PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI (STUDI KASUS PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA KENDARI)

THE INFLUENCE OF EDUCTION AND TRAINING ON DEVELOPMENT OF OFFICIALS' (A CASE STUDI AT REGIONAL SECRETARIAT OF KENDARI CITY)

T A S L I M

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007

PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI (STUDI KASUS PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA KENDARI)

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumberdaya Manusia

Disusun dan diajukan oleh

T A S L I M

Kepada

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007

T E S I S

PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI (STUDI KASUS PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA KENDARI)

Disusun dan diajukan oleh :

T A S L I M

Nomor Pokok P2100201448

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 05 Februari 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Drs. Anwar Guricci, DESS.	**Gamsir, SE., MS.**
Ketua Program Magister Manajemen	Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin
Prof. Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA	**Prof. Dr. dr. Abdul Razak Thaha, M.Sc.**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT., karena rahmat dan karunianya pulalah sehingga penulis dapat meyelesaikan tesis ini yang berjudul " Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Prestasi Kerja Pegawai (studi kasus pada Sekretariat kota Kendari)" sebagai salah satu syarat dalam meraih gelar Magister Manajemen.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar – besarnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, pengarahan dan dorongan dalam rangka penyelesaian tesis ini terutama kepada:

1. Bapak Drs. Anwar Guricci, DESS selaku pembimbing Pertama, dan Bapak Gamsir, SE., MS. Selaku pembimbing kedua. Yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan arahan, gagasan dan dorongan sehingga penulis dapat merampungkan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. M. Yunus Zain, MA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ketua Program Magister Manajemen PPs Unhas, yang telah memberikan kesempatan dan fsilitas kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Unhas.
3. Ucapan terimah kasih penulis sampaikan kepada Drs. H. Kahruddin Hamiaso selaku Sektretaris Daerah Kota Kendari yang telah memberikan izin dan membantu pelaksanaan penelitian ini.
4. Ucapan terima kasih kepada seluruh teman-teman kuliah Angkatan II MM Unhs Afiliasi Unhalu Kendari, terkhusus kepada Abd. Kadir, H. Andi Baso, H.

Kamaluddin Rani dan H. Hasbi, yang telah banyak membantu penulis memberikan dukungan moril dalam penyelesaian tesis ini.

5. Teristimewa penulis ucapkan terima kasih kepada kepada kedua Orang tua, kakak dan adik-adik yang tersayang yang dengan tulus ikhlas memeberikan dorongan dan doa restu sejak awal studi hingga terselesainya tesis ini.
6. dan terima kasih yang sangat pribadi penulis sampaikan kepada istri yang tercinta Ir. Hj. Yusda dan kedua putri Awalia Rahma dan Ridha Salfa Amirah yang tersayang. Tanpa perhatian dan bantuan moral mereka, mustahil tesis ini dapat diselesaikan.

Besar harapan penulisan tesis ini dapat bermamfaat bagi semua pihak khusunya bagi para pengambil kebijakan di pemerintah kota Kendari. Namun demikian penulis tetap menyadari bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaanya. Karena itu penulis sangat mengharapkan koresi dan kritikan yang sifatnya membangun demi kesempurnaan pada tesis ini.

Kendari, Februari 2007

P e n u l i s

ABSTRAK

TASLIM. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karier Pegawai pada Era Otonomi Daerah : Studi Kasus pada Sekretariat Daerah Kota Kendari (dibimbing oleh **Anwar Guricci** dan **Gamsir**)

Rendahnnya kinerja aparatur dalam pembangunan sampai kini masih tetap membutuhkan penanganan secara tepat dan berkelanjutan. Tampaknya kinerja aparatur cenderung tidak mengalami peningkatan berarti, meskipun telah dilakukan berbagai kebijakan dan program pendidikan dan pelatihan bagi aparatur.

Penelitian ini bertujuan mengetahui: 1). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap pengembangan karier pegawai, dan 2) pelatihan struktural yang paling tepat dan sesuai untuk diikuti oleh pegawai.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian bertujuan bahwa pelaksanakan pendidikan dan pelatihan belum dapat memberikan hasil yang optimal terhadap pengembangan karier pegawai. Meskipun hubungan antara pendidikan dan pelatihan sangat lemah, akan tetapi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhdap pengembangan karier pegawai. Salah satu faktor penyebab rendahnya pengaruh diklat terhadap pengembngan karier pegawai adalah adanya jenis pendidikan dan pelatihan yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pegawai yang mengikutinya.

ABSTRACT

TASLIM. The influence of education and training on the Development of Officials' Carrier During the of Local Autonomy; A case Study at Regional Secretariat of Kendari City (supervised by **Anwag Guricci** and **Gamsir**)

This reseach aimed to find out (1) the influence of education and training on the development of officials' carrier; and (2) the type of the most appropriate and suitable structural education and training followed by the officials.

The data obtained were analyzed using mltiple linier regression analysis.

The result show that the implementation and training does not give optimal result to the development of officials' carrier. However, although the correlation between education and training is very weak, it give positive and significant influence on the development of officials' carrier. One of the factors affecting the low level of the influence of education and training on the development of officials' carrier is that the type of eduction and training theat they follow is not in accordance with their main task and function.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
KATA PENGANTAR iv
ABSTRAK vi
DAFTAR TABEL x
DAFTAR GAMBAR xi
DAFTAR ISI viii

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Perumusan Masalah 9
1.3. Tujuan Penelitian 11
1.4. Manfaat Penelitian 11

BAB II LANDASAN TEORI 13
2.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan 13
2.2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan 17
2.3. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan 19
2.4. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan 24
2.5. Jenis – Jenis Pelatihan 29
2.6. Pengembangan Karier 33

BAB III KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS 42
3.1. Kerangka Pikir 42
3.2. Hipotesis 43

BAB IV METODE PENELITIAN 44
4.1. Tempat / Objek Penelitian 44
4.2. Sumber Data 44
4.3. Metode Pengumpulan Data 44
4.4. Rancangan Populasi dan Sampel 45
4.5. Metode Analisis 45
4.6. Metode Pengukuran 46

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 47
5.1. Gambaran Umum Wilayah Penelitian 47

5.2. Deskripsi Variabel Pembentukan Kinerja 49
5.3. Deskripsi Pendidikan dan Pelatihan Responden 72
5.3.1. Pendidikan 72
5.3.2. Pelatihan 75
5.4. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karier Pegawai pada Era Otonomi Daerah 78
5.5. Jenis Pendidikan dan Pelatihan Struktural 84

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 88
6.1. Simpulan 88
6.2. Saran – Saran 90

LAMPIRAN 91

DAFTAR PUSTAKA 93

DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
1.	Jumlah Pegawai / Karyawan Sekretariat Daerah Kota Kendari Yang Telah Mengikuti Pelatihan	8

DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pikir	43

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kebijakan pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan dengan merasionalisasi kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dengan perubahan penyelenggaraan pemerintahan dari sistem sentralistik menjadi sistem desentralistik melalui Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 sebagaimana telah diubah dengan Undang Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 25 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, telah memberikan kewenangan yang luas kepada pemerintah daerah untuk mengelola dan memanfaatkan sumberdaya daerahnya secara nyata dan bertanggungjawab untuk kesejahteraan masyarakat.

Seiring dengan itu, pembentukan Kotamadya Dati II Kendari pada tahun 1995 melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1995 dan telah berubah menjadi Kota Kendari sejak tahun 1999 berdasarkan Undang-undang nomor: 22 Tahun 1999 dan No.32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Kota Kendari melaksanakan

kewenangan dan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Kendari berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, meliputi 11 kewenangan yaitu (1) kewenangan dalam bidang pekerjaan umum, (2) kewenangan dalam bidang kesehatan, (3) kewenangan dalam bidang pendidikan dan kebudayaan, (4) kewenangan dalam bidang pertanian, (5) kewenangan dalam bidang perhubungan, (6) kewenangan dalam bidang industri dan perdagangan, (7) kewenangan dalam bidang penanaman modal, (8) kewenangan dalam bidang lingkungan hidup, (9) kewenangan dalam bidang pertanahan, (10) kewenangan dalam bidang koperasi, dan (11) kewenangan dalam bidang tenaga kerja. Seluruh kewenangan tersebut diberikan dengan harapan Pemerintah Kota Kendari akan dapat lebih berperan dan lebih mampu dalam mempercepat peningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip dan semangat otonomi daerah yang bertangung jawab.

Peletakan titik berat otonomi daerah pada daerah Kabupaten/Kota merupakan kebijakan yang sangat strategis dihubungkan dengan fungsi dan peranan Pemerintah Daerah ditengah-tengah masyarakat, yakni memberikan fasilitas dan pelayanan secara mudah dan tepat sasaran serta tepat waktu sehingga akan mendorong timbulnya prakarsa dan partisipasi aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan

pembangunan yang merupakan prasyarat keberhasilan pelaksanaan pemerintahan di semua tingkatan.

Sumberdaya manusia merupakan salah satu sumberdaya yang utama dalam pembangunan, klarena betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi dan tersedianya modal serta memadainya bahan, namun jika tanpa didukung sumberdaya manusia yang terampil maka organisasi akan sulit dalam pencapaian tujuannya.

Peran sumberrdaya manusia pada masa kini dan masa mendatang menjadi penentu bagi keberhasilan sebuah aktifitas yang dilakukan dalam sebuah organisasi, baik organisasi Pemerintah maupun swasta. Sebaliknya, bagi organisasi sendiri dalam usaha mencapai tujuannya sangat membutuhkan peran manusia yang menjadi anggota organisasi tersebut, karena kegiatan organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur manusia yang ada didalamnya.

Siagian (2001) menyatakan, manusia merupakan unsur yang paling menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi itu.

Keberhasilan suatu kegiatan dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh suatu susunan organisasi yang lengkap, tetapi yang lebih

penting adalah pegawai yang menduduki susunan organisasi tersebut sebagai mitra kerja antara yang satu dengan lainnya, dapat atau tidak dapatnya berfungsi sesuai dengan kedudukan dan tugasnya masing-masing.

Dalam setiap organisasi baik profit maupun non profit, faktor sumberdaya manusia merupakan sumberdaya yang sangat berperan dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Hal ini menunjukan bahwa faktor sumberdaya manusia merupakan indikator suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya.

Oleh sebab itu, diperlukan adanya sumberdaya aparatur pemerintah yang berkualitas, profesionalisme serta tanggap terhadap dinamika pembangunan. Peningkatan sumberdaya aparatur khususnya dilingkungan Pemerintah Kota Kendari merupakan suatu keharusan, serta pengembangan sumberdaya manusia dianggap sebagai sumber dari setiap masalah yang terjadi dalam organisasi pemerintahan seperti kurang mampunya dalam mengantisipasi gejolak tuntutan masyarakat. Melalui peningkatan ini diharapkan dapat diupayakan peningkatan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan berbagai kebijakan pembangunan di daerah.

Sasaran pembangunan aparatur dilingkungan Pemerintah Daerah Kota Kendari pada era otonomi diarahkan pada peningkatan kualitas, efisiensi dalam seluruh tatanan administrasi pemerintahan melalui

peningkatan kemampuan, disiplin, pengabdian, keteladanan dan kesejahteraan aparatur, sehingga secara keseluruhan makin mampu melaksanakan tugas pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan dengan sebaik-baiknya.

Untuk mewujudkan tatanan yang demikian, perlu pemantapan sistem pembinaan dan pengembangan karier yang didasarkan pada prestasi kerja dan kemantapan sikap mental yang dilaksanakan secara terencana melalui pendidikan dan pelatihan, penugasan, bimbingan dan konsultasi, pengembangan motivasi, peningkatan disiplin kedinasan yang sehat dengan didukung oleh sistem informasi yang mantap.

Pendayagunaan aparatur pemerintah mempunyai sasaran yang ingin dicapai, bagaimana mewujudkan aparatur yang berkemampuan dibidang kelembagaan atau organisasi, kepegawaian, ketatalaksanaan dan pengawasan untuk melaksanakan otonomi daerah. Keempat aspek itu erat kaitannya satu sama lain sehingga perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari pimpinan, karena upaya pendayagunaan aparatur yang berkualitas dan berkemampuan dalam penyelenggaraan tugas banyak ditentukan oleh keempat bidang tersebut, disamping faktor-faktor lain seperti pendidikan dan pelatihan aparaturvserta mutu kepemimpinan.

Dalam rangka mempersiapkan sumberdaya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tututan masyarakat dimasa mendatang, maka diperlukan adanya siatu kegiatan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan keterampilan dan profesionalisme yang dimiliki pegaia yang pada akhirnya diharapkan dapat mengembangkan karier pegawai.

Notoajmodjo (1992) mengemukakan, Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calong tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Dalam suatu pelatihan orientasi atau penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*), sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum.

Sementara itu, pelatihan menurut Sunarto dan Sahedhy (2001), adalah proses sistematik pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Selanjutnya Handoko (2000) berpendapat, pelatihan dan pengembangan dilaksanakan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau

kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan dan dengan adanya program pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan diatas, kegiatan pendidikan dan pelatihan sebaiknya diadakan secara sistematis, terencana, dan terus menerus. Hal ini perlu dilakukan karena adanya kondisi lingkungan organisasi yang terus berubah seiring dengan perubahan dinamika dan tutuntan masyrakat. Untuk mengantisipasi semua ini, maka sumberdaya manusia aparatur dituntut benar-benar cakap dan siap dalam menghadapi tantangandan masalah-masalah yang timbul dibidang tugasnya masing-masing.

Peningkatan mutu aparatur pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang sangat menentukan dalam kelancaran manajemen, organisasi dan administrasi dalam hubungannya dengan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara optimal. Oleh sebab itu, harus diyakini oleh setiap pimpinan bahwa melalui pendidikan dan pelatihan, baik teknis fungsional maupun struktural diharapkan akan menambah tingkat daya guna dan hasil guna aparatur dalam penyelesaian tugas yang diembannya.

Bertitik tolak dari harapan diatas, maka pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia jaquh lebih penting untuk segera

ditangani saecara serius dan berkesinambungan melalui program pendidikan dan pelatihan, sehingga harapan yang hendak dicapai yaitu terciptanya fungsi sumberdaya manusia aparatur sebagai pengabdi, pengayom dan pendorong prakarsa masyartakat dapat terlaksana dengan baik.

Pada Kantor Sekertariat Daerah Kota Kendari terdapat 176 pegawai/karyawan, dan yang telah mengikuti pelatihan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1. Jumlah Pegawai/Karyawan Sekertariat Daerah Kota Kendari Yang Telah Mengikuti Pelatihan

No	Jenis Diklat	Jumlah (orang)
1	Diklat Pim Tk. II	7
2	Dilkat Pim Tk. III	23
3	Diklat Pim Tk. IV	29
4.	Diklat Fungsional	43
	J u m l a h	102

Sumber Data : Kantor Wali Kota Tahun 2004

Dari Tabel di atas terdapat empat jenis pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai/karyawan yaitu Diklat Pim Tk II – IV dan Diklat Fungsional. Dengan adanya program pendidikan dan pelatihan, diharapkan pegawai dapat memperbaiki dan mengembangkan keterampilan dan pengetahuannya, sikap serta perilakunya sesuai dengan tuntutan perubahan

teknologi dan metode kerja sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

1.2. Perumusan Masalah

Fenomena yang terjadi dan cukup menarik untuk diperhatikan akhir-akhir ini adalah begitu tingginya animo pegawai Pemerintah Daerah untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) seperti Diklat PIM IV dan Diklat PIM III. Topik perhatian yang banyak dibicarakan dikalangan pegawai berkisar tentang bagaimana dapat mengikuti Diklat Struktural dan Teknis Fungsional atau lain-lain Diklat secara cepat, sehingga apapun jalan dan cara ditempuh. Sumberdaya seperti dana, waktu pemikiran dan lain-lain dialokasikan dengan sebaik-baiknya agar orang dapat lulus seleksi penyaringan dan segera mengikuti Diklat.

Jika ditelusuri lebih dalam dapat diketahui berbagai alasan yang mendasari pegawai mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Beberapa alasan diantaranya karena organisasi/instansi lain melakukannya, pimpinan berpikir bahwa organisasi akan tertinggal di belakang jika tidak mengikuti pelatihan atau mengirinkan anggotanya kelembaga Diklat.

Pendapat lain, alasannya pelatihan itu sedang populer atau berkesan seperti sebuah produk mutakhir, sedangkan pihak yang optimis beranggapan bahwa mengikuti Diklat mencoba untuk mengubah sifat-sifat

kepribadian yang mendasar atau gaya kepemimpinan pada umumnya. Namun yang paling ironis banyak pihak yang beranggapan bahwa Diklat diikuti sebagai jaminan untuk dapat tetap bertahan pada posisi sekarang atau harapan untuk dipromosikan lebih cepat dalam jenjang karier mereka (Efendi, 1996).

Sementara itu Schuler dan susan (1997) melaporkan, dibeberapa organisasi mengikuti program pelatihan eksekutif berguna sebagai imbalan untuk kinerja yang lalu, sedangkan pada beberapa organisasi lainnya peran serta dalam program pelatihan merupakan suatu ritual yang mengisyaratkan kepada para pegawai yang baru dipromosikan maupun para anggota kelompok kerja mereka terdahulu bahwa telah terjadi perubahan status. Namun yang paling sering pelatihan diberikan atas dasar kebutuhan untuk meralat defisiensi keahlian, melengkapi para pegawai dengan keahlian spesifik pekerjaan atau mempersiapkan para pegewai menerima peran dikemudian hari.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari.

2. Jenis-jenis pendidikan dan pelatihan struktural apakah yang saat ini paling tepat dan sesuai untuk diikuti oleh pegawai.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari.
2 Untuk mengetahui jenis pendidikan dan pelatihan struktural yang paling tepat dan sesuai untuk diikuti oleh pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini:

1. Memberikan masukan dalam rangka meningkatkan prestasi kerja dan karier pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah kota Kendari, sehingga dapat membantu pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan program diklat selanjutnya.
2. Sebagai bahan evaluasi atas berbagai kebijakan yang terkait dengan pelaksanaan diklat dan pengembangan karier pegawai, khususnya di Setda Kota Kendari.

3. Menjadi bahan informasi dan bahan banding bagi kegiatan penelitian pengembangan karier dalam merumuskan kebijakan Diklat guna peningkatan pengembangan karier pegawai dimasa mendatang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuan menghadapi berbagai tantangan baik yang sifatnya eksternal maupun internal sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola sumberdaya manusia dengan sebaik-baiknya. Dukungan sumberdaya manusia yang mempunyai kecakapan, pengetahuan dan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat mebantu organisasi menjadi efektif dan efisien.

Peningkatan mutu sumberdaya manusia harus diyakini pula oleh setiap pimpinan bahwa sumberdaya manusia adalah salah satu faktor terpenting untuk menentukan keberhasilan misi suatu organisasi. Oleh sebab itu, optimalisasi penggunaan sumberdaya manusia (aparatur) merupakan hal yang perlu diupayakan agar organisasi dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

Efisiensi dan efektifitas suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas sumberdaya manusia didalam organisasi itu sendiri. Untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang berkualitas diperlukan suatu

kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai didalam organisasi tersebut. Hal ini sangat penting artinya, mengingat program pendidikan dan pelatihan bukang semata-mata keuntungan bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga merupakan keuntungan bagi organisasi.

Menurut Notoajmojo (1992), pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk pengembangan sumberdaya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi, secara teori dijelaskan bahwa pendidikan adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan, sedangkan pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan yang bertujuan meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang.

Sementara itu, Sunarto dan Sahedhy (2001) mengemukakan, pelatihan kerap dibedakan dari pendidikan, pendidikan dianggap lebih luas lingkupnya dengan tujuan mengermbangkan individu, sedangkan pelatihan merupakan upaya meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang untuk membantu menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik. Manfaat finansial pelatihan bagi organisasi biasanya terjadi dengan segera. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang

karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama kariernya. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi, hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang.

Pengertian pelatihan dan pengembangan menurut Handoko (2000) adalah berbeda. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang, selanjutnya jka manjemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang, maka kegiatan ini disebut pengembangan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Schuler dan Susan (1997) menjelaskan suatu tujuan utama dari pelatihan adalah menghilangkan kekurangan, baik ada sekarang maupun yang akan datang yang menyebabkan pegawai bekerja dibawah tingkat yang diinginkan. Pelatihan untuk peningkatan kinerja sangat penting bagi organisasi yang dengan cepat menggunakan teknologi baru dan akibatnya meningkatkan kecenderungan kekurangan pegawai. Lebih lanjut dikatakan

bahwa dengan fokus jangka panjang mereka, kegiatan pengembangan mempersiapkan pegawai untuk kemajuan karier dikemudian hari bahkan bila hal tersebut belum diidentifikasi. Kegiatan pengembangan juga menjamin bahwa para pegawai memenuhi syarat untuk posisi yang mereka cita-citakan.

Dari beberapa pendapat sebagaimana dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses sistematis dan praktis untuk membantu menambah pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai dalam mencapai hasil pekerjaannya secara lebih efektif dan efisien pada waktu sekarang, sedangkan pendidikan pada umumnya berhubungan dengan pengembangan kemampuan pegawai secara menyeluruh, sehingga lebih banyak teoritis dan memerlukan jangka waktu panjang. Pengembangan menitik beratkan pada penyiapan pegawai untuk pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya pada waktu yang akan datang, sehingga dapat bekerja lebih baik dalam promosi karier selanjutnya.

2.2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan pendidikan dan pelatihan pegawai menurut Notoatmodjo (1992) antara lain:

1. Mempersiapkan pegawai dalam menempati posisi-posisi atau jabatan yang baru. Pencapaian tujuan tersebut dapat berupa:
    a. Promosi, pegawai yang mengikuti program pendidikan memperoleh nilai tambah berupa kemampuan-kemampuan baru yang dapat dipakai diluar bidang tugas atau diluar wilayah kerjanya saat ini.
    b. Pengembangan Karier, artinya pegawai yang mengikuti program pendidikan dipersiapkan kedudukan yang tinggi yang direncanakan oleh instansi/organisasinya dalam waktu yang panjang.
2. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja tiap pegawai. Pelatihan-pelatihan ini mencakup:
    a. Pelatihan untuk pelaksanaan program-program baru.
    b. Pelatihan untuk menggunakan alat-alat atau fasilitas baru.
    c. Pelatihan untuk para pegawai yang akan menduduki job yang baru.
    d. Pelatihan untuk pengenalan proses atau prosedur kerja yang baru.
    e. Pelatihan bagi pegawai-pegawai baru.

Senada dengan diatas Sunarto dan Sahedhy (2001) mengemukakan, tujuan pelatihan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Memperbaiki kinerja

Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.

b. Memutakhirkan keahlian para karyawan

Melalui pelatihan, memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer disegala bidang haruslah mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif.

c. Mengurangi Waktu Belajar

Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil tes, wawancara dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, terdapat saat dimana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu. Pelatihan sering diperlukan untuk mengisi “gap” antara kinerja karyawan yang diprediksi dengan kinerja aktualnya.

d. Memecahkan permasalahan operasional

Persoalan organisasi menyerang dari berbagai penjuru. Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus

dihadapi para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

e. Promosi karyawan

Salah satu cara menarik, menahan dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematik. Mengembangkan kemampuan promosional adalah konsisten dengan kebijakan personal dan promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

f. Orientasi Karyawan terhadap organisasi

Selama beberapa hari karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak mengenakan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktifitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah, beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar pada orientasi karyawan terhadap organisasi pekerjaan.

2.3. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Handoko (2000) berpendapat, pelatihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu

karyawan untuk tanggung jawab lebih besar diwaktu yang akan datang. Program-program pelatihan tidak hanya penting bagi individu tetapi juga organisasi dan hubungan manusia dalam kelompok kerja dan bahkan bagi negara. Barangkali cara paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat pelatihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi sumberdaya manusia. Disamping pengeluaran untuk biaya pelatihan dan pengembangan, organisasi harus membayar harga karena pemborosan, absensi, pekerjaan yang buruk, keluhan berkepanjangan dan perputaran tenaga kerja.

Manfaat program pelatihan dan pengembangan bagi organisasi menurut Siagian (2001), yaitu:

1. Peningkatan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan tugas yang berbeda dan bahkan spesifik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi, sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual,

saling menghargai adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bersikap secara inovatif.

3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen operasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajemen yang partsipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota orgnisasi.

Disamping manfaat bagi organisasi, program pelatihan dan pengembangan bermanfaat juga bagi karyawan organisasi yaitu:

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.

2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi strees, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
6. tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
7. Meningkatnya kepuasan kerja.
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

Selanjutnya manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui pelatihan dan pengembangan adalah dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal ini terjadi karena:

a. Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
b. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.

c. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus dilingkungan suatu organisasi tertentu.
d. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai.
e. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas, secara umum manfaat nyata program pelatihan dan pengembangan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas.
b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
c. Meningkatkan sikap loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
d. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia.
e. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Dengan demikian pendidikan dan pelatihan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak yaitu kepada organisasi atau instansi, kepada pegawai atau karyawan yang bersangkutan serta pertumbuhan atau

pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi atau instansi.

2.4. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Penentuan kebutuhan ini perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan pelatihan dan pengrmbangan harus mampu mendiagnosa masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul dimasa depan.

Menurut Siagian (2001), dalam mengidentifikasikan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan terdapat tiga pihak yang turut terlibat yaitu:

1. Satuan organisasi yang mengelola sumberdaya manusia

   Peranan satuan kerja ini adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi sebagai keseluruhan, baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan.

2. Para manajer berbagai satuan kerja

   Karena merekalah yang memimpin dan bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan satuan-satuan kerja yang dipimpinnya,

sehingga mereka dianggap paling mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan apa yang diperlukan.

3. Para pegawai yang bersangkutan sendiri

   Banyak organisasi yang memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mencalonkan diri sendiri mengikuti program pelatihan dan pengembangan tertentu. Titik tolak pemberian kesempatan ini ialah bahwa para pegawai yang sudah dewasa intelektual mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing.

Senada dengan Schuler dan Susan (1997) menjelaskan bahwa identifikasi kebutuhan program pelatihan dan pengembangan meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan organisasi

   Melaksanakan analisis kebutuhan organisasi harus merupakan langkah pertama dalam penilaian kebutuhan yang efektif. Hal ini dimulai dengan pemeriksanaan tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi serta kecenderungan yang mempengaruhi tujuan.

   Analisis kebutuhan organisasi harus dapat menterjemahkan tujuan organisasi kedalam estimasi yang tepat dari permintaan akan sumberdaya manusia.

Analisis organisasi juga dapat mengemukakan kinerja organisasi dibidang yang menentukan kebudayaan perusahaan. Misalnya, ia dapat mengungkapkan ketidak sejajaran antara sistem nilai yang berlaku dalam organiasasi dan nilai-nilai yang didukung manajemen puncak.

2. Analisis kebutuhan jabatan

   Untuk pekerjaan yang ada, informasi mengenai tugas-tugas yang akan dilakukan, keterampilan yang dibutuhkan dalam melakukan tugas-tugas tersebut dan standar minimum yang layak dikumpulkan. Informasi ini kemudian dapat digunakan untuk menjamin bahwa program pelatihan merupakan tugas spesifik dan berguna.

   Proses pengumpulan informasi untuk digunakan dalam mengembangkan program pelatihan seringkali disebut sebagai analisis kebutuhan jabatan. Dalam situasi ini, metode analisis yang digunakan harus meliputi pertanyaan yang khusus dirangcang untuk menilai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan. Oleh karenanya, suatu pendekatan analisis jabatan yang diintegrasi adalah tepat.

3. Analisis kebutuhan pribadi

   Suatu analisis kebutuhan pribadi mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan seseorang saat ini dan kemampuan yang dibutuhkan atau

diinginkan. Analisis kebutuhan pribadi dapat mempunyai ruang lingkup yang cukup lebar atau sempit. Pendekatan yang lebih besar atau luas membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja minimum yang layak. Pendekatan yang lebih sempit membandingkan evaluasi kecakapan pegawai pada masing-masing dimensi keterampilan yang dituntut dengan tingkat kecakapan masing-masing keterampilan.

Oleh karenanya, metode pertama didasarkan atas kinerja kerja aktual dari seorang pegawai dapat digunakan untuk menetukan kebutuhan pelatihan untuk pekerjaan dikemudian hari.

4. Analisis kebutuhan demografis

   Penelitian menunjukkan bahwa berbagai kelompok mempunyai kebutuhan pelatihan yang berlainan. Misalnya, para pengawas lini pertama membutuhkan lebih banyak latihan teknis, para manajer tingkat menengah menilai kursus sumberdaya manusia paling penting untuk memenuhi kebutuhan mereka dan manajer tingkat atas menilai pelajaran konseptual seperti dalam menentukan tujuan dan keterampilan perencanaan sama kritisnya terhadap pengembangannya.

   Analisis kebutuhan demografis juga dapat digunakan untuk menilai apakah semua pegawai diketahui berguna pada metode *on the job* untuk mempromosikan pengembangan keterampilannya.

Dari kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan perlu melibatkan satuan organisasi, para manajer berbagai satuan kerja serta para pegawai yang bersangkutan dalam :

a. Menganalisis kebutuhan organisasi yang meliputi analisis sumberdaya manusia, analisis indeks efisiensi dan penilaian iklim organisasi.
b. Menganalisais kebutuhan jabatan dilakukan dengan mengumpulkan informasi yang terdapat dalam uraian kerja, kualifikasi kerja dan penilaian kerja.
c. Menganalisis kebutuhan pribadi dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan yang berbeda seperti pengukuran output, kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta survey sikap.
d. Menganalisis kebutuhan demografis dilakukan untuk menentukan kebutuhan pelatihan populasi pekerja spesifik, seperti antara pengawas lini pertama dan top manajer maupun antara pria dan wanita.

Disamping itu, identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan bagian vital dari sistem pendidikan dan pelatihan, karena tanpa menentukan kebutuhan pelatihan suatu organisasi tidak dapat menjamin bahwa pelatihan yang tepat akan diberikan untuk peserta pelatihan yang tepat pula.

2.5. Jenis-Jenis Pelatihan

Sunarto dan Sahedhy (2001) menyatakan, terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan yang dapat digunakan dalam organisasi. Jenis-jenis pelatihan dimaksud meliputi :

1. Pelatihan keahlian

   Pelatihan keahlian merupakan pelatihan yang sering dijumpai dalam organisasi, dimana program pelatihan ini relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui pelatihan yang jeli. Kriteria penilaian efektifitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan ulang

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

3. Pelatihan fungsional silang

   Pelatihan fungsional silang melibatkan pelatihan karywan untuk melakukan operasi dalam bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan. Sebagai contoh pelatihan ini antara lain :

a. Rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memberikan suatu perspektif yang lebih luas kepada manajer dalam suatu bidang fungsional.

b. Departemen-departemen dapat saling bertukar pegawainya untuk periode waktu tertentu, sehingga setiap pegawai dapat mengembangkan suatu pemahaman mengenai kegiatan departemen lainnya.

c. Pelatihnya adalah rekan sejawat, karyawan-karywan berprestasi yang bertindak sebagai *internal on the job trainers*, sehingga dapat membantu para karyawan mengembangkan keahlian dalam bidang operasi lainnya.

4. Pelatihan tim

Terdapat dua prinsip umum mengenai komposisi tim, yaitu :

a. Keseluruhan kinerja sebuah tim sangat tergantung pada keahlian individu-individu anggotanya. Oleh sebab itu, pelatihan dan pengembangan individu tetaplah penting. Namun pelatihan individu hanyalah sebagian dari solusi, karenanya interaksi diantara anggota-anggota tim haruslah diberikan perhatian. Interaksi inilah yang membuat pelatihan tim menjadi unik.

b. Manajer dari kelompok kerja yang efektif cenderung memantau kinerja anggota timnya secara teratur dan mereka memberikan umpan balik. Dengan memasukkan prinsip ini kedalam pelatihan tim dan manajer, menyebabkan kinerja keseluruhan tim menjadi lebih baik.

5. Pelatihan kreatifitas

Pelatihan kreatifitas didasarkan pada asumsi bahwa kreatifitas dapat dipelajari. Kreatifitas dianggap mempunyai dua tahap yaitu imajinatif dan praktis. Contoh ***Brainstorming*****,** teknik ini diikuti oleh pertimbangan rasional dari opsi-opsi yang dihasilkannya memenuhi kedua tahap tersebut.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan pada pasal 1 ayat (1) bahwa Diklat jabatan pegawai negeri sipil adalah penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil dalam melaksanakan jabatannya. Selanjutnya pada pasal 2 dijelaskan bahwa tujuan Diklat ini adalah :

a. Meningkatkan kesetiaan dan ketaatan pegawai negeri sipil kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah Republik Indonesia.

b. Menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif untuk melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan.
c. Memantapkan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pengembangan partisipasi masyarakat.
d. Meningkatkan pengetahuan, keahlian dan/atau keterampilan serta pembentukan sedini mungkin kepribadian pegawai negeri sipil.

Berkenaan dengan maksud Peraturan Pemerintah tersebut, ditegaskan bahwa diklat struktural bagi pegawai dilingkungan pemerintah daerah merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi seorang pegawai negeri sipil untuk memangku jabatan struktural. Diklat struktural dimaksud teridiri dari Diklat Administrasi Umum (ADUM), Administrasi Umum Lanjutan (ADUMLA), Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama (SPAMA), Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah (SPAMEN) dan Sekolah Pimpinan Adminstrsi Tingkat Tinggi (SPATI).

Demikian halnya juga dengan diklat teknis fungsional, merupakan salah satu yang dipersyaratkan bagi pegawai negeri sipil yang akan dan telah menduduki jabatan fungsional. Pelaksanaan diklat teknis fungsional ini perlu lebih ditingkatkan dalam upaya mengatasi keterbatasan jabatan struktural yang ada. Jenis-jenis diklat tersebut anatara lain:

a. Bidang Pemerintahan, seperti Diklat Peningkatan Aparatur Pemda dan Manajemen Pemerintahan.
b. Bidang Pembangunan, seperti KMP dan TMPP.
c. Bidang Administrasi dan Manajemen, seperti Diklat Organisasi dan Manjemen, Diklat Analaisis Jabatan dan lain-lain.
d. Bidang Keuangan dan Perlengkapan: Diklat Pengawasan Fungsional, KKD, Kursus Bendaharawan Daerah, dan Diklat Administrasi Perlengkapan.

2.6. Pengembangan Karier

Karier menurut Sunarto dan Sahedhy (2001) adalah semua pekerjaan yang dipunyai selama kehidupan kerja seseorang. Serupa dengan pendapat diatas, Siagian (2001) menyatakan bahwa karier adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku seseorang selama dia berkarya.

Sementara itu Dessler (1997) berpendapat, karier adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak yang membantu seseorang tumbuh dalam keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja. Sedangkan Handoko (2000) mendefinisikan konsep karier dengan tiga pengertian yaitu:

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) lateral kejabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau kelokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematik dan jalur-jalur karier.
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut karier.

Lebih lanjut Handoko (2000) mengungkapkan bahwa banyak orang gagal mengelola karier mereka karena tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karier. Mereka tidak menyadari barhwa sasaran-sasaran karier dapat memacu karier mereka dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarahkan pada penetapan sasaran karier, perencanaan karier lebih cenderung terlaksana.

Perencanaan karier sebagaimana dikemukakan Dessler (1997) adalah proses pengembangan mendalam yang dilalui seseorang menjadi dasar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik personil lainnya; menuntut informasi tentang peluang dan pilihan;

mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berhubungan dengan karier serta memantapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Senada dengan diatas, Bernadin dan Russel (1993) berpendapat, perencanaan karier merupakan upaya yang dilakukan oleh individu untuk lebih memahami dan sadar akan keterampilan , minat, nilai, peluang, hambatan, pilihan dan konsekwensi pada dirinya sendiri. Dengan demikian, seseorang berupaya mengidentifikasi tujuan yang terkait dengan karier dan mentapkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Handoko (2000) menjelaskan, berbagai manfaat yang akan diperoleh dengan adanya perencanaan karier, baik bagi diri karyawan maupun bagi organisasi secara keseluruhan, yaitu:

1. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan. Dengan adanya perencanaan karier membantu untuk mengermbangkan suplay karyawan internal.
2. Menurunkan perputaran karyawan. Perhatian terhadap karier individual akan meningkatkan kesetiaan organisasional karenanya akan menurunkan perputaran karyawan.
3. Mengungkap potensi karyawan. Perencanaan karier mendorong para karyawan untuk lebih menggali kemampuan-kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai sasaran-sasaran karier tertentu.

4. Mendorong pretumbuhan. Dengan adanya berbagai rencana dan sasaran karier akan memotifasi para karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
5. Mengurangi penimbunan. Tanpa perencanaan karier para manajer akan mudah menimbun bawahan-bawahn kunci yang berketerampilan dan berprestasi kerja tinggi. Perencanaan karier menyebabkan karyawan, manajer dan departemen personalian menjadi sadar akan kualifikasi karyawan.
6. Memuaskan kebutuhan karyawan. Dengan sedikit penimbunan dan meningkatnya kesempatan-kesempatan untuk tumbuh bagi karyawan, kebutuhan-kebutuhan penghargaan individual seperti penghargaan dan prestasi akan lebih terpuaskan.
7. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui. Perencanaan karier dapat membantu para anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Selanjutnya agar diketahui pola karier yang terbuka bagi karyawan , Siagian (2001) mengemukakan bahwa seorang pekerja perlu memahami tiga hal, yaitu :

1. Sasaran karier yang dicapai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi apa yang mungkin dicapai apabila ia mampu bekerja secara

produktif, loyal kepada organisasi, menunjukkan perilaku yang fungsional serta mampu bertumbuh dan berkembang.

2. Perencanaan karier dalam arti keterlibatan seseorang dalam pemilihan jalur dan sasaran kariernya.
3. Kesediaan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karier sambil berkarya.

Menurut Saydam (1996), pengembangan karier seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju setingkat lebih tinggi dan lebih baik. Setiap orang akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu mendapat pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau lingkungan kerja.

Selanjutnya Handoko (2000) melaporkan, pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier, karena titik awal pengembangan karier dimulai dari diri karyawan. Senada dengan diatas, Siagian (2001) berpendapat, upaya pengembangan karier harus dilaksanakan oleh individu sendiri dan

sesungguhnya yang paling bertanggungjawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri dan pekerja pulalah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu sifatnya, namun tidak berarti organisasi tidak mempunyai kepentingan untuk mengembangkannya. Oleh sebab itu, tidak mengherankan jika perencanaan dan pengembangan karier menjadi persoalan baik bagi individu maupun organisasi.

Disamping itu, baik Handoko (2000) maupun Sunarto dan Sahedhy (2001) menyatakan, pengembangan karier dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan. Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup enam hal, yaitu :

1. Prestasi Kerja

   Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya. Kemajuan karier sanagat tergantung pada prestasi kerja.

2. Exposure

   Exposure berarti dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya. Manajer

mendapatkan exposure terutama melalui prestasi, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat dan bahkan lama kerja.

3. Permintaan Berhenti

Jika seorang karyawan yang melihat kesempatan karier yang labih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karier. Bila hal ini dilaksanakan secara efektif, mereka biasanya mendapatkan promosi, kenaikan gaji dan pengalaman baru.

4. Kesetiaan Organisasional

Dalam organisasi meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional dan pada umumnya ditemui pada diri karyawan baru yang mempunyai pengharapaan tinggi dan para profesional yang kesetiaannya adalah pada profesi.

5. Monitor dan Sponsor

Monitor adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informal. Karyawan atau mentor dalam banyak perusahaan menyadari bahwa hubungan diantara mereka ada dan berguna bagi pengembangan karier. Bila mentor dapat mendominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier, maka dia menjadi sponsor. Seorang sponsor

adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karier bagi orang lain.

6. Kesempatan untuk tumbuh

Karyawan dapat meningkatkan kemampuan melalui program latihan, pengambilan kursus dan pendidikan, berarti mereka dapat memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. Hal ini berguna baik bagi organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karier karyawan.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli sebagaimana dikemukakan diatas, dapat disimpulkann bahwa karier adalah semua jabatan yang dipegang seseorang selama masa pengabdiannya dalam suatu organisasi. Agar seseorang dapat meraih kariernya secara optimal, maka perlu adanya perencanaan karier yang mantap baik oleh diri karyawan sendiri maupun oleh organisasinya, sehingga langkah-langkah yang diambil dalam rangka pengembangan karier dapat terlaksana dengan baik.

Disamping itu, pengembangan karier merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai yang didorong oleh rasa tanggungjawab bersama antara pegawai dengan organisasinya yang memungkinkan seseorang meniti dan menikmati kemajuan kerja karena peluang untuk menambah keahlian, pengungkapan prestasi, status sosial

dan balas jasa, sehingga dapat memperkuat tingkat komitmen para pegawai dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi dimana mereka bekerja.

Dengan demikian untuk menunjang kelancaran pengembangan karier pegawai negeri sipil secara tepat waktu dan tepat sasaran, perlu didukung adanya sistem pengembangan karier melalui penataan sistem karyawan yang memungkinkan seseorang bekerja secara mantap, berprestasi, bergairah dan kerasan untuk waktu lama, sehingga menguntungkan baik bagi pegawai maupun bagi perkembangan organisasi di masa mendatang.