

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

*THE INFLUENCE OF EDUCATION 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.

Ketua Program Magister
Manajemen

Prof. Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA

Gamsir, SE., MS.

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

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 menyelesaikan 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 fasilitas kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Unhas.
3. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Drs. H. Kahrudin Hamiaso selaku Sekretaris 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 khususnya 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**)

Rendahnya 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 pelaksanaan 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 terhadap pengembangan karier pegawai. Salah satu faktor penyebab rendahnya pengaruh diklat terhadap pengembangan 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 meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip dan semangat otonomi daerah yang bertanggung 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, karena 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 sumberdaya 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 menunjukkan 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 mempunya 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 pematapan 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 aparaturserta mutu kepemimpinan.

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

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

Sementara itu, pelatihan menurut Sunarto dan Sahedhy (2001), adalah proses sistematis perubahan 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 tuntutan masyarakat. Untuk mengantisipasi semua ini, maka sumberdaya manusia aparatur dituntut benar-benar cakap dan siap dalam menghadapi tantangan 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 secara serius dan berkesinambungan melalui program pendidikan dan pelatihan, sehingga harapan yang hendak dicapai yaitu terciptanya fungsi sumberdaya manusia aparatur sebagai pengabdian, pengayom dan pendorong prakarsa masyarakat dapat terlaksana dengan baik.

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

Tabel 1. Jumlah Pegawai/Karyawan Sekretariat 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 ke lembaga 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, di beberapa 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 pegawai 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 membantu 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 bukan 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 jika manajemen 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 sistematis. 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 menyenangkan 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 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 partisipatif.
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 subur nya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

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 stres, frustrasi 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 pengembangan 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 organisasi 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 dirancang untuk menilai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan. Oleh karenanya, suatu pendekatan analisis jabatan yang diintegrasikan 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 menentukan 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. Menganalisis 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 karyawan 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. Pelatuhnya adalah rekan sejawat, karyawan-karyawan 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 terdiri dari Diklat Administrasi Umum (ADUM), Administrasi Umum Lanjutan (ADUMLA), Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama (SPAMA), Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah (SPAMEN) dan Sekolah Pimpinan Administrasi 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 antara 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 Manajemen, Diklat Analisis 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 sistematis 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 bahwa 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 personal 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 pertumbuhan. 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. Kesiediaan 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 sangat 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 lebih 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 pengharapan 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 disimpulkan bahwa karier adalah semua jabatan yang dipegang seseorang selama masa pengabdianya 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.

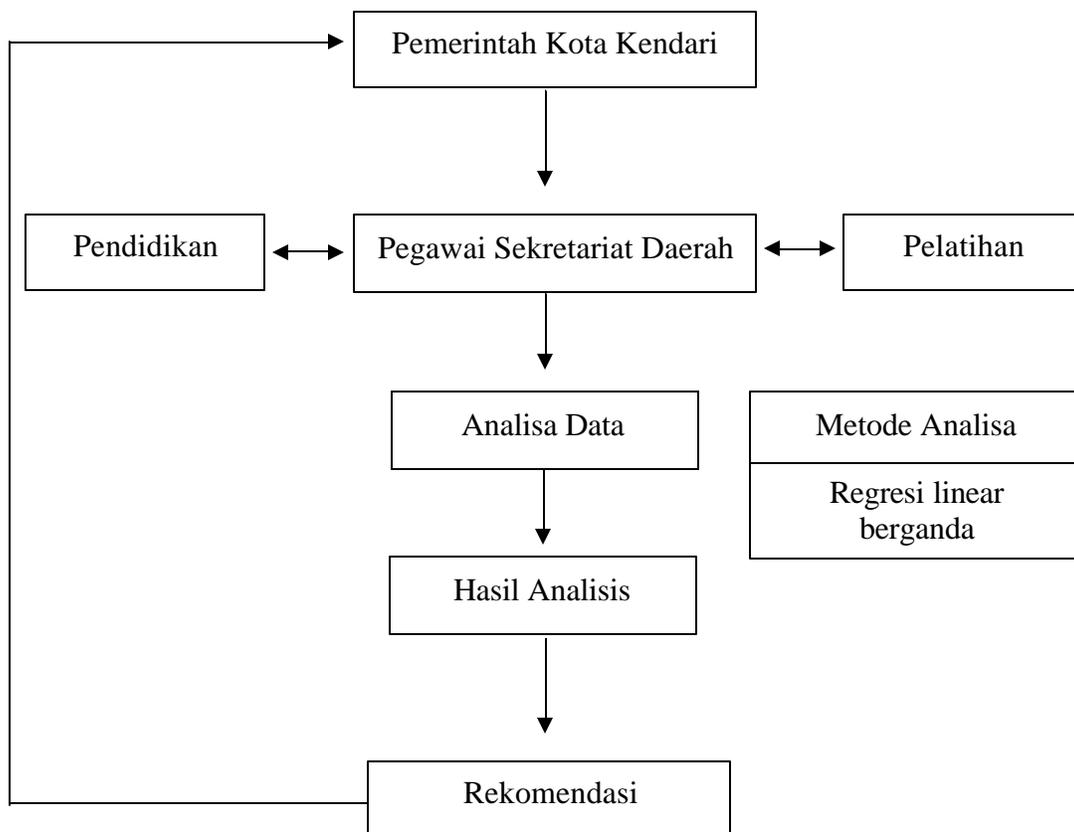
BAB III

KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Pikir

Pengembangan sumberdaya manusia saat ini sangat dibutuhkan dalam meningkatkan pengetahuan dan kemampuan para pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan baik yang dilakukan secara regional maupun nasional. Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan bagi pegawai khususnya dilingkungan pemerintah Kota Kendari diperlukan untuk meningkatkan kualitas, profesionalisme serta tanggap terhadap dinamika pembangunan.

Sasaran pembangunan aparatur pemerintah di era otonomi diarahkan pada peningkatan kualitas, efisiensi dalam seluruh tatanan administrasi pemerintah melalui peningkatan kemampuan, disiplin, pengabdian, keteladanan dan kesejahteraan aparatur, sehingga mampu melaksanakan tugas pemerintahan, dan pembinaan kemasyarakatan yang sebaik-baiknya.



Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir

3.2. Hipotesis

1. Diduga bahwa variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari.
2. Diduga bahwa jenis-jenis pendidikan dan pelatihan struktural sangat tepat dan sesuai untuk diikuti oleh pegawai.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Tempat/Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Kendari yaitu pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari.

4.2. Sumber Data

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara dengan para pegawai Sekretariat Daerah dengan menggunakan kuisioner.
2. Data sekunder yaitu data yang berupa dokumentasi/laporan-laporan dari Kantor Sekretariat Daerah dan buku-buku literatur yang ada kaitannya dengan permasalahan.

4.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam usaha memperoleh data yang diperlukan dilakukan cara sebagai berikut :

1. Wawancara yaitu mengadakan wawancara langsung kepada para pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari dengan menggunakan daftar pertanyaan sebagai pedoman wawancara.

2. Dokumentasi yaitu melakukan studi dokumentasi pada berbagai laporan dari instansi atau lembaga yang berhubungan dengan penelitian ini.

4.4. Rancangan Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini jumlah populasi sebanyak 102 orang pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari yang telah mengikuti Dilkat. Penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan metode stratified sampling, dengan total responden yakni sebanyak 30 % dari populasi yaitu 30,6 atau 31 orang responden.

4.5. Metode Analisis

Untuk menjawab permasalahan yang telah dikemukakan maka alat analisis yang digunakan regresi linear berganda dengan formulasi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

dimana :

Y = Pengembangan Karier

X₁ = Pendidikan

X₂ = Pelatihan

a = Nilai yang tidak dipengaruhi oleh variabel bebas

e = Faktor yang ada diluar model

b = Koefisien regresi

Untuk menguji pengaruh tidaknya dari koefisien regresi, maka digunakan uji F atau nilai probabilitas (P). Jika uji F hitung $>$ F tabel ada pengaruh yang bermakna, maka sebaliknya jika F hitung $<$ F tabel berarti tidak ada pengaruh yang bermakna. Atau jika menggunakan nilai Probabilitas 5% (0,05)

4.6. Metode Pengukuran

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel yang akan dianalisis adalah sebagai berikut :

1. Variabel tergantung atau dependent variabel yakni pengembangan karier dan prestasi kerja karyawan/pegawai Kantor Sekertariat Daerah (Y), yaitu hasil kerja yang dicapai karyawan yang diukur dengan DP
- 3.
2. Variabel bebas atau independent variabel (X) yaitu faktor pendidikan, dan pelatihan.

X1 : pendidikan yaitu pendidikan formal yang pernah dilalui oleh karyawan/pegawai dilingkup Sekertariat Daerah Kota Kendari yang diukur dengan tahun.

X2 : Pelatihan yaitu jumlah Diklat struktural dan fungsional yang pernah diikuti oleh pegawai dilingkup Sekertariat Daerah Kota Kendari.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Wilayah Penelitian

Objek penelitian dalam penulisan ini adalah pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan selama masa karier yang mereka jalani. Penelitian ini dilakukan terhadap 31 orang responden yang terdiri atas pegawai eselon II – IV Kantor sekretariat Kota Kendari, yang meliputi variabel pengembangan karier (Y), pendidikan (X1) dan pelatihan (X2). Penyajian data dideskripsikan secara berturut-turut dimulai dari variabel pengembangan karier (Y), variabel pendidikan (X1) dan variabel pelatihan (X2) dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan bantuan presentasi histogram.

Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari terbentuk bersamaan dengan adanya penyerahan kewenangan pemerintah ke pemerintahan Kota Kendari sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai daerah otonom (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 54). Kedudukan, tugas dan fungsi Sekretariat Daerah Kota Kendari sebagaimana

dijelaskan oleh Bab III pasal 3 mengenai kedudukan, tugas dan fungsi perangkat daerah sebagai berikut:

1. Sekretariat Daerah merupakan unsur pembantu pimpinan pemerintah kota yang mempunyai tugas membantu walikota dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah.
2. Sekretariat Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota.

Untuk menyelenggarakan tugas pada pasal 2, Sekretariat Daerah mempunyai fungsi (SK. Walikota Kendari Nomor 1030 Tahun 2003, 2-3):

1. Pengkoordinasian perumusan kebijakan pemerintah kota.
2. Penyelenggaraan administrasi pemerintahan.
3. Pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintahan daerah.
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

5.2. Deskripsi Variabel Pembentukan Kinerja.

Variabel pengembangan karier para pegawai eselon II – IV yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam masa dinasny sebenarnya dinilai dari kinerja yang bersangkutan setelah menjalani pendidikan dan berbagai pelatihan dalam lingkup pemerintahan daerah.

Pengukuran kinerja pegawai berhubungan dengan banyak faktor baik yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi serta kebijaksanaan pemerintah. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya, selain itu untuk meningkatkan gairah kerja atau delegasi wewenang dan tanggung jawab pegawai atas pelaksanaan tugas dan fungsinya sehari-hari.

Kinerja adalah hasil kerja sebagai akibat dari kemampuan kerja seseorang yang dapat diamati melalui penampilannya dalam bekerja. Secara lebih detil, Bernardin dan Russel (1992:378) menjelaskan arti kinerja sebagai berikut: *performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period* atau kinerja didefinisikan sebagai hasil atas pelaksanaan suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Lebih lanjut, Keban (2004:1991) menjelaskan artian kinerja berdasarkan kata *performance* dalam kamus Illustrated Oxford Dictionary sebagai berikut:

performance is the execution or fulfillment of a duty atau sebagai pelaksanaan dan pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji.

Batasan akuntabilitas penilaian kinerja oleh Anggiat dan Sri Hadiati (2001:70-71) adalah sebagai perwujudan kewajiban untuk mempertanggung- jawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai wewenang jabatan seseorang atau sekelompok orang. Siagian (2003:225) mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja harus mencakup beberapa aspek yaitu :

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan secara obyektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud
 - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan yang kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang, sehingga kesempatan meniti karir leboh terbuka baginya.
 - b. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat

mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

- c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapih dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
5. Hasil penilaian kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Lebih lanjut dikatakan bahwa sistem kepegawaian yang terpusatlah yang menentukan dan bertanggung jawab dalam mengembangkan sistem penilaian kinerja bagi satuan organisasi, dengan tujuan untuk menyeragamkan penilaian dengan menggunakan skala obyektifitas dan mempermudah jika ditilik dari sisi dokumentasi.

Kinerja dalam penelitian ini dimaksudkan untuk pengukuran kemampuan kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya secara individu. Hal ini ditekankan pada kinerja individu yang menggambarkan seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil seperti apa yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia, kinerja seorang pegawai dinilai berdasarkan kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Unsur-unsur tersebut merupakan parameter yang lazim digunakan untuk menilai kinerja pegawai/pejabat dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan pekerjaan (DP3).

Berdasarkan pengalaman dari banyak pelaksanaan organisasi, bahwa suatu sistem penilaian kinerja dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja sehingga dapat memberikan bahan informasi bagi pihak pengambil kebijakan dalam mengambil langkah-langkah dalam perumusan maupun pencapaian tujuan.
2. Sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan yang tidak hanya terbatas pada upah dan atau gaji yang merupakan

penghasilan tetap, akan tetapi juga pada pemberian bonus dan tunjangan bagi pegawai.

3. Untuk kepentingan mutasi pegawai dengan mempertimbangkan kinerja di masa lalu sebagai bahan pertimbangan penempatan pegawai yang meliputi promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi pegawai yang belum sepenuhnya dapat digali melalui penilaian kinerja.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dengan bantuan bagian kepegawaian dalam menyusun program pengembangan karier yang paling tepat yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan organisasi.

Seperti apa yang telah dikemukakan pada kajian teori di depan, penilaian kinerja sebagai dasar penentuan pengembangan karier seorang pegawai, terbagi atas beberapa variabel penilaian pembahasan yang terdiri atas variabel kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Untuk itu pada pembahasan di bawah ini, akan dijelaskan mengenai variabel-variabel pembentuk kinerja tersebut satu persatu.

1. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud dalam penilaian kinerja ini adalah bagaimana seorang pemimpin dapat bersifat loyal terhadap organisasi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu secara komprehensif.

Seorang pemimpin perlu menunjukkan sifat setianya kepada organisasi, karyawan dan tujuan organisasi. Berbagai langkah yang dapat ditempuh seorang pemimpin dalam menunjukkan rasa setia kepada bawahannya adalah sebagai berikut:

1. Kunjungan sewaktu-waktu ke rumah kediaman bawahan, meskipun tidak ada sesuatu peristiwa yang terjadi pada keluarga bawahan yang bersangkutan.
2. Menjenguk apabila bawahan menderita sakit.
3. Menghadiri upacara penting dalam keluarga karyawan.
4. Membela bawahan terhadap pihak lain meskipun secara intern bawahan mendapat teguran.

Meskipun demikian pentingnya para bawahan dalam keberhasilan suatu organisasi, namun dalam menentukan kesuksesan pimpinan khususnya pencapaian tujuan organisasi, maka para bawahan harus tetap memperhatikan sanksi-sanksi yang diterapkan oleh pimpinan

apabila tidak berhasil dalam melaksanakan tugas dan kewajiban atau terbukti melakukan hal-hal yang tidak terpuji.

Berdasarkan hasil penelitian sebaran data pegawai mengenai kesetiaan mereka terhadap instansinya sifatnya sangat homogen, yakni berkisar antara nilai 90 – 93 (data primer diolah, 2005) yang berarti menunjukkan rasa setia yang baik kepada instansi dan lingkungan kerja mereka.

2. Prestasi Kerja

Cukup banyak batasan yang dapat diberikan mengenai prestasi kerja. Soeprihartono (1998:7) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target atau sasaran, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Sejalan dengan pendapat diatas, Dharma (1991:1) menyatakan bahwa prestasi kerja sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang.

Seseorang dikatakan berprestasi bila dapat menghasilkan keuntungan/manfaat lebih dari pemerolehan sebelumnya. Prestasi mencakup sikap mental yang mempunyai pandangan bahwa hari ini lebih baik daripada hari kemarin, dengan adanya sifat ini akan mendorong seseorang untuk terus mengadakan perbaikan dan

penyempurnaan yang didukung dengan keadaan yang dinamis, kreatif, terbuka serta proaktif dalam menuju perubahan yang lebih baik.

Penilaian prestasi kerja pegawai berhubungan dengan banyak faktor baik yang berasal dari dalam diri sendiri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi serta kebijakan pemerintah. Penilaian mengenai prestasi kerja seorang pegawai mutlak diperlukan dan merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan menentukan sumbangan serta kepentingan pegawai.

Tabel 1. Distribusi Prekuensi Skor Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Kota Kendari

No.	Skor Prestasi Kerja	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	≤ 70	0	0
2	71 – 80	43	81,14
3	81 – 90	10	18,86
Jumlah		53	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2005

Dari data diatas terlihat bahwa untuk ukuran prestasi kerja yang membentuk kinerja seorang pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari telah memiliki kisaran data yang baik. Rata-rata dari data yang diambil itu berkisar antara nilai 71 – 90 yang bila disesuaikan dengan indikator penilaian DP3, kisaran nilai tersebut menunjukkan

tingkat prestasi kerja yang cukup baik. Ini berarti bahwa pada umumnya (81,14%) pejabat struktural dan fungsional dilingkup Sekretariat Daerah Kota Kendari telah memiliki prestasi kerja yang baik dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa, para pejabat tersebut telah memenuhi syarat-syarat penilaian prestasi kerja yang cukup baik yaitu :

- a. Mempunyai kecakapan dan menguasai seluk beluk bidang tugasnya.
- b. Mempunyai keterampilan yang baik dan pengalaman yang luas dibidang tugasnya.
- c. Selalu bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas.
- d. Sehat jasmani dan rohani.
- e. Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna.
- f. Mencapai hasil kerja rata-rata yang ditentukan baik dalam arti mutu dan jumlah.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab yang dimaksud dalam penelitian ini adalah rasa tanggung jawab seorang pegawai terhadap tugas-tugasnya untuk bisa diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Rasa tanggung jawab dituntut harus ada pada setiap pegawai, hal ini penting dimiliki oleh seorang

pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, agar pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Dari data yang telah diambil mengenai tanggung jawab yang secara simultan membentuk kinerja seorang pegawai, maka secara statistik dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Skor Penilaian Tanggungjawab Pegawai Sekretariat Kota Kendari

No.	Skor Tanggungjawab	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	≤ 70	-	-
2	71 – 80	45	84,90
3	81 – 90	8	15,10
Jumlah		53	100

Sumber: Data Primer diolah, 2005

Sajian data diatas memperlihatkan bahwa tidak ada dari responden yang memiliki rasa tanggung jawab yang kurang atas pekerjaannya. Sebagian besar atau 84,90 persen pegawai yang memiliki jabatan struktural / fungsional menunjukkan rasa tanggung jawab yang cukup baik. Bahkan ada 15,10 persen menunjukkan rasa tanggung jawab yang amat baik kepada pekerjaannya. Kisaran data tersebut didominasi oleh kelompok pejabat yang telah memiliki pengalaman dan masa kerja yang cukup

lama, dan disamping itu pula telah mempunyai kecakapan dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas.

Dengan demikian para pejabat struktural / fungsional yang ada dilingkup Sekretariat Daerah Kota Kendari dalam hal tanggung jawab pada umumnya berada pada kategori cukup baik yang ditandai oleh beberapa hal sebagai berikut :

- a. Pada umumnya menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.
- b. Pada umumnya berada ditempat tugas dalam segala keadaan.
- c. Pada umumnya mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan.
- d. Pada umumnya tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain.
- e. Pada umumnya berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya.
- f. Pada umumnya menyimpan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang negara yang dipercayakan kepadanya.

4. Ketaatan

Variabel ketaatan adalah salah satu aspek dalam menilai kinerja seorang pegawai. Dalam melakukan tugasnya, seorang pegawai tidak hanya ditekankan dalam hal pencapaian tujuan yang telah dirumuskan

sebelumnya, akan tetapi dalam mencapai tujuan yang dimaksud seorang pegawai harus tetap berjalan sesuai ketentuan yang ada. Jika kita ingin menilai aspek ketaatan seorang pegawai, maka kita harus membandingkan perilaku kerja sehari-hari dengan aturan yang berlaku di lingkungan kerja. Semakin baik tingkat ketaatan seorang pegawai, maka dapat dikatakan semakin baik pula kinerjanya. Tabel berikut menjelaskan tingkat ketaatan pegawai eselon II – IV pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Skor Penilaian Ketaatan Pegawai Sekretariat Kota Kendari

No.	Skor Ketaatan	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	< 70	-	-
2	71 – 80	47	88,67
3	81 – 90	6	11,33
Jumlah		53	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2005

Sajian data mengenai tingkat ketaatan pegawai sebagai salah sub variabel yang membentuk kinerja seorang pejabat pada Sekretariat Daerah Kota Kendari telah memiliki kisaran data yang baik. Dari data tersebut, terlihat bahwa nilai yang berkisar antara 71 – 80 terdapat 47 orang

responden atau 88,67 persen yang bila disesuaikan dengan indikator penilaian DP3, kisaran nilai tersebut menunjukkan tingkat ketaatan yang cukup baik. Sedangkan, 6 orang responden atau 11,33 persen lainnya berada pada penilaian tingkat ketaatan yang tinggi. Ini berarti bahwa pada umumnya, (88,67%) pejabat yang ada di Sekretariat Daerah Kota Kendari telah memiliki ketaatan yang cukup baik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai jabatan yang diamanahkan kepadanya. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa para pejabat tersebut telah memenuhi syarat-syarat penilaian ketaatan yang cukup baik yaitu :

- a. Pada umumnya mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku.
- b. Pada umumnya mentaati perintah kedinasan yang dimiliki oleh atasan yang berwenang dengan baik.
- c. Pada umumnya memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan baik sesuai dengan bidang tugasnya.
- d. Pada umumnya bersikap sopan santun.

5. Kejujuran

Aspek kejujuran juga menjadi salah satu penilaian kinerja. Tidaklah berlebihan jika aspek kejujuran seorang pegawai dimasukkan sebagai salah satu sub variabel dalam menilai kinerja, oleh karena dengan mengetahui tingkat kejujuran seorang pegawai, maka secara tidak

langsung kita sudah dapat mengetahui cara kerja, cara bersikap dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah serta berbagai hal-hal lain yang biasa ditemui dalam melakukan pekerjaan sehari-harinya.

Penilaian tingkat kejujuran seorang pegawai sangat diperlukan dalam membangun kinerja sebuah organisasi agar dapat lebih baik dalam mencapai tujuan. Untuk penelitian ini, tingkat kejujuran pejabat eselon II – IV pada Sekretariat Daerah Kota Kendari dapat dilihat dalam tabel 4 sebagai berikut :

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Skor Penilaian Kejujuran Pegawai Sekretariat Kota Kendari

No.	Skor Kejujuran	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	≤ 70	-	0
2	71 – 80	46	86,80
3	81 – 90	7	13,20
Jumlah		53	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2005

Dari data diatas terlihat bahwa untuk ukuran tingkat kejujuran memiliki kisaran data yang baik. Rata-rata dari data yang diambil itu berkisar antara nilai 71 – 80 sebanyak 46 orang responden atau 86,80 persen, yang bila disesuaikan dengan indikator penilaian DP3, kisaran nilai tersebut menunjukkan tingkat kejujuran yang cukup baik. Sedangkan untuk 7 responden lainnya atau 13,20 persen memiliki tingkat kejujuran

yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Ini berarti bahwa para pejabat yang ada di Sekretariat Daerah Kota Kendari memiliki moral yang baik khususnya dalam aspek kejujuran. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa para pejabat tersebut telah memenuhi syarat-syarat penilaian kejujuran yang cukup baik yaitu :

- a. Pada umumnya melaksanakan tugas dengan ikhlas.
- b. Pada umumnya tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya.
- c. Pada umumnya melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.

6. Kerjasama

Aspek kolektivitas atau kerjasama sangatlah penting bagi manajemen organisasi yang tersusun dalam *working team*. Dengan kata lain bahwa pencapaian tujuan sukar untuk dilaksanakan, jikalau salah satu mata rantai tim tidak dapat berfungsi dengan baik.

Penekanan pada unsur kerjasama dalam suatu instansi yang dikelola secara bersama, wajib untuk dipelihara dengan alasan pencapaian tujuan bersama. Jika penilaian akan aspek kerjasama dalam suatu instansi tidak solid, maka secara umum penilaian kinerja instansi yang bersangkutan tidak dapat dikatakan baik.

Dalam proses pencapaian tujuan bersama ini secara kolektif harus dilakukan secara bersama-sama pula. Prinsip ringan sama dijinjing dan

berat sama dipikul dikedepankan untuk menjadi semboyan membangun semangat kerjasama dalam suatu kelompok.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Skor Penilaian Kerjasama Pegawai Sekretariat Kota Kendari

No.	Skor Kerjasama	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	≤ 70	-	-
2	71 – 80	47	88,67
3	81 – 90	6	11,33
Jumlah		53	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2005

Sajian data diatas menunjukkan bahwa intensitas kerjasama para pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari menunjukkan data atas aspek kerjasama yang baik. Hal ini dibuktikan dengan jumlah responden yang memiliki kisaran nilai antara 71 – 80, yang berarti dari seluruh responden yang ada, terdapat 88,67 persen atau 47 orang responden telah memiliki semangat kerjasama yang cukup baik dan 11,33 persen lainnya telah memiliki rasa kerjasama yang baik. Ini berarti bahwa pada umumnya pejabat yang ada di Sekretariat Daerah Kota Kendari dapat menjalani kerjasama dengan

cukup baik. Dengan demikian para pejabat tersebut telah memenuhi syarat penilaian kerja sama yang cukup baik yaitu :

- a. Pada umumnya mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya.
- b. Pada umumnya menghargai pendapat orang lain.
- c. Pada umumnya mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.
- d. Pada umumnya bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun ia tidak sependapat.

7. Prakarsa

Dalam mengembangkan kinerja sebuah organisasi peran suatu seksi atau bagian yang terdiri dari sekumpulan orang yang memiliki kemampuan untuk mendorong orang lain agar dapat menciptakan sesuatu hal yang lebih baik dari sebelumnya.

Memprakarsai orang lain tidak hanya disandarkan kepada orang-orang tertentu, akan tetapi memprakarsai seseorang harus dapat dilakukan oleh semua orang yang terlibat dalam sebuah organisasi.

Bentuk-bentuk prakarsa tidak hanya berupa cetusan ide mengenai hal-hal baru dan inovatif. Dengan bantuan semangat, kerjasama yang baik, lingkungan kerja yang nyaman dan segala hal lainnya yang dapat

membuat pencapaian tujuan menjadi lebih baik, sudah cukup dapat untuk didefinisikan sebagai prakarsa.

Hasil penelitian sub variabel prakarsa pada kinerja pegawai eselon II – IV pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari diperlihatkan oleh tabel dibawah ini :

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Skor Penilaian Prakarsa Pegawai Sekretariat Kota Kendari

No.	Skor Prakarsa	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	≤ 70	10	18,86
2	71 – 80	38	71,70
3	81 – 90	5	9,44
Jumlah		53	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2005

Dari data diatas terlihat bahwa prakarsa masih didominasi oleh para pemimpin dan kelompok dalam lingkungan kerja yang telah memiliki masa kerja dan pengalaman yang lebih banyak. Hal ini dibuktikan dengan skor 71-90 yang didapatkan yakni sebanyak 43 orang responden (81,13 persen), yang terdiri atas responden yang merupakan pimpinan kantor, masih menjadi motor penggerak dalam memprakarsai bawahannya. Untuk 18,86 persen lainnya masih mengikuti prakarsa yang ditetapkan oleh unsur pimpinan internal mereka. Hal ini bila terus

berlangsung, akan memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebaiknya, semua orang sebisa mungkin dapat memprakarsai orang lain disesuaikan dengan kemampuannya masing-masing dengan tujuan untuk pencapaian tujuan sebagai hasil akhir yang baik.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sikap, pikiran dan semangat kejiwaan yang terpanggil untuk memimpin dengan segala macam perbuatan maupun perilaku hidup untuk mendorong dan mengantarkan yang dipimpinnya ke arah tujuan bersama. Dalam kepemimpinan terkandung unsur pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu.

Peranan kepemimpinan dalam organisasi sangat menentukan terutama dalam mempengaruhi orang agar mau bekerja keras untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain dan kemampuan mengendalikan orang-orang dalam organisasi supaya perilaku mereka dapat sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin organisasi.

Keberhasilan seorang pemimpin tergantung dari bagaimana efektifitas dan efisiensi peran seorang pemimpin dalam mengarahkan bawahannya

untuk dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkannya. Hal ini juga tidak terlepas dari perilaku pemimpin yang dapat memberikan rasa aman, ketenangan, arah yang jelas dan kesejahteraan bagi orang yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin yang baik tidak hadir begitu saja, namun merupakan bakat yang memang telah diperoleh secara alamiah yang terus berkembang melalui pengasahan pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan.

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Skor Penilaian Kepemimpinan Pegawai Sekretariat Kota Kendari

No	Skor Kepemimpinan	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	≤ 70	5	9,43
2	71 – 80	42	79,24
3	81 – 90	6	11,33
Jumlah		53	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2005

Data kepemimpinan diatas menunjukkan bahwa pendapat yang telah dikemukakan sebelumnya diatas dapat dijadikan alasan bahwa memang seorang pemimpin tidaklah dilahirkan, akan tetapi dibentuk dan diciptakan melalui tempaan pengalaman, pengetahuan dan pelatihan

yang baik. Dari data diatas terlihat bahwa sikap kepemimpinan masih terpusat kepada pegawai yang telah memiliki pengalaman kerja dan menjalani pendidikan dan pelatihan yang lebih banyak dari pada yang lainnya. Jika dipersentasekan, maka responden yang memiliki skor kepemimpinan yang cukup baik maupun baik didapatkan nilai persentase sebesar 90,57 persen atau 48 orang responden dari 53 orang yang dimintai pendapatnya tentang kepemimpinan.

Penilaian atas semua sub-variabel yang membentuk kinerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari secara simultan menunjukkan kecenderungan pengembangan karir pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperkuat dengan olahan data pada kuisioner mengenai penilaian kinerja, maka distribusi frekuensi mengenai penilaian kinerja diperlihatkan oleh tabel berikut :

Tabel 8. Distribusi Frekuensi Skor Penilaian Kinerja Pegawai Sekretariat Kota Kendari

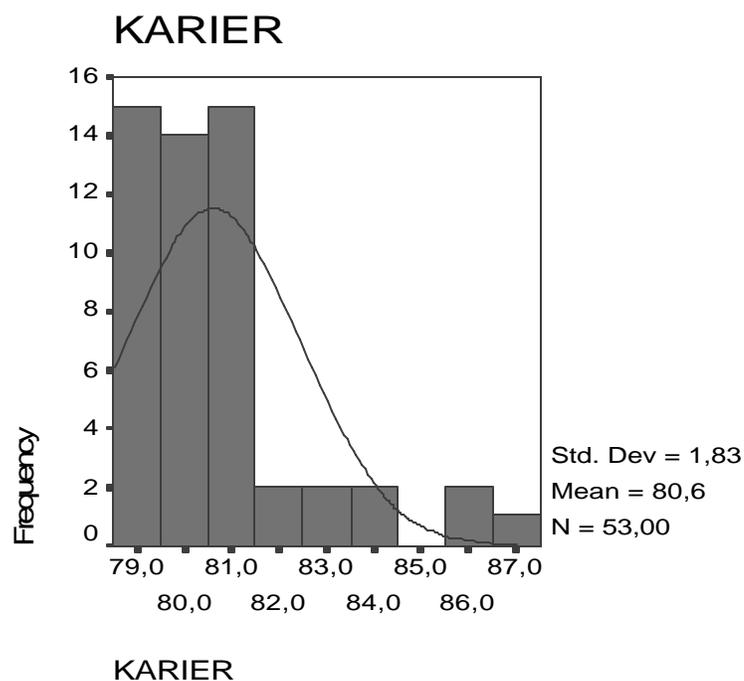
No	Kelas Interval	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	75 – 79	23	43,39
2	80 – 84	27	50,95
3	85 – 90	3	5,66
Jumlah		53	100

Sumber: Data Primer diolah, 2005

Dari distribusi penilaian kinerja diatas, terlihat bahwa sebaran nilai kinerja pejabat baik eselon II, III dan IV pada Sekretariat Daerah Kota Kendari masih berada dalam kisaran nilai yang saling mendekati satu sama lain, namun yang membedakan hanyalah pada jumlah responden yang dinilai kinerjanya. Jika data-data mengenai kinerja tersebut diatas disajikan dalam perhitungan frekuensi, terlebih dahulu terlihat bahwa nilai minimum dan nilai maksimum sebaran data berkisar antara 78,50 sampai dengan 86,88. Melalui tabel diatas, maka kita dapatkan nilai Mean = 80,6066; yang berarti jika dirata-ratakan kisaran nilai pengembangan karier berada pada nilai 80,6066. Sedangkan melalui nilai Modus dapat diketahui nilai yang paling sering muncul yakni 79,38 dan melalui nilai median dapat diketahui nilai tengah dari sebaran data yang berada pada nilai 80,1300. Standar deviasi dari data pengembangan karier pegawai eselon II – IV pada lingkup Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari memiliki nilai sebesar 1,83173 yang berarti secara statistik deskriptif, nilai-nilai yang ada pada data pengembangan karier sifatnya homogen karena kurang menyebar dengan nilai rata-rata hitung.

Untuk lebih memperjelas, berikut disajikan bantuan histogram untuk memperlihatkan kecenderungan data pengembangan karier pegawai eselon II – IV pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari.

Gambar 1. Histogram Skor Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Kota Kendari



Dari gambar histogram diatas, secara langsung dapat terlihat derajat kemiringan dan keruncingan data (*skewness* dan *curtosis*) kurva normal dari sebaran data yang ada. Dari data tersebut kita ketahui bahwa nilai kurtosis sebesar 0,644 sehingga data dapat diklasifikasikan sebagai leptokurtis (puncak runcing) karena $k = 0,644 > 0,263$. Di sisi lain nilai kemiringan data sebesar $0,327 > 0$, maka data miring ke kanan.

5.3. Deskripsi Pendidikan dan Pelatihan Responden.

5.3.1. Pendidikan

Variabel pendidikan adalah setiap ilmu yang terdiri atas sejumlah konsep yang tertuang dan tercipta melalui pikiran kita berdasarkan pengalaman yang pernah dialami. Dengan kata lain, pendidikan adalah keseluruhan konsep yang menjadi isi sebuah ilmu yang ditata secara sistematis menjadi satu kesatuan. Proses pemberian dan penyaluran pendidikan tersebut dapat dilakukan melalui bimbingan seseorang kepada orang yang lainnya dengan tujuan untuk pengembangan diri menuju ke arah cita-cita tertentu.

Pendidikan bertujuan untuk mengembangkan wawasan dan daya nalar individu dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah teknis pekerjaan yang dihadapinya. Pendidikan yang diberikan kepada pegawai dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan sumberdaya pegawai biasa dilakukan melalui jalan *service training* yang terdiri atas dua metode yakni *on the job* dan *of the job* antara lain pengembangan eksekutif melalui universitas atau lembaga pendidikan lainnya yang dikhususkan untuk melatih manajer atau pimpinan dan staf ahli.

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari responden khususnya mengenai pendidikan, maka apabila data-data tersebut disajikan dalam bentuk tabel frekuensi terlihat seperti tabel berikut :

Tabel 9. Distribusi Frekuensi Skor Penilaian Pendidikan Pegawai Sekretariat Kota Kendari

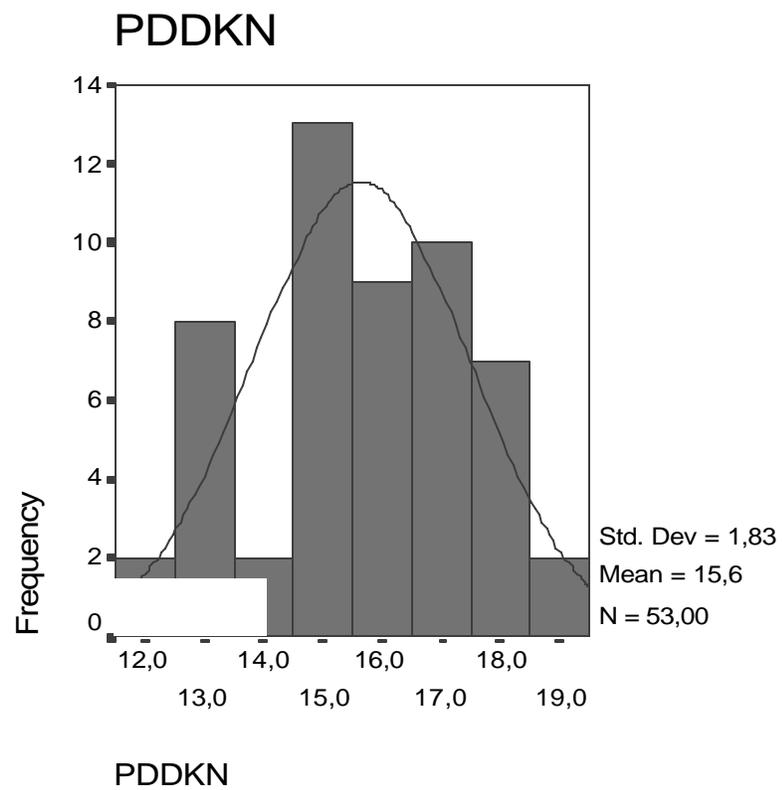
A.	Kelas Interval	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	10 – 14	12	22,64
2	15 – 19	40	75,47
3	20 – 24	1	0,19
Jumlah		53	100

Sumber: Data Primer diolah, 2005

Data-data tersebut diatas berkisar antara 12 - 19, jika dimasukkan ke dalam formulasi untuk mengetahui besarnya nilai pengukuran pusat (*central tendencies*) maka kita menggunakan nilai mean (rata-rata hitung), median dan modus. Mean dari sebaran data diatas adalah 15,641; sedangkan median atau nilai tengah adalah 16 dan yang terakhir adalah modus sebesar 15. Standar deviasinya bernilai 1,830 dan berdasarkan nilai kemiringan dan keruncingan data masing-masing – 0,206 dan – 0,752 yang berarti sebaran data pendidikan miring ke kiri dan bersifat platikurtis. Dengan bantuan histogram berikut, diharapkan dapat memberikan

gambaran yang lebih jelas mengenai kecenderungan sebaran data pendidikan pegawai eselon II – IV.

Gambar 2 Histogram Frekuensi Pendidikan Pegawai Eselon II - IV



5.3.2. Pelatihan.

Pelatihan secara praktek diberikan untuk dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorongnya untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama. Pelatihan sangat diperlukan oleh pegawai, terutama pegawai yang masih baru yang belum mempunyai pengalaman kerja dan kemampuan beradaptasi dengan baik terhadap lingkungan kerjanya.

Bentuk pelatihan yang umumnya diberikan kepada pegawai baru biasa disebut dengan *pre entry training* atau lebih lazim dikenal dengan Pra-Jabatan. Jenis pelatihan ini diberikan kepada pegawai baru agar dapat tampil melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, dengan arahan dan pengawasan seorang instruktur ahli. Pelatihan tidak hanya diberikan kepada pegawai baru saja, akan tetapi juga diberikan kepada pegawai yang telah lama bekerja dengan tujuan untuk meningkatkan keahlian, kemampuan dan keterampilan sehingga dapat mendorong produktivitas yang lebih tinggi.

Disesuaikan dengan keadaan dunia kerja yang semakin dinamis, maka berkembang beberapa metode pelatihan. Salah satu dari metode pelatihan yang paling sering digunakan adalah metode *on the job* dan *of the job training*. *On the job training* adalah memberikan pelatihan kepada pegawai melalui pendekatan langsung terjun dilapangan untuk bekerja, sedangkan *of the job training* memberikan pengalaman kerja kepada

pegawai dengan terlebih dahulu mendapatkan materi tentang pelatihan, lalu materi pelatihan tersebut sebisa mungkin diterapkan di tempat pegawai tersebut bekerja.

Dari hasil temuan data mengenai pelatihan terhadap pegawai eselon II – IV pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari terlihat bahwa sebaran datanya berkisar antara nilai 12 – 23 yang apabila di klasifikasikan ke dalam interval kelas, maka sebaran data pelatihan diperlihatkan dalam tabel berikut:

Tabel 10. Distribusi Frekuensi Skor Penilaian Pelatihan Pegawai Sekretariat Kota Kendari

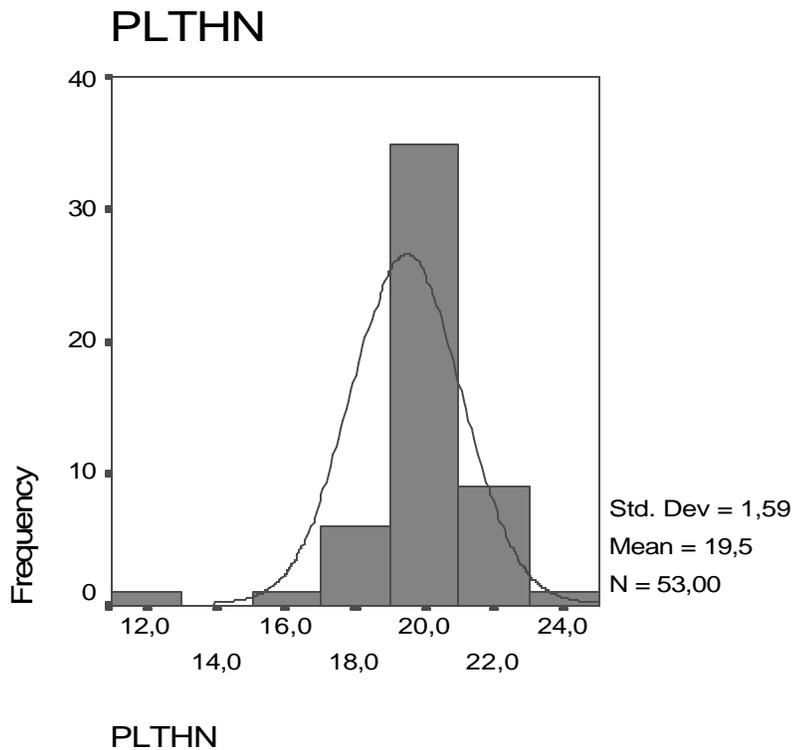
B.	Kelas Interval	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	10 – 15	1	0,19
2	16 – 20	42	79,24
3	21 – 25	10	18,87
Jumlah		53	100

Sumber: Data Primer diolah, 2005

Dari data pada tabel diatas terlihat bahwa pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Kendari yang telah mengikuti pelatihan secara kuantitas memang telah banyak, dan diikuti secara kualitasnya yakni terdapat 52 orang dari 53 orang responden yang telah menunjukkan manfaat yang cukup baik dari adanya pelatihan yang pernah mereka jalani.

Berdasarkan perhitungan statistik deskriptifnya, sebaran data diatas memiliki pengukuran sentral dengan nilai mean sebesar 19,471; mediannya sebesar 20 dan nilai modusnya adalah 20. Sedangkan untuk nilai kemiringan dan keruncingan data masing-masing $a_3 = -2,115$ dan $a_4 = 8,893$ yang berarti sebaran data tersebut miring ke kiri dan bersifat leptokurtis. Histogram dengan tampilan kurva normal di dalamnya dapat membantu menjelaskan maksud tersebut.

Gambar 3 *Histogram Variabel Pelatihan*



5.4. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karier Pegawai pada Era Otonomi Daerah

Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu upaya untuk pengembangan sumberdaya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan secara konseptual adalah proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi sedangkan pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan seseorang.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam menjalankan tugas disebut sebagai latihan dalam jabatan (*service training*) dengan tujuan untuk mengembangkan sumberdaya aparat. Pendidikan dianggap lebih luas ruang lingkupnya dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan individu melalui serangkaian pengetahuan dengan tempo yang jangka panjang serta hasilnya tidak bersifat langsung dan hanya dapat diukur dan dinikmati dalam jangka panjang pula. Berbeda dengan pelatihan, ruang lingkup pelatihan lebih sempit dan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam jangka waktu yang lebih ringkas. Pendidikan dan pelatihan boleh diartikan secara terpisah, tetapi pada hakikatnya merupakan

satu kesatuan yang utuh dan saling melengkapi dalam hal esensinya dalam meningkatkan kemampuan (*competency*), pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) sumberdaya manusia.

Agar program pendidikan dan pelatihan yang sama jenis dan tingkatannya menghasilkan keluaran yang sama pula kompetensinya, walaupun diselenggarakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan yang berbeda, maka dilakukan standarisasi program kurikulum pendidikan dan pelatihan yang mengacu pada standar kompetensi jabatan pegawai negeri sipil.

Dalam organisasi publik yang bertujuan nirlaba, fungsi pemberian pendidikan dan pelatihan kepada pegawai negeri sipil bernuansa pada sekitar pelaksanaan pelayanan kepada publik. Pelayanan publik dalam prosesnya menunjukkan hubungan antara pemberi pelayanan dan penerima pelayanan dalam hal ini masyarakat.

Hubungan antara dua pihak ini bersifat sejajar dengan bertolak pada konsep *putting people first* (mendahulukan kepentingan orang banyak). Maka dari itu, tolak ukur untuk menentukan baik buruknya dan tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai negeri sipil, sebaiknya didasarkan atas pendapat orang-orang yang dilayaninya.

Dari sajian deskriptif diatas, telah kita ketahui bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja seseorang. Dengan meningkatnya kinerja seseorang, maka arah pengembangan karir sudah dapat ditebak keberlanjutannya. Jika variabel-variabel pembentuk pengembangan karier seseorang kita masukkan kedalam modal taksiran berdasarkan data penilaian kinerja dalam hubungan dengan adanya pendidikan dan pelatihan, maka kita dapatkan nilai-nilai sebagai berikut:

Tabel 11. Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi Berganda antara Variabel Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir

Koefisien Regresi		Korelasi parsial	t_{hitung}	F_{hitung}	Koefisien Determinasi
Konstanta	72,985	-		8,986	0,264
Pendidikan (X1)	0,513	0,514	4,215		Adj. R ²
Pelatihan (X2)	-0,02068	-0,055	-0,147		0,235

Sumber: Data Lampiran diolah, 2005

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan metode regresi berganda, maka diperoleh hasil estimasi atas pengembangan karier apabila dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan. Dapat disimpulkan bahwa Persamaan regresinya $Y = 72,895 + 0,513 X1 - 0,02068 X2$. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 (satu) skor variabel pendidikan, maka dapat menyebabkan peningkatan skor pengembangan karir seorang pegawai sebesar 0,513. Di sisi lain, jika

terjadi peningkatan skor variabel pelatihan sebesar 1 (satu) skor, maka dapat menyebabkan penurunan skor pengembangan karier sebesar 0,02068.

Keeratan pengaruh antara variabel pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir dapat dilihat dari korelasi parsial masing-masing variabel. Antara variabel pendidikan dan pengembangan karir terdapat hubungan yang kurang erat sedangkan antara variabel pelatihan dan pengembangan karir terdapat hubungan yang sangat lemah. Sedangkan hubungan antara variabel pendidikan dan pelatihan masih terdapat hubungan yang lemah dan berlawanan arah. Apabila kedua variabel pendidikan dan pelatihan disandingkan dengan tujuan untuk melihat kontribusi kedua variabel tersebut kepada pengembangan karir, maka dengan menggunakan instrumen koefisien determinasi (R^2) maka dapat diketahui kontribusi variabel pendidikan dan pelatihan kepada pengembangan karir pegawai sebesar 26,4 %.

Untuk uji signifikansi, ada dua alat bantu yang kita gunakan yaitu t_{hitung} dan F_{hitung} . t_{hitung} digunakan untuk melihat signifikansi variabel secara parsial, sedangkan F_{hitung} digunakan untuk melihat signifikansi variabel secara simultan. Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui bahwa variabel pendidikan terhadap pengembangan karir dalam taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) memiliki t_{hitung} yang lebih besar daripada t_{tabel} ($4,216 > 1,216$),

sedangkan untuk variabel pelatihan terhadap variabel pengembangan karir dalam taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) memiliki t_{hitung} yang lebih kecil daripada t_{tabel} ($-0,147 < 1,216$). Ini berarti bahwa variabel pendidikan berpengaruh signifikan terhadap variabel pengembangan karir sedangkan variabel pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel pengembangan karir. Secara simultan berdasarkan F_{hitung} dalam taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) memiliki F_{hitung} yang lebih besar daripada F_{tabel} ($8,986 > 1,60$) yang berarti secara bersama-sama kedua variabel ini berpengaruh signifikan terhadap variabel pengembangan karir pegawai. Untuk perhitungan lengkapnya, perhatikan lampiran.

Hasil analisis deskriptif dan inferensial diatas menunjukkan bahwa pemberian pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Artinya jika pendidikan dan pelatihan yang diberikan saling mendukung satu sama lain, maka dapat mengembangkan karir pegawai yang mengikutinya. Lain halnya dengan jika variabel pelatihan ditelaah secara parsial dalam hubungannya dengan pengembangan karir. Berdasarkan hasil penelitian, variabel pelatihan dapat menurunkan pengembangan karir seorang pegawai. Hal ini dapat disebabkan oleh kurang tepatnya jenis pelatihan yang diberikan apabila disesuaikan dengan

kebutuhan kerja pegawai yang bersangkutan. Fakta lain menunjukkan bahwa seringkali pegawai yang dikirim untuk mengikuti pelatihan tidak memiliki kapabilitas atas pelatihan yang dimaksud, sehingga materi dan keterampilan yang disuguhkan tidak dapat terserap dengan sempurna. Variabel pendidikan berjalan searah dengan pengembangan karir. Berpengaruh signifikannya variabel pendidikan terhadap pengembangan karir dapat disebabkan oleh adanya pengkultusan disiplin ilmu untuk pegawai yang menyebabkan pegawai yang bersangkutan menjadi terspesialisasi atas pendidikan dan bidang kerjanya. Dengan terspesialisasinya seorang pegawai menyebabkan pengembangan karir hanya untuk orang-orang yang memiliki spesialisasi dan keterampilan khusus yang dapat berguna untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam kehidupan kerja sehari-hari. Berdasarkan hasil penelitian pula, variabel pelatihan belum dapat meningkatkan pengembangan karir seorang pegawai, terutama bila dibandingkan dengan pengaruh variabel pendidikan. Antara variabel pendidikan dan pelatihan terdapat hubungan yang berlawanan arah dan sangat lemah. Hal ini berarti bahwa materi dan keterampilan yang ditawarkan dalam pendidikan maupun pelatihan belum dapat saling menunjang satu sama lain yang pada hasil akhirnya berpengaruh kepada aspek pengembangan karir pegawai. Akan tetapi, berdasarkan hasil

pengamatan langsung di lapangan, tidak semua pegawai yang telah mengikuti pelatihan tidak memiliki potensi pengembangan karir, bahkan ada kecenderungan yang cukup besar bagi karyawan untuk mengalami pengembangan karir ke arah yang lebih baik.

5.5. Jenis Pendidikan dan Pelatihan Struktural.

Sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan Sumber Daya Manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan.

Untuk menciptakan Sumber Daya Manusia Aparatur yang memmiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan pada pasal 1 ayat (1) bahwa Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses

penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Pendidikan dan Pelatihan bertujuan :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan Instansi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sasaran pendidikan dan pelatihan adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Kompetensi sesuai maksud diatas adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil, berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan dilaksanakan untuk pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap Pegawai Negeri Sipil agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklat Pim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan, kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Pendidikan dan Pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) terdiri dari :

- a. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tk. IV (Diklatpim Tk. IV) adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon IV yang disebut Administrasi Umum (Adum).
- b. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tk. III (Diklatpim Tk. III) adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon III yang disebut Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama (SPAMA).
- c. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tk. II (Diklatpim Tk. II) adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon II yang disebut Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah (SPAMEN).

- d. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tk. I (Diklatpim Tk. I) adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon I yang disebut Sekolah Pimpinan Administrasi 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 antara lain:

- e. Bidang Pemerintahan, seperti Diklat Peningkatan Aparatur Pemda dan Manajemen Pemerintahan.
- f. Bidang Pembangunan, seperti KMP dan TMPP.
- g. Bidang Administrasi dan Manajemen, seperti Diklat Organisasi dan Manajemen, Diklat Analisis Jabatan dan lain-lain.
- h. Bidang Keuangan dan Perlengkapan: Diklat Pengawasan Fungsional, KKD, Kursus Bendaharawan Daerah, dan Diklat Administrasi Perlengkapan.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data penelitian yang telah dikemukakan pada bab terdahulu, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Secara umum dapat dinyatakan bahwa pelaksanaan pendidikan dan latihan belum dapat memberikan hasil yang optimal terhadap pengembangan karier.

Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis yang membuktikan bahwa antara variabel pendidikan dengan variabel pengembangan karier terdapat hubungan yang kurang erat, bahkan antara variabel pelatihan dengan pengembangan karier mempunyai hubungan yang sangat lemah. Meskipun demikian pemberian pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai.

2. Hasil analisis yang dilakukan secara parsial (antar 1 variabel) antara variabel pelatihan dalam hubungannya dengan pengembangan karier, menunjukkan bahwa variabel pelatihan belum dapat mendukung pengembangan karier pegawai secara langsung, hal ini disebabkan oleh

adanya jenis pelatihan yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pegawai yang mengikutinya. Sedangkan variabel pendidikan secara signifikan berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai.

3. Dari delapan sub variabel pengembangan karier pegawai yaitu variabel kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan, secara umum 6 variabel berada pada kategori penilaian cukup baik dan amat baik sedangkan 2 variabel lainnya mempunyai nilai yang bervariasi dari kategori penilaian kurang, cukup baik dan amat baik. Variabel yang mempunyai nilai tertinggi atau kategori amat baik adalah kesetiaan sedangkan variabel yang mempunyai nilai terendah atau kategori kurang adalah variabel prakarsa.
4. Jenis pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan yakni mengacu pada standar kompetensi (competensy) jabatan Pegawai Negeri Sipil.

6.2. Saran - Saran

Bertitik tolak dari hasil penelitian dan simpulan, maka penulis mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat memberi kontribusi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Kota Kendari sebagai berikut :

1. Agar hasil pelaksanaan Diklat bena benar memberikan manfaat bagi pengembangan karier pegawai, maka sebaiknya frekuensi Diklat ditingkatkan dari Diklat yang akan diikuti tersebut memiliki keterkaitan langsung dengan tugas pokok pegawai yang bersangkutan.
2. Untuk lebih meningkatkan karier pegawai secara optimal, maka selain diperlukan pembinaan melalui Diklat juga tidak kalah pentingnya adalah melalui pemberian penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai secara obyektif, sekaligus menjadikan DP3 tersebut sebagai bahan pertimbangan pimpinan dalam pengembangan karier pegawai.
3. Selain unsur kesetiaan, maka secara umum dapat dikatakan bahwa unsur prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan pegawai masih perlu ditingkatkan baik melalui Diklat maupun dalam bentuk pembinaan dari pimpinan.

Lampiran I : Hasil Tabulasi Kuesioner Pengarus Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier Pegawai Eselon II-IV Pada Era Otonomi Daerah.

Responden	Y	X1	X2
1	86.38	17	21
2	86.13	18	19
3	86.88	18	20
4	83.5	17	21
5	83.5	18	18
6	81.75	15	18
7	82.5	16	20
8	81.75	17	20
9	80.88	16	19
10	81	17	20
11	80.63	16	19
12	82.5	19	20
13	81.25	16	19
14	80.88	15	16
15	80.5	18	19
16	81.13	17	12
17	80.88	15	17
18	80.88	18	19
19	80.88	18	19
20	80.63	15	19
21	80.63	15	18
22	80.25	19	19
23	81	14	18
24	80.75	16	21
25	80.38	16	20
26	80	15	20
27	79.38	16	19
28	80.63	14	20
29	80.13	15	20
30	79.63	15	20
31	79.25	17	20
32	80.13	15	19

Responden	Y	X1	X2
33	79.63	13	20
34	79.38	13	18
35	79.50	15	20
36	80	12	20
37	79.25	12	20
38	79.50	17	20
39	79.38	13	20
40	79.90	16	17
41	79.38	18	19
42	79.63	13	20
43	79.63	16	20
44	79.13	15	21
45	78.63	15	20
46	79.38	15	21
47	79.75	15	21
48	79.38	17	21
59	78.50	13	21
50	78.75	13	19
51	79	13	21
52	79.63	17	23
53	79.13	13	19

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H.J and Joyce E.A. Russel, 1993. *Human Resources Management; An Experiential Approach*. Mc. Graw Hill. Inc. New York.
- Dessler G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Alih Bahasa Molan Benyamin. Jilid II. PT. Prehalindo. Jakarta.
- Efendi K. 1996. *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Diklat Wilayah I Bukit Tinggi.
- Handoko, TH. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. BPFE- Yogyakarta.
- Mulyono, S. 1991. *Statistik Untuk Ekonomi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Notoatmodjo S. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta Jakarta.
- Saydam G. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Djambatan. Jakarta.
- Schuler R, S. Dan S.E , Jakson.. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abat 21*; Alih Bahasa Nurdin, S dan Dwi KartiniY, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga-Jakarta.
- Siagian S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, M dan S. Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survey*, Edisi Revisi, LP3ES-Jakarta.
- Sugiono dan Sahedhy N, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, BPFE-UST, Yogyakarta.
- Suryabrata, S, 2000, *Pengembangan Alat Ukur Psikologis*, Edisi Pertama, Penerbit Andi Yo gyakarta.
- Wijaya, 2001, *Analisis Statistik dengan Program SPSS*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

- , 1994, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 1994*, tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

- , 2000, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101, Tahun 2000*, tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

- , 2000, *Kebijakan Umum Bidang Kediklatan Tahun 2000-2004*, Badan Diklat Depdagri dan Otda RI, Jakarta.