

BAB 2

KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

2.1 Tinjauan Pustaka

Peneliti melakukan tinjauan terhadap penelitian sebelumnya sebagai acuan terhadap dilakukannya penelitian ini. peneliti mengambil dua hasil penelitian yang terkait dengan pembinaan PNS. Tinjauan pertama dilakukan terhadap penelitian dengan judul "Pelaksanaan Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil dalam Meningkatkan Motivasi pada Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan".¹¹ Penelitian tersebut mempunyai tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pembinaan PNS pada biro kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan, yang mencakup pembinaan dari mulai pengangkatan sampai pada Pemberhentian PNS atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa pengembangan karier PNS pada Departemen Keuangan akan selalu terkait dengan pendidikan dan pelatihan pegawai. Program pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh seorang pegawai turut menentukan penempatannya dalam suatu jabatan. Selain itu, dalam pelaksanaan pengembangan karier pegawai kadang terjadi keterlambatan karena persyaratan yang harus dilampirkan tidak lengkap. Hal ini disebabkan pegawai yang bersangkutan kurang memahami syarat-syarat yang harus dipenuhi dan dilampirkan.

Tinjauan kedua dilakukan terhadap penelitian dengan judul "Implementasi Kebijakan Pembinaan Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian Terampil pada Biro Kepegawaian dan Organisasi Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (DESDM) Republik Indonesia".¹² Penelitian tersebut

¹¹ Kristina Irawati, "Pelaksanaan Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil dalam Meningkatkan Motivasi pada Biro Kepegawaian sekretariat Jenderal Departemen Keuangan", (*Skripsi* Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Depok: 2004), Tidak Diterbitkan.

¹² Geradine Febe Pioh, "Implementasi Kebijakan Pembinaan Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian Terampil pada Biro Kepegawaian dan Organisasi Sekretaraiat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (DESDM) Republik Indonesia" , (*Skripsi* Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Depok: 2006), Tidak Diterbitkan.

mempunyai tujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pelaksanaan pembinaan pejabat fungsional analis kepegawaian terampil pada Biro Kepegawaian dan Organisasi Sekretariat Jenderal DESDM. Penelitian tersebut mengidentifikasi pembinaan dari mulai perencanaan, pengadaan, pengangkatan, jabatan dan kepangkatan, pembebasan sementara, pengangkatan kembali, alih jabatan sampai pada pemberhentian, serta penilaian angka kredit dalam rangka promosi pangkat dan jabatan.

Dalam penelitian tersebut, Pioh sebagai peneliti mengidentifikasi beberapa kelemahan pelaksanaan pembinaan tersebut baik yang berdasarkan sistem karier maupun sistem prestasi kerja. Berdasarkan sistem karier, kelemahan pembinaan terletak pada beberapa aspek antara lain, kurangnya sosialisasi dari BKN mengenai sistem pembinaan analis kepegawaian, kurangnya program pengembangan bagi analis kepegawaian, belum maksimalnya arahan dan bimbingan dari pimpinan unit kerja. Selain itu kelemahan juga dapat terlihat dari kurangnya kesadaran dari analis kepegawaian untuk mengembangkan karier, dan metode kerja analis kepegawaian yang belum terencana dan sistematis. Pada pembinaan sistem prestasi kerja kelemahan terletak pada aspek prosedur penilaian angka kredit dan standar atau besaran angka kredit yang kurang memotivasi para analis kepegawaian untuk mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan.

Kedua penelitian di atas memiliki perbedaan dengan penelitian yang peneliti lakukan saat ini. Perbedaan tersebut yaitu pada sudut pandang terhadap konsep/teori pembinaan. Peneliti memandang bahwa pada kedua penelitian sebelumnya tidak membedakan antara Manajemen PNS dengan Pembinaan PNS, artinya pembinaan dipandang sebagai pengelolaan sumber daya manusia dari mulai pengangkatan sampai pada pemberhentian. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian tersebut, yaitu mengidentifikasikan pembinaan PNS dari mulai pengangkatan sampai dengan pemberhentian, sedangkan pada penelitian yang sedang peneliti lakukan saat ini, memandang bahwa ada perbedaan antara manajemen PNS dengan pembinaan PNS.

Peneliti memandang bahwa manajemen PNS merupakan upaya keseluruhan yang dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia birokrasi dari mulai pengangkatan pegawai sampai pemberhentian dengan melibatkan fungsi-

fungsi manajemen, sedangkan pembinaan PNS merupakan bagian dari manajemen PNS yang intinya adalah suatu upaya memperbaiki, menjaga, meningkatkan sikap dan perilaku yang positif seseorang, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Dalam konteks penelitian ini, peneliti menggambarkan evaluasi PNS terhadap kegiatan pembinaan tertentu, yaitu pembinaan bagi PNS yang akan memasuki batas usia pensiun.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, kerangka berpikir peneliti dibentuk oleh beberapa konsep, diantaranya adalah konsep mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), evaluasi, pembinaan, pensiun, pendidikan dan pelatihan. Berikut penjelasan mengenai konsep-konsep tersebut.

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Potensi Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran yang sangat strategis dalam berbagai bidang kehidupan. Peranan strategis tersebut menyangkut kemampuan manusia dalam menciptakan sesuatu yang memberikan dampak bagi kehidupannya sendiri maupun dampak bagi eksistensi lingkungan dan makhluk hidup lain. Dengan demikian, manusia sebagai sumber daya memiliki arti bahwa manusia memiliki potensi untuk melakukan berbagai perbaikan dalam berbagai bidang kehidupan yang berdampak pada dirinya dan lingkungan disekitarnya.¹³

Dalam konteks organisasi, baik swasta atau pemerintah dan organisasi formal atau informal SDM memainkan peran sentral didalamnya. Efektifitas pencapaian tujuan individu, organisasi, dan masyarakat atas keberadaan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengeluarkan kebijakan dalam rangka mengelola SDM. Oleh karena itu, potensi SDM wajib dikelola dengan baik sehingga masing-masing anggota dalam suatu organisasi dapat memberikan manfaat bagi dirinya sendiri, organisasi tempatnya bekerja, dan masyarakat disekitarnya. Dengan demikian, pengelolaan SDM berkaitan dengan pengelolaan sikap dan perilaku manusia, baik didalam lingkungan kerja (pada saat

¹³ Jusuf Suit dan Almasdi, *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Galia Indonesia, 1996), Hlm. 32.

bekerja) maupun diluar lingkungan organisasi (pada saat melakukan aktivitas/interaksi sosial).

Menegaskan hal tersebut, selanjutnya akan dipaparkan definisi para pakar mengenai ilmu mengelola SDM dalam organisasi, yang sering disebut oleh para pakar sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau manajemen kepegawaian (personalia). Dessler mengutarakan definisi MSDM sebagai berikut.

Kebanyakan penulis setuju fungsi-fungsi dasar yang dilakukan semua manajer meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian. Fungsi penyusunan staff merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia. Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, dan keamanan, serta masalah keadilan.¹⁴

Pendapat Dessler di atas memiliki makna, bahwa MSDM merupakan studi yang memfokuskan pada penyusunan staff melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen. Hal ini dimaksudkan agar pengelolaan sumber daya manusia dapat mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Umar mendefinisikan MSDM yang tidak jauh berbeda dengan pendapat Dessler, sebagai berikut.

MSDM sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.¹⁵

Pada dasarnya MSDM merupakan pendekatan yang strategis dan logis dalam mengelola pegawai atau orang yang bekerja disuatu organisasi/perusahaan. Pegawai dilihat sebagai aset yang paling berharga, bagi suatu organisasi yang secara individual dan secara kelompok memberikan kontribusi bagi organisasi. Hal ini seperti yang diutaran oleh Armstrong sebagai berikut.

¹⁴ Gary Dessler, *Human Resource Management*, Terjemahan, jilid 1, (Jakarta: PT Indeks Gramedia Group, 2004), Hlm. 2.

¹⁵ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 1999), Hlm. 1.

*Human resources management are strategic and coherent approach to the management of an organization's most value assets - the people working here, who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives for sustainable competitive advantage.*¹⁶

Istilah MSDM itu sendiri sebenarnya baru muncul di era 1980-an yang menggantikan istilah manajemen atau administrasi personalia (kepegawaian), namun para ahli menganggap keduanya memiliki makna yang sama.¹⁷ Hal ini dapat dilihat melalui pendefinisian manajemen personalia menurut Flippo sebagai berikut

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia dan masyarakat.¹⁸

Hal yang sangat mirip dengan definisi di atas diutaran oleh Hadi sebagai berikut.

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pembinaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.¹⁹

Dari definisi para pakar mengenai MSDM dan manajemen personalia, dapat terlihat bahwa perbedaan hanya terdapat pada penggunaan istilah saja, yaitu MSDM dan Manajemen personalia, sedangkan makna dari keduanya sama yaitu berkaitan dengan cara organisasi mengelola SDM yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu didalam suatu organisasi.

Selain itu dapat terlihat pula bahwa ilmu MSDM menggunakan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan SDM yaitu perencanaan, pengorganisasian,

¹⁶ Michael Amstron, *Human Resource Management: Strategy & Action*, (India: Kogan Page, 2001), Hlm.13

¹⁷ Eugene McKenna dan Nic Beech, *The Essence of Human Resource Management*, Terjemahan, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2001) hlm. 5.

¹⁸ Edwin B Flippo, *Manajemem Personalia*, Terjemahan, Jilid 1 (Jakarta: Erlangga, 1996), Hlm. 5.

¹⁹ Waluyo Hadi, "Peranan Sumber Daya Manusia dalam Usaha Meningkatkan Produktivitas Kerja", *Jurnal Strategi Pembinaan dan Pemeliharaan SDM*, (Jakarta: IPWI, 1995), Hlm.4

pengarahan, dan pengawasan/evaluasi. Fungsi-fungsi manajemen tersebut digunakan pada setiap aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan, pembinaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian atau pemensiunan tenaga kerja. Musanef memberikan perincian yang lebih lengkap atas aktivitas Manajemen Kepegawaian atau MSDM sebagai berikut:

Manajemen kepegawaian memiliki aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan menurut fungsi-fungsi manajemen antara lain: penelitian, perencanaan dan kebutuhan pegawai, pengaturan, pengangkatan, penggajian dan tunjangan, penggolongan dan penilaian jabatan, pengembangan pegawai, kenaikan pangkat, pembinaan moral dan disiplin kerja, pemeliharaan kesehatan, keamanan, dan kesejahteraan pegawai, pengawasan dan penilaian, pengawasan dan penilaian, pemberian motivasi, tata usaha kepegawaian, pemberhentian dan pensiun.²⁰

Dengan demikian, atas dasar definisi yang dikemukakan oleh para pakar mengenai konsep dan aktivitas-aktivitas MSDM, peneliti menyimpulkan bahwa MSDM merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan/evaluasi atas aktivitas-aktivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dari mulai pengadaan sampai pada pemberhentian atau pemensiunan tenaga kerja. Dalam konteks penelitian ini, peneliti mengkaji aktivitas MSDM yang berkaitan dengan pengelolaan SDM pada saat akan memasuki masa pensiun.

2.2.2 Pengendalian

Kasus-kasus yang sering terjadi dalam banyak organisasi adalah tidak diselesaikannya suatu penugasan, tidak ditepatinya waktu penyelesaian, suatu anggaran yang berlebihan, dan kegiatan-kegiatan lain yang menyimpang dari rencana.²¹ Kasus-kasus tersebut tidak terjadi jika organisasi melaksanakan fungsi pengendalian dengan baik.

Handoko menyatakan bahwa pengendalian adalah penemuan dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah

²⁰ Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, (Jakarta: Gunung Agung, 1986), Hlm. 10.

²¹ Waluyo Hadi, *Op.Cit.*, Hlm. 356.

ditetapkan.²² Senada dengan di atas, Winardi menyatakan bahwa fungsi pengendalian mencakup semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upayanya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan.²³ Pengertian yang relatif lengkap dinyatakan oleh Ranupandojo sebagai berikut.

Proses pengendalian adalah kegiatan membandingkan antara keadaan pelaksanaan dengan standar-standar yang telah direncanakan, mengadakan koreksi jika dan bilamana perlu dan melakukan pencatatan akan hasil-hasil yang diperoleh guna menyediakan data bagi perencanaan yang akan datang.²⁴

Definisi di atas menjelaskan bahwa, sesungguhnya pengendalian merupakan kegiatan yang sangat penting karena bukan hanya menyangkut upaya untuk memastikan tujuan dapat tercapai, melainkan pula menyangkut upaya untuk mensukseskan kegiatan dimasa yang akan datang. Hal ini karena pengendalian menghasilkan pencatatan tentang *outcome* (hasil), sehingga dapat menyediakan data bagi perencanaan yang akan datang. Hal yang hampir senada diungkapkan oleh Mocklar sebagai berikut

Pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.²⁵

Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya tujuan utama dilakukan pengendalian adalah untuk menjamin, bahwa tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan harapan (rencana) dan juga untuk memberikan masukan bagi penyelenggaraan kegiatan dimasa yang akan datang. Unsur-unsur

²² ²² T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1992), Hlm. 25.

²³ Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 2000), Hlm. 585.

²⁴ Heidjrachman Ranupandojo, *Teori dan Konsep Manajemen*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996), Hlm. 63.

²⁵ Robert J. Mockler dalam James A.F. Stoner, *Management*, (New York: Prectice/Hall Internasional, 1982). Hlm 592.

yang terdapat pada definisi pengendalian dapat diidentikasi mejadi beberapa tahap-tahap. Handoko menyatakan bahwa tahap-tahap dalam proses pengendalian meliputi :

1) Penetapan standar pelaksanaan

Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat dipergunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, keselamatan kerja, sasaran kerja, manfaat yang diharapkan, dsb

2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Beberapa pertanyaan yang penting yang dapat menggambarkan cara penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan adalah sebagai berikut: Berapa kali pelaksanaan seharusnya diukur-setiap jam, harian, mingguan, bulanan? Dalam bentuk apa pengukuran akan dilakukan – laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telepon? Siapa yang akan terlibat – manajer, staf departemen?.

3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan

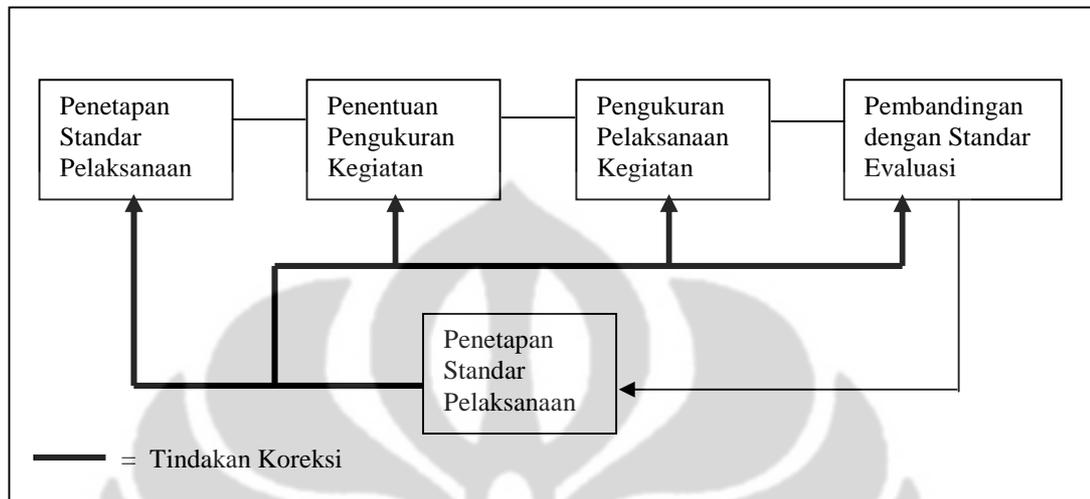
Pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu pengamatan, laporan-laporan tulis dan lisan, metode-metode otomatis, inspeksi, pengujian atau dengan pengambilan sampel.

4) Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengendalian adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai

5) Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan

Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk, misalnya mengubah standar, memperbaiki pelaksanaan kegiatan, atau keduanya dilakukan bersama.²⁶



Gambar 2. 1 Proses Pengendalian

Sumber: T Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta: BPFE, 1992), Hlm. 363

Dari gambar tersebut terlihat, bahwa hal yang pertama kali dilakukan dalam proses pengendalian adalah menetapkan standar pelaksanaan, setelah itu langkah selanjutnya adalah menentukan instrumen pengukuran apa yang harus digunakan, selanjutnya melakukan pengukuran atas dasar instrumen yang telah dibentuk, dan melakukan pembandingan dengan standar pengendalian. Dari hasil pembandingan itu kemudian dapat dilakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Gambar tersebut juga menunjukkan bahwa dalam proses pengendalian terdapat pula kegiatan pengendalian atau koreksi terhadap setiap langkah/proses pengendalian itu sendiri, misalnya melakukan pengendalian terhadap penetapan standar pelaksanaan, penentuan pengukuran kegiatan, pengukuran pelaksanaan kegiatan, dan pembandingan dengan standar pengendalian.

Ada tiga tipe dasar pengendalian, yaitu 1) pengendalian pendahulu, 2) pengendalian *concurrent*, 3) pengendalian umpan balik. Penjelasan dari masing-masing tipe adalah sebagai berikut:

²⁶ T Hani Handoko, *Op Cit.*, Hlm. 363-365.

- 1) Pengendalian pendahulu. Pengendalian ini dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu selesai
- 2) Pengendalian *concurrent*. Pengendalian ini dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengendalian ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu dan syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan.
- 3) Pengendalian umpan balik. Pengendalian ini dilakukan ketika suatu kegiatan telah dilaksanakan dengan tujuan mengukur hasil-hasil yang dicapai. Sebab-sebab penyimpangan dari standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang.²⁷

Pengendalian pendahulu dilakukan dengan menekankan tujuan untuk menghindari terjadinya kesalahan atau penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan. Pengendalian *concurrent* sangat baik digunakan untuk mengontrol penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada saat pelaksanaan, sehingga dapat memperbaiki dengan segera setiap kali terdapat penyimpangan, sedangkan pengendalian umpan balik merupakan suatu bentuk pengendalian, yang sangat baik dilakukan untuk kegiatan-kegiatan yang membutuhkan pengembangan dimasa yang akan datang.

Lazimnya terdapat masalah-masalah dalam pelaksanaan tipe pengendalian, misalnya, pengendalian pendahulu dan *concurrent* memungkinkan organisasi mencapai tujuan lebih efektif tetapi biaya yang akan dikeluarkan mahal dan banyak kegiatan tidak memungkinkan dirinya dimonitor terus-menerus.²⁸ Oleh karena itu, ketiga bentuk pengendalian tersebut dapat digunakan dengan disesuaikan pada situasi tertentu yang dihadapi organisasi.

Pengendalian memainkan peran yang sangat penting dalam pelaksanaan kegiatan suatu organisasi. Salah satu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah kegiatan rutin yang sifatnya bukan tugas sehari-hari, misalnya

²⁷ *Ibid.*, Hlm361-362.

²⁸ *Ibid.*, Hlm 362.

kegiatan rutin yang dilakukan setiap tahun dalam jangka waktu tertentu. Kegiatan tersebut sangat penting untuk dilakukan proses pengendalian agar dapat memberikan masukan berupa perbaikan-perbaikan bagi pelaksanaan di masa yang akan datang

Dalam konteks penelitian ini, yaitu kegiatan pembinaan bagi PNS yang akan memasuki Batas Usia Pensiun (BUP), merupakan suatu kegiatan rutin yang berupa pembinaan untuk mempersiapkan seorang PNS memasuki masa pensiun, baik persiapan mental maupun persiapan fisik. Oleh karena itu, untuk mengetahui hasil pembinaan dapat dilakukan dengan melaksanakan pengendalian terhadap kegiatan pembinaan ini. Dengan demikian, tipe pengendalian pada penelitian ini adalah pengendalian umpan balik karena dilakukan setelah kegiatan pembinaan terselenggara dengan meminta pendapat para peserta mengenai penyelenggaraan kegiatan pembinaan ini.

2.2.3 Pembinaan

Pada dasarnya setiap organisasi selalu berusaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan adalah tenaga kerja. Tenaga kerja sebagai makhluk sosial tidak dapat disamakan dengan faktor produksi lainnya karena tenaga kerja membutuhkan perhatian yang sungguh-sungguh dari pimpinan organisasi, sehingga mampu memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi dan bagi masing-masing tenaga kerja/individu itu sendiri.

Berpijak dari pemikiran tersebut, maka setiap pimpinan organisasi berkewajiban untuk mengembangkan kualitas tenaganya secara terus-menerus, dengan harapan tenaga kerja tersebut dapat bekerja dengan baik, bersemangat, berdisiplin dan mempunyai rasa pengabdian yang tinggi. Sebaliknya organisasi yang tidak berupaya senantiasa mengembangkan kualitas pengawainya akan mengalami berbagai permasalahan dalam mencapai tujuan karena dapat menyebabkan tidak efektif dan efisiennya kinerja SDM yang dimiliki. Sarana pengembangan kualitas tenaga kerja/pegawai adalah dengan melakukan

pembinaan. Hadi mengatakan bahwa pembinaan merupakan sarana yang penting untuk meningkatkan semangat kerja pegawai.²⁹

Thoha mengatakan bahwa pembinaan merupakan suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik.³⁰ Pembinaan menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, perubahan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu.³¹ Pengertian di atas mengandung dua hal, yaitu pertama, bahwa pembinaan itu sendiri dapat berupa tindakan, proses, atau pernyataan dari suatu tujuan dan kedua, pembinaan bisa menunjukkan kepada perbaikan atas sesuatu.

Raharjo mengatakan bahwa pembinaan adalah upaya untuk menaikkan potensi dan kompetensi melalui pendidikan formal maupun informal.³² Pembinaan menurut pengertian di atas, bertujuan untuk menggali potensi dan kemampuan pegawai. Potensi dan kemampuan pegawai penting untuk senantiasa dibina agar dapat mengembangkan kualitas pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu, pembinaan pegawai wajib dipersiapkan secara matang agar pegawai siap untuk dibina dan agar pembinaan yang dilakukan mencapai sasaran tujuan yaitu dapat meningkatkan atau mengembangkan kemampuan pegawai.

Tayibnapis mengatakan bahwa dalam manajemen personalia, istilah pembinaan diberikan batasan yang sempit, yaitu upaya untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan,³³ sedangkan istilah pembinaan dalam administrasi/manajemen kepegawaian diberikan pengertian yang luas, meliputi berbagai unsur kegiatan seperti pengembangan karier, perpindahan, pendidikan dan latihan, sampai dengan kesejahteraan di luar gaji.³⁴ Kegiatannya pembinaan menurut Tayibnapis, meliputi pembentukan sikap dan mental yang loyal dan setia pada pemerintah dan negara

²⁹ Waluyo Hadi, *Op Cit.*, Hlm. 2

³⁰ Miftah Thoha, *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosa dan Intervensi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1993), Hlm.7.

³¹ *Ibid.*

³² Tri Budi Rahardjo, dkk., *Manajemen Untuk Pekerja Sosial*, (Jakarta: Pusat Informasi dan Penerbitan, Fakultas Ilmu Kedokteran Universitas Indonesia, 2000), Hlm 21.

³³ Burhannudin Tayibnapis, *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*, (Jakarta: Pradnya Paramita, 1995), Hlm. 13

³⁴ *Ibid.*

yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945, serta peningkatan keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas organisasi.³⁵ Atas dasar pengertian para pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pembinaan menyangkut segala upaya yang dilakukan organisasi untuk menjamin, bahwa individu-individu dalam organisasi tidak berkembang kearah yang buruk, melainkan kearah yang lebih baik, yang meliputi perkembangan potensi dan kemampuannya.

Dalam konteks penelitian ini pembinaan ditujukan untuk PNS sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. PNS sebagai abdi negara berarti PNS wajib mengabdikan kepada negara dengan segenap kemampuan yang dimilikinya, sedangkan PNS sebagai abdi masyarakat berarti PNS wajib menjadi pelayan dan panutan yang baik untuk masyarakat. Dengan demikian, atas dasar pemahaman tersebut, pembinaan PNS dalam konteks penelitian ini, merupakan bagian dari manajemen kepegawaian, yang intinya adalah suatu upaya menjaga, memperbaiki dan meningkatkan sikap dan perilaku yang positif dari PNS baik di dalam lingkungan kerja pada saat bekerja (mengabdikan pada negara dan masyarakat), maupun di luar lingkungan kerja pada saat menjalani kehidupan bermasyarakat sehingga dapat menjadi panutan bagi masyarakat.

2.2.3.1 Pembinaan Mental

Pembinaan pegawai dapat bermacam-macam jenis atau bentuknya. Sastrohadiwiryo menguraikan dua jenis pembinaan yaitu pembinaan moral/mental dan pembinaan disiplin.³⁶ Untuk kepentingan penelitian ini, peneliti mendeskripsikan mengenai pembinaan mental karena pembinaan tersebut merupakan salah satu kegiatan yang dilaksanakan untuk mempersiapkan diri para calon pensiun memasuki masa pesiun.

Mental seseorang oleh Semium, Scott, Watkins, dan James selalu disatukan dengan kata kesehatan. Oleh karena itu, untuk memahami mental dapat dikaji melalui pemahaman terhadap definisi para pakar tersebut mengenai kesehatan mental. Konsep kesehatan mental dan penyesuaian diri memiliki hubungan yang sangat jelas. Hal ini dinyatakan oleh Semium sebagai berikut:

³⁵ *Ibid.*, Hlm.136.

³⁶ Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), Hlm. 281.

Pasti kesehatan mental merupakan kondisi yang sangat dibutuhkan untuk penyesuaian diri yang baik, dan demikian sebaliknya. Apabila seseorang bermental sehat, maka sedikit kemungkinan ia akan mengalami ketidakmampuan penyesuaian diri yang berat.³⁷

Senada dengan pendapat tersebut, Scott dalam Semium menyatakan bahwa kesehatan mental merupakan kunci untuk penyesuaian diri yang sehat.³⁸ Selanjutnya Semium mendefinisikan beberapa konsep kesehatan mental sebagai berikut.

1. Kesehatan mental adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan diri sendiri, dengan orang lain, dan dengan masyarakat dimana ia hidup. Orang yang bermental sehat adalah orang yang dapat menguasai segala faktor dalam hidupnya sehingga ia dapat mengatasi kekalutan mental sebagai akibat dari tekanan-tekanan perasaan dan hal-hal yang menimbulkan frustrasi
2. Kesehatan mental adalah pengetahuan dan perbuatan yang bertujuan untuk mengembangkan dan memanfaatkan segala kapasitas, kreativitas, energi, dan dorongan yang ada semaksimal mungkin sehingga membawa kepada kebahagiaan diri dan orang lain serta terhidar dari gangguan atau penyakit mental.³⁹

Menurut Humphreis dan Brown kesehatan mental merupakan aspek yang luas dan sulit untuk didefinisikan.⁴⁰ Walaupun demikian Humphreis dan Brown menyatakan bahwa *mental health copes problems which can range from temporary emotional difficulties to mental subnormalities which are so severe as to make everyday life on an acceptable level virtually impossible.*⁴¹ Definsi tersebut menunjukkan bahwa kesehatan mental mencakup masalah-masalah yang dapat dilihat dari ketidakmampuan seseorang untuk menerima kehidupan yang tidak seperti biasanya/lazimnya. Dengan demikian, orang yang tidak

³⁷ Yustinus Semium, *Kesehatan Mental: Pandangan Umum Mengenai Penyesuaian Diri dan Kesehatan Mental serta Teori yang Terkait*, (Yogyakarta: Kanisius, 2006), Hlm. 48.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*, Hlm. 50.

⁴⁰ Judith Humphries dan Loulou Brown, *Careers in Medicine, Dentistry and Mental Health*, (London: Kogan Page, 1994), Hlm. 56.

⁴¹ *Ibid.*

mampu menyesuaikan diri dengan kondisi perkembangan dalam kehidupannya dapat dikatakan orang yang tidak sehat mentalnya.

Watkins dan Callicutt menyatakan bahwa untuk mengetahui tentang kesehatan mental (*mental health*) terkadang diungkapkan melalui pendefinisian penyakit mental (*mental illness*).⁴² Lebih lanjut Watkins dan Callicutt mengungkapkan pendapat Barker mengenai definisi *Mental illness*, yang disamakan dengan *mental disorder*, sebagai berikut:

*Impaired psychosocial or cognitive functioning due to disturbances in any one or more of the following processes: biological, chemical, physiological, genetic, psychological, or social. Mental disorders are extremely variable in duration, severity, and prognosis, depending on the type of affliction. The major forms of mental disorders include mood disorders, psychosis, personality disorder, organic mental disorders, and anxiety disorder.*⁴³

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa mental yang tidak sehat adalah mental yang mengalami kerusakan secara psikososial atau kerusakan pada fungsi kognitif seseorang sehingga menyebabkan terganggunya proses biologi, kimia, fisiologi, genetik atau psikologi dalam diri seseorang. Lebih lanjut definisi diatas menyatakan bahwa bentuk-bentuk penyakit mental dapat berupa: suasana hati yang tidak baik, kegilaan, kepribadian yang menyimpang, dan timbulnya kecemasan. Hal yang hampir serupa diutarakan oleh Semium sebagai berikut.

Pada orang-orang yang mengalami kesehatan mental yang buruk, perasaan-perasaan bersalah kadang-kadang menguasainya, kecemasan-kecemasan tidak produktif dan sangat mengancamnya. Ia biasanya tidak mampu menangani krisis-krisis dengan baik dan ketidakmampuan menangani kepercayaan dan harga dirinya.⁴⁴

⁴² Ted R. Watkins dan James W. Callicutt, *Mental Health Policy and Practice Today*, (New Delhi: Sage Publication, 1997), Hlm. 4.

⁴³ *Ibid.* Hlm. 5.

⁴⁴ Yustinus Semium, *Op Cit.*, Hlm. 10.

Orang yang tidak sehat mentalnya juga dapat dikatakan sebagai orang yang mengalami *mental retardation* (penghambatan mental).⁴⁵ Pada awalnya Tredgold dan Doll (1937) dalam Payne dan Patton menggunakan istilah *mental deficiency*, yang diartikan sebagai berikut:

*A state incomplete mental development of such a kind and degree that the individual is incapable of adapting himself to the normal environment of his fellows in such a way to maintain existence independently of supervision, control or external support.*⁴⁶

Definisi diatas menyatakan bahwa penyakit mental defisiensi merupakan sebuah keadaan perkembangan mental yang tadinya baik menjadi sebaliknya yang disebabkan karena ketidakmampuan individu beradaptasi dengan lingkungannya, seperti ketidakmampuannya mengelola pengendalian diri dan dukungan eksternal.

Perkembangan selanjutnya Doll (1943) menggunakan istilah *mental retardation* dengan menyatakan beberapa kriteria yang dapat dianggap penyakit sebagai bagian dari penyakit mental tersebut. Pernyataan Doll adalah sebagai berikut:

We observe that six criteria by statement or implication have been generally considered essential to an adequate definition and concept. These are (1) social incompetence, (2) due to mental subnormality, (3) which has been developmentally arrested, (4) which obtains at maturity, (5) is of constitutional origin, and (6) is essentially incurable.

Kedua definisi di atas (*mental deficiency* dan *mental retardation*) setidaknya mencakup beberapa kriteria yang memuat ciri-ciri ketidaksehatan mental yang meliputi *intellectual deficits* (kemunduran intelektual), *deficits in adaptive behavior* (kemunduran berperilaku menyesuaikan diri), dan *incurability* (sulit disembuhkan).⁴⁷

Definisi mengenai *mental retardation* yang hampir senada diungkapkan oleh Heber sebagai berikut: *Mental retardation refers to subaverage general intellectual functioning which originates during the developmental period and is*

⁴⁵ James S. Payne dan James R. Patton, *Mental Retardation*, (Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company, 1981), Hlm 32.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *Ibid.*

*associate with impairment in adaptive behavior.*⁴⁸ Definisi tersebut menyatakan bahwa *mental retardation* pada intinya merujuk kepada beberapa fungsi intelektual yang berkembang kearah penurunan kemampuan berperilaku menyesuaikan diri.

Dari uraian di atas maka mental sesungguhnya berhubungan dengan segala aspek yang menyangkut kecerdasan berfikir (*intelligence*) dan kesanggupan seseorang dalam menyikapi situasi dan kondisi yang dihadapi. Orang yang tidak sehat mentalnya akan mengalami sakit mental (*mental illness*). *Mental illness* dapat berupa antara lain: suasana hati (*mood*) yang tidak baik, kecemasan, tidak percaya diri, tidak mampu menyesuaikan diri, sampai pada kegilaan.

Upaya untuk mencegah dan mengobati penyakit mental, sebagaimana diutarakan di atas, perlu untuk dilakukan. Salah satunya adalah melalui pembinaan mental. Dengan memadukan konsep mental dengan konsep pembinaan maka pembinaan mental dapat dirumuskan sebagai suatu upaya menjaga, memperbaiki, dan meningkatkan sikap dan perilaku mental seseorang agar terhindar dan terbebas dari penyakit-penyakit mental. Oleh karena itu, Pembinaan bagi PNS yang akan memasuki batas usia pensiun, dilakukan untuk menghindari dan menghilangkan penyakit mental berupa kecemasan-kecemasan yang timbul akibat kurangnya pengetahuan PNS untuk menyikapi masa pensiun yang akan dialaminya

2.2.4 Pensiun

Pada suatu waktu berhenti dari pekerjaan akan tiba juga. Suka atau tidak seseorang yang bekerja akan mengalami apa yang disebut dengan pensiun. Pensiun merupakan bagian dari pemutusan hubungan kerja antara pegawai dengan perusahaan/organisasi karena telah mencapai usia yang telah ditentukan dalam suatu peraturan/perjanjian.⁴⁹ Oleh karena itu, pemensiunan pegawai merupakan bagian dari aktivitas Majamen Sumber daya Manusia (MSDM) yang wajib dikelola oleh setiap organisasi dengan baik. Pensiun dilakukan dengan alasan bahwa prestasi kerja seseorang pada usia tertentu akan mencapai batas produktivitasnya sehingga hubungan kerja akan mengurangi efisiensi, karena

⁴⁸ *Ibid.*, Hlm 33.

⁴⁹ Hadi Poerwono, *Tata Personalialia*, (Djambatan: Bandung, 1982), Hlm. 141

berkurangnya daya kerja.⁵⁰ Oleh karena itu, pensiun dihubungkan dengan usia lanjut seseorang

Pakar lain menyatakan bahwa pensiun telah dirumuskan oleh beberapa orang sebagai suatu “peran tanpa peran”.⁵¹ Hal ini berarti bahwa sesungguhnya seseorang yang pensiun bukan tidak memiliki peran akibat tidak bekerja lagi, melainkan peran itu akan dapat tetap ada asalkan seorang pensiunan mampu mewujudkannya peran baru melalui penciptaan bentuk-bentuk kegiatan positif dan produktif ketika memasuki masa pensiun.

Penyesuaian diri pada saat pensiun merupakan saat yang sulit, dan untuk mengetahui bagaimana penyesuaian seseorang ketika memasuki masa pensiun, Atchly dalam Flippo membagi tahap-tahap dalam masa pensiun, yaitu tahap pra pensiun, tahap pensiun, tahap akhir pensiun.⁵² Tahap-tahap ini dapat dialami secara berurutan satu-persatu atau dialami tanpa melewati satu-persatu tahapan. Adapun penjelasan tahap-tahap tersebut secara ringkas disarikan sebagai berikut :

A. Tahap Pra Pensiun

Tahapan ini adalah masa persiapan hingga sampai tibanya masa pensiun yang sesungguhnya. Tahapan ini dibedakan lagi atas dua tahap yaitu :

1) Tahap jauh

Pada tahap ini pegawai berada jauh beberapa tahun sebelum tibanya masa pensiun. Dalam pikiran karyawan telah terlintas bahwa akan tiba saat untuk keluar dari tempat bekerja. Untuk itu, antisipasi dan penyesuaian diri terhadap masa pensiun perlu dilakukan sejak lama sebelum mendekati tahun-tahun masa pensiun.

2) Tahap dekat

Di tahap ini, lazimnya seorang pegawai mulai sadar bahwa akan segera memasuki masa pensiun dan hal ini membutuhkan penyesuaian diri yang baik. Ada beberapa perusahaan yang mulai memberikan program persiapan masa pensiun. Beberapa pekerjaan dikurangi, adakalanya diminta untuk melatih/membimbing penggantinya sebelum upacara perpisahan dilakukan.

B. Tahap Pensiun

⁵⁰ *Ibid.*, 147.

⁵¹ Edwin B. Flippo, *Op Cit.*, Jilid 2, Hlm.283

⁵² *Ibid.*, Hlm 285.

Tahapan ini adalah masa seseorang mengalami peristiwa pensiun. Tahapan ini dibedakan lagi atas empat tahap yaitu :

1) Tahap bulan madu

Tahap ini terjadi ketika pegawai memasuki masa awal pensiun. Pada tahap ini pensiunan merasakan masa pensiun sebagai suatu masa yang menyenangkan, mendapatkan kebebasan untuk mengisi waktunya dengan hal-hal yang digemari. lazimnya pensiunan akan melakukan aktifitas bepergian.

2) Tahap kesengsaraan

Tidak semua pensiunan melewati tahap ini. Hanya yang tidak mempersiapkan diri yang lazimnya mengalami tahap ini. Setelah melewati tahap bulan madu kehidupan mulai terasa membosankan. Pada tahap ini banyak pensiunan yang mengalami kekecewaan hidup, depresi, "*post power syndrome*", merasa kehilangan status dan martabat/harga diri.

3) Tahap reorientasi

Pensiunan yang merasa mengalami tahap kesengsaraan kemudian mengadakan reorientasi dan melakukan penyesuaian diri terhadap kehidupan dengan mencari alternatif kegiatan yang baru. Bantuan dapat diterima dari lingkungan sekitar dan lembaga-lembaga yang mempunyai program untuk itu.

4) Tahap stabilitas

Pada tahap ini, pensiunan mulai menyadari bahwa harus dapat menyesuaikan dirinya dengan gaya hidup dan peran tanpa peran (*role less role*) maupun peran-peran yang baru. Pensiunan akan melakukan rutinitas kegiatan yang baru berdasarkan suatu set pemilihan aktivitas sebelumnya.

C. Tahap Akhir pensiun

Tahap ini ditandai dengan semakin bertambahnya umur, kondisi fisik yang semakin lemah. Kegiatan rutin dalam tahap stabilitas berkurang dan berangsur-angsur lepas. Hidup yang tergantung pada orang lain atau lembaga. Pensiunan sudah semakin dekat dengan kematiannya. Peran saat seorang pensiun digantikan dengan peran orang sakit yang membutuhkan orang lain untuk tempat bergantung.

Dari tahap-tahap pensiun di atas terlihat bahwa masa pensiun tidaklah datang secara tiba-tiba. Karena itu, sebenarnya dapat dilakukan berbagai persiapan sebelum masa pensiun. Berbagai kebijakan yang berkaitan dengan program

pensiun wajib dilaksanakan oleh setiap organisasi menjelang para pegawai memasuki masa pensiun. Pentingnya kebijakan mengenai program pensiun ditegaskan oleh hasil penelitian bahwa para calon pensiunan meramalkan ketidakpuasan yang jauh lebih besar ketika memasuki masa pensiun daripada yang sebenarnya mereka alami sesudah meninggalkan organisasi.⁵³ Program-program persiapan pensiun yang dirancang dengan tepat dapat menghilangkan kecemasan-kecemasan memasuki masa pensiun

Perhatian khusus untuk menyelenggarakan program pensiun perlu diutamakan pada penyajian informasi, pelatihan atau pembinaan yang diperlukan untuk perencanaan kehidupan seseorang ketika pensiun. Topik yang paling penting untuk dibahas dalam penyelenggaraan program pensiun antara lain: masalah-masalah keuangan, perumahan, penggunaan waktu senggang, dan kesehatan jasmani dan kejiwaan.⁵⁴

Kebijakan program untuk membina calon pensiun dapat dilaksanakan dengan berbagai macam sarana latihan.

Sarana latihan yang pokok adalah pertemuan dimana para pembicara yang ahli diundang untuk memberikan ceramah-ceramah mengenai cara mempersiapkan pensiun. Sidang-sidang kerja diadakan dimana setiap calon pensiun diminta untuk mengisi suatu daftar urusan pribadi sehingga penghasilan pensiun dapat diperkirakan. Dalam hubungan penghasilan itu, anggaran pada masa mendatang dapat dikembangkan. Beberapa organisasi menyediakan perpustakaan yang memuat bahan-bahan tentang pensiun dan juga memberikan langganan penerbitan-penerbitan seperti *Retirement Planning*. Dalam suatu organisasi yang besar, para penyuluh khusus disediakan untuk masalah-masalah penyesuaian diri secara perorangan. Beberapa organisasi mengadakan kontrak dengan badan usaha yang tidak mencari laba untuk membantu menempatkan para pensiunan dalam pekerjaan-pekerjaan sambilan, peran-peran sukarelawan yang berarti, atau pelatihan usaha kecil.⁵⁵

⁵³ *Ibid.*, Hlm. 286.

⁵⁴ *Ibid.*, Hlm. 287.

⁵⁵ *Ibid.*

Kebijakan-kebijakan di atas merupakan kebijakan pensiunan yang sangat penting untuk dikeluarkan oleh setiap organisasi, terutama organisasi skala besar yang mempekerjakan banyak pegawai, dengan status pekerjaan yang tinggi dalam pandangan masyarakat. Kebijakan mengenai program pensiun wajib dilaksanakan dengan jangka waktu yang cukup sebelum pegawai pensiun. Dengan demikian, program pensiun bukan hanya dapat menghilangkan kecemasan-kecemasan hidup dimasa pensiun, tetapi juga memberikan sejumlah nilai bagi organisasi dan masyarakat. Para pensiunan yang berhasil adalah duta-duta hidup yang memancarkan nama baik organisasi dan memberikan tauladan yang baik kepada masyarakat.

2.2.4.1 Batas Usia Pensiun

Persoalan yang selalu terjadi dalam masyarakat adalah tetap dipertanyakannya berapa batas umur seseorang karyawan untuk dapat dikatakan telah mencapai batas produktifnya. Pertanyaan klasik perlu mendapat penjelasan yang menyeluruh karena penetapan batas umur pensiun merupakan dasar pemutusan hubungan kerja karena usia lanjut yang pada umumnya tidak diterima dengan gembira oleh masyarakat.⁵⁶

Dalam persoalan ini terdapat dua kepentingan yang utama selalu diperjuangkan antara pihak perusahaan dan karyawan. Menurut Hadi Poerwono dari pihak pengusaha selalu berusaha untuk menetapkan umur yang tidak terlampau lanjut untuk memungkinkan mengadakan peremajaan dan dapat menggunakan tenaga dengan daya kerja yang maksimal.⁵⁷ Keinginan pengusaha tersebut merupakan hal yang wajar karena pada dasarnya setiap organisasi memiliki keinginan untuk mencapai tujuan secara optimal. Namun sebaliknya, pihak karyawan selalu berusaha untuk mengukur batas umur itu sepanjang mungkin.⁵⁸ Hal tersebut karena dengan pemutusan hubungan kerja akan membawa akibat pada kehidupan individu yang bersangkutan, seperti penghasilan yang turun, merasa kehilangan harga diri, dan sebagainya.

⁵⁶ Hadi Poerwono, *Op Cit.*, Hlm. 152

⁵⁷ *Ibid.*, Hlm. 147.

⁵⁸ *Ibid.*

Persoalan ini akan semakin kompleks karena pemutusan hubungan kerja disebabkan usia lanjut ditentukan batas produktifitasnya. Poerwono mengatakan bahwa batas produktivitas tidak dapat diberikan garis sama rata untuk semua orang dan semua pekerjaan.⁵⁹ Hal tersebut karena banyak unsur yang berperan penting dalam mencapai produktifitas suatu pekerjaan, seperti: dorongan/motivasi seseorang untuk bekerja; bentuk pekerjaan yang dilakukan (pekerjaan yang mengandalkan fisik akan berbeda dengan pekerjaan yang mengandalkan pikiran); dan tingkat kesehatan seseorang (dipengaruhi oleh cara hidup dan kemajuan ilmu kesehatan yang menyebabkan dapat semakin tingginya umur produktivitas manusia).

Oleh karena itu, setiap organisasi perlu menyadari bahwa tingkat produktifitas seseorang tidak semata-mata bergantung pada usia tertentu, sehingga setiap pegawai yang akan pensiun wajib diberikan dukungan untuk mempersiapkan diri menghadapi masa pensiun. Bentuk dukungan tersebut dapat berbagai bentuk, seperti memberikan pembinaan mental, pelatihan kewirausahaan, dan lain-lain, sehingga ketika tiba saatnya masa pensiun dapat mempunyai bekal untuk mensejahterakan diri lahir dan batin.

Terlepas dari permasalahan mengenai penetapan usia pensiun, pada umumnya setiap organisasi yang mempekerjakan pegawai akan melakukan pemberhentian pada usia tertentu. Pensiun yang disebabkan usia lanjut dapat terjadi dari dua pihak yaitu pegawai itu sendiri dan dari tempat bekerja. Poerwono berpendapat ada dua pendirian tentang pemutusan hubungan kerja disebabkan usia lanjut yaitu :

1. Pihak yang berpendirian bahwa pemutusan hubungan kerja karena usia lanjut harus datang dari pihak pegawai. Dengan alasan bila datangnya dari pengusaha mengandung sifat paksaan yang berdampak segi-segi *ethis*, psikologis dan sosial ekonomi. Dari segi *ethis* timbul anggapan seolah-olah jasa yang telah diberikan pegawai selama aktif ditiadakan. Dari segi psikologis, tidak ada seorangpun yang mati dinyatakan tidak produktif lagi, kecuali diberikan fakta-fakta. Hal ini akan menyinggung harga diri pegawai. Segi sosial dan ekonomi dengan

⁵⁹ *Ibid.* Hlm. 148

pertimbangan bagi pegawai kebutuhan akan tetap dipenuhi sepanjang usianya. Ini berarti pemutusan hubungan kerja harus bersifat kesukarelaan.

2. Pihak yang berpendirian bahwa pemutusan hubungan kerja karena usia lanjut, harus datang dari pihak pengusaha. Dengan alasan untuk memungkinkan perusahaan merencanakan, menetapkan dan menjalankan garis-garis politik personalianya. Bentuk dari pemutusan hubungan kerja ini bersifat paksaan.⁶⁰

Saat ini perusahaan baik swasta maupun pemerintah menetapkan pensiun yang didasarkan pada usia tertentu. Jenis pensiun yang didasarkan pada penetapan batas usia menurut Allen dibagi atas dua jenis yaitu :

1. *Normal retirement age* Merupakan jenis pensiun yang umum dikenal yaitu pensiun yang sesuai dengan batas usia yang ditetapkan tempat pegawai bekerja.
2. *Early retirement age* Pensiun sebelum batas usia yang ditetapkan oleh tempat pegawai bekerja. Dalam jenis ini pensiun dapat atas inisiatif pegawai itu sendiri dan atas permintaan tempat pegawai bekerja. Biasanya pensiun ini dikarenakan faktor-faktor tertentu seperti kesehatan yang tidak memungkinkan lagi atau perusahaan bankrut.⁶¹

Dalam penelitian ini, jenis penetapan batas usia pensiun (BUT) yang sesuai dengan konteks penelitian adalah *normal retirement age*. *Normal retirement age* sejalan dengan konteks penelitian karena pembinaan terhadap PNS yang akan memasuki BUT ditujukan untuk PNS yang akan memasuki usia pensiun menurut Peraturan Pemerintah. Dengan demikian, yang dimaksud dengan batas usia pensiun PNS adalah batas usia yang ditentukan oleh pemerintah sebagai dasar bagi pemutusan hubungan kerja PNS dengan instansi pemerintah dimana PNS itu bekerja.

2.2.5 Pendidikan dan Pelatihan

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa pembinaan pada dasarnya merupakan suatu upaya menjaga, memperbaiki dan meningkatkan sikap dan

⁶⁰ *Ibid.*, Hlm 150-151

⁶¹ Everet T. Allen, et al, *Pension Planning*, (Illinois: Irwin, 1988), Hlm. 79.

perilaku yang positif dari seseorang. Dari penjelasan tersebut, pendidikan dan pelatihan dapat diidentifikasi sebagai salah satu bentuk pembinaan karena pendidikan dan pelatihan memuat unsur-unsur yang terdapat dalam konsep pembinaan. Menegaskan pernyataan diatas, selanjutnya akan dipaparkan definisi para pakar mengenai pendidikan dan pelatihan.

Menurut Notoatmodjo, pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.⁶² Sedangkan Ranupandojo dan Husnan berpendapat bahwa pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.⁶³

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa definisi pertama ditujukan untuk menggambarkan makna dan tujuan pendidikan dan pelatihan, sehingga tidak terlihat perbedaan antara pendidikan dan pelatihan. Sedangkan definisi yang kedua melihat secara spesifik makna pendidikan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan umum, pengetahuan teori, dan keterampilan.

Pembedaan secara spesifik antara pendidikan dengan pelatihan diutarakan oleh Siagian Sebagai berikut

Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik, metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain dengan standar yang ditetapkan, sedangkan pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu.⁶⁴

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan, seperti yang dikatakan oleh Siagian dapat mengubah potensi yang ada di dalam diri seseorang, yaitu cakrawala pandangan yang semakin luas yang memungkinkan seseorang untuk lebih mampu memahami dan mengantisipasi perubahan dan perkembangan yang

⁶² Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), Hlm. 25.

⁶³ Heidjracman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: BPEF, 1992) Hlm. 77.

⁶⁴ Sondang P Siagian, *Pengembangan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 1984), hal. 175

pasti akan terjadi, peningkatan produktifitas yang pada gilirannya dapat meningkatkan penghasilan seseorang sekaligus menambah kepuasan batin yang semakin besar.

Pakar lain menyatakan pendapatnya tentang pelatihan, yaitu suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi.⁶⁵ Lynton dan Pareek mengemukakan bahwa salah satu asumsi yang mendasari konsepsi pelatihan adalah motivasi dan keterampilan yang mengarah pada tindakan, untuk itu keterampilan diperoleh melalui praktek⁶⁶. Definisi tersebut memiliki implikasi bahwa keterampilan atau *skill* merupakan produk atau hasil dari penyelenggaraan pelatihan.

Menurut Nasution ada beberapa faktor yang menentukan keefektifan suatu pelatihan yaitu

- a. Instruktur yang tepat serta mampu menyampaikan materi secara jelas, sehingga peserta dapat dengan mudah mengerti
- b. Metode pendidikan dan pelatihan yang tepat, sehingga sasaran program pendidikan dan pelatihan dapat tercapai
- c. Materi sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan daya tangkap peserta
- d. Melakukan evaluasi terhadap program pelatihan.⁶⁷

Faktor-faktor sebagaimana diutarakan oleh Nasution di atas, memperlihatkan bahwa dalam penyelenggaraan pelatihan terdapat proses pendidikan, yaitu proses transfer pengetahuan dari pelatih/instruktur kepada peserta pelatihan. Dengan demikian pendidikan dan pelatihan merupakan suatu konsep yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain dalam penyelenggaraan suatu kegiatan pembinaan. Konsep pendidikan dan pelatihan hanya dapat dipisahkan berdasarkan tujuan penyelenggaraan kegiatan pembinaan. Kegiatan pembinaan yang bertujuan hanya untuk menambah pengetahuan peserta dapat disebut sebagai pendidikan, sedangkan kegiatan pembinaan yang bertujuan untuk

⁶⁵ Heidjracman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Loc. Cit.*

⁶⁶ Rolf P. Lynton, *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*, Terjemahan (Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1992), Hlm 13.

⁶⁷ Mulia Nasution, *Manajemen Personalia: Aplikasi dalam Perusahaan*, (Jakarta: Djambatan, 2000), Hlm 76-87

meningkatkan *skill* atau keterampilan dapat disebut sebagai pelatihan. Menurut Mangkunegara komponen-komponen pendidikan dan pelatihan meliputi:

- a. Tujuan dan sasaran pendidikan dan pelatihan harus jelas dan dapat diukur
- b. Para pelatih harus memiliki kualifikasi yang memadai
- c. Materi pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
- d. Metode pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan peserta
- e. Peserta pendidikan dan pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.⁶⁸

Dalam konteks penelitian ini, kegiatan pembinaan yang dilakukan adalah kegiatan pembinaan yang mengarah hanya pada pelaksanaan kegiatan pendidikan karena isi kegiatan tidak disertai dengan pemberian materi praktek untuk memberikan bekal keterampilan kepada para peserta.

2.2.5.1 Kriteria dalam Pengendalian Pelatihan

Pengendalian memiliki makna yang sama dengan pengawasan, evaluasi, dan pengkoreksian.⁶⁹ Dalam konteks penelitian ini, peneliti menguraikan kriteria evaluasi/pengendalian sebagai rambu-rambu bagi peneliti dalam melakukan pembahasan, agar pembahasan penelitian tidak menyimpang dari pokok permasalahan yang akan dibahas. Menurut Goldstein dan Buxton sebagaimana dikutip dalam Mangkunegara, dalam melakukan evaluasi pelatihan, ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu kriteria pendapat, kriteria belajar, kriteria perilaku, dan kriteria hasil.⁷⁰ Penjelasan ringkas dari keempat kriteria tersebut adalah sebagai berikut :

a. Kriteria Pendapat

Kriteria ini didasarkan pada bagaimana pendapat peserta pelatihan mengenai isi dan proses pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini dapat ungkap

⁶⁸ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya 2001), Hlm. 44.

⁶⁹ T. Hani Handoko, *Op Cit.*, Hlm. 359

⁷⁰ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Op Cit.*, Hlm. 59.

melalui wawancara langsung terhadap peserta pelatihan mengenai pelaksanaan pelatihan, bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang diberikan pelatih, metode pelatihan yang digunakan, dan situasi pelatihan. Pendapat peserta juga menyangkut misalnya apakah peserta menyenangi kegiatan pelatihan yang diadakan. Dengan demikian pendapat dari peserta pelatihan mengindikasikan kepuasan terhadap pelatihan.

Oleh karena itu, tahapan-tahapan dalam penyelenggaraan kegiatan pelatihan dapat digunakan sebagai indikator untuk menilai pengendalian pelatihan pada tingkat reaksi/pendapat para peserta pelatihan. Tahap-tahap dan Indikator yang perlu diperhatikan dalam suatu kegiatan pelatihan terdiri dari analisis kebutuhan pelatihan dan desain pelatihan.⁷¹

Pertama, analisis kebutuhan pelatihan. Pembuatan suatu kegiatan pelatihan wajib didasarkan pada analisis kebutuhan, baik kebutuhan organisasi maupun kebutuhan individu calon peserta pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan dapat melalui analisis harapan *stake holder*/masyarakat terhadap organisasi dan anggota-anggota atau pegawai yang ada didalamnya.⁷²

Kedua, desain pelatihan. Sebuah pelatihan memerlukan rancangan atau desain yang wajib disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan. Desain pelatihan menyangkut beberapa hal, antara lain maksud dan tujuan pelatihan, jenis pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, pelatih/instruktur, waktu pelatihan, fasilitas pelatihan.⁷³ Penjelasan masing-masing unsur dalam desain pelatihan disarikan sebagai berikut :

1. Maksud dan Tujuan

Tujuan pelatihan harus konkret dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan setidaknya memiliki tujuan, yaitu meningkatkan keterampilan para peserta pelatihan dan meningkatkan pemahaman atas pengetahuan yang akan diberikan melalui pelatihan

2. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan yang telah dilakukan maka organisasi atau penyelenggaraan kegiatan pelatihan menentukan jenis pelatihan

⁷¹ *Ibid.*, Hlm. 62

⁷² *Ibid.*

⁷³ *Ibid.*

yang cocok sesuai kebutuhan para peserta. Jenis pelatihan yang dipilih sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pelatihan.

3. Materi Pelatihan

Bersarakan analisis kebutuhan dan jenis pelatihan yang telah ditetapkan maka penyelenggaraan kegiatan pelatihan perlu merumuskan materi pelatihan yang sesuai agar pelatihan mencapai hasil yang optimal.

4. Metode Pelatihan

Metode Pelatihan merupakan cara seorang pelatih atau instruktur menyampaikan materi pelatihan kepada para peserta. Metode pelatihan yang dapat digunakan oleh seorang pelatih antara lain: diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran atau demonstrasi, games, latihan dalam kelas, tes dan *ranking exercise*, kerja tim, *study visit*

5. Pelatih/Instruktur

Pelatih/Instruktur yang akan memberi materi pelatihan harus dipilih secara selektif oleh penyelenggara pelatihan. Oleh karena itu instruktur harus memenuhi kriteria, yaitu memenuhi keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan.

6. Waktu Pelatihan

Waktu pelatihan perlu disusun secara tepat dan cukup sehingga dapat memberikan pemahaman dan keterampilan yang memadai kepada para peserta. Waktu pelatihan yang disusun juga wajib dilaksanakan tepat pada waktunya.

7. Fasilitas Pelatihan

Fasilitas pelatihan menyangkut semua prasarana dan sarana yang dibutuhkan untuk melatih para peserta kegiatan.

8. Evaluasi Pelatihan

Untuk mengetahui keberhasilan pelatihan yang telah diselenggarakan maka perlu dilakukan evaluasi terhadap peserta pelatihan. Hasil evaluasi sangat berguna sebagai *feed back* atau masukan untuk penyelenggaraan pelatihan dimasa mendatang

b. Kriteria Belajar

Pembelajaran merupakan suatu hasil yang dapat dilihat dengan mengevaluasi sejauh mana peserta sudah memahami pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan. Kirkpatrick dalam Craig menyatakan, untuk maksud evaluasi/pengendalian pembelajaran didefinisikan sebagai sikap yang diubah, dan pengetahuan, serta sikap yang dipelajari.⁷⁴ Dengan demikian, kriteria belajar dapat dievaluasi dengan menilai seberapa baik, terdapatnya perubahan-perubahan dari diri peserta pelatihan terhadap pengetahuan, pemahaman, keterampilan, serta sikap yang diperoleh dari hasil pembelajaran.

Menurut Noe teori pembelajaran terdiri dari: *reinforcement theory, social learning theory, goal setting theory, need theory, adult learning theory*.⁷⁵ Lebih lanjut Noe mengatakan bahwa teori-teori tersebut dapat diimplementasikan dengan menggunakan dua metode pembelajaran yaitu metode pembelajaran untuk anak-anak (*pedagogy*) dan metode pembelajaran untuk orang dewasa (*andragogy*).

Penelitian ini termasuk ke dalam *Andragogy (theory of adult learning)*, yaitu teori pendewasaan yang cenderung ke pendidikan psikologis. Teori ini memiliki asumsi bahwa:

- Kedewasaan dibutuhkan oleh para peserta pelatihan dalam mempelajari sesuatu
- Kedewasaan dibutuhkan untuk mengatur diri sendiri (*self-directed*)
- Kedewasaan dibutuhkan untuk membantu memahami situasi tertentu
- Kedewasaan merupakan sebuah pengalaman belajar bagi para peserta untuk memecahkan masalah
- Kedewasaan membutuhkan motivasi baik eksternal maupun internal.⁷⁶

Teori kedewasaan ini diperlukan dalam mengembangkan sebuah program pelatihan formal, dimana para peserta pelatihan dididik untuk menjadi lebih dewasa didalam mengambil sebuah keputusan dan meningkatkan kemampuan yang ada didalam dirinya

⁷⁴ Robert L Craig, *Training and Development Handbook*, (New York: McGraw Hill, 1996), Hlm 302.

⁷⁵ Raymond A Noe, *Employee Training and Development*, (Singapore: McGraw Hill, 1999), Hlm 87.

⁷⁶ *Ibid.*

Menurut Robbins, ada enam prinsip dalam pembelajaran antara lain: motivasi, tujuan, prinsip perbedaan individu, keaktifan peserta, kesiapan, dan transfer.⁷⁷ Penjelasan prinsip pembelajaran tersebut dapat disarikan sebagai berikut:

a) Motivasi.

Pengajaran dimulai dari penumbuhan dan pembinaan motivasi belajar para peserta dengan cara memberikan rangsangan dan pancingan, misalnya kegiatan orientasi pengenalan benda, pameran, gambar, dan sebagainya sehingga para peserta tumbuh minatnya untuk mempelajari topik masalah yang yang dijadikan sebagai pokok bahasan. Untuk menarik minat, juga dengan cara mendorong permasalahan bersumber dari kebutuhan peserta sendiri.

b) Tujuan

Tujuan merupakan sasaran khusus yang hendak dicapai oleh seseorang. Tujuan harus tergambar jelas dan dapat diterima oleh para peserta pelatihan. Tujuan membantu para peserta pelatihan berhasil dalam belajarnya, oleh karena itu instruktur hendaknya merumuskan tujuan dengan memperhatikan minat dan kebutuhan para peserta. Apabila para peserta pelatihan melihat kesesuaian antara minat dan kebutuhannya dengan tujuan yang dirumuskan, motivasi belajar akan meningkat. Dalam kegiatan pembelajaran instruktur hendaknya menyampaikan tujuan pada awal pembelajaran. Hal ini akan memberikan arah terhadap usaha yang harus dilakukan peserta pelatihan untuk mencapai tujuan tersebut. Disamping itu, dengan mengetahui tujuan yang harus dicapai, peserta pelatihan dapat menilai dirinya sendiri, apakah telah mencapai tujuan atau belum. Oleh karena itu, tujuan pembelajaran harus dirumuskan dengan jelas.

c) Prinsip Perbedaan Individu

Proses belajar yang terjadi pada setiap individu berbeda satu sama lain. Perbedaan ini disebabkan oleh karena setiap individu berbeda satu sama lain baik fisik maupun psikis. Berkenaan dengan prinsip perbedaan individu dalam proses belajar, kegiatan pembelajaran hendaknya disesuaikan dengan

⁷⁷ Stephen P Robbins, *Human Resource Management*, (New York: John Wiley Sons and Inc, 1996), Hlm 240

kesanggupan individu peserta pelatihan. Kegiatan pembelajaran yang dapat dilaksanakan pengajar/instruktur dalam upaya memenuhi kebutuhan individu peserta pelatihan.

d) Keaktifan Peserta

Dalam kegiatan pembelajaran peserta harus diberikan kesempatan yang luas untuk berpartisipasi dalam setiap proses pembelajaran. Dengan demikian para peserta pelatihan diharapkan dapat membaca atau melihat situasi yang sedang diangkat dalam materi pembelajaran. Hal ini memungkinkan para peserta pelatihan memahami lebih mendalam materi pembelajaran yang diberikan instruktur.

e) Kesiapan

Proses belajar dipengaruhi oleh kesiapan peserta pelatihan. Kesiapan yang dimaksud adalah kondisi individu yang memungkinkan peserta pelatihan dalam belajar dengan baik. Seorang peserta pelatihan yang belum siap untuk belajar, akan mengalami kesulitan untuk menguasai kemampuan yang diharapkan didapatkan dari materi yang diberikan instruktur. Kesiapan menyangkut dari kesiapan dari segi fisik/ kesehatan, inteligensi, dan segi mental atau psikis.

f) Transfer

Dalam proses belajar seseorang dituntut untuk menyerap dan menyimpan hasil belajar serta menggunakannya dalam situasi baru. Oleh karena itu, belajar dianggap bermanfaat bila seseorang dapat menyimpan dan menerapkan hasil belajar dalam situasi yang baru.

c. Kriteria Perilaku

Kriteria perilaku digunakan untuk menilai sejauhmana terjadi perubahan perilaku para peserta pelatihan, setelah diselenggarakannya kegiatan pelatihan. Menurut Simamora menyatakan bahwa

Melihat dampak perubahan perilaku peserta akibat pelaksanaan pelatihan yang diikutinya, dipandang sulit karena perubahan yang terjadi dapat juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar

pelatihan, misalnya pengalaman, pengetahuan, dan kondisi tertentu yang dimiliki oleh setiap peserta.⁷⁸

Setiap kegiatan pembelajaran menginginkan perubahan kearah yang lebih baik perilaku para pesertanya. Perilaku peserta yang berubah kearah yang lebih baik memungkinkan tujuan kegiatan tercapai. Namun, tingkat efektifitas pencapaian tujuan tersebut dipengaruhi oleh sejauhmana perilaku para peserta berkembang kearah yang lebih baik.

d. Kriteria Hasil

Kriteria Hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh oleh peserta dari kegiatan pelatihan. Kriteria Hasil menyangkut dampak langsung akibat peserta mengikuti kegiatan pelatihan dan dampak ini dapat dipantau secara kasat mata oleh orang lain. Kriteria hasil dapat dilihat dengan mengukur sejauhmana pembelajaran mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Simamora menyatakan hasil merupakan yang paling sulit untuk dikaitkan dengan pelatihan, tetapi penyelidikan tentang ini penting untuk dilakukan, bahkan secara berkesinambungan.⁷⁹

Lebih lanjut simamora menyatakan beberapa indikator untuk evaluasi pelatihan dari aspek hasil, dalam kontek pelatihan untuk meningkatkan kinerja seseorang diperusahaan. Aspek hasil tersebut meliputi: penghematan biaya, keuntungan aktual dan yang diproyeksikan, kenaikan penjualan, penurunan tingkat kecelakaan, membaiknya moral dan motivasi seseorang, dan sebagainya⁸⁰, Sedangkan dalam kontes penelitian ini aspek hasil dapat dilihat dari perubahan sikap dan perilaku peserta setelah mengikuti kegiatan pembinaan. Hal ini karena kegiatan pembinaan ini memiliki tujuan untuk merubah sikap dan perilaku tertentu dari peserta kegiatan.

2.3 Metode Penelitian

2.3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, Moleong medefinisikan penelitian kualitatif sebagai berikut:

⁷⁸ Hendry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1999), Hlm. 406.

⁷⁹ *Ibid.*, Hlm. 408.

⁸⁰ *Ibid.*, Hlm. 409.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode.⁸¹

Sedangkan Marshal dalam Sarwono mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai suatu proses yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia.⁸² Seolah menegaskan definisi diatas, Husman dan Akbar mengatakan bahwa penelitian kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif penelitian sendiri.⁸³ Metodologi penelitian kualitatif dilakukan dalam situasi yang wajar (*natural setting*) dan data yang dikumpulkan umumnya bersifat kualitatif.⁸⁴

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena penulis berupaya mencari pengertian atau pemahaman/pemaknaan secara mendalam mengenai gejala sosial dengan melihat fakta-fakta alamiah yang terjadi di lapangan yang kemudian dapat diambil sebagai suatu pemahaman atau pemaknaan baru dari fakta-fakta tersebut, yakni dengan menjelaskan pendapat pensiunan PNS terhadap kegiatan pembinaan bagi PNS yang akan memasuki batas usia pensiun di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.

2.3.2 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bermaksud membuat pemeriksaan atau penyandaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu⁸⁵. Penelitian ini berupaya menggambarkan pendapat pensiunan PNS terhadap pelaksanaan pembinaan bagi PNS yang akan memasuki batas usia pensiun di lingkungan pemerintah Kota Bekasi tahun 2007.

⁸¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya Bandung, 2006), hlm. 6.

⁸² Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 193.

⁸³ Hisaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metode Penelitian Sosial*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hlm. 81.

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ *Ibid.*, Hlm. 4.

Berdasarkan penggunaan waktunya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam waktu tertentu dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan.⁸⁶ Oleh karena itu, penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan pada waktu tertentu dan tidak dimaksudkan untuk diperbandingkan dengan penelitian lain pada waktu yang berbeda.

Selanjutnya, berdasarkan manfaatnya penelitian ini termasuk kedalam penelitian murni dan penelitian terapan. Sebagai penelitian murni berarti penelitian ini memiliki manfaat bagi diri peneliti sendiri, yaitu untuk menambah pengetahuan peneliti dan untuk kepentingan akademis, sedangkan sebagai penelitian terapan, hasil penelitian ini dapat diterapkan oleh Pemerintah Kota Bekasi dalam menyelenggarakan kegiatan serupa dimasa mendatang.

Sedangkan berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik penelitian lapangan (*field research*), yang lebih mengandalkan pada observasi dan wawancara mendalam kepada informan yang telah ditentukan, untuk melihat dan menganalisis pendapat pensiunan PNS terhadap kegiatan pembinaan bagi PNS yang akan memasuki batas usia pensiun di lingkungan pemerintah Kota Bekasi tahun 2007.

2.3.3 Metode Penelitian dan Strategi Pengumpulan Data

Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk meneliti.⁸⁷ Penelitian Kualitatif menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan, wawancara, atau penelaahan dokumen.⁸⁸ Peneliti melakukan pengumpulan data yang terdiri dari data primer dan data skunder. Data primer didapat dari hasil wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara terstruktur kepada pensiunan PNS yang pernah mengikuti kegiatan pembinaan bagi PNS yang akan memasuki BUP di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi Tahun 2007, sedangkan data skunder didapat dari dokumen-dokumen organisasi dan dari studi kepustakaan yang diambil dari buku-buku atau literatur yang berhubungan dengan topik penelitian

⁸⁶ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), Hlm. 45.

⁸⁷ *Ibid.*, Hlm. 65

⁸⁸ Lexy J. Moleong, *Op.Cit*, Hlm. 9

2.3.4 Hipotesis Kerja

Hipotesis kerja merupakan dugaan sementara peneliti yang menjadi dasar dalam proses pengumpulan data dan analisis data.⁸⁹ Dalam penelitian kualitatif hipotesis tidak diuji tetapi diusulkan sebagai satu panduan dalam proses analisis data dan terus–menerus disesuaikan dengan data lapangan.⁹⁰ Hipotesis penelitian ini adalah masih banyak terdapat kelemahan dalam desain kegiatan pembinaan bagi PNS yang akan memasuki BUP di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi tahun 2007.

2.3.5 Narasumber atau Informan

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan sejumlah informan yang potensial untuk dijadikan sebagai sumber informasi di dalam penyusunan rancangan penelitian ini. Para informan tersebut diantaranya berasal dari

- a. Beberapa Pensiunan PNS Kota Bekasi yang pernah mengikuti kegiatan pembinaan bagi PNS yang akan memasuki BUP pada tahun 2007
- b. Ketua Penyelenggara Kegiatan Pembinaan (Kepala Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Bekasi)

2.3.6 Proses Penelitian

Dalam prosesnya penelitian kualitatif mempunyai lima fase, yaitu penentuan fokus masalah, pengembangan kerangka teori, penentuan metodologi, analisis temuan, dan pengambilan kesimpulan.⁹¹ Dalam penelitian ini penentuan fokus masalah dimulai dari pengumpulan informasi atas permasalahan yang akan diteliti, yaitu informasi mengenai kegiatan pembinaan bagi PNS yang akan memasuki BUP di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.

Selanjutnya pada fase pengembangan kerangka pemikiran. Peneliti mengumpulkan bahan–bahan kepustakaan yang terkait dengan tema penelitian. Pada fase penentuan metodologi, peneliti menentukan metode yang cocok bagi penelitian ini, sehingga hasil analisis dari penelitian ini bisa maksimal. Kemudian dalam fase analisis temuan atau data, peneliti berusaha mengidentifikasi,

⁸⁹ Lina Miftahul Jannah, dkk, *Pedoman Penulisan dan Evaluasi Tugas Karya Akhir dan Skripsi*, (Depok: Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, 2006), hlm. 34

⁹⁰ Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu–Ilmu Sosial*, (Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, 2006), hlm. 44.

⁹¹ Prasetya Irawan, *Op.Cit.*, Hlm. 20.

mengkategorisasi, dan menganalisis data, serta informasi-informasi yang diperoleh dari informan dengan bahan-bahan kepustakaan yang terkait. Dan pada fase terakhir, yaitu fase pengambilan kesimpulan, peneliti menyimpulkan hasil penelitian dan jika perlu memberikan rekomendasi atau saran kepada instansi atau pejabat/PNS yang terkait

2.3.7 Penentuan Site Penelitian

Site penelitian ini adalah BKD Kota Bekasi. *Site* penelitian tersebut dipilih karena BKD Kota Bekasi merupakan instansi pemerintah di tingkat daerah yang telah menyelenggarakan kegiatan pembinaan bagi PNS yang akan memasuki BUP. Atas dasar itu, peneliti merasa terdorong untuk melakukan penelitian untuk melihat dan menganalisis pendapat pensiunan PNS terhadap kegiatan pembinaan tersebut, yang diselenggarakan pada tahun 2007

2.3.8 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian memuat uraian mengenai berbagai masalah yang dihadapi peneliti selama proses penelitian.⁹² Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu banyak informan yang menolak untuk diwawancarai atau tidak berdomisili di tempat ketika informan tersebut bekerja, menyebabkan proses pengumpulan data memakan waktu yang cukup lama. Penelitian ini juga menemukan keterbatasan data, yaitu tidak semua data diperoleh secara lengkap karena sejumlah data yang ada dan berkaitan dianggap rahasia oleh pihak yang mengeluarkan data tersebut. Keterbatasan-keterbatasan ini yang menyebabkan kurang optimalnya hasil penelitian yang dilakukan.

⁹² Lina Miftahul Jannah, dkk, *Op Cit.*, hlm. 35