anggota dalam organisasi agar mampu bekerja dalam unit kerja yang ada. Hal ini dilakukan untuk menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasinya.
5. Pengarahan adalah suatu kegiatan pembekalan yang dilakukan agar semua anggota dalam organisasi lebih efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, unit kerja, perusahaan, anggota dan masyarakat.
6. Pengendalian merupakan suatu kegiatan pemantauan yang dilakukan terhadap seluruh anggota dalam organisasi agar menaati peraturan-peraturan organisasi yang telah ditetapkan dan bekerja sesuai dengan rencana.
7. Pengadaan (*procurement*) adalah suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan atau anggota organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau unit kerja.
6. Pengembangan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sumber daya

manusia dalam organisasi. Dalam hal ini pengembangan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (formal dan informal) yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik untuk memenuhi kebutuhan saat ini maupun di masa mendatang.

7. Kompensasi atau pemberian balas jasa langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*).
8. Pengintegrasian merupakan suatu fungsi operasional yang dianggap sangat penting karena kegiatan ini dilaksanakan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan sumber daya manusia (anggota organisasi) agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan dilakukan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas sumber daya organisasi sehingga selalu mendukung tercapainya tujuan organisasi.
10. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci bagi terwujudnya suatu tujuan.
11. Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dengan suatu organisasi.

Menurut Notoatmodjo (2010:11), ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi mencakup tiga pokok kegiatan yang saling berkaitan yaitu:

- 1) Perencanaan sumber daya manusia;
- 2) Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia;
- 3) Manajemen sumber daya manusia.

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan untuk mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia, menyesuaikan kegiatan sumber daya manusia dengan tujuan organisasi, dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia, dan mengembangkan sistem sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah seni dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

## **2.6. Tugas Pokok dan Fungsi BAPPEDA**

Sesuai dengan Perda Kota Padangsidimpuan Nomor 8 Tahun 2009 tentang Tugas pokok dan Fungsi kinerja sebagai berikut :

Kedudukan

1. Bappeda merupakan unsur perencanaan pembangunan pemerintahan daerah.
2. Bappeda dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.
3. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Badan dibantu oleh seorang Wakil Kepala Badan.

### **a. Tugas Pokok BAPPEDA**

Bappeda mempunyai tugas menyusun, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan rencana pembangunan daerah, penyelenggaraan penelitian dan pengembangan, dan pengelolaan statistik daerah.

**b. Fungsi**

1. Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2. Perumusan kebijakan perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan serta statistik daerah;
3. Pengoordinasian penyusunan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW), Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).
4. Penyusunan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) berkoordinasi dengan Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD);
5. Penyusunan Prioritas dan Plafon Anggaran (PPA) berkoordinasi dengan Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD).
6. Pengendalian kesesuaian antaran indikator, kinerja RKPD dengan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas dan Plafon Anggaran (PPA), output/hasil kegiatan di Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD) dan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA SKPD).
7. Pengoordinasian kebijakan perencanaan di bidang pembangunan perekonomian, pembangunan prasarana dan sarana, pembangunan kesejahteraan masyarakat, pembangunan tata praja, pembangunan aparatur dan keuangan.



8. Pengoordinasian perencanaan pembangunan secara terpadu lintas negara, lintas daerah, lintas urusan pemerintah, antar pemerintah daerah dengan pusat dan antar lintas pelaku lainnya.
9. Evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan;
10. Penyelenggaraan pengoordinasian penelitian dan pengembangan daerah;
11. Penyelenggaraan pengoordinasian statistik daerah.
12. Penyediaan, penatausahaan, penggunaan, pemeliharaan, dan perawatan prasarana dan sarana kerja Bappeda.
13. Pemberian dukungan teknis perencanaan pembangunan kepada perangkat daerah.
14. Pengoordinasian penyusunan laporan kinerja pemerintah daerah;
15. Pengelolaan kepegawaian, keuangan, barang dan ketatausahaan Bappeda;  
dan
16. Pelaporan, dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi.

## **2.7. Fungsi Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan**

### **(Musrenbang)**

Musrenbang dilaksanakan dalam rangka melaksanakan amanat Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004, tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Daerah, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tatacara Penyusunan Rencana Pembangunan, Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana

Kerja Pemerintah, Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah wajib menyusun Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sebagai pelaksanaan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN/RPJMD),serta Surat Edaran Bersama Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala BAPPENAS dan Menteri Dalam Negeri Nomor 0008/M.PPN/01/ 2007-050/264.A/SJ, tanggal 16 Januari 2008 perihal Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Musrenbang Tahun 2008. peraturan tersebut mengamanatkan bahwa perencanaan pembangunan daerah dilakukan berdasarkan peran dan kewenangan masing-masing guna mewujudkan integrasi, sinkronisasi dan sinergitas pembangunan, antar (*stakeholders*) pemangku kepentingan. Meneg. Perencanaan Pembangunan/Kepala Bappenas Nomor 2400/M.PPN/05/2003, Tanggal 26 Mei 2003 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Daerah (Musrenbangda Tahun 2004). Peraturan tersebut mengamanatkan bahwa perencanaan pembangunan daerah dilakukan berdasarkan peran dan kewenangan masing-masing guna mewujudkan integrasi, sinkronisasi dan sinergitas pembangunan, antar (*stakeholders*) pemangku kepentingan.

Setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menyusun Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD) sebagai penjabaran Rencana Strategis (Renstra) SKPD dan bahan bagi penyempurnaan RKPD. Penyusunan berbagai dokumen rencana tahunan tersebut dilakukan melalui proses koordinasi

antar instansi pemerintah (Forum SKPD) dan proses partisipasi seluruh pelaku pembangunan dalam forum Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang). Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) merupakan pedoman bagi penyusunan APBD yang akan ditetapkan secara bersama oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Pemerintah Daerah. Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) mempunyai fungsi pokok sebagai : (1) Acuan bagi seluruh pelaku pembangunan dalam menjabarkan seluruh kebijakan *public*, (2) Pedoman dalam penyusunan APBD sesuai dengan arah kebijakan pembangunan daerah selama satu tahun, dan (3) Jaminan kepastian kebijakan sebagai wujud nyata komitmen pemerintah dalam melaksanakan pembangunan.

Sehubungan dengan hal diatas, sebagai bagian dari proses penyelenggaraan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, maka dalam perencanaan pembangunan perlu dilakukan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) yang akan membahas dan menyempurnakan Rancangan Awal Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) untuk difinalisasi lebih lanjut sebagai pedoman dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran yang merupakan mata rantai dalam proses penyusunan APBD.

#### a. Fungsi Musrenbang

Fungsi penyelenggaraan Musrenbang dalam rangka penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Adalah:

1. Menyempurnakan rancangan awal RKPD menjadi rancangan akhir RKPD dengan mengacu pada naskah RPJMD 2009 – 2014 yang mulai diimplementasikan pada tahun 2009.

2. Melakukan sinkronisasi dan penyempurnaan rancangan awal Rencana Kerja SKPD menjadi rancangan akhir Rencana Kerja SKPD dengan memperhatikan prioritas pembangunan yang tertuang dalam rancangan RKPD serta prioritas dan aspirasi masyarakat sesuai kesepakatan Musrenbang.
3. Melakukan sinkronisasi program, kegiatan pokok, lokasi kegiatan dan pagu anggaran yang disusun oleh SKPD yang bersifat penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan, mempunyai dampak nyata, terukur dan langsung dirasakan oleh masyarakat, sesuai dengan prioritas pembangunan yang telah ditetapkan dalam Rancangan RKPD.
4. Mengembangkan dan memperkuat proses partisipasi masyarakat dan dunia usaha dalam penyusunan RKPD.
5. Mengembangkan dan memperkuat mekanisme pengendalian dan pengawasan (*safe guarding*) terhadap pelaksanaan RKPD.
6. Merupakan media interaktif bagi segenap stakeholders daerah untuk menetapkan program dan kegiatan daerah serta rekomendasi kebijakan guna mendukung implementasi program/kegiatan tahun anggaran berikutnya.
7. Membangun komitmen bersama diantara stakeholders dalam pencapaian pembangunan yang berkualitas, partipatif, transparan dan akuntabel
8. Menciptakan program – program inovatif dalam perencanaan pembangunan kedepan

b. Permendagri Tentang APBN

Sesuai dengan Keputusan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana terlampir sebagai berikut :

Pemegang Kekuasaan Pengelolaan Keuangan Daerah adalah kepala daerah yang karena jabatannya mempunyai kewenangan menyelenggarakan keseluruhan pengelolaan keuangan daerah. Pejabat Pengelola Keuangan Daerah yang selanjutnya disingkat PPKD adalah kepala satuan kerja pengelola keuangan daerah yang selanjutnya disebut dengan kepala SKPKD yang mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan APBD dan bertindak sebagai bendahara umum daerah. Bendahara Umum Daerah yang selanjutnya disingkat BUD adalah PPKD yang bertindak dalam kapasitas sebagai bendahara umum daerah. Pengguna Anggaran adalah pejabat pemegang kewenangan penggunaan anggaran untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi SKPD yang dipimpinnya. Pengguna Barang adalah pejabat pemegang kewenangan penggunaan barang milik daerah. Kuasa Bendahara Umum Daerah yang selanjutnya disingkat Kuasa BUD adalah pejabat yang diberi kuasa untuk melaksanakan sebagian tugas BUD. Kuasa Pengguna Anggaran adalah pejabat yang diberi kuasa untuk melaksanakan sebagian kewenangan pengguna anggaran dalam melaksanakan sebagian tugas dan fungsi SKPD. Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD yang selanjutnya disingkat PPK-SKPD adalah pejabat yang melaksanakan fungsi tata usaha keuangan pada SKPD. Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan yang selanjutnya disingkat PPTK adalah pejabat pada unit kerja SKPD yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu program sesuai dengan bidang tugasnya. Bendahara Penerimaan adalah

pejabat fungsional yang ditunjuk untuk menerima, menyimpan, menyetorkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang pendapatan daerah dalam rangka pelaksanaan APBD pada SKPD. Bendahara Pengeluaran adalah pejabat fungsional yang ditunjuk menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang untuk keperluan belanja daerah dalam rangka pelaksanaan APBD pada SKPD. Entitas pelaporan adalah unit pemerintahan yang terdiri atas satu atau lebih entitas akuntansi yang menurut ketentuan peraturan perundang-undangan wajib menyampaikan laporan pertanggungjawaban berupa laporan keuangan. Entitas akuntansi adalah unit pemerintahan pengguna anggaran/pengguna barang dan oleh karenanya wajib menyelenggarakan akuntansi dan menyusun laporan keuangan untuk digabungkan pada entitas pelaporan. Unit kerja adalah bagian dari SKPD yang melaksanakan satu atau beberapa program. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang selanjutnya disingkat RPJMD adalah dokumen perencanaan untuk periode 5 (lima) tahun. Rencana Pembangunan Tahunan Daerah, selanjutnya disebut Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), adalah dokumen perencanaan Daerah untuk periode 1 (satu) tahun. Tim Anggaran Pemerintah Daerah yang selanjutnya disingkat TAPD adalah tim yang dibentuk dengan keputusan kepala daerah dan dipimpin oleh sekretaris daerah yang mempunyai tugas menyiapkan serta melaksanakan kebijakan kepala daerah dalam rangka penyusunan APBD yang anggotanya terdiri dari pejabat perencana daerah, PPKD dan pejabat lainnya sesuai dengan kebutuhan. Kebijakan Umum APBD yang selanjutnya disingkat KUA adalah dokumen yang memuat kebijakan bidang pendapatan, belanja, dan

pembiayaan serta asumsi yang mendasarinya untuk periode 1 (satu) tahun. Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara yang selanjutnya disingkat PPAS adalah rancangan program prioritas dan patokan batas maksimal anggaran yang diberikan kepada SKPD untuk setiap program sebagai acuan dalam penyusunan RKA-SKPD sebelum disepakati dengan DPRD. Prioritas dan Plafon Anggaran yang selanjutnya disingkat PPA adalah program prioritas dan patokan batas maksimal anggaran yang diberikan kepada SKPD untuk setiap program sebagai acuan dalam penyusunan RKA-SKPD setelah disepakati dengan DPRD. Rencana Kerja dan Anggaran SKPD yang selanjutnya disingkat RKA-SKPD adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan SKPD serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD

