

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian ini penulis akan membahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah dalam penelitian ini. Teori-teori yang akan penulis bahas yaitu mengenai teori Administrasi Publik, Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Pelatihan dan Kompetensi serta teori pendukung lainnya dari berbagai referensi buku yang digunakan dan tentunya yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Selain itu terdapat bahan pertimbangan dalam penelitian ini, dimana peneliti mencantumkan beberapa penelitian terdahulu, untuk membandingkan penelitian yang sedang peneliti teliti dengan penelitian sebelumnya.

Peneliti memilih enam penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui Pelatihan Kerja, yaitu penelitian terdahulu tersebut yaitu dari penelitian Nurul Khurotin, Setiawan Anjar Nur Irvan, Bambang Nurdiansyah, Melvin Grady Lolowang & dkk, Shinta M. Hutajulu & Supriyanto serta Luter Elson Halawa.

Tabel 2.1 : Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknik Analisis
1	Nurul Khurotin, 2018 (Universitas Brawijaya).	Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di PT.	Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Wijayanto	Kualitatif	Deskriptif	1) Observasi. 2) Wawancara semi terstruktur. 3) Dokumentasi.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknik Analisis
		Beon Intermedia Cabang Malang.	(2012:249) dan Marihot Tua dalam Sunyoto (2012:1). Teori Pengembangan menurut Mathis dan Jackson (2010:303) dan menurut Sunyoto (2012:145). Teori Pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2010:250) dan Sikula dalam Mangkunegara (2013:44).			
2	Setiawan Anjar Nur Irvan, 2018 (Institut Agama Islam Negeri Salatiga).	Analisis Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) di BMT Al-Ishlah Salatiga.	Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Samsudin (2006), Yusuf (2015:132) dan Sunyoto (2012:145). Teori Pelatihan menurut Zainal (2009) dan Yusuf (2015:141).	Kualitatif	Deskriptif	Data Primer 1) Wawancara. 2) Observasi. Data Sekunder 1) Dokumen-Dokumen.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknik Analisis
3	Bambang Nurdiansyah, 2015 (Universitas Hasanuddin Makassar).	Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Sekretariat Kabupaten Mamuju.	Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Wahyudi (1996), Nedler (2005:13) dan Gomes (2000:3). Teori Pelatihan menurut Anastasia Diana (1996) dan Dr. B. Siswanto Sastro (2003:200).	Kuantitatif	Deskriptif	1) Kuesioner. 2) Wawancara. 3) Observasi.
4	Melvin Grady Lolowang, dkk, 2016 (Universitas Sam Ratulangi Manado).	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado.	Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut (Armstrong, 2010:504) dan (Mangkunegara 2008:77). Teori Pelatihan menurut (Handoko, 2010:5).	Kuantitatif	Asosiatif	1) Regresi Linier Berganda
5	Shinta M. Hutajulu & Supriyanto, 2013	Tinjauan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan	Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	Kualitatif	Deskriptif	1) Wawancara. 2) Observasi.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknik Analisis
	(Politeknik LP3I Medan).	Karyawan pada PT. Inalum Kabupaten Batubara.	menurut Sunyoto (2012). Teori Pengembangan menurut Hasibuan (2011) dan Sutrisno (2010). Teori Pelatihan menurut Sunyoto (2012), Mangkunegara (2009), Rachmawati (2008) dan Murtie (2012).			
6	Luter Elson Halawa, 2019 (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nias Selatan Teluk Dalam).	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan.	Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Hasibuan (2000:96) dan Sutrisno (2009:6). Teori Pelatihan menurut Gomes (2003:197), DeCenzo, et al (2013:202) dan Dessler (2004:197).	Kuantitatif	Asosiatif	1) Analisis Regresi Berganda. 2) Uji Validitas. 3) Uji Reliabilitas. 4) Uji Asumsi Klasik.

Sumber : Nurul Khurotin (2018), Setiawan Anjar Nur Irvan (2018), Bambang Nurdiansyah (2015), Melvin Grady Lolowang, dkk (2016), Shinta M. Hutajulu & Supriyanto (2013) dan Luter Elson Halawa (2019).

Penelitian terdahulu pertama yang dilakukan oleh Nurul Khurotin pada tahun 2018 yang berjudul “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. Beon Intermedia Cabang Malang” (Skripsi) Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan analisis kebutuhan untuk Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan di PT. Beon Intermedia Cabang Malang, untuk menggambarkan dan menjelaskan metode Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan di PT. Beon Intermedia Cabang Malang, untuk menggambarkan dan menjelaskan faktor pendukung untuk pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. Beon Intermedia Cabang Malang, untuk menggambarkan dan menjelaskan faktor yang menghambat selama pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. Beon Intermedia Cabang Malang dan untuk menggambarkan dan menjelaskan proses evaluasi keberhasilan dan manfaat yang dirasakan karyawan serta perusahaan setelah Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. Beon Intermedia Cabang Malang. Pada penelitian tersebut dapat ditemukan bahwa proses Pelatihan dan Pengembangan belum memiliki kriteria penilaian dan target yang jelas apa saja yang harus dicapai setelah mengikuti Pelatihan dan Pengembangan. Sehingga keberhasilan dari kegiatan tersebut hanya bisa dirasakan secara individu oleh setiap peserta.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu dalam penelitian Nurul Khurotin ini pengambilan data dilakukan di PT. Beon Intermedia Cabang Malang, sedangkan penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur. Penelitian Nurul Khurotin menggunakan alat ukur dari teori menurut Sondang dalam Sunyoto (2012), sedangkan dalam penelitian ini menggunakan teori menurut Dessler, Gary (2015:284).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Nurul Khurotin adalah memiliki tujuan penelitian yang sama walaupun berbeda lokus yaitu bagaimana menganalisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pelatihan Kerja.

Selanjutnya penelitian terdahulu kedua yang dilakukan oleh Setiawan Anjar Nur Irvan pada tahun 2018 yang berjudul “Analisis Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) di BMT Al-Ishlah Salatiga” (Skripsi) Program Studi DIII Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Salatiga. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk pelaksanaan dari Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) di BMT Al-Ishlah Salatiga, untuk mengetahui dan menganalisa tujuan dari pelaksanaan Pengembangan dan Pelaksanaan Sumber Daya Manusia (SDM) pada BMT Al-Ishlah Salatiga dan untuk mengetahui kendala dan cara mengatasi apa saja yang dihadapi dalam upaya Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) di BMT Al-Ishlah Salatiga. Pada penelitian tersebut dapat ditemukan bahwa dalam pelaksanaan upaya Pengembangan dan Pelatihan di BMT Al-Ishlah Salatiga keterbatasan dana menjadi kendala utama dalam kelancaran pelaksanaan. Selain keterbatasan dana, faktor lingkungan, fasilitas dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sudah pernah mengikuti Pelatihan keluar dari pekerjaan sehingga menjadi kendalanya.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu dalam penelitian Setiawan Anjar Nur Irvan ini pengambilan data dilakukan di BMT Al-Ishlah Salatiga, sedangkan penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur. Penelitian Setiawan Anjar Nur Irvan menggunakan alat ukur dari teori menurut Asnawi dan Mansyuri (2009), sedangkan dalam penelitian ini menggunakan teori menurut Dessler, Gary (2015:284).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Setiawan Anjar Nur Irvan adalah memiliki tujuan penelitian yang sama walaupun berbeda lokus yaitu

bagaimana menganalisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pelatihan Kerja.

Penelitian terdahulu ketiga yang dilakukan oleh Bambang Nurdiansyah pada tahun 2015 yang diberi judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Sekretariat Kabupaten Mamuju” (Skripsi) Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi sumber daya aparatur pemerintah di Kantor Sekretariat Kabupaten Mamuju, menganalisis sumber daya aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Sekretariat Kabupaten Mamuju dan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat optimalisasi sumber daya aparatur di Kantor Sekretariat Kabupaten Mamuju. Pada penelitian tersebut dapat ditemukan bahwa pengelolaan Pengembangan melalui Diklat Teknis belum dapat terlihat secara maksimal. Ketidakmaksimalan ini disebabkan fokus Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Kantor Sekretariat Kabupaten Mamuju lebih diorientasikan pada Diklat Struktural daripada Diklat Teknis. Selain itu, ketersediaan anggaran turut menjadi penghambat belum terlaksananya Diklat secara maksimal. Besarnya jumlah anggaran yang harus dikeluarkan tidak seimbang dengan besarnya alokasi anggaran yang disediakan daerah.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu dalam penelitian Bambang Nurdiansyah ini pengambilan data dilakukan di Kantor Sekretariat Kabupaten Mamuju, sedangkan penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur. Penelitian Bambang Nurdiansyah menggunakan alat ukur dari teori menurut Umar Hamalik (2001) dan Gomes (2002), sedangkan dalam penelitian ini menggunakan teori menurut Dessler, Gary (2015:284).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Bambang Nurdiansyah adalah memiliki tujuan penelitian yang sama walaupun berbeda lokus yaitu bagaimana menganalisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pelatihan Kerja.

Kemudian penelitian terdahulu keempat yang dilakukan oleh Melvin Grady Lolowang, dkk pada tahun 2016 yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado” (Jurnal) Program Studi Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado. Penelitian ini bertujuan untuk Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja karyawan PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado, Pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja karyawan PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. Pada penelitian tersebut dapat ditemukan bahwa Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado, Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan variabel yang terendah pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu dalam penelitian Melvin Grady Lolowang, dkk ini pengambilan data dilakukan di PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado, sedangkan penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur. Penelitian Melvin Grady Lolowang, dkk menggunakan alat ukur dari teori menurut Armstrong (2010) dan Zurnali (2004), sedangkan dalam penelitian ini menggunakan teori menurut Dessler, Gary (2015:284).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Melvin Grady Lolowang, dkk adalah memiliki tujuan penelitian yang sama walaupun berbeda lokus

yaitu bagaimana menganalisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pelatihan Kerja.

Penelitian terdahulu kelima yang dilakukan oleh Shinta M. Hutajulu & Supriyanto pada tahun 2013 yang diberi judul “Tinjauan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan pada PT. Inalum Kabupaten Batubara” (Jurnal) Program Studi Administrasi Bisnis Politeknik LP3I Medan. Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan yang efektif pada karyawan di PT. Inalum Kabupaten Batubara haruslah mempertimbangkan tahap atau strategi dan metode dalam proses Pelatihan dan Pengembangan untuk mencapai tujuan Pelatihan dan Pengembangan karyawan. Pada penelitian tersebut dapat ditemukan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan sangat dibutuhkan Pelatihan dan Pengembangan dengan menggunakan metode Pelatihan dan Pengembangan yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan karyawan setelah mengklasifikasikan bidang pekerjaannya. Adapun metode yang dominan dipakai dalam proses Pelatihan karyawan pada PT. Inalum Kabupaten Batubara adalah metode *On The Job Training* dan *In Class Training* yang ditunjukkan melalui pekerjaan sehari-hari dengan tujuan dan kebutuhan kerja yang dapat diterapkan dalam pekerjaan dan metode yang dominan dipakai dalam proses Pengembangan karyawan adalah *Job Enrichment, Job Enlargement, Coaching, Special Assigment, Job Rotation, Substitute Assigment, Understudy/Shadowing, Mentorship, Leadership Opportunity, Cross Training, Self Directed Learning, Professional Development Program (Seminar, Conference, Workshop)*.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu dalam penelitian Shinta M. Hutajulu & Supriyanto ini pengambilan data dilakukan di PT. Inalum Kabupaten Batubara, sedangkan penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur. Penelitian Shinta M. Hutajulu & Supriyanto menggunakan alat ukur dari teori Subekhi (2012), sedangkan dalam penelitian ini menggunakan teori menurut Dessler, Gary (2015:284).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Shinta M. Hutajulu & Supriyanto adalah memiliki tujuan penelitian yang sama walaupun berbeda lokus yaitu bagaimana menganalisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pelatihan Kerja.

Penelitian terdahulu keenam yang dilakukan oleh Luter Elson Halawa pada tahun 2019 yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan” (Skripsi) Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nias Selatan Teluk Dalam. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan. Pada penelitian tersebut dapat ditemukan bahwa pelaksanaan Pelatihan Kerja kepada pegawai Kantor Camat Maniamolo harus dilaksanakan secara berkala guna meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan teknik pegawai mengenai pelaksanaan kerja yang mampu berkontribusi terhadap kinerja kerja secara individu maupun organisasi. Selain itu pelaksanaan Pelatihan Kerja diupayakan guna mendidik pegawai untuk dapat bersaing dalam bidang kerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) diupayakan dengan membuat perencanaan mengenai pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan penilaian kinerja yang dihasilkannya. Bentuk lain dari upaya mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yakni dengan menjalankan program Pengembangan karir bagi pegawai dan pelaksanaan Pelatihan dan Pendidikan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu dalam penelitian Luter Elson Halawa ini pengambilan data dilakukan di Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan, sedangkan penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur. Penelitian Luter Elson Halawa menggunakan alat ukur dari teori menurut Malini (2017), Handoko (2001)

dan Jhon (1993), sedangkan dalam penelitian ini menggunakan teori menurut Dessler, Gary (2015:284).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Luter Elson Halawa adalah memiliki tujuan penelitian yang sama walaupun berbeda lokus yaitu bagaimana menganalisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pelatihan Kerja.

2.1.2 Kajian Terhadap *Grand Theori*

2.1.2.1 Administrasi

Secara etimologis Silalahi (2007) dalam Sellang, Kamaruddin (2016), istilah Administrasi berasal dari bahasa Inggris dari kata “*Administration*” yang bentuk infinitifnya adalah “*to administer*”. *Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English* (1974) dalam Silalahi (2007), bahwa kata “*to administer*” diartikan sebagai “*to manage*” (mengelola) atau “*to direct*” (menggerakkan). Kata Administrasi juga dapat berasal dari bahasa Belanda dari kata “*Administratie*” yang mempunyai pengertian yang mencakup “*stelselmatige verkrijging en verwerking van gegeven*” (tata usaha), “*bestuur*” (manajemen dari kegiatan-kegiatan organisasi) dan “*beheer*” (manajemen dari sumber daya, seperti finansial, personel, gudang dan lain-lain).

Administrasi menurut P. Siagian (2003) dalam Sellang, Kamaruddin (2016), dalam bukunya yang berjudul “*Administrasi dan Pelayanan Publik Antara Teori dan Aplikasinya*”, menyatakan pengertian Administrasi sebagai :

“Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Ada dua hal yang terkandung dalam definisi diatas, Pertama, Administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya, sedangkan akhirnya tidak diketahui dan Kedua, Administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu, yaitu adanya dua

manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai, adanya tugas atau tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu kedalam golongan peralatan dan perlengkapan termasuk pula waktu, tempat, peralatan materi serta sarana lainnya. Ketiga, bahwa Administrasi sebagai proses kerja sama bukan merupakan hal yang baru karena ia telah timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia. Tegasnya, Administrasi sebagai seni merupakan suatu fenomena sosial.

Sementara itu menurut Ahmad (2015) dalam Sellang, Kamaruddin (2016), masih dalam bukunya yang berjudul “*Administrasi dan Pelayanan Publik Antara Teori dan Aplikasinya*”, menyatakan definisi Administrasi sebagai :

“Proses kerjasama antar dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara rasional atas dasar pertimbangan lingkungan. Kata “Administrasi” dalam kehidupan sehari-hari juga sering terdengar pada saat berurusan dengan kantor pemerintahan atau swasta. Misalnya pada waktu mengurus Kartu Tanda Penduduk (KTP), membayar pajak, berobat kerumah sakit dan mengurus berbagai surat ijin.”

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa Administrasi pada dasarnya merupakan semua kegiatan yang mengandung unsur-unsur pokok yang sama, yaitu adanya kegiatan tertentu, adanya manusia yang melakukan kerja sama serta untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2.1.2.2 Publik

Publik pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris “*Public*” yang berarti umum, rakyat umum, orang banyak dan rakyat. Nampaknya kata “Publik” diterjemahkan oleh beberapa kalangan berbeda-beda sebagaimana kepentingan mereka. Misalnya kata “*Public Administration*” diterjemahkan menjadi “Administrasi Negara”. Pertanyaan yang timbul ialah, apakah “Publik” itu sama dengan “Negara”, kalau “Publik” sama dengan “Negara”, maka “*Public*

Administration” sama dengan “*State Administration*”. Padahal secara konseptual cakupan “*State*” lebih luas dari pada “*Public*”.

Publik menurut Syafi'ie, dkk (1999:18) dalam Pasolong, Harbani (2019), dalam bukunya yang berjudul “*Teori Administrasi Publik*”, mengatakan bahwa :

“Publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki.”

Sedangkan menurut H. George Frederickson (1997:46) dalam Pasolong, Harbani (2019), masih dalam bukunya yang berjudul “*Teori Administrasi Publik*”, menjelaskan konsep “Publik” dalam lima perspektif, yaitu : (1) Publik sebagai kelompok kepentingan, yaitu publik dilihat sebagai manifestasi dari interaksi kelompok yang melahirkan kepentingan masyarakat, (2) Publik sebagai pemilih yang rasional, yaitu masyarakat terdiri atas individu-individu yang berusaha memenuhi kebutuhan dan kepentingan sendiri, (3) Publik sebagai perwakilan kepentingan masyarakat, yaitu kepentingan publik diwakili melalui “suara”, (4) Publik sebagai konsumen, yaitu konsumen sebenarnya tidak terdiri dari individu-individu yang tidak berhubungan satu sama lain, namun dalam jumlah yang cukup besar mereka menimbulkan tuntutan pelayanan birokrasi, karena itu posisinya juga dianggap sebagai publik dan (5) Publik sebagai warga negara, yaitu warga negara dianggap sebagai publik karena partisipasi masyarakat sebagai keikutsertaan warga negara dalam seluruh proses penyelenggaraan pemerintahan dipandang sebagai sesuatu yang paling penting.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas tentang kata “Publik”, bahwa kata “Publik” meliputi pengertian orang banyak atau masyarakat beserta hubungannya. Sedangkan didalam masyarakat sendiri terdapat berbagai strata masyarakat atau kesatuan sosial yaitu seperti suatu keluarga, suku, bangsa, masyarakat daerah atau masyarakat profesi

tertentu maupun komunitas sosial seperti pemerintah, negara, rakyat dan lain sebagainya.

2.1.2.3 Administrasi Publik

Administrasi Publik menurut Hughes (1994) dalam Revida, Erika, dkk (2020), dalam bukunya yang berjudul "*Teori Administrasi Publik*", menyatakan bahwa Administrasi Publik merupakan :

“Aktivitas melayani publik dan/atau aktivitas pelayanan publik dalam melaksanakan kebijakan yang diperoleh dari pihak lain.”

Sementara itu menurut Pasolong (2007) dalam Revida, Erika, dkk (2020), dalam bukunya yang berjudul "*Teori Administrasi Publik*", menyatakan Administrasi Publik sebagai :

“Bentuk kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif.”

Selanjutnya menurut Ibrahim (2007) dalam Revida, Erika, dkk (2020), dalam bukunya yang berjudul "*Teori Administrasi Publik*", menyatakan bahwa Administrasi Publik adalah :

“Seluruh upaya penyelenggaraan pemerintah yang meliputi kegiatan manajemen pemerintah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pembangunan) dengan sebuah mekanisme kerja serta dukungan Sumber Daya Manusia (SDM).”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian Administrasi Publik merupakan sebagai ilmu dan seni yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam organisasi publik yang bekerja sama secara rasional untuk mencapai tujuan publik. Pengertian Administrasi Publik yang lebih luas adalah proses kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang didalam organisasi publik yang melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan terhadap orang dan sarana prasarana publik untuk

mencapai tujuan publik yaitu untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

2.1.3 Kajian Terhadap *Middle Theori*

2.1.3.1 Pengembangan

Pengembangan dapat diartikan sebagai mempersiapkan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam perusahaan. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, melibatkan antisipasi terhadap kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan untuk kepentingan kenaikan pangkat di masa yang akan datang.

Menurut Sikula (1976) dalam Rusdiana & Hasan Basri (2015), dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Pendidikan & Pelatihan*”, Pengembangan didefinisikan sebagai :

“Proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.”

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan adalah proses menerjemahkan sebuah rancangan yang telah dibuat sebelumnya, dengan meningkatkan kualitas rencana melalui beragam tahapan uji coba sebagai upaya dalam meningkatkan mutu seorang individu.

2.1.3.2 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kemampuan berpikir dan daya fisik yang dimiliki oleh individu, perilaku dan karakteristiknya juga ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhannya.

Menurut Greer, Charles R (1995) dalam Bukit, Benjamin, dkk (2017), dalam bukunya yang berjudul “*Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam*

Organisasi”, menyatakan definisi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan :

“Aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.”

Dalam istilah sehari-hari, Sumber Daya Manusia (SDM) lebih dipahami sebagai bagian dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15), dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*”, menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah :

“Suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.”

Selanjutnya Hamali (2016:2), dalam bukunya yang berjudul “*Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*”, menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan :

“Satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya.”

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian yang sangat penting yang harus dimiliki oleh organisasi sebagai penggerak operasional untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

2.1.3.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Armstrong, Michael (2004) dalam Bukit, Benjamin, dkk (2017), dalam bukunya yang berjudul “*Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*”, menyatakan bahwa :

“Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program *training* yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi atas program-program tersebut.”

Selain itu Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. (1997) dalam Bukit, Benjamin, dkk (2017), dalam bukunya yang berjudul “*Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*”, menjelaskan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai :

“Seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.”

Selanjutnya Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe dan Shane R. Premeaux (1993) dalam Bukit, Benjamin, dkk (2017), dalam bukunya yang berjudul “*Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*”, mendefinisikan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai :

“Suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan.”

Dari beberapa pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) diatas, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi

baik organisasi publik maupun privat dalam memfasilitasi pegawainya agar memiliki pengetahuan, keahlian dan/atau sikap yang dibutuhkan untuk menangani pekerjaan maupun tanggung jawabnya saat ini ataupun yang akan datang. Aktivitas Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), tidak hanya berfokus pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, namun menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.4 Pelatihan

Pelatihan menurut Dessler, Gary (2015:284), mengemukakan bahwa :

“Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan”.

Sementara itu menurut Sikula (1976) dalam Rusdiana & Hasan Basri (2015), dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Pendidikan & Pelatihan*”, mendefinisikan bahwa :

“Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.”

Selanjutnya menurut Rivai dan Sagala (2009) dalam Sinambela, Lijan Poltak (2016), dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia (Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja)*”, menjelaskan bahwa :

“Pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.”

Berdasarkan dari pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu alat manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang digunakan untuk memperoleh keahlian, keterampilan dan/atau sikap pegawai dalam rangka untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.

2.1.3.5 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut Wexley dan Latham dalam Marwansyah (2016:156), Tujuan dari Pelatihan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kesadaran diri individu.
- 2) Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih.
- 3) Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan.

Sedangkan menurut Marwansyah (2016:156), Tujuan Pelatihan adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi.

Sedangkan Manfaat dari Pelatihan menurut Rivai, Veithzal (2014:167-168), dikategorikan sebagai berikut :

- 1) Manfaat untuk karyawan, yaitu :
 - (1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - (2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.

- (3) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - (4) Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - (5) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- 2) Manfaat untuk perusahaan, yaitu :
- (1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - (2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
 - (3) Memperbaiki moral Sumber Daya Manusia (SDM).
 - (4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - (5) Menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
- 3) Manfaat dalam hubungan Sumber Daya Manusia (SDM) antar intra dan antar grup dalam pelaksanaan kebijakan, yaitu :
- (1) Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
 - (2) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
 - (3) Memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
 - (4) Meningkatkan keterampilan interpersonal.
 - (5) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.

2.1.3.6 Sasaran Pelatihan

Menurut Rivai, Veithzal (2014:166), pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah, tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang diinginkan serta dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program Pelatihan, hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan Pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Oleh karena itu Sasaran Pelatihan

dapat dikategorikan kedalam beberapa aspek, diantaranya yaitu sebagai berikut :

- 1) Kategori psikomotrik, yaitu meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat, sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
- 2) Kategori efektif, yaitu meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
- 3) Kategori kognitif, yaitu meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

2.1.3.7 Metode Pelatihan

Menurut Sedarmayanti (2016:207-215) terdapat beberapa Metode Pelatihan, diantaranya yaitu sebagai berikut :

1) *On The Job Training*

On The Job Training, merupakan Metode Pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *On The Job Training* terdiri dari 2 jenis, yaitu *Informal On The Job* (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan *Formal On Teh Job* (Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja ditempat kerjanya). Metode *On The Job Training*, terdiri dari :

- (1) *Rotation of Assignment/Job Rotation/Planned Progression* (Pertukaran atau rotasi pekerjaan), tujuan dari metode rotasi

pekerjaan adalah untuk memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun.

- (2) *Coaching and Counselling* (Bimbingan dan penyuluhan), merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan dengan cara peserta harus melaksanakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.
- (3) *Apprenticeship Training* (Magang), metode magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mengetahui bagaimana cara melakukan suatu kegiatan.
- (4) *Demonstration and Example* (Demonstrasi dan pemberian contoh), yaitu pelatih harus memberikan contoh atau memperagakan cara melakukan pekerjaan atau cara bekerja suatu alat/mesin.

2) *Off The Job Training*

Off The Job Training merupakan Metode Pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah atau diluar tempat kerja dan diluar waktu kerja reguler. Metode *Off The Job Training*, terdiri dari :

- (1) *Simulation* (Simulasi), metode simulasi dapat dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. Simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistis bagi pelatih. Metode simulasi meliputi :
 - a) *Case Study* (Studi kasus), yaitu metode penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari

permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus ini digunakan untuk merangsang topik diskusi dan dari semua jenis topik, sebagaimana halnya simulasi kasus dapat sederhana atau rumit.

- b) *Role Playing* (Bermain peran), yaitu peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Diharapkan peserta memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi atau kondisi tertentu, melalui pengalihan pengetahuan atau pengalaman.
- c) *Business Game* (Permainan peran dalam bisnis), yaitu bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta kedalam beberapa tim, yang bertugas untuk secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan.
- d) *Vestibule* (Pelatihan beranda), yaitu metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan semi ahli. Penekanan metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi, pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih *teller* bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis lainnya.
- e) *Laboratory Training* (Pelatihan dengan laboratorium), yaitu metode pelatihan dengan peralatan laboratorium yang dilaksanakan dengan cara peserta pelatihan dibawa kedalam situasi yang dapat menyaksikan, merasakan dan mencoba sendiri

tentang suatu kejadian atau peran sehingga pelatihan dapat lebih mantap dan lebih terkesan.

f) *Sensitivity Training* (Pelatihan sensitivitas), yaitu metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta pelatihan.

g) *Outbond/Widerness* (Pelatihan alam terbuka), yaitu metode pelatihan alam terbuka yang digunakan untuk menggambarkan program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung di alam terbuka yang meliputi pendakian gunung, pelayaran, arung jeram, sepeda gunung dan lain-lain.

(2) *Presentation Information* (Presentasi informasi), yaitu meliputi metode :

a) *Lecture* (Kuliah), metode kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan yang paling umum.

b) *Conference* (Konferensi/seminar), metode konferensi dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.

c) *Programmed Instruction* (Instruksi terprogram), metode instruksi terprogram adalah metode presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram tertentu.

2.1.3.8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Rivai, Veithzal (2014:173) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan, yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam Pelatihan, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Cost-Effectiveness* atau Efektivitas Biaya.
- 2) Materi program yang dibutuhkan.
- 3) Prinsip-prinsip pembelajaran.
- 4) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- 5) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- 6) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

Sedangkan menurut Marwansyah (2016:156), Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu sebagai berikut :

- 1) Dukungan dari manajemen puncak.
- 2) Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM).
- 3) Perkembangan teknologi
- 4) Kompleksitas organisasi.
- 5) Gaya belajar.
- 6) Kinerja fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) lainnya.

2.1.3.9 Proses Pelatihan

Pemberi kerja harus menggunakan Proses Pelatihan yang rasional. Menurut Dessler, Gary (2015:286-314), model Proses Pelatihan dalam lima langkah ADDIE, yaitu terdiri dari (*Analysis, Design, Develop, Implement and Evaluate*) atau Analisis, Desain, Pengembangan, Implementasi dan Evaluasi. Proses pelatihan ADDIE dapat dijelaskan, sebagai berikut :

1) Analisis kebutuhan pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis atau jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihan saat ini. Analisis kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru dimasa depan. Hasil dari analisis ini akan mendukung perencanaan suksesi pemberi kerja, sedangkan analisis kebutuhan pelatihan saat ini kebanyakan terkait dengan upaya pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini, khususnya melatih karyawan baru dan mereka yang kinerjanya kurang. Melakukan analisis kebutuhan saat ini lebih kompleks karena harus memastikan apakah pelatihan merupakan solusinya. Dalam tahapan ini terdapat beberapa analisis yang dilakukan diantaranya, yaitu :

- (1) Analisis tugas, merupakan studi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan untuk menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Bagi analisis tugas, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah esensial. Keduanya menyebutkan tugas dan keterampilan spesifik dari pekerjaan tersebut yang menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan.
 - (2) Manajemen bakat, biasanya dalam satu diagram tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.
 - (3) Analisis kinerja, merupakan proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus mengoreksi defisiensi tersebut melalui pelatihan atau cara lainnya.
- ### 2) Desain program pelatihan keseluruhan, merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan,

metode penyampaian, materi yang diberikan dan evaluasi program.

- 3) Mengembangkan program, pengembangan program berarti benar-benar merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut.
- 4) Implementasikan pelatihan, benar-benar melaksanakan program pelatihan dengan menggunakan salah satu atau lebih metode pelatihan.
- 5) Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut, yaitu suatu kegiatan untuk memastikan keberhasilan program pelatihan yang diukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang dipelajari oleh peserta pelatihan dari program tersebut dan sejauhmana perilaku atau hasil *on the job* mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

Selain itu pendapat lain tentang Proses Pelatihan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis*), pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut, yaitu sebagai berikut :
 - (1) *Performance problem*, berkaitan dengan kinerja dimana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
 - (2) *New system and technology*, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional perusahaan.
 - (3) *Habitual training*, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan

tertentu misalnya kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja.

2) Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan, desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana dapat menyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini, yaitu sebagai berikut :

- (1) Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan.
- (2) Menetapkan metode yang paling tepat.
- (3) Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya.
- (4) Memilih dari beraneka ragam media.
- (5) Menetapkan isi.
- (6) Mengidentifikasi alat-alat evaluasi.
- (7) Menyusun urutan-urutan pelatihan.

3) Penerapan Pelatihan, tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk *memperoleh the right people under the right conditions* (orang yang tepat dalam kondisi yang tepat).

4) Evaluasi Pelatihan, untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk memastikan apakah pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

2.1.3.10 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, peneliti mengadaptasi teori pelatihan dengan beberapa indikator didalamnya yang digunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini, yaitu peneliti menggunakan teori pelatihan menurut Dessler, Gary (2015:284), dimana variabel

pelatihan menurut Gary Dessler dibagi menjadi 5 indikator, yaitu sebagai berikut :

1) Instruktur

Mengingat pelatihan pada umumnya berorientasi terhadap peningkatan *skill*, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten. Dimensi dari indikator instruktur, antara lain yaitu terkait dengan :

- (1) Kualifikasia atau kompetensi yang memadai.
- (2) Memotivasi peserta.
- (3) Kebutuhan umpan balik.

2) Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Dimensi dari indikator peserta pelatihan, antara lain yaitu terkait dengan :

- (1) Semangat mengikuti pelatihan.
- (2) Keinginan untuk memperhatikan.

3) Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan. Dimensi dari indikator metode, antara lain yaitu terkait dengan :

- (1) Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan.
- (2) Kesesuaian metode dengan materi pelatihan.

4) Materi

Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) harus menerapkan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) yang hendak dicapai oleh perusahaan. Dimensi dari indikator materi, antara lain yaitu terkait dengan :

- (1) Menambah kemampuan.
- (2) Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan.

5) Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan. Dimensi dari indikator tujuan pelatihan, antara lain yaitu terkait dengan :

- (1) Keterampilan peserta pelatihan.
- (2) Pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

2.1.3.11 Kompetensi

Kompetensi secara umum dapat dipahami sebagai ketrampilan, pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat dilihat, dinilai dan dievaluasi. Kompetensi sering dibedakan menjadi dua jenis, pertama adalah kompetensi lunak, yaitu jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar sesama manusia serta untuk membangun interaksi dengan orang-orang, sedangkan yang kedua adalah kompetensi keras, yaitu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis seseorang terhadap suatu pekerjaannya. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan teknis seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan yang sedang dikerjakannya.

Menurut Spencer and Spencer (1993) dalam Bukit, Benjamin, dkk (2017), dalam bukunya yang berjudul “*Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*”, Kompetensi didefinisikan sebagai :

“Underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation” yang artinya “Mendasari karakteristik individu yang secara kausal terkait dengan kriteria-referensi kinerja yang efektif dan/atau unggul dalam pekerjaan atau situasi”. Kompetensi merupakan karakteristik yang

mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.”

Sementara itu Kravetz (2004) dalam Bukit, Benjamin, dkk (2017), dalam bukunya yang berjudul “*Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*”, menyatakan bahwa :

“Kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan dasar yang ada diluar tempat kerja ataupun didalam tempat kerja.”

Berdasarkan dari pendapat para ahli diatas terkait dengan kompetensi, dapat disimpulkan bahwa pengertian kompetensi memiliki definisi yang berbeda-beda. Menurut Brannick dan Levine menyimpulkan bahwa, pertama kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik berhubungan dengan kinerja yang baik atas suatu jabatan, kedua kompetensi adalah penjabaran tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keterampilan pribadi yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran kerja. Penerapan terkait pengertian kompetensi yang beragam, tentunya tergantung juga dari organisasi yang bersangkutan. Setiap organisasi bisa merumuskan pengertian kompetensi dengan cara yang berbeda, ada yang mendefinisikan secara lebih luas namun ada yang menyamakannya dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.4 Kajian Terhadap Operasional Theori

2.1.4.1 Aparatur Sipil Negara (ASN)

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah Pegawai

Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.1.4.2 Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)

Dalam Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Cianjur Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Cianjur, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) melaksanakan fungsi penunjang pelatihan daerah. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur dibentuk sebagai tidak lanjut dari **Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah**. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur dibentuk berdasarkan **Peraturan Bupati (Perbup) Nomor 104 Tahun 2021 tentang Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Unit Organisasi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur**.

2.2 Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini, untuk mengukur Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui Pelatihan Kerja untuk meningkatkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur, peneliti menggunakan indikator teori Pelatihan menurut Dessler, Gary (2015:284), yang dimana teori tersebut terdiri dari 5 indikator, yaitu sebagai berikut :

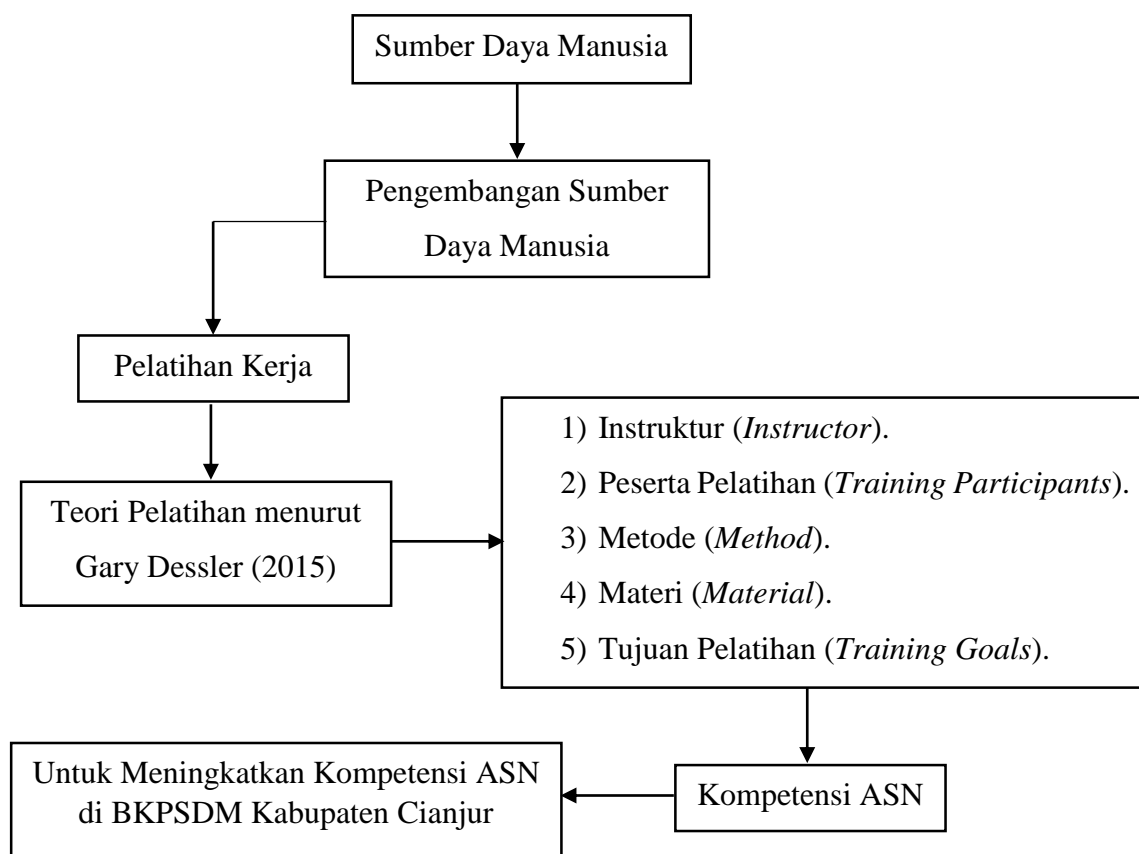
- 1) Instruktur (*Instructor*).
- 2) Peserta Pelatihan (*Training Participants*).
- 3) Metode (*Method*).

4) Materi (*Material*).

5) Tujuan Pelatihan (*Training Goals*).

Teori ini menurut peneliti sangat cocok dan sangat berhubungan dengan masalah yang akan diteliti, karena pelatihan yang dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur ini harus terus dilakukan pelatihan agar kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja bisa memiliki kompetensi yang mumpuni. Untuk lebih jelasnya, kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan, sebagai berikut :

Gambar 2.1 : Kerangka Berpikir



Sumber : Peneliti

Berdasarkan teori Pelatihan menurut Gary Dessler (2015) tersebut, penelitian kali ini akan diarahkan untuk meninjau sejauhmana pelatihan yang sudah dilakukan sesuai dengan indikator-indikator ini, sehingga bisa menjadi tolak ukur keberhasilan dari judul penelitian yang saat ini peneliti sedang lakukan mengenai

“Pengembangan SDM melalui Pelatihan Kerja dalam Meningkatkan Kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Cianjur”.

2.3 Proposisi

Proposisi merupakan dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan dari kerangka berpikir, berikut ini proposisi mengenai Pengembangan SDM melalui Pelatihan Kerja dalam Meningkatkan Kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Cianjur, dengan teori yang digunakan yaitu menggunakan teori Pelatihan menurut Dessler, Gary (2015:284), dengan indikator : Instruktur (*Instructor*), Peserta Pelatihan (*Training Participants*), Metode (*Method*), Materi (*Material*) dan Tujuan Pelatihan (*Training Goals*), yang dijadikan sebagai acuan untuk menjawab rumusan masalah terkait penelitian yang sedang peneliti teliti. Berdasarkan kerangka pemikiran sebelumnya maka peneliti merumuskan proposisi, yaitu sebagai berikut :

- 1) Pengembangan SDM melalui Pelatihan Kerja dalam Meningkatkan Kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Cianjur sudah berjalan dengan baik, namun masih perlu untuk ditingkatkan kembali disesuaikan dengan teori Pelatihan Kerja dan Peraturan yang berlaku.
- 2) Pengembangan SDM melalui Pelatihan Kerja dalam Meningkatkan Kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Cianjur masih terdapat hambatan dalam pelaksanaannya, sehingga perlu adanya upaya yang harus dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Cianjur untuk bisa mengatasi hambatan tersebut, sehingga proses pelatihan kerja dalam meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara bisa berjalan dengan baik.