

PENGEMBANGAN PEGAWAI MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN KOTA BANDUNG

Supardi Supardi

Email : pardi_hamka@yahoo.com

STKIP Panca Sakti Bekasi

ABSTRACT

The development of the quality of Human Resources, has a much needed position in bridging the increasingly transparent and global world development. For this reason, there needs to be a strategy to improve the quality of human resources, which leads to the development of complete human resources both in the physical and spiritual fields. This is done through the process of education, training and coaching as well as the development made by every manager in an organization, both business and public organizations, structured and professional. Anyone who can ask to be returned to employees who have just come from participating in education and training, is obliged to share the knowledge gained for all Bappeda officials. Periodic discussions also need to be intensified, where Bappeda officials discuss presentation material, especially regarding actual development and planning issues. Efforts such as this, increasing collective capacity, building teamwork, improving the quality of officers, also have the potential to reduce competition tension in staff staff.

Keywords: *Development, Employees, Education, Training*

PENDAHULUAN

Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau instansi, maka tidak berlebihan jika dikatakan bahwa manusia adalah aset yang paling penting dan berdampak langsung pada organisasi atau instansi tersebut dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya lainnya. Karena manusia memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi atau instansi tersebut.

Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melalui pengembangan pegawai yaitu dengan melakukan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai terampil dalam melaksanakan pekerjaannya, karena diklat merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh. Untuk menciptakan sumber daya manusia, aparatur yang memiliki 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. Oleh sebab itu, suatu instansi harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Diklat pegawai juga dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang berprestasi dan fleksibel untuk suatu instansi dalam geraknya ke masa depan. Pentingnya diklat bukanlah semata-mata bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga

merupakan keuntungan bagi organisasi. Dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para pegawai, dapat meningkatkan produktivitas kerja para pegawai, produktivitas kerja meningkat berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

Selain itu diklat juga merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, harus memberikan perhatian yang besar pada diklat pegawainya. Dengan adanya kesadaran akan pentingnya diklat bagi pegawai, maka hendaknya pelaksanaan diklat dapat dilakukan secara kontinyu atau berkelanjutan. Dengan adanya diklat bagi pegawai negeri sipil, maka diharapkan para birokrat dapat mempersembahkan kinerja yang maksimal bagi instansinya.

Kritik dan ketidakpuasan terhadap kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (selanjutnya disingkat Bappeda) sebagai institusi yang bertanggung jawab atas perencanaan pembangunan daerah, sudah lama terdengar. Kritik dan ketidakpuasan tersebut muncul karena Bappeda dinilai gagal mengemban fungsi dan tugas pokoknya, yaitu menyusun kebijakan perencanaan pembangunan daerah. Buruknya kualitas perencanaan yang dihasilkan oleh Bappeda menjadi salah satu dari sekian banyak indikator untuk menilai kegagalan tersebut. Kegagalan ini terjadi, menurut penilaian berbagai kalangan, karena Bappeda lebih fokus pada

kegiatan administrasi perencanaan dan seremonial pembangunan daripada kegiatan fungsional perencanaan.

Atas perspektif itulah, Bappeda nampaknya membutuhkan pembenahan. Kelembagaan Bappeda harus ditata sedemikian rupa sehingga mampu bersesuaian dengan berbagai tuntutan baru yang menyertai proses desentralisasi dan otonomi daerah. Kelembagaan Bappeda harus di-redesain agar cukup adaptif dengan pergeseran paradigma dan pendekatan perencanaan pembangunan. Bagaimanapun, desentralisasi dan otonomi daerah menuntut kapabilitas kelembagaan (*institutional capability*) perencanaan pembangunan daerah yang lebih memadai. Pembenahan harus dilakukan secara simultan dan komprehensif, mulai dari struktur organisasi, mekanisme kerja dan koordinasi, kapasitas dan kompetensi aparat, hingga sistem dan metode perencanaan. Dengan upaya seperti ini, diharapkan kritik dan ketidakpuasan terhadap kinerja Bappeda akan dapat dieliminir.

Pengembangan

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). Syafaruddin (2001).

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sedangkan menurut Bella, pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja, baik secara teknis maupun manajerial. Dimana, pendidikan berorientasi pada teori dan berlangsung lama, sedangkan latihan berorientasi pada praktek dengan waktu relative singkat Hasibuan (2007).

Dari pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan

manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Pengembangan SDM sebagaimana pendapat Simamora (2001) : Tahap pertama: Tahapan pengembangan SDM dimulai dari tahap identifikasi kebutuhan pengembangan. Dalam tahap ini digali proses pengembangan apa yang paling cocok bagi individu tertentu dengan melakukan assesment mengenai strenghts dan areas for development dari tiap individu (karyawan). Assesment yang dapat dilakukan dengan melalui pola assesment center atau juga melalui observasi dan evaluasi dari atasan masing-masing (cara ini lebih praktis dibanding harus menggunakan assesment center). Tahap kedua: dari hasil assesment, langkah selanjutnya merumuskan program pengembangan apa yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan. Dalam perumusan program pengembangan hasil assesment ini tidak hanya didasarkan pada kelemahan karyawan, namun justru harus lebih bertumpu pada kekuatan yang dimiliki oleh karyawan tersebut (pendekatan semacam ini disebut sebagai strenghtbased development). Jenis program atau proses pengembangan yang disusun juga tidak mesti harus berupa training di kelas. Ada banyak program alternatif program pengembangan lain seperti: 1) Mentoring (karyawan yang dianggap senior dan memiliki keahlian khusus menjadi mentor bagi sejumlah karyawan lainnya, 2) Project/special assignment (penugasan khusus untuk menambah job exposure), 3) Job enrichment (memperkaya bobot pekerjaan), 4) On-the-job training. Tahapan berikutnya adalah melakukan monitoring dan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan program pengembangan yang telah disusun. Dalam fase ini, setiap progres pelaksanaan program dimonitor efektivitasnya dan kemudian pada akhir program dievaluasi dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan, dan juga pada kinerja bisnis.

Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawai pemerintahan pada dasarnya adalah suatu bentuk aktifitas manajemen, maka unsur manusia sangat penting, artinya dalam peningkatan kualitas kinerja pegawai tersebut. Hal ini bertolak dari pendapat Zainun (2000). Yang mengemukakan bahwa suatu sumber daya yang sangat penting bagi manajemen adalah manusia yang berkedudukan sebagai pegawai, karjawana, dan atau pekerja sumber daya manusia (*human resourcez*) sering kali disebut man power dan secara resmi diterjemakan sebagai tenaga kerja.

Sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategi, etis, dan sosial. Maupun organisasi pemerintahan peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi memiliki fungsi yang paling vital, hal ini dikarenakan tanpa manusia sebagai penggerak atau pengatur, maka sumber daya lainnya tidak memiliki arti dan fungsi apa-apa. Samsudin (2006)

Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu kunci manajemen tenaga kerja, sekaligus merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab yang tidak dapat dilaksanakan secara sembarangan. Diklat merupakan dua hal yang hampir sama maksud dan pelaksanaannya, namun ruang lingkungannya yang membedakan karakteristik kedua kegiatan tersebut.

Pendidikan berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa: “pendidikan adalah usaha dasar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kegiatan kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang dibutuhkan bagi dirinya, masyarakat dan bangsa”.

Dari uraian makna panjang lebar pendidikan baik secara etimologis maupun yuridis di atas, akhirnya dapat diambil benang merah dari aneka pengertian pendidikan tersebut adalah:

1. Pendidikan berwujud aktivitas interaktif yang sadar dan terencana;
2. Di lakukan minimal dua orang, satu pihak berperan sebagai fasilitator dan dinamisator sedangkan pihak lainnya sebagai subyek yang berupaya pengembangan diri;
3. Proses dicapai melalui penciptaan suasana belajar dan proses pembelajaran;
4. Terdapat nilai yang di yakini kebenarannya sebagai dasar aktivitas;
5. Memiliki tujuan yang baik dalam rangka mengembangkan segenap potensi internal individu anak;
6. Puncak ketercapaian tujuan adalah kedewasaan, baik secara fisik, psikologis, sosial, emosional, ekonomi, moral dan spiritual pada peserta didik.

Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9. adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai

dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Sjafril Mangkuprawira (2004) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Menurut (Hani Handoko:2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar”. Mangkuprawira (2003)

Proses pelatihan dan pengembangan menurut Sri Wiludjeng (2007) terdiri dari: (1) Penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (2) Penetapan tujuan yang bersifat umum dan spesifik; (3) Pemilihan metode; (4) Pemilihan media; (5) Implementasi program; dan; (5) Evaluasi program.

Tujuan dari proses ini adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja, mencegah ketidaktepatan dalam keterampilan yang baru untuk pekerjaannya, dan mempersiapkan pekerja untuk melakukan pekerjaan di level yang lebih tinggi. Langkah pertama dalam proses pelatihan dan pengembangan adalah menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik pelatihan dan pengembangan. Kebutuhan-kebutuhan untuk tercapainya pelatihan dapat ditentukan dengan melakukan analisis pada beberapa level Mondy, (2008)

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi

suatu organisasi antara lain sebagai berikut: Notoatmodjo (2003)

1. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum penuh mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut.
2. Dengan adanya kemampuan ilmu dan teknologi yang terus berkembang, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi, sedangkan pegawai yang diperlukan dalam jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan dalam jabatan tersebut.
3. Promosi dalam suatu organisasi/instansi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu ingin berkembang. Pentingnya promosi bagi seorang pegawai adalah sebagai salah satu reward dan insentif (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang pegawai. Kadang-kadang kemampuan seseorang pegawai yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup, untuk itulah maka diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan.

Lebih lanjut menurut Notoatmodjo, (2003), pentingnya pendidikan dan pelatihan bukanlah semata-mata bagi karyawannya atau pegawai bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan para pegawai, dapat meningkatkan produktivitas kerja para pegawai yang bersangkutan. Apabila produktivitas pegawai meningkat, maka organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku. Secara nyata perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan mutu kemampuan dari sasaran pendidikan dan pelatihan. Sedangkan dalam ketentuan umum pasal 1 ayat 1, peraturan pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa, pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil yang selanjutnya disebut (Diklat) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil.

Lebih lanjut dalam pasal 2 peraturan pemerintah (PP) Nomor 101 dijelaskan bahwa Diklat bertujuan untuk:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat

- melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sipil. Sesuai dengan kebutuhan instansi;
2. Menciptakan pegawai yang berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*) Soekidjo (2003). Yang termasuk perangkat lunak dalam proses pendidikan dan pelatihan yaitu peraturan-peraturan, metode belajar mengajar dan tenaga pengajar atau pelatihan itu sendiri. Sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan adalah fasilitas-fasilitas yang mencakup gedung, buku-buku referensi, alat bantu pendidikan dan pelatihan didalam manajemen sumber daya manusia. Kedua sumber daya tersebut sangat besar dalam mencapai tujuan organisasi, namun demikian peran sumberdaya manusia yang paling utama.

Untuk dapat membentuk sosok pegawai negeri sipil yang mampu memainkan peranan dan menentukan dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, pegawai negeri sipil (PNS) harus mempunyai sikap dan perilakunya yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental professional, sadar akan tanggungjawabnya sebagai pelayanan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Sejalan pendapat tersebut, Suradinata, (2003) mengungkapkan ada lima arah dan tahapan dalam pengembangan pendidikan dan pelatihan (Diklat) sumber daya manusia, yaitu:

1. Memiliki rasa untuk meningkatkan kesadaran dan rasa percaya diri;
2. Adanya peningkatan percaya diri;
3. Adanya peningkatan kesejahteraan dan, keamanan;
4. Adanya peningkatan kehidupan sosial dan budaya;
5. Peningkatan kualitas dan profesional dibidang tugasnya;.

Lebih lanjut Suradinata, (2003) mengungkapkan bahwa pendidikan dan pelatihan dibutuhkan dalam rangka pengembangan secara sistematis pola sikap/pengetahuan/keahlian

yang mengemukakan bahwa: proses pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari input (sasaran diklat) dan output (perubahan perilaku), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut, yakni pertama, perangkat lunak (*soft ware*) dan perangkat keras (*hard ware*) yang terdiri dari gedung, perpustakaan (buku-buku referensi), alat bantu pendidikan atau alat peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4 macam, yaitu *man, money, materil, dan methods*.

Pembinaan yang tepat untuk dapat meningkatkan produktivitas kinerja antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) agar para karyawan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan adanya pembinaan tenaga kerja yang baik dan dilaksanakan dengan baik akan dapat menimbulkan kepribadian kerja. Suradinata (2003)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi Sugiyono,(2012). Penelitian ini dilaksanakan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung.

Studi kepustakaan meliputi kegiatan pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh bahan dan referensi yang lebih mendalam tentang kajian yang diteliti. Sumber pustaka yang diteliti berasal dari buku, jurnal, media cetak, dan media elektronik, serta sumber dari literatur lain yang terkait dengan pembahasan penelitian. Nazir (2011)

Adapun yang dijadikan subjek penelitian adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung Tahun 2018. Dalam penyusunan penelitian ini, penulis melakukan pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh keterangan serta menganalisis data sehingga data-data tersebut dapat memberikan informasi untuk penelitian. Sumber data yang diperoleh peneliti melalui observasi dengan mengamati data Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung. Data juga diperoleh dari berbagai sumber yaitu buku-buku, internet, dokumentasi dan data-data lain yang ada hubungannya dengan masalah yang

diteliti untuk dapat memperoleh bahan pemikiran teoritis dengan tahap penelitian sebagai berikut:

- a. Tahap Orientasi
 Tahapan studi persiapan atau studi orientasi dengan menyusun pra-proposal dan proposal penelitian tentatif dan menggali sumber pendukung yang diperlukan. Penentuan objek dan fokus penelitian ini didasarkan atas : (1) isu-isu umum; (2) mengkaji literatur-literatur yang relevan.
- b. Tahap Eksplorasi
 Tahapan studi eksplorasi umum, yang dilakukan adalah: (1) penjajagan umum pada beberapa objek yang ditunjukkan untuk melakukan observasi secara global atau disebut *grand tour* dan *mini tour* guna menentukan pemilihan objek lebih lanjut; (2) studi literatur dan menentukan kembali fokus penelitian; (3) diskusi dengan teman sejawat untuk memperoleh masukan.
- c. Tahap Member Check
 Tahapan eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan hasil temuan penelitian dan hasil penelitian. Tahap eksplorasi terfokus ini mencakup tahap: (1) pengumpulan data yang dilakukan secara rinci dan mendalam guna menemukan kerangka konseptual tema-tema dilapangan; (2) pengumpulan dan analisis data secara bersama-sama; (3) pengecekan hasil dan temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Kualifikasi SDM

Tuntutan kebutuhan masyarakat yang akan datang ditandai dengan dominasi teknologi komunikasi, sebagian besar pekerjaan terletak pada sektor jasa dan informasi. Informasi merupakan kekuatan dan kekuasaan pada zaman pasca modern. Dunia sedang bergulat dalam masa transisi menuju ekonomi jasa. Teknologi komunikasi menghilangkan batas ruang dan waktu. Pertukaran informasi di antara penduduk dunia berlangsung dengan cepat dalam jumlah yang banyak. Manusia harus bereaksi dengan cepat, padahal alternatif yang tersedia sangat beragam. Karena luasnya perubahan yang terjadi seluruh aspek kehidupan kita terpengaruh keluarga, pekerjaan, pendidikan, rekreasi, bahkan kehidupan beragam.

Manusia dikatakan sehat secara psikologis bila dapat memberikan reaksi yang tepat pada lingkungannya, bila ia bias menyesuaikan diri dengan baik, memiliki kemampuan beradaptasi memberikan kesan bahwa ia mampu memahami dan mengendalikan lingkungan. Jadi orang yang matang atau memperhatikan mutu unjuk kerja yang tinggi

tidak hanya memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengerjakan tugas, tapi juga memiliki rasa kepercayaan pada diri sendiri dan merasa baik dari apa yang dilakukannya. Mampu mengadakan segala perubahan karena salah satu ciri kehidupan adalah perubahan. Mereka yang tidak mengikuti perubahan zaman akan tinggal menjadi manusia yang konservatif dan menghalangi kemajuan. Personil yang memiliki mutu unjuk kerja tinggi akan lebih peka (sensitif) terhadap nilai-nilai yang sifatnya rohani atau spiritual, pertumbuhan kepribadian tidak menyimpang dengan norma.

Strategi Pengembangan SDM melalui Diklat

Dari sudut pandang langsung organisasi, pengembangan seseorang di tempat kerja dapat membantunya untuk secara lebih kompeten melakukan pekerjaannya. Ini akan meningkatkan produktivitasnya sendiri dan produktivitas organisasi tersebut. Pengembangan staf yang ada pun jauh lebih murah daripada merekrut dan mendidik pegawai baru. Berinvestasi dalam orang dan pengembangannya akan mengurangi biaya operasi organisasi dan menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih besar. Jawaban yang paling sederhana dari pertanyaan mengapa diklat pegawai harus dikembangkan adalah jika organisasi tidak mengembangkannya, maka organisasi akan kehilangan pegawainya.

Organisasi yang tidak memberi harapan bagi pegawai yang mempunyai keterampilan, kemungkinan hanya akan memiliki staf yang tidak terampil dan tidak dapat diandalkan. Dalam kata-kata yang lebih positif, manusia yang berkembang adalah sumber yang lebih berharga. Pengembangan sering diartikan pelatihan dan terlalu sering pelatihan itu berarti kursus. Namun, sebenarnya pengembangan adalah suatu proses yang jauh lebih luas dan lebih kaya daripada hanya mengikuti kursus pelatihan. Belajar seumur hidup yang sesungguhnya dapat terjadi dalam bentuk berbagai cara, lingkungan social, hubungan dan pembicaraan.

Strategi yang dapat ditempuh dalam pembinaan pengembangan SDM dalam manajemen dimulai dari pengkajian kebutuhan (*need assesment*) untuk suatu program, persiapan dan pelaksanaan pendidikan, evaluasi dan pembinaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas implementasi diklat. Mengembangkan kerja sama dengan pihak pemakai untuk mendukung pelaksanaan pendidikan dan pelatihan merupakan strategi yang cukup penting.

1. Pengkajian Kebutuhan (*Need Assesment*) Salah satu kegiatan dalam pengkajian ini adalah mengkaji mutu unjuk kerja personil. Agar

perencanaan diklat mencapai sasaran, maka organisasi pemakai perlu mengkaji mutu unjuk kerja personil di lingkungannya secara komprehensif.

2. Persiapan dan Pelaksanaan Diklat

Pelaksanaan diklat memerlukan persiapan. Di antara persiapan itu adalah membuat kebijakan pertemuan dengan penatar, membuat jadwal, mempersiapkan fasilitas proses belajar mengajar. Untuk membuat persiapan diklat perlu mengadakan pertemuan dengan seluruh penatar. Kita tidak boleh berasumsi bahwa silabi sudah cukup memadai untuk pegangan menyampaikan materi. Pertemuan dengan seluruh penatar pada dasarnya untuk mencegah terlalu jauh menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi di antara adanya pertemuan bersama semua gerak langkah terkoordinasi dengan baik.

3. Evaluasi dan Pembinaan

Tantangan dalam pengembangan program dan pelaksanaan kurikulum adalah faktor penatar, panitia, dan sistem organisasi. Dalam kondisi seperti ini dituntut tanggungjawab pimpinan sebagai perancang program. Kurikulum perlu diupayakan untuk dihubungkan dengan tugas personil di lapangan yang menyangkut berbagai keterampilan. Substansi kurikulum perlu menyentuh seluruh kebutuhan organisasi dan pertumbuhan kepribadian peserta. Jika dilihat dari materi kurikulum, agar peserta mengalami perubahan yang mendasar sebagai aparat pemerintah, maka kurikulum seyogyanya secara substansi memuat tentang: *technical skill*, *conceptual skill*, *human skill*, *political skill*, dan *personal growth*. Keterampilan teknis (*technical skill*) yaitu kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknik dari suatu bidang kegiatan tertentu. Keterampilan manusiawi (*human skill*) yaitu kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami dan merancang serta mendorong orang lain. Orang lain itu termasuk bawahan. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) adalah kemampuan mengkoordinasi dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi sehingga organisasi dapat dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh. Keterampilan politis (*Political skill*) dimaksudkan adalah keterampilan yang mampu memperoleh kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi. Keterampilan politis termasuk menentukan hubungan yang benar dan mempengaruhi orang yang benar. Keterampilan politis termasuk memenangkan pengaruh dari orang lain, merebut kekuatan ataupun mempertahankan kekuatan. Keterampilan ini

memungkinkan seorang untuk terus mengembangkan kariernya.

Pertumbuhan kepribadian (*personal growth*) diharapkan tumbuh sikap yang positif terhadap keseluruhan tugas pengabdian, dan kedewasaan bertindak. Pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang pemimpin. Penampilan untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi stafnya. Peserta sebagai input diasumsikan sudah memiliki (K) *Knowledge*: Pengetahuan, (S) *Skill*: Ketrampilan, dan (A) *Attitude*: Sikap. Setelah selesai mengikuti pendidikan diharapkan lebih menekankan pada perubahan *Attitude* (Sikap), setelah itu *Skill* (Ketrampilan), dan terakhir memiliki *knowledge* (pengetahuan). Upaya untuk menguasai KSA menjadi ASK tidak hanya dalam semboyan tapi diwujudkan dalam setiap penyampaian aspek kurikulum, dengan terintegratif dalam setiap proses belajar mengajar. Aspek tersebut memang tidak terlihat secara eksplisit dalam kurikulum, aspek tersebut seakan-akan tersembunyi di dalam setiap piranti, dan nyata hingga tidak perlu penyampaian secara monolitik.

Dalam pembinaan personil, pimpinan perlu mengembangkan strategi *self management* bagi personil yang telah selesai mengikuti diklat, supaya mereka mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri. Mereka dapat mengubah dan mengembangkan perilakunya sesuai dengan potensi yang telah dimilikinya. Bahkan diharapkan mereka dapat komitmen dengan perilaku positif yang dicapainya. Pimpinan perlu memotivasi pegawai setelah diklat, termasuk memperhatikan faktor yang sangat penting dalam peningkatan kualitas manusia adalah kesehatan personil dalam organisasi. Menjaga kesehatan personil dalam artian yang luas termasuk kesehatan lingkungan, dan mental merupakan upaya pembinaan sumber daya manusia. Personil yang matang tanpa dukungan dan organisasi yang mapan juga tidak akan mendatangkan produktivitas yang tinggi. Agar produktivitas organisasi semakin meningkat, maka penggunaan pegawai setelah pelatihan perlu dilakukan secara tepat.

Proses pengembangan terdiri atas tindakan memutuskan kompetensi, ketrampilan atau pengetahuan yang perlu dikembangkan, dan bagaimana mencapainya. Sebagaimana dengan kebanyakan keputusan manajerial, seorang manajer harus mengambil keputusan ini berdasarkan sumber daya dan kesempatan yang tersedia. Tidak ada gunanya merencanakan program pengembangan besar-besaran jika sumber dayanya habis ditengah

jalan. Tidak ada gunanya mengirim seorang anggota tim untuk mengikuti kursus pelatihan berbiaya mahal jika ia tidak diberi kesempatan untuk mempraktekkan ketrampilan yang ia peroleh tersebut setelah kembali bekerja.

Setelah mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan tersebut, seorang pimpinan dapat menyusun suatu rencana pengembangan. Pastikan bahwa rencana tersebut mencakup tindakan-tindakan SMART : spesifik (*specific*), dapat di ukur (*measurable*), dapat dicapai (*achievable*), realistis (*realistic*), dan terutama tepat waktu (*timely*). Barangkali sulit merencanakan pengembangan atau pelatihan untuk waktu yang paling sesuai, tetapi kegiatan-kegiatan yang terlalu cepat atau terlalu lambat akan kehilangan banyak nilai.

Pencapaian Visi dan Misi sangat ditentukan oleh kualitas organisasi yang di jelaskan dengan kualitas mutu Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur sebagai penggerak organisasi. Pengembangan, peningkatan kualitas SDM dapat dicapai yang salah satunya melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Salah satu fungsi diklat adalah menambah pengetahuan karena adanya tuntutan perubahan aturan, kebijakan sehingga menuntut SDM aparatur memiliki kompetensi tertentu dalam menjalankan roda pemerintahan.

Tuntutan global, dan dinamisasi masyarakat telah mendorong pengembangan SDM Aparatur terus tumbuh dengan berbagai kompetensinya sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang harus siap menjalankan tugasnya sebagai unsur penyelenggara negara. Diklat sebagai sebagai salah satu cara pengembangan SDM Aparatur harus memiliki strategi, kiat-kiat, melakukan terobosan bagaimana berperan mencapai sasaran pengembangan SDM serta pegawai tertarik untuk mengikuti diklat. Karena tidak semua pegawai tertarik untuk mengikuti diklat, padahal diklat adalah investasi yang ditawarkan oleh organisasi kepada pegawainya supaya memiliki kompetensi lebih sebagai aparatur pemerintah, yang barang tentu hasilnya akan dirasakan secara langsung bahkan untuk jangka panjang, karena ilmu pengetahuan, kompetensi diri akan membawa manfaat bagi pemiliknya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari pembahasan diatas dapat kita simpulkan bahwa:

1. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa SDM aparatur yang ada sangat jauh dari apa yang diharapkan. Potret SDM aparatur saat ini yang menunjukkan profesionalisme rendah, banyaknya praktek KKN yang melibatkan

aparatur, tingkat gaji yang tidak memadai, pelayanan kepada masyarakat yang berbelit-belit, kurang kreatif dan inovatif, bekerja berdasarkan juklak dan juknis. Hal ini dikarenakan dengan sering terjadi perubahan terhadap pelaksanaan pemerintahan, sehingga terjadi perubahan terhadap aturan-aturan yang mendasari pelayanan publik

2. Dengan keadaan sekarang dikhawatirkan akan tidak adanya terjadi perubahan, maka di masa yang akan datang SDM aparatur harus ditingkatkan, salah satu cara yang tepat adalah melalui pendidikan dan pelatihan pada saat memulai kerja, atau sedang dalam masa kerja tersebut baik terhadap pegawai yang baru bahkan sampai level pegawai yang paling tinggi guna untuk meningkatkan kompetensi dan mendukung pengembangan SDM aparatur itu sendiri
3. Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia, mempunyai posisi yang sangat dibutuhkan dalam upaya menjembatani perkembangan dunia yang semakin transparan dan global. Untuk itu perlu ada strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, yang mengarah pada pembangunan sumber daya manusia yang seutuhnya baik pembangunan dalam bidang jasmani maupun rohani. Hal itu dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan dan pembinaan serta menciptakan kondisi yang dibangun oleh setiap manajer dalam suatu organisasi baik bisnis maupun organisasi publik secara terstruktur dan profesional.

REFERENSI

- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Unggulan Kompetitif*. BPF. Yogyakarta.
- Buchari, Zainun. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Penerbit Gunung Agung, Jakarta
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangcuprawira, Sjafri. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Moh Nazir, (2011). *Metode Penelitian*. Cetakan 6. Bogor: Penerbit Ghalia.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Notoatmodjo, Soekidjo, (2003). "Pengembangan Sumber Daya Manusia", Rineka Cipta, Jakarta.
- Peraturan pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun (2000) tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Sadili, Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Suradinata, E. (2003). *Organisasi dan Manajemen Pemerintahan Dalam Kondisi Era Globalisasi*. Bandung: Ramadan
- Undang-undang No.13 Tahun (2003) pasal I ayat 9. Tentang pelatihan kerja
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun (2003) tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Untari, D., & Muliadi, W. (2019). *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di TKQ Al Ukhuwwah Bandung*. *JURNAL INOVASI PENDIDIKAN EKONOMI*, 9(1), 39-46.
- Wiludjeng, Sri. (2007). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.