

dengan berupa gaji, kesejahteraan, fasilitas atau karier yang diterima setelah mengikuti pelatihan.

Selain beberapa pendapat tersebut tentang manfaat pelatihan terhadap karyawan, selanjutnya Ronald G (2000: 348) dan Moore (1978: 310), mereka mengatakan bahwa pelatihan merupakan investasi langsung (*direct investment*) maupun tidak langsung (*indirect investment*) dari organisasi sebagai pengirim peserta dan sangat bermanfaat baik bagi peserta itu sendiri maupun bagi unit kerjanya (organisasi). Disebutkan pula bahwa manfaat pelatihan selain untuk pegawai yang bersangkutan itu sendiri, dapat meningkatkan produktivitasnya dan produktivitas organisasi serta dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat bila yang bersangkutan sebagai aparatur pemerintah atau dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Sebenarnya keberhasilan pelatihan banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi, selain dari karakteristik dari peserta itu sendiri maupun dari faktor lingkungan eksternal.

Pelatihan tidak hanya mempunyai manfaat dan dampak pada karyawan itu sendiri melainkan mempunyai dampak pada lingkungan mereka bekerja seperti mempunyai hubungan keharmonisan antara sesama karyawan (*selevel*) atau atasan dengan bawahan. Lebih jauh Angela (1997: 201) dan Flippo (1992: 428) telah mengatakan bahwa pelatihan tidak hanya merupakan suatu kegiatan bagi pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk kepentingan diri sendiri serta tanggung jawabnya, melainkan dapat pula mengubah hubungan

keharmonisan antara atasan dan bawahan untuk mencapai keseimbangan jalinan hubungan antara atasan dan bawahan sebagai mitra kerja. Keberhasilan program pendidikan dan pelatihan secara langsung mencerminkan adanya perbaikan-perbaikan terhadap produktivitas dan pengembangan keterampilan pegawai serta pendidikan dan pelatihan akan menciptakan *inovation* dan *entrepreneur* yang kreatif bagi yang bersangkutan.

Tujuan dan Sasaran Pelatihan

Secara umum pendidikan dan pelatihan (*diklat*) bagi Pegawai Negeri Sipil ditujukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Namun demikian tidak setiap kekurangan kinerja pegawai dapat di atasi dengan melalui pelatihan. Pelatihan hanya akan meningkatkan kinerja pegawai kalau kekurangan kinerja tersebut memang disebabkan karena kurangnya kompetensi atau kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Pengembangan atau pembinaan kepegawaian menyangkut dua hal pokok utama yakni : (1) Pengembangan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan (2) Pengembangan dalam meningkatkan karier. Setiap pendidikan dan pelatihan selalu mempunyai tujuan, tergantung dengan organisasinya masing-masing tersebut, hal ini sangatlah penting karena dibutuhkan bagi setiap pegawai untuk menambah wawasan dan pengetahuan di luar pekerjaannya.

Sasaran pendidikan dan pelatihan pada Pegawai Negeri adalah tersedianya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kualitas

tertentu guna memenuhi salah satu persyaratan untuk di angkat dalam jabatan tertentu. Adapun Tujuan dan Sasaran dari pendidikan dan pelatihan menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 (pasal 2) adalah untuk:

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

Istilah *Efektivitas* menggambarkan hubungan antara *input* dan *output*, atau antara masukan dan keluaran. Suatu sistem yang efisien ditunjukkan oleh keluaran yang lebih baik untuk sumber masukan (*resources input*). Efisiensi pendidikan dan pelatihan artinya memiliki kaitan antara pendayagunaan sumber daya manusia atau Pegawai Negeri Sipil yang terbatas dengan meraih prestasi kerja yang optimal dibandingkan dengan biaya pendidikan dan pelatihan yang dikeluarkan, baik oleh pemerintah maupun individu. Secara konseptual efisiensi pendidikan meliputi efisiensi atau disebut juga

keefektifan biaya (*cost effectiveness*), dan efisiensi eksternal atau disebut manfaat biaya (*cost-benefit*). *Cost-Benefit* dikaitkan dengan analisis keuntungan atau manfaat atas investasi pendidikan dari pembentukan kemampuan, sikap, dan keterampilan.

Dalam pelatihan sangat besar sekali investasi (biaya) yang ditanamkan baik itu berupa biaya dan tenaga maupun waktu yang digunakan selama mengikuti pelatihan itu sendiri. Lebih lanjut manfaat investasi pendidikan dan pelatihan menurut (Anderson 1994: 34) bahwa pelatihan lebih banyak diperoleh dari pembentukan keterampilan (*skill*). Dalam mempertimbangkan investasi pelatihan tersebut ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu: (1) Investasi hendaknya menghasilkan keterampilan yang memiliki nilai ekonomis (2) Nilai guna suatu keterampilan hanya merupakan salah satu dimensi yang harus diperhitungkan, karena mempunyai dampak kepada pemerintah, masyarakat maupun individu. Investasi pendidikan merupakan pengorbanan sejumlah nilai tertentu saat ini untuk memperoleh nilai (pengembangan) di masa mendatang yang tentunya dengan harapan lebih besar dari pada nilai saat ini.

Efisiensi pendidikan dapat dibedakan menjadi efisiensi *internal* dan efisiensi *eksternal*, efisiensi *internal* adalah jika pendidikan tersebut dapat menghasilkan *output* yang diharapkan dengan biaya minimum sedangkan efisiensi *eksternal* adalah sering dihubungkan dengan metode *cost-benefit analysis* yaitu rasio antara keuntungan finansial sebagai hasil dari investasi pendidikan dan pelatihan.

Aparatur Pemerintah (Pegawai Negeri Sipil)

Untuk menjamin terselenggaranya dan terwujudnya tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna dalam rangka usaha untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur baik material maupun spiritual, diperlukan adanya aparatur pemerintah atau disebut Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan handal. Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dinyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah mereka setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundangan yang berlaku, di angkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan atau disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundangan dan digaji menurut peraturan perundangan yang berlaku.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai dua pengertian yang berbeda yakni: (1) Berarti pekerjaan atau profesi dan (2) Berarti pengabdian. Sebagai pekerjaan atau profesi, maka seorang yang menjabat sebagai Pegawai Negeri Sipil haruslah memiliki *profesionalisme* yang setinggi-tingginya. Dengan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan persyaratan jabatan yang dipangkunya, seorang PNS dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sebagai pengabdian maka seseorang yang menyanggah predikat PNS haruslah mendahulukan kepentingan umum, terutama melayani masyarakat, bangsa dan negara dari pada kepentingan pribadi atau golongan (Idrus, 2001: 3).

Apabila ditinjau dari segi hukum, bahwa status Pegawai Negeri Sipil didasarkan atas hukum sipil artinya hubungan kerja terjadi karena adanya pengangkatan atau penetapan seseorang sebagai pegawai negeri oleh pemerintah, untuk disertai tugas dalam suatu jabatan yang diatur melalui suatu per Undang-Undangan yang berlaku. Sedangkan hubungan kerja bagi seseorang yang bukan berstatus pegawai negeri didasarkan atas hukum keperdataan (perjanjian kerja). Perbedaannya adalah bahwa kedudukan hukum Pegawai Negeri Sipil terhadap Pemerintah bersifat *sub-ordinatif*, artinya bersifat kerjasama ditentukan secara sepihak oleh pemerintah, sedangkan kedudukan seseorang bukan Pegawai Negeri Sipil bersifat *koordinatif*, artinya bersifat kerjasama yang intinya memuat peraturan perusahaan (Nainggolan 1986: 108). Dengan kata lain bahwa seseorang mempunyai motivasi yang sangat tinggi untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil, karena keberadaannya di jamin oleh Undang-Undang dan lebih dari adanya kebutuhan akan rasa aman pada dirinya, seperti hak pensiun yang merupakan jaminan di hari tua setelah ia tidak bekerja (pensiun). Kemudian telah dijelaskan pada Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999.

Kebijakan kepegawaian dalam era otonomi daerah sekarang ini jauh berbeda dengan jaman sebelumnya, kebijakan kepegawaian negara atau kebijakan pengem-

bangun sumber daya manusia aparatur negara diperlukan untuk menghadapi perubahan-perubahan stratejik tersebut pada dasarnya adalah pembangunan sumber daya manusia aparatur negara yang profesional, netral dari kegiatan politik, berwawasan global bermoral tinggi serta berkemampuan. Untuk menghadapi tersebut sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam era otonomi daerah ini haruslah : (1) Dapat memenuhi kebutuhan pemerintah (2) Dapat memenuhi tuntutan desentralisasi kewenangan kepegawaian (3) Berkemampuan mengakomodasikan lembaga swadana untuk menggali potensi daerah dan masyarakat (4) Mempertahankan atas keahlian (*merit sistem*) dan netralitas (5) Mendorong fungsi PNS sebagai penyangga persatuan dan kesatuan bangsa (6) Mengembangkan profesionalisme untuk untuk bersaing dengan pegawai swasta.

Pengaruh DIKLATPIM terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *adanya pengaruh langsung positif dan signifikan* Diklatpim terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Dengan demikian temuan hasil empirik ini membuktikan bahwa motivasi kerja pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Timur semakin meningkat, setelah mereka mengikuti Diklatpim. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan motivasi kerja tersebut adalah :

1. Adanya harapan dan peluang menduduki jabatan eselon III atau eselon yang lebih tinggi setelah mengikuti Diklatpim.

Sebagai seorang pegawai negeri sipil sangat wajar apabila mereka selama bekerja bertahun-tahun mengidamkan jabatan yang lebih tinggi, hal ini banyak yang diharapkan oleh hampir semua pegawai negeri sipil yang menginginkan promosi jabatan setelah mengikuti Diklatpim.

2. Adanya pengakuan peningkatan prestasi kerja dari atasan untuk menduduki jabatan eselon III, hal ini mengakibatkan dorongan motivasi kerja meningkat.
3. Adanya kebanggaan (*prestise*) tersendiri bagi yang pernah mengikuti Diklatpim Sebagai seorang pejabat eselon IV apabila mereka pernah mengikuti Diklatpim merupakan kebanggaan tersendiri, mengingat bagi pejabat eselon IV yang sudah pernah mengikutinya adalah pejabat yang dipersiapkan promosi menjadi pejabat eselon III. Hal ini yang membuat dorongan motivasi kerja meningkat.
4. Karyawan merasakan sebagai calon pejabat pilihan (*kandidat*) diantara pejabat lainnya yang layak akan dipromosikan pada eselon yang lebih, hal ini juga sebagai dorongan motivasi kerja.

Pengaruh DIKLATPIM terhadap Kompetensi pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *adanya pengaruh langsung positif dan signifikan* dari Diklatpim terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Dengan demikian hasil empirik ini mengindikasikan bahwa kompetensi karyawan Pemerintah Provinsi Jawa Timur meningkat dan lebih baik setelah mereka mengikuti Diklatpim.

Hubungan antara pelatihan dengan kompetensi pegawai memang sangat erat sekali. Seperti yang tercantum pada PP Nomor 101 Tahun 2000 (pasal 2). Adapun tujuan dan sasaran dari pendidikan dan pelatihan yaitu untuk :

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

Pengaruh DIKLATPIM terhadap Karier Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *tidak ada pengaruh langsung dan tidak signifikan* dari Diklatpim terhadap peningkatan karier pegawai. Dengan demikian hasil empirik ini mengindikasikan bahwa penempatan karier atau pengangkatan jabatan struktural di Pemerintah Provinsi Jawa Timur bukan menggunakan pertimbangan Diklatpim, tetapi menggunakan faktor-faktor lainnya.

Seiring dengan kontradiksi teori dan

hasil penelitian empirik tersebut banyak sekali faktor-faktor penyebab yang dapat mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Adanya kemungkinan besar mereka yang tidak dipromosikan atau dinaikkan jabatannya karena mereka sudah mendekati pensiun (kurang 2-5 Tahun). Banyak instansi lebih senang apabila pejabat-pejabatnya diisi oleh tenaga-tenaga muda mengingat mereka dianggap masih kuat dan enerjik.
2. Adanya kemungkinan jenjang karier jabatan struktural di Pemerintah Provinsi Jawa Timur belum berjalan dengan baik, karena tidak sesuai dengan PP No. 101 Tahun 2000.
3. Adanya kemungkinan pegawai yang sudah mengikuti Diklatpim sudah terlalu banyak atau tidak seimbang antara kandidat dengan lowongan jabatan yang ada. Hal ini tidak sesuai dengan tujuan dan sasaran dari PP No. 101 Tahun 2000.
4. Adanya kemungkinan Baperjakat Pemerintah Provinsi Jawa Timur kurang mempergunakan Diklatpim sebagai pertimbangan untuk menduduki jabatan struktural.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Karier pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *tidak ada pengaruh dan tidak signifikan* dari motivasi kerja terhadap peningkatan karier pegawai. Dengan demikian hasil empirik ini membuktikan bahwa pengangkatan jabatan struktural atau