

# KUALITAS APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI DIKLAT PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAMUJU

**Rustan IR.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Prodi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
Universitas Al Asyariah Mandar  
Email: irta17@gmail.com

## ***ABSTRACT***

*This study aims to determine the development of the quality of the state civil apparatus after following the process of education and training carried out by the Regional Secretariat of Mamuju Regency. This research is a type of descriptive qualitative research that provides an explanation of the implementation of education and training to its effect on improving the quality of the State civil apparatus. The results showed that the participation of employees in education and training at the Office of the Regional Education and Training Personnel Agency of Mamuju Regency was still very limited. The number of participants for three years did not meet the needs. The learning system that is applied is less effective in supporting the implementation of tasks and work for participants.*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perkembangan kualitas aparatur sipil Negara setelah mengikuti proses pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif yang memberikan penjelasan tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan hingga pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas aparatur sipil Negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepesertaan dan keikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan pada Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju masih sangat terbatas. Jumlah peserta selama tiga tahun tidak memenuhi kebutuhan. Sistem pembelajaran yang diterapkan kurang efektif dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaan bagi peserta.

**Kata Kunci:** Kualitas, Aparatur Sipil Negara, Diklat.

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, membutuhkan sumber Daya Manusia (SDM) yang terampil. Hal itu disebabkan karena dengan SDM yang terampil itu, ia akan mampu menguasai dan memanfaatkan teknologi tersebut untuk kesejahteraan dan kemakmuran manusia.

Di tingkat organisasi pemerintahan, SDM yang berkualitas sangat diperlukan. Hal itu disebabkan karena seiring dengan kemajuan iptek itu, tuntutan masyarakat terhadap kualitas kinerja dan profesionalisme pada sejumlah instansi terus meningkat. Atas dasar itu, peningkatan atau pengembangan SDM aparatur merupakan sesuatu yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Kelancaran pelaksanaan tugas-tugas organisasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi tergantung pada kinerja organisasi (Siagian, 1999; 2).

Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan dimaksudkan untuk menciptakan sumberdaya aparatur yang berkualitas dan handal. Pada hakikatnya pendidikan dan pelatihan tidak hanya dalam bentuk pewarisan nilai-nilai budaya, tetapi juga sebagai upaya untuk menolong manusia memperoleh kesejahteraan. Menurut Soemanto, tujuan pendidikan adalah untuk mewujudkan pribadi-pribadi yang mampu menolong dirinya sendiri dan orang lain demi kesejahteraan hidup (Soemanto, 199; 2).

Untuk meningkatkan kinerja para pegawai, maka setiap tahun pemerintah Kabupaten Mamuju menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Hal itu ditujukan pada peningkatan kualitas sumberdaya aparatur negara. Peserta pendidikan dan pelatihan adalah para pegawai yang dibagi dalam berbagai tahap. Kegiatan pendidikan dan pelatihan itu disesuaikan dengan kemampuan keuangan Pemerintah Kabupaten Mamuju.

Meskipun telah dilaksanakan, akan tetapi kinerja atau prestasi pegawai pada sejumlah instansi yang ada belum menunjukkan perubahan signifikan. Bahkan ada kecenderungan tidak mengalami perubahan dibandingkan sebelum mengikuti diklat. Akibatnya agak sulit membedakan kinerja pegawai yang telah mengikuti diklat dengan yang belum mengikuti diklat.

Peningkatan kualitas pegawai perlu diatur melalui sistem pembinaan yang jelas, baik dalam hal kepangkatan, jabatan, pendidikan formal dan non formal maupun penempatan PNS, melalui instansi dan promosi. Setiap PNS harus mengetahui dengan jelas program peningkatan kualitas yang ada, di samping pilihan organisasi dan pilihan jabatan sebaiknya dikomunikasikan secara terbuka. Dengan demikian semua PNS memiliki informasi dan peluang yang sama untuk peningkatan kualitasnya.

Rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat pada pola perilakunya, seperti kinerja, motivasi kerja, disiplin kerja, kemampuan, dan keahlian serta keterampilan serta profesionalismenya yang rendah. Indikator itu terlihat dengan jelas pada lambatnya proses menyelesaikan tugas, kurang disiplin dalam menjalankan peraturan tata tertib organisasi, serta kurang mampu mengoperasikan fasilitas administrasi yang tersedia. Di samping itu masih minimnya pemahaman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pelayanan publik.

Berangkat dari banyaknya persoalan yang berkaitan dengan hal tersebut, menarik untuk melakukan studi terkait pelaksanaan diklat dalam kaitannya dengan kinerja pegawai pemerintah.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian adalah deskriptif analisis. Dalam penelitian ini digambarkan dan dianalisis kualitas aparatur sipil negara melalui diklat pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju. Di samping itu juga akan digambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi Kualitas Aparatur Sipil Negara setelah melalui pendidikan dan pelatihan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai pada kantor diklat Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju

Sampel adalah sebagian pegawai yang dijadikan tolak ukur dalam penelitian, yaitu: Kepala BKDD Kabupaten Mamuju, Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Asisten Administrasi, Asisten Pemerintahan, Staf SETDA Mamuju

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### ***Kualitas Aparatur Sipil Negara melalui Diklat pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju***

#### **1. Pendidikan dan pelatihan**

Berkaitan dengan analisis pendidikan dan pelatihan pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju, akan diuraikan terdiri atas 4 aspek; *pertama*, penyelenggaraan, pelaksanaan dan kepesertaan pegawai dalam diklat; *kedua*, analisis kebutuhan diklat; *ketiga*, sistem pembelajaran; dan *keempat*, pengawasan peserta diklat. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh gambaran yang menunjukkan bahwa dari 20 orang

pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Latpim), 14 orang yang mengikuti Latpim IV, 5 orang yang mengikuti Latpim III, dan 1 orang yang telah mengikuti Latpim II. Dengan dasar itu, maka analisis pendidikan dan pelatihan lebih diarahkan pada Latpim IV.

## 2. Pengembangan Karir

Dalam uraian ini akan dijelaskan pengembangan karir PNS pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju dalam dua dimensi yaitu; dimensi individu (PNS) dan dimensi organisasi (Unit Kerja dan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah). Dalam dimensi individu akan dilihat partisipasi (peran aktif PNS) dalam mengembangkan karirnya. Sedangkan dari dimensi organisasi akan dilihat transparansi dan keadilan dalam pengembangan karir serta penempatan PNS pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju.

### a) Dimensi Individu (PNS) dalam Penempatan Karir

Untuk melihat partisipasi pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju terhadap kegiatan pengembangan karir yang mengacu pada manajemen modern pengelolaan sumber daya manusia, berikut akan diuraikan secara singkat.

Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju, belum ada aturan atau petunjuk mengenai cara menyampaikan usulan atau program pengembangan karir. Akan tetapi tampaknya PNS pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju mulai berani dan terbuka untuk menyampaikan pendapat/usulan yang berkaitan dengan program-program pengembangan karir. Usulan itu sampaikan baik secara tertulis maupun secara lisan, serta lewat birokrasi atau bahkan langsung kepada pengambil kebijakan. Seperti yang diungkapkan oleh Herman, SE., pejabat di Bidang Analisa dan Formasi Jabatan:

"Sebelum saya menduduki jabatan ini, saya telah mengikuti diklat penjenjangan (Adum atau sekarang PIM IV). Saya senantiasa mencari informasi serta konsultasi dengan beberapa pejabat di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi. Saat itu saya mendengar ada jabatan yang lowong yaitu pada Bagian Tata Usaha. Saya ditawari untuk menduduki jabatan itu, karena hal itu sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan saya yaitu S1 dengan Jurusan Administrasi Negara (*Wawancara*, 10 Januari 2017)

Dengan pernyataan itu, menunjukkan bahwa bila seseorang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan penjenjangan, mereka harus mencari informasi tentang jabatan yang lowong. Hal ini tidak dimaksudkan untuk meminta jabatan, akan tetapi sebagai ajang perkenalan diri bahwa seseorang

itu telah layak untuk menduduki atau memperoleh suatu jabatan. Singkatnya upaya yang ditempuh oleh PNS tersebut adalah wujud dari partisipasi aktif mereka dalam pengembangan karirnya.

b) Dimensi Organisasi (Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Daerah) dalam Penempatan Karir

Dalam kaitan dengan Dimensi organisasi, ada dua aspek yang akan diuraikan yaitu aspek transparansi dan keadilan. Kedua hal itu akan digambarkan sebagai berikut:

1) Transparansi

Transparansi merupakan salah satu nilai yang ingin diwujudkan dalam penyelenggaraan pemerintahan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Mamuju. Transparansi bukan hanya ditujukan pada bentuk kegiatan pelayanan publik tetapi juga berkenaan dengan pengembangan Karir. Hal itu dilakukan baik dalam bentuk pelaksanaan program-program pendidikan formal maupun diklat, penilaian pekerjaan dan penetapan dalam jabatan struktural.

Dari hasil wawancara yang dilakukan dapat digambarkan bahwa para informan pada umumnya menyatakan bahwa informasi mengenai pengembangan karir cukup terbuka. Informasi mengenai program pengembangan karir diperoleh unit kerja dan itu merupakan kewenangan pimpinan untuk menunjuk siapa pegawai yang akan dipilih atau ditunjuk untuk mengikuti program-program itu. Ungkapan ini diperjelas dari hasil wawancara dengan seorang pegawai yang sementara mengikuti jenjang pendidikan magister, Rahmadi, S.Pd., yang menyatakan;

“Sebelum saya mendaftarkan diri untuk mengikuti jenjang pendidikan magister (S2), informasi mengenai peluang untuk program tersebut saya peroleh sewaktu mengikuti pertemuan dengan pimpinan. Pada saat itu pimpinan saya menyebutkan adanya peluang untuk mengikuti beberapa program pendidikan magister dengan biaya pemerintah (kantor). Dengan bekal informasi itu saya kemudian menyiapkan berkas untuk program tersebut”. (*Wawancara*, Januari 2017)

2) Keadilan

Untuk mengetahui nilai keadilan yang diterapkan dalam pengembangan karir pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah, pada umumnya menyatakan bahwa pemerintah melalui organisasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah, tidak membedakan suku maupun agama. Setiap agama maupun suku memiliki kesempatan yang sama dalam pengembangan karirnya. Hal tersebut sengaja dilakukan agar tercipta iklim kompetisi yang sehat di antara pegawai untuk bekerja dengan baik dan

menunjukkan prestasi kerja yang optimal. Hal itu sesuai dengan pernyataan informan eselon IV, Hamid Hamdan, SH., sebagai berikut:

“Saya diangkat sebagai PNS dan ditempatkan di Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju sejak tahun 2000. Saya berasal dari Suku Bugis. Sejak pengangkatan saya sebagai PNS, saya telah berkali-kali mengikuti pendidikan dan pelatihan. Berkali-kali pula saya bersama dengan teman-teman saya yang berbeda agama. Di sini saya melihat bahwa pimpinan saya tidak membeda-bedakan pegawainya dalam mengembangkan karirnya”. (*Wawancara*, Januari 2017)

### ***Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Pengembangan Karir Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju***

Beberapa faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pengembangan karir pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju yaitu:

#### **1. Faktor Pendukung meliputi:**

##### **a. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang cukup dominan berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju. Pengaruh bisa bersifat positif dan juga bisa negative. Dengan budaya organisasi yang positif diharapkan menghasilkan suatu pengembangan karir yang baik, dan sebaliknya dengan budaya organisasi yang negatif akan menyebabkan pengembangan karir menjadi terhambat/buruk.

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju berusaha mengembangkan budaya organisasi yang positif sebagai salah satu pendukung pengembangan karir pegawainya seperti diungkapkan seorang pejabat, Ibu Hj. Sahari Bulan, SH.:

“Budaya organisasi di sini dikenal dengan budaya kerja dan budaya disiplin. Ini dapat dilihat pada ketaatan pada jam kerja yaitu masuk kerja jam 7.30 dan pulang kerja sesuai jadwal bahkan terkadang pulang lambat karena harus menyelesaikan pekerjaan yang mendesak. Dengan budaya ini atasan dapat memberi penilaian yang baik kepada pegawai tersebut. Maka kemungkinan besar dia yang akan diprioritaskan untuk mengikuti diklat-diklat dan pada akhirnya akan diusulkan untuk dipromosikan apabila telah memenuhi syarat sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku pada formasi jabatan yang lowong” (*Wawancara*, Januari 2017).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju pada umumnya dan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah pada khususnya sudah menerapkan budaya kerja dan disiplin jam kerja dinas sebagai budaya organisasi. Hal ini merupakan suatu budaya yang positif dan patut dipelihara. Ketepatan masuk kerja dan pulang kerja di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju diharapkan bukan sekedar formalitas saja, tetapi betul-betul diperhatikan dan dinilai oleh atasan masing-masing unit kerja dan menjadi salah satu penilaian atasan terhadap bawahan dimana nantinya berdampak pada pengembangan karirnya.

#### b. Kekuasaan

Dari hasil tanggapan informan diperoleh gambaran bahwa pada umumnya menyatakan bahwa faktor kekuasaan cukup berpengaruh terhadap pengembangan karir mereka. Hal itu terlihat bahwa para pegawai yang dekat dengan elit birokrasi, perkembangan karirnya lebih cepat dibandingkan dengan pegawai yang tidak dekat elit birokrasi.

Berdasarkan pernyataan informan di atas, berarti pengaruh orang yang berkuasa masih kuat dalam sistem pengembangan karir, terutama dalam penempatan dalam jabatan struktural. Apabila seorang pegawai yang ingin karirnya lancar, dia harus dekat dengan pimpinan atau pejabat pembina kepegawaian, apalagi kalau pegawai tersebut memiliki prestasi kerja, kemampuan dan dedikasi yang tinggi. Pegawai yang dekat dengan elit birokrasi dan ia mampu bekerja dengan baik sesuai dengan keinginan pimpinan maka besar kemungkinan dia mendapatkan kemudahan dalam pengembangan karirnya.

Seorang pegawai yang mempunyai kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari belum tentu menjamin akan mendapatkan prioritas dalam pengembangan karirnya. Dia terlebih dahulu harus dekat dengan pengambil kebijakan atau paling tidak dekat dengan atasan di instansinya. Seperti yang dikatakan oleh salah seorang informan, Irnawati Arif, SE., yang memegang jabatan sebagai Kepala Sub Bagian pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju sebagai berikut:

“Kita di sini walaupun memiliki kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan tugas sehari-hari, belum tentu diutamakan dalam pengembangan karirnya. Faktor kedekatan dengan elit birokrasi merupakan salah satu yang sangat berpengaruh dalam pengembangan karir seorang pegawai, karena di sini Baperjakat belum berfungsi secara maksimal. Artinya masih ada intervensi baik dari elit birokrasi maupun dari elit politik dalam mengangkat seorang pegawai dalam suatu jabatan struktural. Saya

punya pemikiran kedepan sebaiknya semua calon pejabat harus melalui uji kelayakan dan kepatutan atau *fit and propert test* yang dilakukan oleh sebuah lembaga independent yang bebas dari kepentingan-kepentingan tertentu misalnya bisa dari akademisi” (*Wawancara*, Januari 2017).

Dari pernyataan di atas diketahui bahwa seorang pegawai yang ingin pengembangan karirnya lancar, maka selain memiliki kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan, faktor kedekatan dengan pejabat pun perlu mendapat perhatian, paling tidak dekat dengan pimpinan di instansinya. Karena pegawai meskipun memiliki kemampuan dan kinerja yang baik tetapi tidak dekat dengan elit birokrasi maka tidak menutup kemungkinan meskipun dia sudah mengikuti program pengembangan karir secara umum seperti diklat penjenjangan, tetap tidak diusulkan dalam promosi jabatan karena tidak begitu dikenal oleh elit birokrasi.

## 2. Faktor Penghambat

Untuk mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan karir pegawai dilingkungan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju masih diperhadapkan pada faktor penghambat antara lain:

### a. Perpanjangan batas usia pensiun

Menurut informan yang menduduki jabatan sebagai Kepala Sub Bidang Pensiun dan Mutasi Wilayah mengemukakan bahwa sejak dikeluarkannya Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 49 tahun 1995 tentang perpanjangan masa pensiun bagi pegawai yang menduduki jabatan baik eselon I maupun eselon II, dipandang menjadi penghambat dalam pengembangan karir pegawai lainnya.

Dari hasil wawancara dengan pegawai di Bidang Pengadaan dan Pemberhentian diperoleh tanggapan informan, Sitti Syairah, S.Pd., bahwa:

“Perpanjangan batas usia pensiun cukup menghambat pengembangan karir pegawai dengan alasan bahwa kenyataannya banyak pegawai yang telah memenuhi syarat untuk dipromosikan tetapi tidak dipromosikan karena pejabat yang seharusnya sudah memasuki usia pensiun sebagaimana yang ditetapkan oleh UU kepegawaian tetapi diperpanjang lagi oleh Gubernur selaku pejabat Pembina kepegawaian, maka perkembangan karir pegawai lainnya akan terhambat” (*Wawancara*, 16 Januari 2017).

Berdasarkan pernyataan informan di atas, berarti pengaruh perpanjangan batas usia pensiun sangat menghambat dalam sistem pengembangan karir pegawai serta menghambat proses kaderisasi, terutama

dalam penempatan pegawai pada jabatan struktural yang dianggap sangat strategis.

#### b. Gaji dan Insentif

Masalah minimnya gaji dan insentif juga merupakan faktor penghambat dalam proses pengembangan karir pegawai, karena gaji dan insentif yang menurut informan masih kurang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, membuat pegawai mencari usaha-usaha lain untuk memenuhi kebutuhan dalam rumah tangganya. Hal ini sesuai dengan hasil temuan peneliti dimana ada pegawai yang berprofesi sebagai tukang ojek, sopir angkot bahkan salah seorang pegawai pada Bidang Tata Usaha terpaksa membuka usaha *catering* demi untuk memenuhi kebutuhan keluarganya. Hal ini diungkapkan Irmawati dalam wawancara langsung di tempat kerjanya sebagai berikut:

“Kami mulai pekerjaan ini pada tahun 1996, sejak saya mulai menjadi PNS. Kebetulan saya hanya tamatan SMK, jadi saya punya kecakapan memasak dan senang mempraktekkan berbagai jenis resep yang baru. Saya tertarik pada usaha ini dengan tujuan untuk membantu memenuhi kebutuhan keluarga saya. Pekerjaan ini cukup membantu mengatasi kesulitan ekonomi dalam rumah tangga saya karena gaji yang kami terima hanya cukup untuk kebutuhan konsumsi saja. Jadi kalau mau menyekolahkan anak, apalagi untuk membangun rumah harus ada pendapatan tambahan.” (*Wawancara*, Januari 2017)

Dari pernyataan di atas diketahui bahwa pegawai tersebut tidak sungguh-sungguh bekerja di kantornya. Tugas pokoknya pasti terganggu karena dalam benaknya pasti akan memikirkan usahanya, atau paling tidak produktivitasnya rendah. Hal ini kemudian mempengaruhi penilaian kinerjanya oleh pimpinan sehingga ke depan jelas mempengaruhi atau menghambat pengembangan karirnya sebagai seorang pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh minimnya gaji maupun insentif yang diterima oleh pegawai memiliki pengaruh yang dapat menghambat dalam pengembangan karir pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju. Hal ini bersifat negatif karena ditunjukkan dengan minimnya gaji dan insentif memaksa pegawai mencari pekerjaan lain sebagai tambahan untuk memenuhi kebutuhan hidup dan keluarganya. Di sinilah pentingnya kebijakan pemerintah daerah (organisasi) untuk memikirkan kesejahteraan pegawainya. Berarti bukan hanya gaji pokok yang penting tetapi berbagai komponen lain perlu dipikirkan seperti tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus prestasi kerja, tunjangan kehamilan dan lain-lain khususnya bagi pegawai staf yang tidak mendapat fasilitas dari negara.

c. Penempatan pegawai

Penempatan pegawai selalu diawali dari sebuah mutasi/transfer yaitu beralihnya seorang pegawai dari suatu bagian ke bagian lain atau suatu organisasi ke organisasi yang lain dengan tidak ada perubahan pada pangkatnya. Gerakan horizontal ini dapat terjadi antara satu bagian ke bagian lain dalam satu unit kerja, maupun antara unit kerja (instansi) satu ke instansi lain, dan penempatannya sesuai dengan keahlian agar mereka dapat memberikan sumbangan yang sebaik-baiknya bagi organisasi. Di samping itu untuk kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan sebagai salah satu usaha untuk memperluas pengalaman dan mengembangkan bakat, menghilangkan kejenuhan maka perlu diadakan pemindahan jabatan dan pemindahan unit kerja bagi pegawai agar mereka mampu menyumbangkan kemampuan kerjanya bagi peningkatan produktifitas kerja dalam suatu organisasi

Ketika diwawancarai secara mendalam, Herman, SE., informan yang memegang jabatan kepala Sub Bidang Promosi Jabatan pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju menyatakan:

“Penempatan pegawai yang dimutasi tidak efektif dalam meningkatkan kinerja. Mutasi pegawai biasanya hanya memperhatikan aspek penyegaran, kurang memperhatikan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Akibatnya pegawai tersebut bisa kurang termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Dampaknya yang rugi adalah instansi penerima karena pegawai tersebut kurang memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan penempatan pegawai melalui mutasi (*transfer*) yang diartikan sebagai suatu pengalihan posisi/jabatan dan tempat pekerjaan yang dilakukan secara lateral (sederajat) di dalam suatu organisasi.” (*Wawancara*, 13 Januari 2017)

Dari hasil wawancara dengan beberapa orang informan pada bidang mutasi, diperoleh informasi bahwa faktor penempatan pegawai cukup mendukung dengan alasan bahwa kenyataannya banyak pegawai yang dimutasi cukup berhasil dalam mengemban tugas baru meskipun ada beberapa pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Tetapi apabila yang bersangkutan mau berusaha untuk menyesuaikan diri maka tidak sulit untuk berprestasi dengan baik dan pada akhirnya mendukung perkembangan karirnya kedepan.

Selanjutnya penempatan pegawai melalui promosi selalu dirumuskan sebagai adanya suatu peningkatan posisi/jabatan dan tempat pekerjaan yang dilakukan secara vertikal di dalam suatu organisasi. Hasil wawancara diketahui

tanggapan informan, Sri Hastuti Jamaluddin, SE., Kepala Sub Bagian Pensiun dan Mutasi diperoleh informasi bahwa:

“Penempatan pegawai melalui promosi jabatan telah sesuai dengan pengembangan karir yang diharapkan dengan alasan bahwa promosi dilaksanakan melalui seleksi Baperjakat dengan mengacu kepada peraturan yang berlaku serta lebih mempertimbangkan kesesuaian kemampuan dan kompetensi yang dimiliki setiap pegawai yang akan dipromosikan”.  
(*Wawancara*, 11 Januari 2017)

Kemudian penempatan pegawai melalui promosi dalam rangka usaha penyebaran sumber daya aparatur untuk kepentingan dinas dan upaya untuk mengembangkan karir pegawai tersebut, dalam penempatannya harus sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian serta pengalaman jabatan yang dimiliki. Ketika ditanyakan kepada para informan di lingkungan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah, bagaimana kesesuaian penempatan pegawai yang dipromosi dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimiliki, pada umumnya informan menyatakan kurang sesuai dengan alasan bahwa sulit untuk mempromosikan pegawai yang benar-benar sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian karena sumber daya aparatur kita masih terbatas dan biasanya hanya dilihat dari kesesuaian pangkat/golongan, masa kerja dan prestasi kerja.

## SIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasannya terhadap analisis pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir pada Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju dapat dikemukakan sebagai berikut:
  - a. Kepesertaan dan keikutsertaan pegawai untuk ikut dalam Diklat PIM IV pada Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju masih sangat terbatas. Keterbatasan itu disebabkan oleh kurangnya anggaran yang tersedia di samping itu pula sarana dan prasarana pendukung kurang memadai.
  - b. Analisis Kebutuhan Peserta Diklat selama tiga tahun dalam Lingkungan Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju dikategorikan tidak sesuai dengan kebutuhan.
  - c. Sistem pembelajaran yang diterapkan dalam pelaksanaan Diklat pada Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Daerah dan Badan Diklat Kabupaten Mamuju kurang efektif dalam

mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaan peserta diklat. Hal itu disebabkan materi pembelajaran lebih dominan pada aspek manajemen dan kepemimpinan yang hanya cocok bagi pegawai yang dipastikan akan menduduki jabatan, namun kurang relevan dengan bidang tugas sehari-hari.

- d. Pengawasan peserta diklat pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju sangat ketat. Kegiatan itu dilakukan oleh penyelenggara maupun lembaga independen untuk melakukan pemantauan atau monitoring pelaksanaannya. Hal itu dimaksudkan untuk mengawasi jalannya kegiatan pendiklatan agar berjalan efektif dan optimal serta menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan administratif maupun pelanggaran tata tertib Diklat.
2. Faktor yang berpengaruh dalam pengembangan karir pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju meliputi:
    - a. Faktor yang mendukung meliputi budaya organisasi dan kekuasaan.
    - b. Faktor yang menghambat pengembangan karir adalah perpanjangan usia pensiun pejabat, minimnya gaji dan insentif, sehingga menyebabkan pegawai mencari pekerjaan lain sebagai tambahan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan hidupnya.

## **SARAN DAN REKOMENDASI**

Dari kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Untuk mengefektifkan kegiatan pendidikan dan pelatihan pada umumnya dan kegiatan Diklat PIM IV pada khususnya, yang ditujukan pada peningkatan kompetensi pegawai dalam memahami dampak teknologi, maka pimpinan harus mengembangkan organisasinya dan bertanggung jawab terhadap bawahannya. Demikian pula pimpinan harus: 1) memahami dampak teknologi terhadap organisasinya; 2) mengidentifikasi keterampilan yang dimiliki oleh pejabat di instansinya, dan 3) menyusun kurikulum yang memuat keterampilan yang dibutuhkan oleh staf atau pegawainya.
2. Untuk meminimalkan faktor yang menghambat pengembangan karir pegawai, maka pemerintah daerah melalui Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamuju perlu membuat kebijakan dalam bentuk keputusan yang dijadikan dasar bagi pegawai untuk menempatkan pegawai sesuai dengan bidang keahlian yang

dimiliki, demikian pula perlu kebijakan yang jelas tentang perpanjangan usia pensiun pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku-buku:

- Alimadi, dkk, 1990. *Psikologi Belajar*. Rhineka Cipta, Jakarta.
- Asdar. 2013. *Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Tengah*. Pascasarjana Universitas Tadulako.
- Bernadin, John. 2003. *Human Resource Management: An Experiential Appraisal*. Third edition, Mc-Grow Hill Book, United States.
- Budiman, Arief. 2003. *Pembangunan Dunia Ketiga*. Gramedia Jakarta
- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Rajawali Press, Jakarta
- Dwiyanto, Agus, dkk, 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Madah. Yogyakarta
- Handyaningrat, Soewarno dan Russel. 1999. *Organisasi Perkantoran dan Motivasi*. Alumni Bandung.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Handoyo, Toto. 1999. *Sistem Politik dan Perkembangan Kehidupan Demokrasi*. Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan. 1994. *Management, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Herawati, Eka. 2001. *Meraih Prestasi/ Puncak Melalui Permainan Jujur*. PPM Jakarta.
- Hessel Nogi, S, Tangkilisan, 2003. *Konsep, Teori dan Praktek MSDM Berdasarkan Konsep Bernadin & Russel*. Lukman Offset & YpaPI, Yogyakarta.
- Jamaluddin. 2010. "Pengembangan Karier dengan Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Diklat Kabupaten Nabire". *Tesis*. PPS Unhas, Makassar.
- Koontz, Harol. 1993. *Management, Seventh Edition*. Mc.Graw Hill International Book Compani. Tokyo.

- Mukijat. 1986. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Gunung Agung, Jakarta.
- Mustafadidjaya. 2000. *Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah; Modul Sistem Sosialisasi Sistem Kinerja Pemerintah*. LAN dan BPKP, Jakarta.
- Moenir, H. A. S. 1992. *Manajemen Pelayanan Publik Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Nitiseinto, Alex. 2002. *Menumbuhkan Kegairahan dan Semangat Kerja*. Grasindo, Jakarta.
- Oemar, Hamalik. 2003. *Pendidikan Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Pasaribu dkk. 2002. *Proses Belajar Mengajar*. Tarsito, Bandung.
- Ruky, S. Ahmad. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Gramedia, Jakarta.
- Saksorio, Slamet. 1997. *Administrasi Kepegawaian*; Kanisius, Yogyakarta.
- Salusu, J. 1998. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. PT. Gramedia Widya Sarana Indonesia, Jakarta.
- Setyono, Budi. 2004. *Birokrasi dalam Perspektif Politik dan Administrasi*, Puskodap Undip.
- Siagian SP. 1984. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Siagian SP. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamr lora, Henry. 1986. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN, Yogyakarta.
- Soepnhiinto, John. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Memahami Good Governance; dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Gaya Media, Yogyakarta.
- Sumanto, Wasty. 1985. *Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Andi Ofs, Jakarta.
- Suryadamayanti. 2001. *Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Balai Pustaka, Jakarta.
- Suryaningrat, Bayu. 1981. *Desentralisasi dan Dekosentrasi Pemerintah di Indonesia suatu Analisis*. Jilid I, Dewa Suci Press, Jakarta.
- Susilo, Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPF, Yogyakarta.

Terry, G.R. 1996. *Principles of Management*. McGraw Hill Pub. Corr LTD, New Delhi.

Thoha, Miftah. 1993. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Rajawali, Jakarta.

Tikson, T. Dedy. 2002. *Good Governance dalam Pembangunan Daerah*. Jurnal Ilmu Administrasi Fisip Universitas Hasanuddin, Volume I Nomor II: 1-17 Makassar.

Tilaar, H.A.R. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*. Grasindo, Jakarta.

Tjiptono, Fandy. 1996. *Manajemen Jasa*. Andi Yogyakarta.

**Dokumen-dokumen:**

UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah

UU Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Keputusan Menteri dalam Negeri Nomor 29 tahun 2002. *Tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah Serta Tata Cara Penyusunan APBD, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah*: Bagian Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 101 tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.

