**PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**A. Konsep Sumber Daya Manusia**

Kekayaan yang paling berharga dalam suatu organisasi ialah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Menurut Sedarmayanti dalam Umar (2004:42) ciri-ciri SDM yang produktif adalah tampak tindakannya konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggungjawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan jauh kedepan, dan mampu menyelesaikan persoalan. Sedangkan menurut Tempe dalam Umar (2004:21) ciri-ciri SDM yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreaktif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdik, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus terhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, selalu meninkatkan diri.

Siagian (1997:183) mengemukakan bahwa, ada tujuh manfaat dari adanya pengembangan SDM, yaitu:

1. Peningkatan produktifitas kerja,

2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan,

3. Tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat,

4. Meningkatnya semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi,

5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen,

6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif,

7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Sementara menurut Nawawi (2000:47) konsep SDM memiliki tiga pengertian, yaitu:

1. SDM adalah personil, tenaga kerja, karyawan yang bekerja dilingkungan organisasi,

2. SDM adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya,

3. SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (nonmaterial dan nonfinansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dalam mewujudkan eksestensi organisasi.

Sedangkan Simamora (1995:19) mengatakan di dalam konsep SDM terdapat juga filosofi, yaitu:

1. Pegawai atau karyawan dipandang sebagai investasi, jika dikelola dengan perencanaan yang baik akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar,

2. Manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktik yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan karyawan,

3. Manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para pegawai didorong untuk menggunakan keahlian serta kemampuan semaksimal mungkin,

4. Program dan praktik personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi.

**B. Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut para pakar, perencanaan SDM sering diartikan sebagai kegiatan penentuan kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia yang diperlukan oleh suatu organisasi pada masa yang akan datang. Sikula dalam Mangkunegara (2006:31) mengemukakan *human resoursce of manpower planning has been as the process of the termining menpower requirements and the means for meeting those requirements in ordet to carry out the integrated plans of the organization*. Perencanaan SDM atau tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menemukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

Yoder dalam Mangkunegara (2006:11) mendefinisikan *manpower planning is theprosess inkluding developing implementing and controling by wiich of firm ensures that is has the rigth number of peopel and the right places at the econmi cally most useful*. Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan pengimplementasan, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, dan waktu yang tepat yang sangat bermanfaat secara ekonomis. Sementara itu Barry dalam Umar (2004:13) menyatakan perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tetanaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu.

Senada dengan pendapat di atas, Siagian (1994) menyatakan, perencanaan SDM adalah suatu langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajeman personalia guna tersedianya tenaga yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dan akan ditetapkan. Paulen dalam Umar (2004:21) menyatakan perencanaan SDM adalah sebagai suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tetentu. Perencanaan ini dimaksudkan agar perusahaan dapat terhindar dari kelangkaan SDM pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan.

Perencanaan Sumber Daya Mamusia mempunyai beberapa kepentingan seperti di kemukakan oleh Mangkunegara (2006:47) adalah:

1. Kepentingan individu, karena dapat membantu meningkatkan prestasinya, begitu pula keputusan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karier,

2. Kepentingan organisasi, karena dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer dan pinpiman puncak untuk masa yang akan datang,

3. Kepentingan nasional, karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dapat dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

Umar (2004) menyatakan keperluan tenaga kerja dapat ditentukan melalui suatu proses perencanaan yang terdiri atas tiga macam model, yakni:

1. Perencanaan dari atas kebawah, model ini adalah bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan telah disesuaikan dengan rencana menyeluruh dari perusahaan baik jangka pendek maupun menengah dan jangka panjang,

2. Perencanaan dari ke bawah ke atas, model ini bermula dari kelompok kerja yang terkecil yang menghasilkan taksiran kebutuhan pegawai untuk tahun berikutnya dalam ranka mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akan dapat diketahui setelah tenaga kerja yang ada dihitung kapasitas kerja maksimalnya,

3. Ramalan, cara yang jelas untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja adalah dengan meningkatkan pendayagunaan orang-orang yang sekarang ada. Masalahnya sekarang adalah bahwa persediaan tenaga kerja itu tidak pernah statis, tetap akan dipengaruhi oleh arus masuk seperti rekrutmen dan transfer masuk dan arus keluar seperti penyusutan dan stranseper keluar. Untuk mengetahui secara akurat catatan tentang tenaga kerja yang ada maka perlu diketahui status pegawai seperti yang akan pensiun atau yang mengundurkan diri, yang akan dipromosikan, yang akan melahirkan, dan yang akan cuti panjang.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut di atas, terlihat ada empat kegiatan yang saling berhubungan yang membentuk sistem perencanaan SDM secara terpadu, yaitu:

1. Kegiatan untuk menyediakan SDM seperti rekrutmen, seleksi, dan penempatan,

2. Perkiraan permintaan dan penawaran SDM di masa yang akan datang, seperti mutasi, promosi, pensiun, pengunduran diri, dan pemutusan kerja,

3. Rencana untuk memperbesar SDM yang *qualified* seperti kajian kebutuhan diklat dan pengembangan,

4. Pengawasan dan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik seperti penilaian kinerja.

Handoko (1994:23) menyatakan bahwa perencanaan SDM dimaksudkan untuk mengestimasi secara sistemataik kebutuhan tenaga kerja dan penawaran (*supply*) tenaga kerja organisasi dimasa yang akan datang. Melalui perencanaan SDM ini diharapkan tersedia tenaga kerja yang lebih tepat sesuai dengan kebtuhan organisasi. Perencanaan SDM mempunyai tujuan sangat penting untuk keperluan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang.

**C. Pendidikan dan Pelatihan**

1. Konsep Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalime yang berkaitan dengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Soekijo (1999:4) bahwa untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan.

Menurut Pandodjo dan Husman (1998:4) pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuankerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.

Para ahli mengemukakan berbagai definisi maupun batasan tentang pendidikan dan pelatihan, terutama para ahli yang berada di ilmu administrasi atau manajemen (administrasi kepegawaian, manajemen kepegawaian, manajemen personalia, manajemen SDM) yang pada prinsipnya memberikan batasan yang tidak jauh berbeda. Namun ada juga yang menyamakan istilah pelatihan dengan pengembangan, tetapi secara teoritis istilah pengembangan berbeda dengan pengertian pelatihan.

Menurut Siagian (1995:82) bahwa perbedaan antara pengembangan dan pelatihan pada intinya yaitu pelatihan yang dimaksudkan untuk membantu kemampuan para pekrjadalam melaksanakan tugas sekarang atau dengan kata lain, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, pengembangan lebih berorientasi pada produktifitas para pekerja dimasa depan atau pengembangan suatu investasi SDM jangka panjang.

Menurut Lynton dan Pareek dalam Swasto (1992:2) pendidikan mempunyai tujuan yang berlainan dengan pelatihan:

a) Pendidikan terutama berkaitan dengan pembinan bagi siswa sehingga ia dapat memilih minat perhatiannya dan cara hidupnya juga kariernya. Sebaliknya pelatihan terutama mempersiapkan para peserta untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempatnya bekerja,

b) Pendidikan membantu siswa memilih dan menentukan kegiatannya. Pelatihan membantu peserta memperbaiki prestasi kegiatannya,

c) Pendidikan terutama mengenai pengetahuan dan pengertian, sedangkan pelatihan terutama mengenai pengertian dan keterampilan.

Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu terinci dan rutin (Handoko, 1995:104). Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh ketrampilan operasional sistematis. Sedangkan menurut Wijaya (1995:5) pendidikan dan pelatihan akan memberikan bantuan pada masa yang akan datang dengan jalan pengembangan pola pikir dan bertindak, terampil berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan potensi SDM adalah dengan cara pendidikan dan pelatihan. Kedua istilah tersebut ada terdapat berbagai pendapat, seperti yang dijelaskan oleh Notoatmojo (1998:21) pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperukan oleh sebuah organisasi atau instansi, sedangkan pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah mendduduki suatu jabatan. Flippo (1979:53) menyatakan pendidikan dihubungkan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman akan seluruh lingkungan disekitar kita, sedangkan pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam pekerjaan yang biasa dilakukan sehari-hari.

Hal senada dikemukakan Ranupandojo (1986:6) bahwa pendidikan adalah suatu keinginan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan tiori dan keterampilan, merumuskan berbagai persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan-kegiatan dalam pencapaian tujuan. Sedangkan pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktifitas ekonomi, dan membuat keteampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapai tujuan.

Mukaran (1999:41) menyatakan pendidikan adalah kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang dalam arah tertentu dan berada diluar linkungan pekerjaan yang ditanganinya saat ini, sedangkan pelatihan adalah aktifitas-aktifitas yang berfungsi meningkatkan kinerja seseorang dalam pekerjaan yang sedang dialami atau yang terkait dengan pekerjaannya. Kalau menurut. Hasibuan (1997:75) mengemukakan pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada tiori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama biasanya menjawab *why*. Sedangkan pelatihan berorientasi pada praktik, dilakukan dilapangan, berlangsun singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Suprihanto (1987:17) berpendapat pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Ninisemiti (1986) juga berpendapat bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dari keinginan perusahaan yang bersangkutan.

Simanjuntak (1996) membedakan antara pendidikan dan pelatihan. Jalur pendidikan formal memberikan dasar-dasar tiori, logika dan kemampuan analisa, pengetahuan umum, pengembangan bakat, kepribadian dan sikap mental, sedangkan jalur pelatihan menekankan pada aspek kemampuan, keahlian, keterampilan kektik dan profesionalisme yang dikaitkan dengan pekerjaan dan persyaratan kerja. Berdasarkan sifatnya, pelatihan bersifat praktis (spesialis), pendidikan bersifat teoritis (generalis). Walaupun terdapat perbedaan susdut pandang antara pendidikan dan pelatihan, tetapi pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama, yakni untuk meningkatkan keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*).

Antara pendidikan dan pelatihan pada dasarnya ditak berbeda sebagaimana dikemukakan oleh Sumarno (1990), pendidikan merupakan proses pengalaman yang menghasilkan pengalaman yang menghasilkan kesejahtraan pribadi, baik lahiriah maupun batiniah. Pelatihan adalah keseluruhan proses teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari sesorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Denver dalam Moekijat (1991:29) mengemukakan *education is concerning with knowing how? And is more concerned with theory of work, where as training is more practical*. Pengertian tersebut disimpulkan mengandung dua makna pokok:

a) Pendidikan merupakan proses belajarmengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, karena pendidikan merupakan proses, maka harus ada perubahan dari suatu kondisi kekondisi yang lain,

b) Sebagai proses, pendidikan merupakan serangkaian kegiatan yang berlangsung relatif lama dengan pendekatan formal dan struktural. Artinya proses pendidikan akan menambah pengalaman secara emperik untuk setiap peserta didik. Pengertian pendidikan lebih luas maknanya jika dibandingkan dengan penegtian pelatiahan, karena pelatihan hanya berorientasi pada pekerjaan atas keterampilan tertentu.

2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Secara umum pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada personil dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pada pasal 31 mengatur tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil (PNS) yaitu untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS.

Untuk membentuk sosok pegawai negeri sipil yang dimaksudkan di atas, diperlukan Diklat yang mengarah pada:

a) Peningkatan semangat dan pengabdian yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air,

b) Peningkatan kompetensi teknis, manajerial atau kepemimpinan, peningkatan efisiensi, efektifitas, kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi.

Kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dalam peraturan pemerintah ini yang dimaksud dengan pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar dan mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 dan 3, bahwa Diklat bertujuan agar:

a) Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan didasi kepribadian 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 kepribadian yang berorientas pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat,

d) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sasaran Diklat adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dasar kebijakan Diklat dalam peraturan pemerintah adalah:

a) Diklat merupakan bagian integral dan sistim pembinaan PNS,

b) Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS,

c) Sistem Diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi,

d) Diklat diarahkan untuk menyiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dalam kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.

Diklat aparatur pemerintah ini meliputi dua fungsi yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Program pendidikan dan pelatihan bagai aparatur pemerintah Kementerian Agama dipersiapkan oleh pemerintah pusat. Dalam konteks ini Lembaga Administrasi Negara (LAN) memainkan peranan yang sangat penting didalam menyiapkan program-program pelatihan Di tingkat nasional serta melakukan supervisi, bersama kementerian-kementerian terkait yang relevan terutama Diklatpim Tingkat III.

3. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Simamora (1995:29) menyebutkan manfaat-manfaat yang diperoleh dari diadakannya pendidikan dan pelatihan (Diklat), yaitu:

a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas,

b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan,

c) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan,

d) Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia,

e) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja,

f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Siagian (1996) menyebutkan manfaat diadakannya program diklat menjadi dua, adalah:

a) Manfaat bagi perusahaan atau instansi

1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialistik, meningkatkan tekad menapai sasaran yang telah dittapkankan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasai bergerak sebagai satu 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 teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesepatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif,

3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena elibatkan seluruh pegawai yang bertanggungjawan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer,

4) Meningkatkan kesempatan kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dalam komitmen organisasional yang lebih tinggi,

5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif,

6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanan organisasi dan operasionalnya.

7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan anggota organisasi.

b) Manfaat bagi para pegawai

1) Membantu pegawai membuat keputusan lebih baik,

2) Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi,

3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi,

4) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya,

5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, prustasi dan konflik yang nantinya bisa memperbesar rasa percaya pada diri sendiri,

6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknik maupun intelektual,

7) Meningkatnya kepuasan kerja,

8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang,

9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri,

10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru dimasa depan.

Mengacu pada seluruh uraian dari para pakar di atas bisa simpulkan bahwa manfaat yang dapat dipetik dari pelaksanaan program diklat adalah bermanfaat untuk individu dan juga bermanfaat bagi organisasi untuk mencapai tujuan, karena peningkatan kualitas pegawai berrmanfaat juga kepada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan

4. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan sasaran. Thoha (1995) menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi prilaku orang lain baik secara individu maupun kelompok. Sedangkan Chapman (1984) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung landasan yang kokoh sebagai seorang manajer, seorang dapat menjadi manajer luar biasa tanpa menjadi pemimpin, tetapi seorang manajer tidak mungkin dapat menjadi pimpinan luar biasa tanpa menjadi seorang manajer yang baik.

Gibson (1992) menyatakan perspektif kepemimpinan adalah:

a) Kepemimpinan tidak sama dengan manajemen,

b) Kepemimpinan adalah konsep yang rumit,

c) Sifat-sifat kepemimpinan dapat dikembangkan melalui pelatihan, pengalaman, dan analisis,

d) Keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokan anatara pemimpin, pengikut, dan situasi,

e) Kepemimpinan berubah-ubah dalam bebagai lingkungan dan situasi.

Siagian (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan inti dari pada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak semua sumber-sumber daya, alat-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi. Tery (1960) menyatakan syarat-syarat seorang pemimpin adalah: a) kekuatan, b) keseimbangan emosional, c) pengetahuan tentang hubunan kemanusiaan, dan d) motivasi pribadi. Yukl (1994:36) mengemukakan perilaku spesifik pemimpin adalah:

a) Merencanakan dan mengoordinasikan,

b) Memecahkan masalah,

c) Menjelaskan peran dan saran,

d) Memberi informasi,

e) Memantau,

f) Memotivasi,

g) Berkonsultasi, mendelegasikan, dan memberikan dukungan,

h) Mengembangkan dan membimbing,

i) Mengelola konflik,

j) Membangun jaringan kerja,

k) Memberikan penghargaan atas usaha yang dilakukan.

Selain diperlukan berbagai tiori yang bekaitan dengan kepemimpinan untuk mengatur dan mempengaruhi seseorang atau kelompok, agar dapat bekerjasama untuk mencaai tujuan yang optimal juga gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan sesuai situasi dan kondisi dan juga tingkat kemampuan bawahan

5. Tahapan Pelaksanaan Diklat

Tahapan pelaksanaan diklat tidak sama pada setiap lembaga, oleh karena itu perlu disusun suatu program pelatihan sebagaimana dikemukakan oleh Lynton dan Pareek dalam Swasto (1999:2), yaitu:

a) Menentukan kebutuhan pelatihan, yang merupakan tahapan awal yang harus ditentukan, apa yang paling mendesak dan paling relevan dibuthkan oleh peserta pelatihan, termasuk didalamnya mempersiapkan instruktur,

b) Menata tujuan pelatihan, hal ini dapat dijadikan dasar untuk menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan seorang instruktur, yang selanjutnya dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan,

c) Menyusun program pelatihan untuk menentukan tingkat capaian,

d) Melaksanakan pelatihan, sebelum mulai diadakan pelatihan terlebih dahulu harus memili metode yang digunakan dalam pelatihan, kemudian baru dilaksanakan setelah tahapan itu, kedua, ketiga benar-benar siap,

e) Evaluasi pelatihan, bertujuan untuk melihat berhasil tidanya suatu pelatihan secara efektif dan efisien.

6. Jenis Pendidikan dan Pelatihan

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pokok-Pokok Pendidikan dan Pelatihan Bagi PNS menyebutkan jenis pendidikan dan pelatihan terdiri dari dua macam, yaitu:

a) Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan

Program ini diperuntukkan untuk pemberian bekal bagi CPNS dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Diklat Prajabatan ini untuk memberi pengetahuan dasar yan cukup bagi CPNS mengenai sistem penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika. Setiap CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat prajabatan ini. Setiap PNS wajib mengikuti Diklat ini selambat-lambatnya dua tahun setelah pengangkatan sebagai CPNS. Diklat ini merupakan suatu syarat untuk diangkat menjadi PNS. Diklat Prajabatan ini terdiri dari:

1) Diklat prajabatan golongan I untuk PNS golongan I,

2) Diklat prajabatan golongan II untuk PNS golongan II,

3) Diklat prajabatan golongan III untuk PNS golongan III,

b) Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan

Program pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan mengembangkan mutu, keahlian, kemampuan, ketrampilan, sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan yang dipercayakan kepadanya dengan baik. Program pendidikan dan pelatihan dalam jabatan terdiri dari:

 Diklat Kepemimpinan (Dilatpim)

Tujuan diadakan Dilatpim ini untuk memenuhi persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang eselon jabatan struktural tertentu. Diklatpim terdiri dari Dilatpim Tingkat IV untuk jabatan struktural eselon IV, Dilatpim Tingkat III untuk jabatan struktural eselon III, Dilatpim Tingkat II untuk jabatan struktural eselon II, dan Dilatpim Tingkat I, untuk jabatan struktural eselon I.

 Diklat Fungsional.

Tujuan diadakan Diklat ini adalah untuk memenuhi persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional tertentu. Jenis dan jenjang Dilat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan sesuai dengan kebtuhan setiap instansi.

 Diklat Teknis

Diklat ini dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas yang bersifat teknis. Dilat ini dapat dilaksanakan secara berjenjang dan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan.

7. Materi Pendidikan dan Pelatihan

Terry dalam Moekerji (1991:21) mengemukakan materi diklat harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi pelatihan pada umumnya menggunakan bahan tertulis sebagai dasar instruksi, pemeriksaan dan referensi agar dengan mudah dapat dipelajari oleh peserta diklat. Materi diklat ada kesesuaian dengan tingkat kognisi peserta diklat, dengan kebutuhan instansi, perusahaan, dengan harapan karyawan dapat memiliki kompetensi. Kesesuaina dengan inovasi materi diklat berupa: bahan materi diklat dilengkapi dengan referensi tambahan yang sesuai, materi diklat yang diberikan selalu baru dan *up to date*, materi diklat berorientasi menyiapkan tenaga kerja.

Diklat di lingkungan aparatur pemerintah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan PNS, untuk materi Diklatpim Tk. III dikelompokkan sebagai berikut:

a) Pelayanan prima, yaitu membahas mengenai tiori dan praktik penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good govemance*). Pelayanan publik yang selama ini terkesan kurang optimal atau kinerjanya rendah diharapkan dapat meningkat kearah yang lebih baik, tanpa melanggar peraturan yang ada,

b) Teori kepemimpinan, materi yang diajarkan dikaitkan dengan pelaksanaan kepemerintahan. Materi ini juga dikaitkan dengan dasar-dasar manajemen karena ada hubungan yang erat antara kepemimpinan dengan dasar-dasar manajemen,

c) Sistem Administrasi Negara, materi ini berkaitan dengan sistem penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Tujuannya agar para peserta diklat bisa memahami dengan baik tentang sistem ketatanegaraan di negara RI sehingga mereka dapat memahami secara konstitusional mengenai perilaku yang seharusnya mereka lakukan,

d) Etika Aparatur Pemerintah, materi yang diberikan tentang bagaimana berlaku etis dalam menjalankan roda pemerintahan. Hal ini penting karena masa sekaran banyak kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah berbenturan dengan kepentingan masyarakat. Selain karena didasari bahwa setiap tindakan yang diambil dan prilaku yang dijalankan oleh aparatur negara akan senantiasa mendapatkan sorotan masyarakat luas. Dalam penyampaian materi ini, lebih ditekankan bagaimana sikap dan prilaku yang harus dipraktikkan oleh aparatur pemerintah dalam kehidupan sehari-hari, baik sebagai pribadi maupun sebagai sosok aparatur negara,

e) Koordinasi dan hubungan kerja, materi ini berisikan tentang bagaimana pelaksanaan koordinasi dan hubungan antar instansi dalam pemerintah, menguraikan tentang prinsip-prinsip koordinasi dan hubungan kerja yang baik dalam rangka menjalankan berbagai kebijakan pemerintah dan pembangunan agar keselarasan dalam gerak pembangunan tidak terjadi yang berlebihan dalam pelaksanaan setiap tugas dan fungsi dari masing-masing instansi,

f) Kepemimpinan di alam terbuka, materi yang diajarkan berkaitan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan, pengambilan keputusan yang dilakukan dengan cara simulasi di alam terbuka. Dengan pemberian materi ini para peserta dapat mengembangkan potensi kepemimpinan yang ada di dalam dirinya,

g) Muatan Teknis Substantif Lembaga, materi ini berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang bersangkutan. Materi ini diisi oleh pejabat instansi dan menduduki jabatan yang dianggap strategis dan sangat menentukan,

h) Program Pembangunan Nasional, materi ini menguraikan tentang pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pelaksanaan program pembangunan nasional.

8. Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan

Kurikulum program diklat dikembangkan oleh LAN bersama dengan berbagai stakeholdersdiklat terkait(alumni, pengguna, tenaga perguruan tinggi, dan lembaga-lembaga diklat), mengacu pada standar kompetensi yang ditetapkan BKN. Secara singkat dapat digambarkan struktur kurikulum untuk program Diklatpim Tk. III berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 sebagai berikut:

a) Kompetensi

Sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab pejabat struktural eselon III dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, maka standar kompetensi yang perlu diikuti oleh PNS yang memangku jabatan Eselon III adalah kemampuan dalam:

1) Menjabarkan visi, misi, dan strategi pembangunan nasional ke dalam program instansinya,

2) Memahami dan mewujudkan kepemerintahan yang baik (*good gavernance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya,

3) Melakukan perencanaan, pegawai, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasinya serta merancang tindak lanjut yang diperlukan,

4) Merumuskan strategi pelaksanaan pelayanan prima ssuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya,

5) Menerapkan sistem dan prinsip-prinsip akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan unit organisasinya,

6) Meningkatkan kapasitas organisasi dan staf melalui peningkatan kompetensi pegawai dan pendayagunaan organisasi,

7) Menumbuhkembangkan motivasi pegawai untuk mengptimalkan kinerja unit organisasinya,

8) Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam keragaman,

9) Merumuskan dan memberi masukan untuk memecahkan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis,

10) Melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi, dan pengembangan jaringan kerja,

11) Memanfaatkan teknologi informasi dalam pelaksanaan tugas,

12) Berkomunikasi dalam bahasa Inggris.

b) Kurikulum

Sesuai dengan standar kompetensi yang diperlukan bagi PNS pemangku jabatan struktural eselon III dan dengan memperhatikan keragaman bidang tugasnya, maka strutur kurikulum Diklatpim Tingkat III disusun sebagai berikut:

1) Sikap dan perilaku

Yaitu diarahkan pada sikap dan prilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan internal dan eksternal. Materi Diklat dalam kajian ini adalah kepemimpinan di alam terbuka, pengembangan potensi diri, dan kepemimpinan dalam organisasi.

2) Manajemen Publik

Diarahkan pada penguasaan konsep-konsep manajemen publik yang relevan dalam menangani masalah-masalah sektor, lintas sektor, wilayah, dan lembaga dengan memperhatikan dinamika perkembangan lingkungan internal dan eksternal. Materi yang diajarkan adalah a) analisis kebijakan publik, b) hukum administrasi negara, c) membangun kepemerintahan yang baik, d) kepemimpinan dalam keragaman budaya, e) negosiasi, kolaborasi dan jejaring kerja, f) pengembangan pelaksanaan pelayanan prima, g) teknik-teknik analisis manajemen, h) pemberdayaan SDM, i) AKIP dan pengukuran kinrja, j) teknologi informasi dalam pemerintahan, dan k) telaahan staf paripurna.

3) Aktualisasi

Pembelajaran ini diarahkan pada pembahasan isu-isu aktual, materi meliputi a) isu aktual sesuai tema, b) observasi lapangan, c) kertas kerja perorangan, d) kertas kerja kelompok, dan e) kertas kerja angkatan.

9. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Sikula dalam Munandar (2001:21) mengemukakan metode diklat, yakni:

a) Metode latihan atau training terdiri dari lima cara:

 *On The Job*, pada metode ini peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Kelebihan metode ini terletak pada pemberian inovasi yang besar kepada peserta untuk belajar. Keberhasilan metode ini sepenuhnya tergantung pada penatar,

 *Vestibule*, metode pelatihan dilakukan di dalam kelas yang biasanya dilakukan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih merekamemperkenalkan pekerjaan tersebut. Disini biasanya diberikan latihan jenis pekerjaan,

 *Demonstration and example*, metode pelatihan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara melakukan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemontarsikan. Biasanya dilengkapi dengan kuliah, gambar-gambar, vidio dsb,

 *Simulation*, suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumapai. Melalui simulasi dilakukan penampilan situasi atau kejadian semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, walaupun itu hanya merupakan tiruan saja,

 *Appreniceship*, yaitu magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.

b) *Classroom Methods*, yang terdiri dari:

 *Lecture* (ceramah), metode ini banyak diberikan dalam kelas. Pelatih memberikan teori-teori yang diperlukan sementara yang dilatih mencatat dan mempersiapkannya,

 *Conference* (rapat), pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi memecahkan masalah tersebut. Peserta juga harus menggunakan gagasan-gagasannya, saran-saranya berdiskusi dan memberikan kesimpulannya,

 Program instruksi, di mana peserta dapat belajar sendirikarena langkah-langkah pengerjaanya sudah diprogram melalui kompute, buku-buku petunjuk. Program instruksi melalui pemecahan informasi kedalam beberapa bagian kecil sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan,

 Studi Kasus, dalam metode ini dimana pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta. Kasus tidak dilengkapi dengan data yang lenkap karena sengaja disembunyikan. Tujuanya agar peserta terbiasa mencari data dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya,

 *Rol Playing*, metode ini dilakkan dengan menunjuk beberapa orang untuk memainkan suatu peranan di dalam sebuah organisasi tiruan. Misalnya hubungan antara atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu,

 Diskusi, melalui metode ini peserta dilatih untuk erani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara menyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapat itu, selain itu peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan mutlak benar, sehinga dengan demikian ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi dan memberi informasi,

 Seminar, cara ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat oang lain. Peserta dilatih mempersepsi dan mengevaluasi, menrima atau menolak pendapat oang lain.

Berdasarkan uraian di atas, hakekat dari pelaksanaan program diklat adalah suatu upaya pengembangan SDM melalui jalur pendidikan formal maupun nonformal, untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, serta mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk peningkatan profesional, mencapai kinerja yang baik, menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih bermanfaat, memenuhi persyaratan perencanaan SDM, mengurangi jumlah kecelakaan kerja, dan membantu pegawai dalam peningkatan serta pengembangan pribadi mereka.

10. Pelatih/Widyaiswara Diklat

Notoatmodjo (1998) menyatakan bahwa dalam proses diklat faktor pelatih atau pengajar merupakan perangkat lunak yang harus diperhatikan. Sedangkan menurut Simamora (1995), pelatih bisa diambil dari luar perusahaan, atau dari dalam perusahaan sendiri. Pelatih dari luar memberikan keunggulan-keunggulan tertentu seperti berikut:

a) Mereka memiliki keahlian karena tingkat pengalaman yang lanjut dengan berbagai organisasi,

b) Mereka kemungkinan besar mengetahui teknik-teknik dan informasi paling mutahir dalam bidangnya,

c) Mereka dapat lebih objektif dalam menganalisis situasi.

Kelemahannya pelatih dari luar mungkin tidak memilki pengetahuan yang mendalam tentang organisasi, struktur sehingga memiliki kesulitan untuk tetap mengetahui permasalaha-permasalahan organisasi karena kunjungan mereka yang tidak teratur keperusahaan. Sementara Pelatih dari dalam perusahaan sendiri menawarkan keunggulan dalam kelemahan yang berbeda. Keunggulannya antara lain:

a) Mengetahui organisasi beserta berbagai permasalahannya,

b) Mengenali partisipan dan dapat menggunakan hubungan yang ada dengan mereka,

c) Sering kali memilki pengetahuan yang mutakhir,

d) Dengan biaya tidak dibuuhkan terlalu tinggi,

Kelemahan pelatih dari dalam perusahaan sendiri adalah menjadi tidak objektif tehadap masalah yang ada, bisa berakibat terhadap tanggungjawab yang lebih menekan. Simamora (1995:41) memberikan solusi agar pelatih berjalan bisa efektif, maka harus dapat:

a) Memotivasi peserta pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya,

b) Secara jelas menggambarkan keahlian-keahlian yang diinginkan,

c) Memberikan peserta pelatihan berpartisipasi aktif,

d) Menyediakan suatu kesempatan praktik,

e) Menyediakan umpan balik yang tepat,

f) Menyediakan beberapa alat untuk penguatan pada saat peserta belajar,

g) Mendorong transfer positif dari pelatihan kesekerjaan.

Sementara itu ketentuan mengenai pelatih pada Diklat bagi aparatur pemerintah yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pokok-Pokok Pendidikan dan Pelatihan bagi PNS menyebutkan bahwa tenaga kediklatan terdiri dari widyaswara, pengelola lembaga diklat pemerintah dan tenaga kediklatan lainya. Tenaga kediklatan lainnya adalah pejabat atau seseorang yang bukan widyaswara, bukan pengelola lembaga diklat pemeritah, tetapi karena keahliannya, kemampuan atau kedudukannya diikutsertakan dalam kegiatan pencapaian tujuan pendidikan dan pelatihan.

11. Peranan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan dalam suatu proses belajar baik secara formal maupun informal adalah untuk meningkatkan, kemampuan, keahlian, mutu, kepemimpinan, keterampilan, dan pengabdian. Maka peranan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme aparatur yang terencana dan berkesinambungan.

Alasan utama perlunya pendidikan dan pelatihan bagi aparatur pemerintah adalah:

a) Perlunya pembaharuan dan penyempurnaan di bidang administrasi untuk dapat menanggulangi dan mendukung sosial ekonomi,

b) Perluasan fungsi-fungsi pemerintah yang harus dilaksanakan,

c) Kenyataan masih langkanya tenaga-tenaga aparatur yang cukup ahli (Sarwono, 1993:75).

Selanjutnya dalam Dilat kuliah administrasi kepegawaian disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan aparatur berorientasi pada:

a) Pelaksanaan program pembangunan,

b) Pencapaian tujuan dan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan,

c) Peningkatan produktivitas kerja,

d) Peningkatan kemampuan dan dedikasi dan motivasi aparatur (Sarwono, 1993:75).

Selain itu pranan pendidikan dan pelatihan yang diberikan identik dengan tujuan yang melekat pada pendidikan dan pelatihan itu sendiri. Istruksi Presiden Nomor 34 Tahun 1972 menyatakan bahwa, tujuan pendidikan dan pelatihan, adalah:

a) Membina, memelihara, meningkatkan dedikasi aparatur sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah,

b) Meningkatkan mutu aparatur agar lebih mampu dan tinggi motivasinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya secara berdaya guna dan berhasil guna,

c) Membina aparatur agar menjadi aparatur yang mampu mencerdaskan kehidupan bangsa untuk mencapai tujuan nasional.

Sedangkan tujuan khusus pendidikan dan pelatihan adalah:

a) Mengusahakan perbaikan sikap dan kepribadian aparatur negara serta dedikasinya sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan yang sedang maupun yang kan dijabatnya,

b) Meletakkan dasar bagi terwujudnya sistem penhargaan berdasarkan kinerja dan pengembangan kinerja paratur negara,

c) Membina kesatuan berpikir dan kesatuan bahasa dikalangan aparatur negara dalam rangka terwujudnya kesatuan gerak yang meliputi pembinaan kerja sama,

d) Meletakkan usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan aparatur negara yang meliputi perkembangan peningkatan dan pemeliharaan keterampilan,

e) Mengembangkan dan membina motivasi dalam melaksanakan pembangunan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas disimpulkan peranan pendidikan dan pelatihan dalam menunjang kinerja aparatur pemerintah adalah terletak pada orientasi kepemimpinan, produktivitas, kerja sama, serta kemampuan dedikasi, dan motivasi kerja dari aparatur yang melaksanakan pendidikan dan pelatihan.

***(sumber:blogsport.com.Imam Gumawan)***

**DAFTAR RUJUKAN**

Agus, D. 1986. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali.

Arikunto, S. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Bacal, R. 2000. *Evaluasi Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Gramedia.

Cushway, B. 2003. *Human Resources Management*. Jakarta: Elex Kompetindo.

Gunawan, A. 1996. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

Jones, J. J., dan Walters, D. L. 2009. *Human Resourse Management in Education* (Manajemen SDM dalam Pendidikan). Yogyakarta: Q-Media.

Kalpan, A., dan Laswel, H. 1970. *Power and Society New Haven*. Yale: Yale University Press.

Lembaga Administrasi Negara. 2003. *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia Buku I Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Lembaga Administrasi Negara. 2008. *AKIP dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Lembaga Administrasi Negara. 2008. *Analisis Kebijakan Publik*. Jakarta; Lembaga Administrasi Negara.

Lembaga Administrasi Negara. 2008. *Membangun Kepemerintahan yang Baik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

*Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil* (online). ([http://www.depdagri.go.id](http://www.depdagri.go.id/), diakses 3 April 2009).

Prahoto. 1987. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Sekretariat Jenderal Departemen Agama. 2003. *Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Departemen Agama*. Jakarta: Departemen Agama.

Siagian, S. P. 2003. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Swasto, B. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: FIA Unibraw.

Thoha, M. 1995. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Yogyakarta: Fisipol Universitas Gajah Mada.

Tjokroamidjojo. 1993. *Profesionalisme Aparatur Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

*Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian* (online). ([http://www.depdagri.go.id](http://www.depdagri.go.id/), diakses 3 April 2009).

Umar, H. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia dan Administrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Zuchdi, D. 2002. *Humanisasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.