

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN  
TINGKAT III TERHADAP MOTIVASI KERJA,  
KARIER DAN KOMPETENSI PEGAWAI PEMERINTAH  
PROVINSI JAWA TIMUR**

**Dr. H Moheriono, M.Si**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

**ABSTRACT**

*Since the legislation No. 22.1999 started in autonomy region era and operates three until four years lately by giving large. Authority for all regions to utilize the potency or region revenue to support human resources development for it's region development. One of big problems for almost all regions in this autonomy era lately is about quality and quantity which less and scarce on human resources in a region. Concerning those problem, the development of human resources become crucial object to be described in this research.*

*The objectives of the research reported in this dissertation are to examine and explain the effect of Leadership Training Course Level III (DIKLATPIM TINGKAT III) in Provincial Government of East Java. More specifically, the research attempts to explain the causal relationship (direct and indirect) between the variables involved, by taking into account employee work motivation, career, and competency.*

*The data was gathered through the administration of questionnaires as well as direct interview with a selected subjects. One hundred and seventy eight individuals were chosen from all former attendants of the Leadership Training Course Level III (DIKLATPIM TINGKAT III) in East Java Province using a random sampling procedure. Then, a structural equation modeling (SEM) technique was employed to analyze the data.*

*The results of the research discover that Leadership Training Course Level III (DIKLATPIM TINGKAT III) has a significant positive effect on employee work motivation and competency. Moreover, it is also found that Leadership Training Course Level III (DIKLATPIM TINGKAT III) does not have a direct effect on employee career. Other additional findings are also reported and further discussed, while several recommendations for future research are developed.*

**Keywords:** *DIKLATPIM TINGKAT III, Motivation, Career and Competency.*

## PENDAHULUAN

Pada saat kondisi perekonomian nasional yang belum pulih dan memberikan tanda-tanda membaik, program pembangunan di segala bidang baik ekonomi, hukum dan keamanan di era otonomi daerah tetap harus dilaksanakan terutama menyangkut untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat, yang mengharuskan pemerintah daerah berupaya seoptimal mungkin untuk menggali dan mengembangkan sumber daya yang ada di setiap daerahnya. Hal tersebut selaras dengan kebijaksanaan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 di era otonomi daerah yang telah bergulir tiga sampai empat Tahun dengan memberikan kewenangan seluas-luasnya kepada daerah untuk memanfaatkan potensi atau penerimaan daerah dalam mendukung pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk pengembangan daerahnya.

Ketertinggalannya dalam mengakses teknologi, rendahnya produktivitas kerja dan rendahnya efisiensi ekonomi memicu pemerintah daerah untuk lebih memfokuskan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan-pelatihan aparatur yang mengarah pada peningkatan pelayanan masyarakat (*public service*) dan pelayanan dunia usaha yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi daerah dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada akhirnya masyarakat menjadi makmur dan sejahtera.

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci keberhasilan sebuah proses pembangunan. Dalam konteks pembangunan aparatur pemerintah, pengembangan sumber daya manusia aparatur diarahkan pada semakin terwujudnya dukungan administrasi negara yang mampu menjamin kelancaran dan keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dan pelayanan masyarakat. Berbagai upaya peningkatan profesionalisme aparatur pemerintah harus terus menerus dilakukan secara konsisten, terprogram dan berkelanjutan. Salah satu upaya yang efektif untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilakukan secara terpadu dan diselenggarakan dengan manajemen modern dan profesional. Hal ini selanjutnya seperti yang diungkapkan oleh Hamalik (2000:114) bahwa secara umum pelatihan bertujuan mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik untuk pejabat struktural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesi, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik. Kemampuan profesional mengandung aspek kemampuan keahlian dalam pekerjaan, kemasyarakatan dan kepribadian agar lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Sebagai aparatur pemerintah yang profesional, Pegawai Negeri Sipil selalu dituntut untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap melalui pelatihan agar dapat meningkatkan kinerja guna mendukung pekerjaannya. Pekerjaan tersebut diarahkan untuk membuat perencanaan-perencanaan strategis dan kebijakan publik yang pada akhirnya dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah dan Pendapatan Asli Daerah

(PAD). Bahkan hampir seluruh pemerintah daerah cenderung membuat topik-topik pelatihan yang berorientasi pada penggalan potensi daerah, pertumbuhan ekonomi daerah dan penyusunan perencanaan pembangunan.

Pada Tahun 1994, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah atau PP Nomor 14 Tahun 1994, tentang kewajiban Pegawai Negeri Sipil mengikuti pelatihan penjurangan, ditegaskan bahwa setiap calon pejabat struktural sebelum menjabat, wajib mengikuti terlebih dahulu diklat jabatan struktural atau bagi yang belum pernah mengikuti diklat, tidak diperkenankan dilantik atau masih dianggap sebagai pejabat sementara. Adapun pelatihan-pelatihan tersebut antara lain: Pendidikan dan Pelatihan Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Tinggi atau diklat *SPATI* untuk pejabat eselon I dan Pendidikan dan Pelatihan Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah atau diklat *SPAMEN* untuk pejabat eselon II, Pendidikan dan Pelatihan Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama atau disebut diklat *SPAMA* untuk pejabat eselon III, serta Administrasi Umum atau diklat *ADUM* untuk pejabat eselon IV.

Selanjutnya Pemerintahan Gus Dur (Abdurrachman Wahid) pada Tahun 2000 telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah atau disebut PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan (*diklat*) bagi pejabat struktural sebagai pengganti PP Nomor 14 Tahun 1994, tentang kewajiban Pegawai Negeri Sipil mengikuti pelatihan struktural hingga otonomi daerah. PP Nomor 101 Tahun 2000 tersebut, lebih longgar karena bagi pejabat yang belum pernah mengikuti diklat kepemimpinan, masih diberi kesempatan 12 (dua belas) bulan paling lambat sejak pelantikan. Adapun pelatihan untuk pejabat struktural tersebut yaitu: Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan atau *Diklatpim Tingkat I* untuk pejabat eselon I dan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan atau *Diklatpim Tingkat II* untuk pejabat eselon II, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan atau *Diklatpim Tingkat III* untuk pejabat eselon III serta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan atau *Diklatpim Tingkat IV* untuk pejabat eselon IV, menyatakan bahwa pejabat struktural yang sudah dilantik belum mengikuti, selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan wajib mengikuti.

Dengan diberlakukannya PP Nomor 101 Tahun 2000 tersebut pada era Otonomi Daerah, banyak pejabat yang belum mengikuti diklatpim, karena akibat adanya kenaikan *eselonisasi* di daerah-daerah, dari eselon V menjadi eselon IV, eselon IV menjadi eselon III, dan eselon III menjadi eselon II, serta eselon II menjadi eselon I. Selanjutnya banyak Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota mengalami hambatan dan kendala untuk melaksanakan PP Nomor 101 Tahun 2000 tersebut, karena jumlah pejabat yang mempunyai eselon tinggi sangat terbatas. Oleh sebab itu permintaan penyelenggaraan diklatpim dari daerah-daerah sangat tinggi sekali mengingat banyak pejabat struktural (yang dinaikkan eselonnya) belum mengikuti Diklatpim, bahkan banyak yang bersedia dengan membiayai sendiri (*swadana*).

Berdasarkan uraian tersebut timbul pertanyaan, apakah aparatur pemerintah masih diwajibkan atau diharuskan mengikuti Diklatpim Tingkat III agar dapat meningkatkan kinerjanya dan kinerja instansi? Mengingat biaya pelatihan tidak murah dan membutuhkan biaya sangat besar, tapi manfaatnya belum tentu dapat dibuktikan.

Efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) aparatur pemerintah masih dianggap oleh PNS sendiri dan masyarakat sebuah kontroversi dan diragukan kualitasnya, mengingat pelatihan masih dipandang untuk persyaratan administrasi saja dan hanya sebagai formalitas belaka. Mereka menganggap diklatpim bukanlah merupakan suatu kebutuhan untuk menduduki jabatan, melainkan hanya menghambur-hamburkan uang rakyat saja. Lebih-lebih dalam pelaksanaannya seperti program pelatihan, metode pelatihan dan kurikulum pelatihan dianggap kurang sesuai dengan yang dibutuhkan. Oleh karena itu dengan pertimbangan-pertimbangan dan alasan tersebut, maka perlu diteliti dan dibuktikan, dikaji secara ilmiah akademik empirik khususnya untuk Diklatpim Tingkat III, mengingat Diklatpim Tingkat III adalah pelatihan untuk jabatan eselon III, yang mana jabatan tersebut merupakan jabatan strategis di setiap instansi karena sebagai pejabat pembuat perencanaan dan pelaksana kebijakan. Penelitian ini dilakukan pada aparatur pemerintah khususnya mantan peserta Diklatpim Tingkat III atau SPAMA karena di lingkungan pemerintah Provinsi Jawa Timur populasi dan sampel responden sangat representatif dan memenuhi persyaratan penelitian.

### **RUMUSAN MASALAH**

Selanjutnya dari penjelasan dan uraian latar belakang tersebut maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruhnya diklatpim tingkat III terhadap motivasi kerja pegawai?
2. Bagaimanakah pengaruhnya diklatpim tingkat III terhadap kompetensi pegawai?
3. Bagaimanakah pengaruhnya diklatpim tingkat III terhadap karier pegawai?

### **TUJUAN PENELITIAN**

Setelah rumusan masalah tersebut di atas dapat disimpulkan, maka tujuan studi ini selanjutnya akan dipakai untuk membuktikan dan menganalisis secara empirik pengaruh Diklatpim Tingkat III terhadap motivasi kerja, karier pegawai dan kompetensi pegawai. Adapun tujuan studi dimaksudkan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh diklatpim tingkat III terhadap motivasi kerja pegawai.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh diklatpim tingkat III terhadap kompetensi pegawai.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh diklatpim tingkat III terhadap karier pegawai.

## MANFAAT PENELITIAN

Hasil studi ini diharapkan bermanfaat baik untuk teoritik maupun praktik, adapun manfaat studi tersebut adalah:

1. Sebagai masukan untuk LAN (Lembaga Administrasi Negara), Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Pemerintah Daerah, apakah pelaksanaan diklatpim sudah sesuai dengan tuntutan otonomi daerah, terutama Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 masih relevan untuk dipertahankan atau tidak.
2. Sebagai acuan dan masukan bagi Badan-badan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) yang ada di Provinsi atau Kabupaten/Kota atau Balai-balai sebagai penyelenggara Diklat untuk membuat kurikulum dan silabi sesuai dengan kebutuhan daerah.
3. Sebagai kontribusi pembuktian empirik tentang pengaruh Diklatpim Tingkat III terhadap motivasi kerja, karier dan kompetensi pegawai.
4. Sebagai masukan penelitian selanjutnya khususnya di bidang ekonomi pendidikan (*educational economics*).

## LANDASAN TEORI

### Hubungan Pelatihan Dengan Motivasi

Hubungan antara pelatihan dan motivasi sebenarnya sangat erat sekali, lebih-lebih bagi peserta sebelum dan setelah mengikuti pelatihan. Peserta pelatihan akan mempunyai motivasi yang sangat tinggi selama mengikuti, apabila mereka sudah mengetahui akan sejauh mana jenjang karier di masa mendatang setelah mereka selesai mengikuti pelatihan. Begitu juga sebaliknya mereka mempunyai motivasi kerja tinggi dalam bekerja apabila dalam pelatihan tersebut mempunyai pengaruh dan manfaat yang dapat menunjang pekerjaannya.

Motivasi kerja akan menjadi lemah atau menurun apabila dalam penguasaan isi muatan pelatihan bagi seseorang peserta kurang berkualitas dan tidak seperti yang diharapkan, lebih-lebih pelatihan tersebut tidak ada keterkaitannya dengan pekerjaan. Tetapi sebaliknya apabila peserta pelatihan mempunyai perencanaan karier yang baik dan jelas serta tingkat keterlibatannya sangat tinggi pada pekerjaan, maka akan termotivasi untuk belajar lebih besar lagi seperti yang dikatakan oleh Tannenbaum dan Terry (2001:25). Kemudian di samping pendapat tersebut, Armstrong (1998:217) mengatakan bahwa pelatihan adalah sama dengan pengembangan pegawai yaitu proses peningkatan keterampilan kerja teknis maupun keterampilan manajerial yang berorientasi secara teori dan praktik dalam pekerjaan, selanjutnya yang bersangkutan setelah mengikuti pelatihan, maka meningkat pula motivasi kerjanya karena mampu menjalankan pekerjaan. Pelatihan bagi seorang pegawai sangatlah diperlukan oleh individu maupun organisasi karena pelatihan itu sangat besar menunjang pekerjaan maupun organisasi.

Pelatihan merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi, karena selain dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai itu sendiri dapat juga meningkatkan kualitas manusia (kompetensi) dan ini sangat penting sekali karena kesuksesan pencapaian tujuan organisasi, harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan riil organisasi terlebih dahulu yaitu melalui pendekatan analisa kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis*) yaitu dengan: (1) *Training Need Survei* (2) *Competency Study* (3) *Task Analysis* (4) *Task Analysis* dan *Performance Analysis* (Chiu, Warren, 1999:84).

### **Hubungan Pelatihan Dengan Kompetensi**

Pendidikan dan pelatihan atau disebut pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan kualitas harkat dan martabat unsur utama sumber daya manusia khususnya kompetensi bagi aparatur pemerintah dalam rangka menjalankan tugas pekerjaannya selaku Pegawai Negeri Sipil untuk menuju *good governance* (UU No. 43 Tahun 1999). Sosok Pegawai Negeri Sipil yang mampu memainkan peranan tersebut adalah Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap) diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Seperti yang dikemukakan oleh Bambrough (1998:11) dan Smith (1995:97), bahwa pendidikan dan pelatihan ibaratnya merupakan akuisisi dari usaha untuk meningkatkan kompetensi individu yaitu: (1) pengetahuan (*knowledge*); kognitif, analitis dan diskriptif, (2) keterampilan (*skill*); teknis, kepemimpinan, manajerial dan (3) sikap (*attitude*); kejujuran, disiplin, dan etos kerja yang membuat manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi saat ini dan di masa mendatang. Kemudian standar kompetensi tertentu sangat ditentukan oleh bidang pekerjaan dari suatu organisasi, oleh karena itu elemen-elemen yang dikembangkan juga harus didasarkan pada jenis-jenis pekerjaan kemudian dilakukan beserta persyaratan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu.

Pendapat tersebut telah didukung oleh Tilaar (2003:16) yang menyatakan bahwa perbedaan antara pendidikan dengan pelatihan, jika pendidikan diasumsikan adanya peningkatan untuk pendidikan formal melalui sekolah saja, tetapi jika pelatihan mempunyai konotasi untuk menguasai keterampilan-keterampilan fisik maupun mental akademik yang diperlukan dalam pekerjaan atau profesi tertentu. Oleh karena itu dengan demikian pelatihan sangat erat sekali dikaitkan dengan dunia kerja dan produktivitas individu serta produktivitas organisasi, sebaliknya pendidikan mempunyai orientasi kepada pengembangan pribadi seseorang.

Tetapi berdasarkan penelitian Fisher (1992:19) dan Macintosh (1993:40) justru berkebalikan dengan pendapat sebelumnya, mereka mengatakan bahwa sering manajer-

manajer merasa kecewa dan marah terhadap hasil pelatihan anak buahnya, karena investasi yang telah banyak dikeluarkan oleh perusahaan untuk program pelatihan tersebut, ternyata mereka tidak dapat memberikan kontribusi kemajuan ataupun perubahan perbaikan bagi organisasi. Karena dianggap tidak semua hasil penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan tujuan yang diharapkan organisasi. Aktivitas pelatihan hanya disebut sebagai *training for training's sake* dan *doing comfortable things*. Investasi yang dikeluarkan untuk program pelatihan tersebut akan sia-sia dan percuma saja, jika hasil pelatihan tersebut gagal menghasilkan kontribusi terhadap tujuan organisasi dan keuntungan perusahaan.

### **Teori Kompetensi**

Sekarang ini kompetensi (*competency*) merupakan konsep yang sangat penting untuk mendapatkan perhatian serius, tidak saja hanya dibutuhkan di sektor bisnis tetapi juga dibutuhkan pada sektor publik (administrasi negara). Penggunaan kompetensi sebagai dasar dalam manajemen sumber daya manusia (*competency-based human resources management*) telah banyak dikembangkan dan di praktikkan di sektor bisnis kemudian diadopsi, diadaptasikan dan juga sudah dikembangkan di sektor publik atau pada pelayanan instansi pemerintah, karena kompetensi adalah kemampuan seseorang yang mendasari untuk bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya dalam suatu organisasi.

Sehubungan dengan arti kompetensi, Spencer & Spencer (1993:9) menyatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik individu yang mendasari dari seseorang dan menyebabkan sanggup menunjukkan kinerja atau produktivitas kerja yang efektif atau superior di dalam suatu pekerjaan atau kemampuan mengatasi persoalan atau pekerjaan pada situasi tertentu. Pertama, karakteristik dasar yang dimaksud adalah kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan sikap seseorang pada situasi tertentu yang bervariasi pada aktivitas pekerjaan tertentu. Kedua, hubungan kausal berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan performansi (kinerja) seseorang dengan niatnya. Ketiga, kriteria yang dijadikan acuan kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja lebih baik atau lebih buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau sesuai standar pekerjaan yang dilakukan individu.

Pengetahuan, motif, sifat bawaan dan konsep diri seseorang memprediksikan keahlian yang berbentuk keterampilan, kemudian akhirnya akan dapat memprediksikan *job performance* atau kinerjanya (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi meliputi keinginan/niat untuk berbuat sesuatu, di mana kekuatan pengetahuan, motif dan sifat yang menyebabkan tindakan keluaran seseorang. Selanjutnya karakteristik dasar kompetensi individu ada 5 yaitu:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau di inginkan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan dan kegiatan orang tersebut (dorongan untuk berprestasi, berkuasa dsb).
2. Bawaan atau sifat adalah berupa karakteristik fisik atau kebiasaan seseorang dalam merespons suatu situasi atau informasi tertentu (percaya diri, tegar, *introvert* dsb).
3. Konsep diri atau citra diri adalah pandangan seseorang terhadap identitas dan kepribadiannya sendiri *inner-self* (sebagai bapak, ekonom, insinyur dsb).
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang pada area spesifik dan terbatas. Pengetahuan merupakan kompetensi yang sangat kompleks dan dapat diprediksikan apa yang dapat dilakukan oleh seseorang.
5. Keahlian atau keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental seseorang yang meliputi pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruhnya) pemikiran konseptual (pengenalan pola data yang kompleks).

Hanya pengetahuan dan keterampilan saja yang relatif mudah dikembangkan dan ditingkatkan, karena cukup mudah dilihat pada seseorang dan cara yang paling efektif untuk meningkatkan atau mempertahankan kemampuan ini adalah dengan melalui pelatihan atau pendidikan. Sedangkan motif inti dan kompetensi dan sifat bawaan seseorang pada dasarnya seperti “*gunung es*”, yaitu sulit untuk diketahui dan dikembangkan apalagi diukur. Apabila ingin mengetahuinya membutuhkan lebih banyak biaya dalam mengembangkan karakteristik ini, karena hanya para psikolog yang dapat mengungkapkan misteri tersebut. Sikap dan nilai sama dengan kepercayaan diri, dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi dan atau pengalaman positif sekalipun dengan waktu dan kesulitan yang lebih besar.

### **Hubungan Pelatihan Dengan Karier pegawai**

Hubungan antara pelatihan dengan karier pegawai di masa mendatang bagi seorang karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan sangat penting dan erat sekali. Meskipun pelatihan itu memerlukan investasi biaya yang sangat besar tetapi pengeluaran untuk pelatihan tersebut akan dapat kembali berupa gaji, tunjangan dan fasilitas atau jabatan, begitu juga pada karier atau jabatan yang diterima setelah mengikuti pelatihan. Di samping itu karier bagi seorang karyawan merupakan tujuan utama dalam mereka bekerja setelah mempunyai kinerja lebih baik, karena setelah mereka menduduki jabatan meningkat, maka meningkat pula pendapatan atau gajinya.

Selanjutnya menurut Cheng dan Danny (2000:234) dalam penelitiannya menyatakan bahwa program pelatihan bagi pengembangan sumber daya manusia sangat mutlak diperlukan bagi karyawan, meskipun investasi untuk pelatihan sangat mahal karena pelatihan tersebut selain untuk memperbaiki kinerja dapat juga untuk persiapan promosi



jabatan yang lebih tinggi (karier) di masa mendatang. Seorang pegawai setelah meningkat kinerjanya, maka yang bersangkutan berpeluang menerima karier yang baik atau jabatan lebih baik di masa mendatang. Kemudian pendapat tersebut didukung pula oleh Becker (1964:413) yang menyatakan bahwa peserta pelatihan setelah mengikuti, selain untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dapat pula untuk pindah ke pekerjaan baru yang disebut berkarier atau mereka dapat dimutasikan dari pekerjaan satu ke pekerjaan lainnya.

Perencanaan karier (*career planning*) adalah proses di mana seorang pegawai merencanakan kehidupan mereka di masa mendatang. Melalui perencanaan karier, seseorang mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karier alternatif. Menyusun tujuan karier haruslah terdapat *matching* antara tujuan pribadi dengan kesempatan-kesempatan realistik yang tersedia di tempat pekerjaan. Perencanaan karier selalu berimplikasikan dalam pendapatan, kekuasaan dan status. Hal ini merupakan faktor penting dalam pengembangan karier pegawai dalam perusahaan atau lembaga, karena mereka memperoleh kesejahteraan tentunya akan dituntut tanggung jawab lebih besar. Seperti yang dinyatakan oleh Ivancevick (1992:492) bahwa pengertian karier secara umum adalah suatu pergerakan ke atas (vertikal) terhadap garis pekerjaan atau jabatan seseorang untuk memperoleh kesejahteraan, uang lebih banyak, tanggung jawab lebih luas, dan kekuasaan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

## **Pelatihan**

Pengembangan suatu sistem pendidikan dan pelatihan atau disebut dengan diklat terpadu dalam kaitannya dengan upaya pengembangan sumber daya manusia umumnya dan pembangunan ketenagakerjaan khususnya memang merupakan keharusan dan kebutuhan yang semakin penting dewasa ini, lebih-lebih bagi seorang Pegawai Negeri Sipil yang selalu dituntut untuk memenuhi tuntutan masyarakat. Bagi Pegawai Negeri Sipil, pelatihan memang suatu kebutuhan karena untuk meningkatkan kompetensinya (pengetahuan, keterampilan dan sikap) adalah melalui jalur pelatihan yang paling tepat.

Pelatihan yang diberikan dengan jangka panjang dan teratur sangat bermanfaat dan membantu sekali bagi pegawai untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru untuk tugas pekerjaan yang akan datang, serta dapat meningkatkan produktivitas kerja, penerimaan upah dan selanjutnya bisa memperbaiki karier. Untuk itu pelatihan yang menggunakan waktu jangka panjang memang sangat dibutuhkan bagi pegawai guna membantu dan meringankan pekerjaannya seperti yang dikatakan oleh Leewen (2002:71). Berkaitan dengan pendapat tersebut di atas kemudian Freeman (1986:53) dan Haywood (1992:45) menyatakan dukungannya bahwa *human capital* bagi sumber daya manusia dapat memberikan kesan bahwa melalui pendidikan dan pelatihan merupakan investasi jangka panjang dari arus waktu, uang dan upah untuk di masa mendatang bagi

seseorang pegawai apabila setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Meskipun pelatihan itu memerlukan biaya besar tetapi pengeluaran pelatihan tersebut akan dapat kembali dengan berupa gaji, kesejahteraan, fasilitas atau karier yang diterima setelah mengikuti pelatihan.

Pemerintah telah memasyarakatkan atau mensosialisasikan pentingnya pendidikan atau pelatihan serta mempromosikan secara nasional atas pendidikan dan pelatihan bagi seluruh masyarakat karena sangat bermanfaat bagi pemerintah, masyarakat sendiri, pegawai swasta, aparat pemerintah serta organisasi lainnya atau kantor masing-masing, karena semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula pendapatan mereka dalam bekerja. Dalam hal ini jelas bahwa pemerintah sangat memperhatikan atas pentingnya pendidikan atau pelatihan bagi masyarakat luas karena mempunyai dampak terhadap yang bersangkutan terutama untuk masyarakat sebagai pengguna pelayanannya (Projectteam, 1998:49).

Selain beberapa pendapat tersebut tentang manfaat pelatihan terhadap karyawan, selanjutnya Ronald (2000:348), Moore (1978:310), Benson dan Cherry (1996:265), serta Stewart (1997: 85) menyatakan 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 aparat 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.

Selain dari beberapa pendapat tersebut, kemudian Bontis, Dragonetti, Jacobson (1993:199) dan Seyler (1998:11) menyatakan bahwa beberapa karakteristik peserta pelatihan (kepribadian, kemampuan peserta, dan pengaruh motivasi) adalah sebagai faktor utama yang dapat mempengaruhi kegagalan dan keberhasilan atau kesuksesan pelaksanaan dari transfer pelatihan. Transfer pelatihan dapat didefinisikan sebagai penyerapan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap perilaku (*attitude*) yang dipelajari dalam pelatihan selama periode waktu tertentu.

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 *enterpreneur* yang kreatif bagi yang bersangkutan (Porsloe, 1991:222).

### **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 diatasi 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.

Tujuan dan sasaran pendidikan dan pelatihan bagi setiap Pegawai Negeri Sipil sangatlah penting sekali, hal ini karena sangat dibutuhkan bagi setiap pegawai dalam menambah wawasan dan pengetahuannya.

Kemudian Robinson (2001:265) menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan salah satunya untuk efisiensi birokrasi, pelayanan publik serta dapat memenuhi kebutuhan kompetensi baik bagi pegawai maupun bagi kompetensi organisasi selain itu juga untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai itu sendiri. Seperti yang dinyatakan oleh Bedjo (1993:70), bahwa tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan adalah untuk: (1) meningkatkan kinerja, (2) mengurangi keterlambatan kerja, kemangkiran, dan perpindahan tenaga kerja, (3) Mengurangi timbulnya kecelakaan dalam bekerja, kerusakan, dan meningkatkan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja, (4) meningkatkan produktivitas kerja, (5) meningkatkan kecakapan kerja, (6) meningkatkan rasa tanggung jawab.

Selanjutnya, Zadjuli (2001) menyatakan bahwa pendidikan memegang peranan sangat penting dalam kehidupan manusia baik di dunia maupun di akhirat nanti, sebab:

1. Pendidikan pada dasarnya merupakan *indirect investment* pada proses produksi dan merupakan *direct investment* terhadap *human resources*.
2. Pendidikan akan mempertinggi kualitas tenaga kerja di mana akan tersedia angkatan kerja yang terampil.
3. Dengan adanya pendidikan ataupun penelitian akan tercipta pula *inovation* dan *entrepreneur* yang kreatif.
4. *Cost and benefits of education*, koefisiennya masih lebih besar dari satu, sehingga hal ini masih dipandang menguntungkan dalam analisa *input* dan *output*.
5. Materi pelajaran yang diperoleh dapat ditetapkan dalam situasi pekerjaan yang sebenarnya.
6. Pendidikan akan menghasilkan generasi penerus yang lebih baik bagi suatu bangsa.

Dengan demikian dapat disimpulkan dari beberapa pendapat tersebut di atas bahwa tujuan pelatihan merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi seorang pegawai untuk meningkatkan kompetensi individu maupun kompetensi organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi.

### **Efektivitas Pelatihan**

Istilah efektivitas menggambarkan hubungan antara *input* dan *output*, atau antara masukan dan keluaran. Suatu sistem yang efisien ditunjukkan oleh ke luaran 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.

Selanjutnya penelitian Cheng dan Ho (2001:26) menyatakan pula bahwa kesuksesan transfer (pelaksanaan) pelatihan dapat dipengaruhi oleh beberapa tahapan dalam proses transfer pelatihan, yaitu:

1. Motivasi sebelum pelatihan (*pre-training motivation*) merupakan usaha untuk penguasaan isi/muatan dari program pelatihan.
2. Pembelajaran (*learning*) merupakan proses penguasaan program pelatihan.
3. Kinerja pelatihan (*training performance*) merupakan pengukuran apakah peserta pelatihan memperoleh kesuksesan dalam pelatihan baik pengetahuan maupun keterampilan.
4. Hasil-hasil transfer (*transfer outcomes*) merupakan pencapaian yang dibuat oleh peserta pelatihan ketika mereka menerapkan kembali apa yang mereka peroleh dalam pelatihan dalam pekerjaannya akan memberikan manfaat baik pada individu itu sendiri maupun pada organisasi.

Secara konseptual efisiensi pendidikan meliputi juga keefektipan 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 sebagai hasil dari investasi pendidikan dan pelatihan. Seperti yang dikatakan (Fattah, 2000:216), dapat dibedakan dalam beberapa tingkat balik investasi dan ekonomi antara lain yaitu: (1) keuntungan perorangan (*private rate of return*) adalah perbandingan keuntungan pendidikan kepada individu dengan biaya yang telah dikeluarkan oleh yang bersangkutan, (2) keuntungan masyarakat (*social rate of return*) adalah perbandingan keuntungan pendidikan kepada pelayanan masyarakat dengan biaya pendidikan yang dibiayai oleh masyarakat.

## Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. **Diklatpim Tingkat III berpengaruh terhadap motivasi kerja.**
2. **Diklatpim Tingkat III berpengaruh terhadap kompetensi pegawai.**
3. **Diklatpim Tingkat III berpengaruh terhadap karier pegawai.**

## METODOLOGI PENELITIAN

### Populasi Dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh Dinas & Badan serta Sekretariat Daerah dalam hal ini mantan peserta Diklatpim Tingkat III atau SPAMA yang berada di dalamnya (178 sampel).

### Teknik Pengambilan Sampel

Dengan mempertimbangkan kemungkinan tingkat pengembalian kuesioner penelitian yang rendah, maka kuesioner diedarkan dan diberikan langsung kepada responden yang berada pada dinas-dinas/ badan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur dengan *random sampling*. Selain dilakukan dengan diberikan kuesioner, mereka juga diwawancarai yang berhubungan dengan penelitian ini.

### Analisis Data

Uji validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS dilakukan sebelum analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan AMOS 4.0. Kedua uji ini dilakukan dengan menyebarkan *pre sampling* sesesar 46 responden dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dan kehandalan indikator yang diberikan. Indikator yang tidak valid dan tidak reliabel akan dikeluarkan dari konstruk, sehingga hanya indikator yang valid dan reliabel itulah yang di analisis SEM.

### Klasifikasi Variabel

Variabel penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua) kelompok yaitu:

1. Variabel Bentukan (*Latent Variable, Unobservable Variable, Construct*) yaitu variabel yang dibentuk melalui indikator-indikator yang diamati dalam dunia nyata. Dengan

demikian variabel bentukan tidak diukur secara langsung melainkan dibentuk melalui beberapa dimensi yang diamati. Variabel bentukan dalam penelitian ini meliputi: Diklatpim Tingkat III, Motivasi Kerja, Kompetensi Pegawai, Karier Pegawai,

2. Variabel Terukur (*Observable Variable, Indicator Variable, Manifest Variable*) merupakan variabel yang datanya harus dicari melalui penelitian lapangan, misalnya melalui instrumen-instrumen survei.

## **Definisi Operasional Variabel**

### **Diklatpim Tingkat III (Variabel X)**

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat III merupakan Diklat untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah dalam jabatan struktural eselon III dengan 15 (lima belas) indikator yang terobservasi (*observed variable*) yang terdiri dari: kurikulum obyektif, kurikulum inovatif, kurikulum realistik, kurikulum koherensi, metode pelatihan, perencanaan pelatihan, kompetensi widyaiswara, teknik-teknik komunikasi, rekrutmen peserta, kompetensi peserta, sarana prasarana, waktu pelatihan, bahan pelatihan, pelayanan penyelenggara, akomodasi dan konsumsi.

### **Motivasi Kerja (Variabel Y<sub>1</sub>)**

Merupakan kekuatan yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan atau mengarahkan seseorang untuk berusaha meraih sesuatu yang diinginkan atau yang dibutuhkan dari organisasi. Diukur dengan 11 (sebelas) indikator yang terobservasi (*observed variable*) yang terdiri dari: bertindak jujur, menolak kolusi, bertanggung jawab, berani mengambil risiko, optimisme berkarier, suka menghadapi tantangan, mempunyai daya kerja sangat tinggi, tepat janji, dapat menyimpan rahasia, semangat bekerjasama, menggunakan bisikan hati nurani.

### **Kompetensi Pegawai (Variabel Y<sub>2</sub>)**

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa wawasan, pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Diukur dengan 11 (sebelas) indikator yang terobservasi (*observed variable*) yang terdiri dari: berprestasi, mempunyai semangat bekerja yang tinggi, memahami setiap tugas pekerjaan, menjalin hubungan baik dengan teman, atasan, memimpin, mempunyai taktik dan strategi, mempunyai keterampilan sangat tinggi, menganalisis dan memecahkan permasalahan, merencanakan dan melaksanakan pekerjaan, menguraikan, memecahkan permasalahan dan menganalisisnya, membuat konsep-konsep baru dan menggunakan teknologi.

### **Karier Pegawai (Variabel Y<sub>3</sub>)**

Merupakan urutan promosi atau pemindahan bagi Pegawai Negeri Sipil yang dapat menduduki jabatan lebih tinggi atau lebih baik selama yang bersangkutan menjadi

Pegawai Negeri Sipil, baik naik jabatan atau tetap atau pindah unit kerjanya. Diukur dengan 4 (empat) indikator yang terobservasi (*observed variable*) yang terdiri dari: langsung promosi menduduki jabatan setelah mengikuti pelatihan, karier yang lebih baik dimasa mendatang, langsung otomatis naik pangkat setelah mengikuti pelatihan, menduduki jabatan baru langsung pangkat naik.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada 14 (empat belas) Dinas dan 8 (delapan) Badan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang meliputi: Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Sosial, Dinas Peternakan, Dinas Pertanian, Dinas Pariwisata, Dinas Tenaga Kerja, Dinas PU Bina Marga, Dinas Permukiman, Dinas PU Pengairan, Dinas Ketahanan Pangan, Dinas Kesehatan, Dinas LLAJ, Dinas Perikanan & Kelautan, Dinas Perkebunan serta Badan Pertanahan Nasional (BPN), Badan Arsip, Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbangda), Balai Pengujian Sertifikasi Mutu Barang (BPSMB), Badan Pengawasan dan Pengendalian (Bapedal), Badan Pemberdayaan Masyarakat, Badan Penanaman Modal, BKKBN, dan Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

### **Prosedur Pengambilan Dan Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung dan mendatangi responden yang berada di Dinas-dinas pada lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Selain dengan penyebaran kuesioner dilakukan juga dengan wawancara untuk kelengkapan data dan relevansi penelitian.

### **Teknik Analisis Data**

Sesuai dengan penjelasan pada bab sebelumnya maka teknik analisis data untuk penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Berdasarkan dari jawaban kuesioner yang diperoleh dari responden selanjutnya dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan paket program AMOS 4.0, SPSS 10. Dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan antar variabel sehingga memberikan efisiensi secara statistik (Ferdinand, 2000: 21, Hair *et al.*, 1992: 52). SEM memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan teknik analisis multivariate lain, antara lain:



1. Estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multiple dependence relationship*).
2. Memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati (*unobserved concept*) dalam hubungan yang ada dan memperhitungkan kesalahan pengukuran (*measurement error*).

## ANALISIS HASIL PENELITIAN

### **Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

#### **Diklatpim Tingkat III**

Uji *Goodness of Fit Index* (setelah dimodifikasi index 16 kali) terhadap model pengukuran Diklatpim Tingkat III menunjukkan model tersebut dapat diterima.

#### **Motivasi Kerja**

Uji *Goodness of Fit Index* (setelah dimodifikasi index 6 kali) terhadap model pengukuran Motivasi Kerja menunjukkan model tersebut dapat diterima.

#### **Kompetensi Pegawai**

Uji *Goodness of Fit Index* (setelah dimodifikasi index 7 kali) terhadap model pengukuran Kompetensi Pegawai menunjukkan model tersebut dapat diterima.

#### **Karier Pegawai**

Uji *Goodness of Fit Index* (setelah dimodifikasi index 1 kali) terhadap model pengukuran Karier Pegawai menunjukkan model tersebut dapat diterima

### **Pengujian Hipotesis Dengan *Structural Equation Modeling (SEM)***

Setelah melakukan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* terhadap setiap variabel maka tahap selanjutnya adalah dilakukan analisis SEM secara keseluruhan. Hasilnya setelah modifikasi indeks dapat dilihat selengkapnya dibawah ini:

Pengujian hipotesis satu sampai tiga dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil analisis SEM menunjukkan koefisien jalur Diklatpim Tingkat III (X) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,2982 dengan nilai *Critical Ratio* 2,3619 lebih besar dari 1,96, menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara Diklatpim Tingkat III terhadap motivasi kerja. Dengan demikian *hipotesis pertama terbukti dan diterima*.
2. Hasil analisis SEM menunjukkan koefisien jalur Diklatpim Tingkat III (X) terhadap kompetensi pegawai ( $Y_2$ ) sebesar 0,5010 dengan nilai *Critical Ratio* 2,9727 lebih besar dari 1,96, menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara Diklatpim Tingkat III terhadap karier pegawai. Dengan demikian *hipotesis ke dua terbukti dan diterima*.

3. Hasil analisis SEM menunjukkan koefisien jalur Diklatpim Tingkat III (X) terhadap karier pegawai ( $Y_3$ ) sebesar 0,4182 dengan nilai *Critical Ratio* 1,1363 lebih kecil dari 1,96, menunjukkan adanya tidak ada pengaruh antara Diklatpim Tingkat III terhadap karier pegawai. Dengan demikian *hipotesis ke tiga tidak terbukti dan ditolak*.

## PEMBAHASAN

Selanjutnya berdasarkan hasil uji signifikansi akan dibahas apakah hipotesis yang diajukan diterima (didukung dengan fakta) atau ditolak dengan disertai penjelasan tentang makna empirik dan teoritik.

### **Pengaruh Diklatpim Tingkat III terhadap Motivasi kerja**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa koefisien dari jalur faktor Diklatpim Tingkat III terhadap motivasi kerja memiliki arah positif dengan nilai koefisien sebesar 0,2982. Jalur tersebut signifikan terlihat dari nilai *critical ratio* sebesar 2,3619 lebih besar dari t tabel sebesar 1,96. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh langsung positif dan signifikan Diklatpim Tingkat III terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa Diklatpim Tingkat III berpengaruh terhadap motivasi kerja, dapat diterima.

Dengan demikian temuan hasil empirik ini membuktikan bahwa motivasi kerja pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Timur semakin meningkat, setelah mereka mengikuti Diklatpim Tingkat III. Oleh karena itu Diklatpim Tingkat III bermanfaat terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa setelah mereka diikutsertakan Diklatpim Tingkat III ada dorongan motivasi kerja dalam menjalankan tugas-tugasnya semakin baik dan semakin meningkat. Adapun motivasi kerja tersebut antara lain: bertindak jujur, menolak kolusi, bertanggung jawab, berani mengambil risiko, optimis berkarier, suka tantangan, daya kerja tinggi, tepat janji, dan menyimpan rahasia serta semangat bekerjasama.

Seperti yang dijelaskan tersebut di atas, temuan tersebut searah dengan teori dan penelitian sebelumnya. Oleh karena itu setelah karyawan Pemerintah Provinsi Jawa Timur mengikuti pelatihan maka meningkat pula motivasi kerjanya. 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 Tingkat III. Sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil sangat wajar apabila mereka selama bekerja bertahun-tahun mengidam-idamkan jabatan yang lebih tinggi. Hal ini banyak yang diharapkan oleh hampir semua Pegawai Negeri Sipil yang menginginkan promosi jabatan setelah mengikuti Diklatpim Tingkat III.

2. Keberhasilan kurikulum Diklatpim Tingkat III yang banyak memberikan kontribusi ke arah peningkatan motivasi kerja karyawan.
3. Adanya pengakuan peningkatan prestasi kerja dari atasan untuk menduduki jabatan eselon III, hal ini mengakibatkan dorongan motivasi kerja meningkat.
4. Materi pelatihan Diklatpim Tingkat III dapat menunjang tugas pekerjaan sehari-hari. Materi pelatihan sudah termasuk cukup memadai. Hal ini nampak pada hasil penelitian jawaban responden lebih dominan mengatakan setuju atas kurikulum yang sudah dilaksanakan.
5. Adanya kebanggaan (prestise) tersendiri bagi yang pernah mengikuti Diklatpim Tingkat III. Sebagai seorang pejabat eselon IV apabila mereka pernah mengikuti Diklatpim Tingkat III 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.
6. 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.

Berdasarkan penjelasan dari faktor-faktor tersebut maka nampak bahwa Diklatpim Tingkat III bermanfaat dan mempunyai pengaruh langsung terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan, artinya pegawai setelah mengikuti pelatihan, motivasi kerjanya terus meningkat dan selanjutnya mereka dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karena itu Pemerintah Provinsi Jawa Timur sebaiknya menugaskan kepada karyawan yang mengikuti pelatihan secara rutin, artinya setiap tahun dapat direncanakan sesuai dengan kebutuhan. Selain itu perlu konsultasi secara berkala dengan Badan Diklat Provinsi Jawa Timur dalam pembuatan kurikulum.

### **Pengaruh Diklatpim Tingkat III Terhadap Kompetensi Pegawai**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa koefisien dari jalur faktor Diklatpim Tingkat III terhadap kompetensi pegawai memiliki arah positif dengan nilai koefisien sebesar 0,5010. Jalur tersebut signifikan terlihat dari nilai *critical ratio* sebesar 2,9727 lebih besar dari t tabel sebesar 1,96. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh langsung positif dan signifikan dari Diklatpim Tingkat III terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Dengan demikian maka hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Diklatpim Tingkat III berpengaruh terhadap kompetensi pegawai, dapat diterima.

Dengan demikian hasil empirik ini mengindikasikan bahwa kompetensi karyawan Pemerintah Provinsi Jawa Timur meningkat dan lebih baik setelah mereka mengikuti Diklatpim Tingkat III. Hal ini berarti bahwa materi pelatihan Diklatpim Tingkat III cukup dapat diterima dengan baik dan dapat diaplikasikan di pekerjaan dimana kompetensi karyawan terus meningkat seperti berprestasi, semangat bekerja, memahami pekerjaan,

menjalinkan hubungan, memimpin, taktik & strategi, terampil, merencanakan & analisis, merencanakan & melaksanakan, dan menguraikan masalah serta membuat konsep.

Kontribusi selanjutnya, responden menyatakan bahwa komposisi kurikulum: teori-teori sudah berkesinambungan (*koherensi*) dengan pembuatan Kertas Kerja Perorangan (KKP), kemudian kurikulum sudah relevan dan mendukung pembuatan Kertas Kerja Kelompok (KKK) yang dibuat peserta, selanjutnya kurikulum juga masih relevan dengan materi seminar-seminar yang dilaksanakan dan apabila dikaitkan dengan Praktik Kerja Lapangan (PKL) yang dilakukan ke daerah-daerah sudah cukup harmonis dan dapat diterapkan di lapangan. Selain itu, responden menyatakan bahwa kurikulum pelatihan sudah dapat mengikuti kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (*inovatif*), sehingga dapat mengikuti perkembangan jaman. Hal ini kemungkinan dalam pembuatan kurikulum pihak LAN sudah mengantisipasinya. Kemudian kurikulum tersebut dapat memberikan hasil berdasarkan tujuan yang jelas dan dapat dioperasionalkan, karena dalam ujian kognitif dan komprehensif mereka dapat menggunakannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa pengaruh Diklatpim Tingkat III terhadap kompetensi pegawai sangat besar kontribusinya, mengingat kurikulum tersebut dapat membantu meningkatkan kompetensi karyawan. Oleh karena itu Pemerintah Provinsi Jawa Timur seyogyanya dalam mengirimkan pegawai yang mengikuti Diklatpim benar-benar direncanakan dengan sebaik-baiknya antara jabatan dengan kompetensi yang dimiliki karyawan agar setiap pelatihan mempunyai manfaat pada kompetensinya.

### **Pengaruh Diklatpim Tingkat III Terhadap Karier Pegawai**

Dari hasil analisis data diketahui bahwa koefisien dari jalur faktor Diklatpim Tingkat III terhadap karier pegawai memiliki arah positif dengan nilai koefisien sebesar 0,4182. Namun jalur tersebut tidak signifikan terlihat dari nilai *critical ratio* hanya sebesar 1,1363 lebih kecil dari t tabel sebesar 1,96. Hasil penelitian ini menunjukkan tidak ada pengaruh langsung dan tidak signifikan dari Diklatpim Tingkat III terhadap peningkatan karier pegawai. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa Diklatpim Tingkat III berpengaruh terhadap karier pegawai, tidak diterima atau ditolak.

Dengan demikian hasil empirik ini mengindikasikan bahwa penempatan karier atau pengangkatan jabatan struktural di Pemerintah Provinsi Jawa Timur bukan menggunakan pertimbangan Diklatpim Tingkat III, 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 diisikan 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 Tingkat III 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 Tingkat III sebagai pertimbangan untuk menduduki jabatan struktural.

Berdasarkan penjelasan tersebut, meskipun Diklatpim Tingkat III kurang atau tidak berpengaruh terhadap karier, pegawai tetap tunduk dan patuh mengikuti peraturan kepegawaian artinya menerima dengan segala keputusannya tentang jenjang kariernya. Oleh karena itu Pemerintah Provinsi Jawa Timur seyogyanya dalam setiap pengangkatan jabatan struktural disesuaikan antara formasi jabatan, persyaratan Diklatpim, kepangkatan dan pengalaman kerja agar mereka setelah mengikuti Diklatpim tidak dipromosikan hingga sampai mereka pensiun.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil kajian analisis dan pembahasan sebelumnya, maka selanjutnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan Diklatpim Tingkat III terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa Diklatpim Tingkat III berpengaruh terhadap motivasi kerja diterima. Kesimpulan tersebut mengindikasikan bahwa Diklatpim Tingkat III bagi karyawan pemerintah Provinsi Jawa Timur dapat merupakan dorongan motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan merupakan dorongan karyawan untuk berprestasi. Temuan ini bermakna bahwa Diklatpim Tingkat III dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hasil temuan tersebut sejalan dan seiring dengan teori Tannenbaum dan Terry (2001), Chiu, Warren (1999), Armstrong (1998) yang menyatakan pelatihan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh langsung signifikan Diklatpim Tingkat III terhadap kompetensi pegawai. Hal ini berarti bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Diklatpim Tingkat III berpengaruh terhadap kompetensi pegawai diterima. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa Diklatpim Tingkat III dapat meningkatkan kompetensi pegawai,

yang berarti bahwa Diklatpim Tingkat III sebagai dorongan utama bagi kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hasil penelitian tersebut tidak berlawanan dan mendukung teori Bambrough (1998) dan Smith (1995), Robinson (2001).

3. Tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan Diklatpim Tingkat III terhadap karier. Hal ini berarti bahwa hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Diklatpim Tingkat III berpengaruh terhadap karier pegawai ditolak. Kesimpulan tersebut bermakna bahwa Diklatpim Tingkat III dirasakan bagi karyawan pemerintah Provinsi Jawa Timur tidak dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan karier pegawai, yang berarti bahwa karier pegawai meningkat boleh jadi tidak dipengaruhi oleh Diklatpim Tingkat III, melainkan faktor-faktor lainnya. Hasil temuan tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Cheng, Ho, Danny (2001) dan Becker (1964) yang justru menyatakan sebaliknya.

## **Saran**

Penelitian dalam bidang pelatihan khususnya untuk aparatur pemerintah sangat menarik di masa mendatang. Hal tersebut perlu diteliti karena dalam era otonomi daerah ini banyak keterbatasan keuangan pada pemerintah daerah. Oleh karena itu, harus dikaji terlebih dahulu manfaat dari pelatihan (diklatpim) karena biaya yang dikeluarkan sangat besar. Penelitian empirik ini hanyalah sebagian kecil masukan untuk pemerintah daerah dan Lembaga Administrasi Negara (LAN) serta Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengenai seberapa besar arti pentingnya pelatihan aparatur diwajibkan untuk pejabat-pejabat yang akan memangku jabatan struktural.

Selanjutnya, baik untuk kepentingan praktis maupun untuk kepentingan penelitian selanjutnya, maka disampaikan saran sebagai berikut:

1. Pemerintah daerah perlu mengkaji dan mempertimbangkan terlebih dahulu pelaksanaan pelatihan diklatpim dalam era otonomi daerah dewasa ini, mengingat biaya yang dikeluarkan sangat besar tetapi manfaatnya belum memadai.
2. Pemerintah Pusat perlu mempertimbangkan kembali pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, apakah merevisi kurikulum yang sekarang, atau merevisi waktu pelaksanaan dengan berjenjang jangka pendek atau jangka menengah secara rutin, mengingat selama ini peserta masih menganggap pelaksanaan diklatpim terlalu lama (berbulan-bulan).
3. Instansi atau Dinas yang sudah mengirimkan peserta mengikuti diklatpim segera mempromosikan eselon yang lebih tinggi. Hal ini banyak dirasakan oleh pegawai yang sudah mempunyai sertifikat diklatpim bertahun-tahun tidak dipromosikan ke eselon yang lebih tinggi, akibatnya lama kelamaan akan mengganggu motivasi kerja dan kinerja yang bersangkutan.

4. Masih perlu adanya peningkatan motivasi kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Adapun untuk meningkatkan motivasi kerja tersebut dengan cara pemberian promosi jabatan sesuai dengan kompetensi dan kinerja karyawan, serta penilaian atau evaluasi kinerja hendaknya dinas atau instansi dilibatkan secara langsung bersama-sama Baperjakat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, A.H. 1994. A Proactive Model for Training Needs Analysis. *Journal of European Industrial Training* Vol.18. No.3: 22-38.
- Angela, M. 1997. *Coaching for Staff Development*. Psychological Society. London.
- Armstrong, Michel. 1998. *Human Resources Development*. Prentice Hall Inc. New-York.
- Badan Diklat Provinsi Jawa Timur. 2002. *Evaluasi Dampak Diklat Tahun 2002*. Bidang Renbang. Surabaya.
- Badan Kepegawaian Negara. 2002. *Penilaian Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pengelola Kepegawaian Daerah di Kabupaten/ Kota*. Puslitbang BKN. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2002. *Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)*. Edisi 2002.
- Bambrough, J.L.& Cascio Wayne F. 1998. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. McGraw-Hill, Inc. New York.
- Becker, G.S. 1964. *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis With Special Reference Evaluation..* Cambridge University Press. Cambridge: UK.
- Bedjo, Siswanto. 1993. *Manajemen Tenaga Kerja* Edisi 1. Sinar Baru. Bandung.
- Benson, Cherry. 1996. Factors Affecting Motivation to Transfer of Training. *International Journal of Training and Development* Vol.1 No.3: 2-16.
- Bontis, Dragonetti & Jacobson and Roos. 1993. The Knowledge Toolbox: A Review of The Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal* Vol.17 No.4: 391-412.
- Cheng, Eddy & Ho Danny. 2001. Review of Transfer or Training Studies in The Past Decade. *Journal Personnel HRD Review* Vol.30 No.1: 23-39.

- Chiu, Warren & Thomson David 1999. Re-Thinking Training Needs Analysis: A Proposed Framework for Literature Review. *Personnel Review* Vol.28 No.1: 77-90.
- Fattah, N. 2000. *Ekonomi dan Pembeayaan Pendidikan*. Cetakan Pertama. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Ferdinand, Augusty. 2000. *SEM-Structural Equation Model AMOS 4.0*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fisher, Shoenfelds. 1993. *Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward*. Kogan Page Limited. London.
- Fisher, Steven A. & Garry B. Frank. 1992. Gaining the Most from Your Training Dollars: A System Approach to Staff Training. *National Public Accountant* March: 18-21.
- Freeman, R.B. 1986. Demand for Education In Ashenfelter R Layards (Eds). *Journal Elsevier* Vol. 1 No.10: 45-59.
- Hair, F.H. & Anderson E.A.; Thatan R.L. 1995. *Multivariate Data Analysis*. Macmilanna Publishing Company. New York.
- Hamalik, Oemar. 2000. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Haywood, Miner. 1992. *Organizational Behavior-Performance and Productivity*. Random House Business Division. New York.
- Ivancevick, J.M.; D.M. Schweiger & F.R. Power. 1992. Strategies for Managing Human Resources During Merger and Acquisition. *Human Resources Planning*. Vol. 12: 19-35.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 1999. *Pedoman dan Modul Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*. Jakarta:
- , 2002. *Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*. Humas LAN. Jakarta.
- , 2003. *Pedoman dan Modul Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*. Humas LAN. Jakarta.



- Macintosh, Stephen S.; Susan Page & Kenneth B. Hall. 1993. Adding Value Through Training. *Training & Development* July: 39-44.
- Moore, Michael L. & Philip Dutton. 1978. Training Needs Analysis Review and Critique. *Academy of Management Review* 3-3: 301-315.
- Pemerintah Provinsi Jawa Timur. 2002. *Data Kepegawaian Pegawai*. Biro Kepegawaian. Surabaya.
- Porsloe, E. & Whitmore J. 1991. *Coaching for Performance*. Harper Collins Inc. New York.
- Ronald, G.: Ehrenberg & Robert S. Smith. 2000. *Modern Labor Economics, Theory and Public Policy* seventh edition. Addison-Wesley, Longman Inc.
- Sekretariat Negara. 1999. *Undang Undang Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Nomor 43 Tahun 1999*. Sekneg RI. Jakarta.
- , 2000. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000. *Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural*. Sekneg RI. Jakarta.
- , 2000. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000. *Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Sekneg RI. Jakarta.
- , 2003. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003. *Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah*. Sekneg RI. Jakarta.
- Seyler, D.L.; Holton E.F & Carvalho M.A. 1998. Factor Affecting Motivation to Transfer of Training, International. *Journal of Training and Development* Vol.2, No.1: 2-16.
- Smith, R.S. 1995. *Motivation Through the Design of Work: Test of Theory Organizational Behavior and Human Performance* (Summer) August: 79-250.
- Spencer, Lyle M. & Spencer Signe M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Stewart, Jim. 1997. *Managing Change Through Training and Development*. Richard D. Irwin. London.
- Surat Keputusan Lembaga Administrasi Negara. 1998. Nomor: 931/IX/6/4/1998: *Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. LAN. Jakarta.

- Tannenbaum, Terry & Bruce J. 2001. The Influence of Individual Characteristic and The Environment on Varying Levels of Training Outcomes. *Journal Human Resources Development Quarterly* Vol. 12 No.2: 5-23.
- Zadjuli, Suroso Imam. 2001. (Makalah) *Peranan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Serta Profesionalisasi di Era Global*. (Kuliah Perdana). Universitas Internasional Batam. Surabaya.