

PENGEMBANGAN PEGAWAI MELALUI LATIHAN DAN PENDIDIKAN

Oleh :

Saliman

salimanjaper@uny.ac.id

Abstrak

Penerimaan pegawai baru pada suatu lembaga tidak dapat menjamin akan diperolehnya pegawai yang siap melaksanakan pekerjaan, karena pada dasarnya tidak ada lembaga pendidikan yang menghasilkan lulusan siap kerja. Perputaran karyawan menyebabkan adanya kecanggungan karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya di tempat yang baru. Dengan demikian perlu kegiatan untuk menjembatani dua permasalahan tersebut agar karyawan baru atau karyawan yang ditempatkan pada tempat baru dapat bekerja sesuai dengan tugasnya. Kegiatan tersebut dikenal dengan istilah latihan dan pendidikan pegawai.

Kegiatan pengembangan pegawai melalui latihan dan pendidikan dirancang dalam rangka mempersiapkan pegawai baru, supaya lebih siap melaksanakan pekerjaan, atau diselenggarakan dalam rangka mengembangkan karyawan lama supaya lebih mampu mengembangkan potensinya.

Ada beberapa teknik latihan dan pendidikan, namun untuk menentukan teknik yang paling efektif perlu ada penyesuaian-penyesuaian dengan kondisi lembaga penyelenggara. Pada akhirnya harus dilakukan kegiatan evaluasi untuk mengukur efektivitas latihan dan pendidikan tersebut.

Pendahuluan

Proses awal dan sangat menentukan dalam bidang kepegawaian adalah *recruitment* pegawai, yang dalam hal ini adalah memilih atau menyeleksi pegawai yang terbaik untuk setiap jabatan dan jenis tugas

pada suatu lembaga. Selanjutnya melatih serta mendidik pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang diembannya dengan baik. Hal ini penting, mengingat tidak seorangpun mampu melaksanakan tugas dengan

baik dan lancar tanpa mengetahui jenis dan sifat pekerjaan yang dihadapinya. Bahkan untuk jenis pekerjaan yang bersifat sederhana pun tidak jarang seseorang mengalami kesulitan untuk melaksanakannya dengan baik dan lancar. Oleh sebab itu latihan dan pendidikan pegawai sangat perlu dilakukan terutama bagi pegawai baru yang belum mempunyai pengalaman.

Dalam Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan adanya dua jenis latihan dan pendidikan pegawai yaitu *pre service training* (latihan prajabatan) dan *in service training* (latihan dalam jabatan). Latihan prajabatan adalah suatu latihan yang diberikan kepada pegawai baru agar mereka trampil dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Sedangkan latihan dalam jabatan adalah suatu latihan yang diberikan kepada pegawai guna meningkatkan keahlian, kemampuan atau ketrampilannya agar diperoleh produktivitas kerja yang tinggi.

Yoder (1964) menyatakan bahwa latihan dapat membantu stabilitas pegawai serta mendorongnya untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama. Sedangkan Taylor dalam Soedjadi (1977:47) mengenai penarikan pegawai menjelaskan bahwa salah satu tugas manajemen (*duties of management*) ialah karyawan yang terbaik untuk setiap tugas tertentu, untuk selanjutnya

melatih dan mendidiknya. Di samping latihan dapat menambah pengetahuan dan ketrampilan pegawai juga dapat memberikan kepuasan psikologis kepada para pegawai, mengingat faktor manusia dalam organisasi sangat penting. Dalam hal ini melalui latihan dan pendidikan, para pegawai akan lebih memahami maksud, tujuan serta tugas pokok organisasi. Dengan demikian mereka akan lebih menaruh minat dan perhatian pada bidang pekerjaan masing-masing.

Manfaat Latihan dan Pendidikan

Menurut Hani Handoko (2000:103) ada dua tujuan utama program latihan dan pendidikan atau pengembangan pegawai. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sesuai dengan analisis jabatan, *recruitment* pegawai mensyaratkan mereka yang diterima sudah mempunyai kualifikasi tertentu. Namun karena lembaga pendidikan formal tidak mempersiapkan tenaga kerja siap pakai dan siap kerja pada lembaga tertentu, maka latihan pendidikan perlu diadakan oleh lembaga yang bersangkutan. Dalam hal ini latihan dan pendidikan berfungsi untuk men-

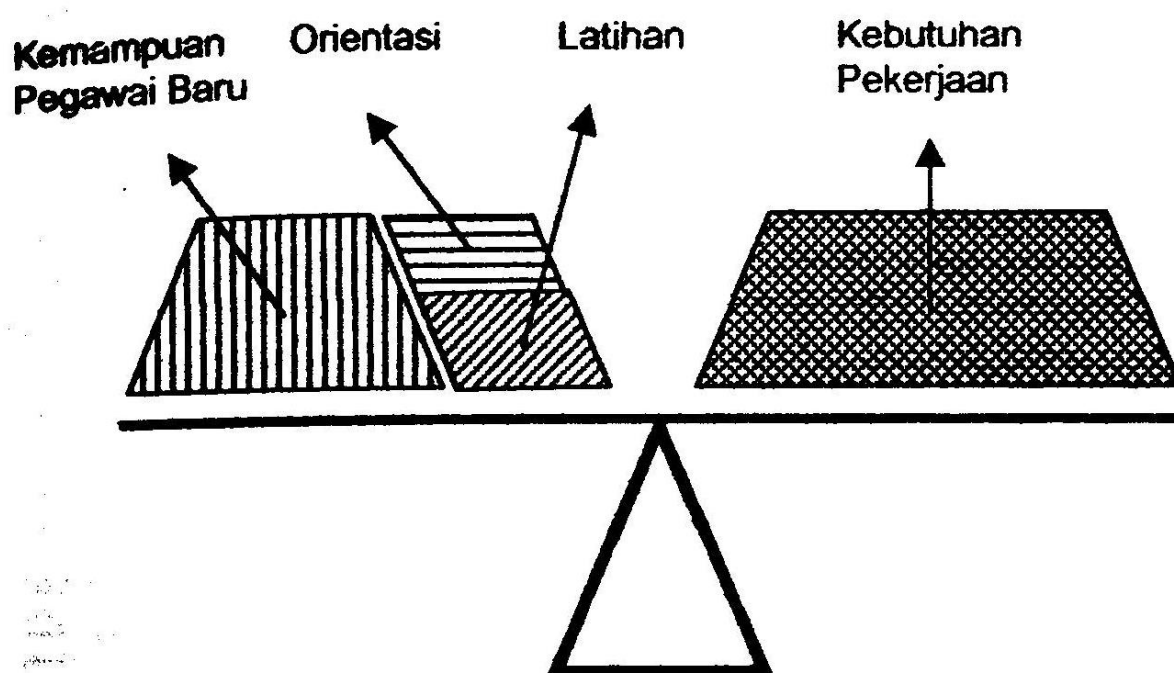
jembatani kesenjangan antara kemampuan individu dengan kebutuhan pekerjaan di suatu lembaga.

Meskipun usaha-usaha latihan dan pendidikan memakan waktu dan mahal, akan tetapi manfaatnya besar sekali terhadap keberlangsungan lembaga, karena akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif dan professional. Lebih lanjut, latihan dan pendidikan membantu karyawan dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Di samping latihan awal, orientasi kerja juga harus diberikan kepada pegawai baru. Hal ini didasarkan pertimbangan, bahwa sebelum bekerja mereka perlu diperkenalkan kepada pimpinan, rekan sekerja, lingkungan kerja, jenis-jenis pekerjaan yang akan segera dijalani, peralatan yang digunakan, struktur organisasi dan fungsi masing-masing bagian. Dengan demikian pegawai tersebut tidak akan merasa canggung untuk beradaptasi dengan dunianya.

Lebih jauh Wursanto (2001: 60) menjelaskan tentang manfaat la-

tihan dan pendidikan sebagai berikut: (1) latihan dan pendidikan meningkatkan stabilitas pegawai; (2) latihan dan pendidikan dapat memperbaiki cara kerja pegawai, sehingga cara kerja mereka tidak bersifat statis melainkan selalu disesuaikan dengan perkembangan organisasi dan volume kerja; (3) dengan latihan dan pendidikan pegawai dapat berkembang dengan cepat; (4) dengan latihan dan pendidikan pegawai mampu bekerja lebih efisien; (5) dengan latihan dan pendidikan pegawai mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik; (6) dengan latihan dan pendidikan berarti pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri; (7) latihan dan pendidikan meningkatkan semangat kerja pegawai dan produktivitas perusahaan.

Davis dan Westher dalam Bambang Suyono (1993:6), memberikan ilustrasi tentang keseimbangan antara kemampuan pegawai baru dengan lembaga setelah orientasi dan latihan, sebagai berikut:



Gambar di atas, menjelaskan bahwa orientasi dan latihan bagi pegawai sangat dipertukan agar kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki pegawai baru dengan kebutuhan lembaga dapat diatasi. Hal ini berdasarkan pertimbangan, bahwa kemampuan individu dalam melakukan kerjasama untuk melaksanakan pekerjaan belum memberikan hasil yang memuaskan sesuai dengan tujuan lembaga. Sekalipun Lembaga pendidikan dapat merekrut dan memilih personil yang terbaik, akan tetapi setelah lulusannya disuruh bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan posisi yang diberikan dan dengan siapa harus bekerja, mereka tidak dapat memberikan hasil sesuai dengan harap-

an lembaga. Guna mengatasi hal tersebut di atas, maka perlu diadakan orientasi terhadap pegawai baru yang dalam Undang-Undang No. 8 Tahun 1974, dikenal dengan Latihan Prajabatan. Latihan yang diberikan merupakan salah satu cara yang efektif untuk meminimalkan problema yang dihadapi, sehingga mereka dapat didorong untuk bekerja secara maksimal sesuai dengan tugas yang diberikan lembaga. Dengan latihan yang efektif dapat mendorong pegawai berasimilasi dengan lingkungan lembaga. Uraian di atas menunjukkan bahwa orientasi tidak hanya penting bagi pegawai, tetapi juga bagi lembaga yang bersangkutan. Bagi lembaga, latihan merupakan investasi dalam bentuk sumber daya ma-

nusia yang manfaatnya akan tampak dalam jangka waktu yang lama.

Menurut Davis dan Werther dalam Bambang Suyono (1993:7) tentang keuntungan dari latihan dan pendidikan dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu dari sisi lembaga perekrut pegawai, bagi individu pegawai yang bersangkutan, dan bagi hubungan antar individu dan kelompok dalam lembaga yang bersangkutan.

Keuntungan bagi lembaga

Bagi lembaga, keuntungan latihan dan pendidikan adalah sebagai berikut: 1. *Leads to improve profitability or more positive attitudes toward profit orientation.* 2. *Improves the job knowledge and skills at all levels of organization.* 3. *Improves the morale of the work force.* 4. *Help people identify with organization goals,* 5. *Help create a better corporate image,* 6. *Fosters authenticity, openness and trust,* 7. *Improve the relationship between boss and subordinate,* 8. *Aids in organizational development,* 9. *Learn from trainee,* 10. *Help prepare guide ness for work,* 11. *Aids in understanding and carrying out organizational policies,* 12. *Provides information for future needs in all areas of the organization,* 13. *Organization gets more effective decision making and problem solving,* 14. *Aids in development for pro-motion from within,* 15. *Aids in*

deve-lopment leadership skill motiva-tion, loyalty, better attitude and other as-pect that successful worker and managers usually display, 16. *Aids in in-creasing productivity and or quality of work,* 17. *Helps keep cost down in many areas, e. g. productions, per-sonal, administration, etc,* 18. *Deve-lops a sense of responsibility to the organization for being competent and knowledgeable,* 19. *Improve labor-management relations,* 20. *Reduces outside consulting cost utilizing competent internal consulting,* 21. *Stimulates preventive management as apposed to putting out fires,* 22. *Eliminates suboptimal behavior (such for as hiding tools),* 23. *creates and appropriates climate for growth communication,* 24. *Aids in improving organizational communication,* 25. *Help employees adjust to change,* 26. *Aids in handling conflict, thereby helping to prevent stress and tension.*

Keuntungan bagi individu

Keuntungan bagi individu yang juga akan membawa keuntungan bagi lembaga adalah sebagai berikut : 1. *Help the individual in making better decisions and effective pro-blem solving,* 2. *Through training and development, motivational, variables of recognition achievement, growth, responsibility and operational zed,* 3. *Aids in encouraging and achieving self development and self confiden-ce,* 4. *Help a person handle stress, tension frustration and conflict,* 5.

Provides information for improving leadership knowledge, 6. Increase job satisfaction and recognition, 7. Moves a person forward a personal goals while improving interaction skill, 8. Satisfies personal needs of the trainer (and trainee), 9. Provides trainee for growth and a say in his/her own future, 10. Develops a sense of growth learning, 11. Help a person develop speaking and listening skill: also writing skills when exercises are required, 12. Help eliminate in attempting new tasks.

Keuntungan dalam hubungan antar individu dan kelompok

Keuntungan dalam hubungan antar individu dan kelompok dalam rangka pelaksanaan kebijakan lembaga adalah sebagai berikut: 1. *Improve communication between group and individuals, 2. Aids in orientation for new employees and those taking, 3. Provides information on equal opportunity and affirmative action, 4. Provides information on other governmental laws and administrative policies, 5. Improve interpersonal skill, 6. Make organization policies, rules and regulation viable, 7. Build cohesiveness in groups, 8. Provides a good leaning, growth, and coordination, 9. Make the organization a better place to work and live.*

Dari uraian di atas meka jelaslah bahwa orientasi, latihan dan pendidikan yang disebut juga de-

ngan pengembangan pegawai mu-tlak dilaksanakan, apabila lembaga menghendaki efisiensi dan efektivitas penarikan pegawai, bahkan demi keberlanjutan lembaga. Karena aktivitas ini juga merupakan investasi jangka panjang dari lembaga dalam lingkup sumber daya manusia.

Prinsip-Prinsip Latihan Dan Pendidikan

Agar tujuan latihan dan pendidikan dapat tercapai, hendaknya pelaksanaan latihan dan pendidikan didasarkan pada prinsip-prinsip latihan dan pendidikan. Menurut Yoder dalam Wursanto (2001:61-63) prinsip-prinsip latihan dan pendidikan adalah: *individuals differences, relation to the job analysis, motivation, active participation, selection of trainees, selection of trainers, trainer training method, and principles of learning.* Lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Individual Differences

Dalam merencanakan dan melaksanakan latihan dan pendidikan harus tetap diingat, bahwa baik dalam latar belakang pendidikan pengalaman, maupun motivasi peserta sangat bervariasi. Oleh sebab itu baik waktu, sifat dan metode latihan perlu dipertimbangkan baik dalam merencanakan maupun melaksanakannya. Dengan demikian latihan dan pendidikan yang diberikan akan dapat mencapai hasil yang diharapkan.

2. *Relation to the Job Analysis*

Lembaga yang akan melaksanakan latihan dan pendidikan bagi pegawainya juga harus memperhatikan analisis jabatan dari lembaganya. Berdasarkan analisis jabatan inilah ditentukan jenis latihan yang diberikan kepada para pegawai. Dengan demikian materi latihan dan pendidikan yang diberikan akan disesuaikan dengan analisis tersebut. Hal ini merupakan sesuatu yang sangat penting, karena bila tanpa ada relevansi program dengan analisis jabatan latihan dan pendidikan yang diberikan akan sia-sia.

3. *Motivation*

Latihan dan pendidikan yang diberikan harus dapat memberikan motivasi pada pesertanya. Tanpa motivasi peserta akan kurang berpartisipasi atau tidak sungguh-sungguh dalam mengikutinya. Sehubungan dengan hal ini maka metode mengajar yang digunakan harus bervariasi, media yang dipergunakan dipilih yang menarik, serta kesesuaian materi dengan kebutuhan. Semua ini akan memberikan motivasi peserta untuk aktif mengikuti latihan dan pendidikan yang diberikan.

4. *Active Participation*

Selama latihan dan pendidikan berlangsung para peserta harus aktif mengambil bagian dalam

setiap kegiatan. Dalam hal ini melalui latihan dan pendidikan harus dapat memberikan kesempatan untuk saling menyampaikan pendapatnya antara peserta dengan pelatih. Dalam hal metode penyampaian yang hanya menggunakan ceramah saja akan membosankan peserta untuk aktif mengikutinya.

5. *Selection of Trainees*

Seleksi dalam menentukan pengelompokkan peserta, hal ini diperlukan mengingat adanya perbedaan peserta baik dalam hal latar belakang pendidikan, pengalaman, maupun keinginannya. Disamping itu seleksi juga dapat menjadi motivasi peserta untuk mengikutinya. Hal ini didasarkan pertimbangan, bahwa pada umumnya individu menganggap bahwa adanya seleksi memberikan kesan hanya orang-orang yang mampu sajalah yang dapat mengikuti latihan dan pendidikan.

6. *Selection of Trainers*

Seleksi untuk menetapkan individu yang akan memberikan materi pelatihan sangat perlu dilakukan, mengingat tidak setiap individu dapat menjadi pengajar yang baik. Oleh sebab itu pengajar yang akan menyampaikan materi pelatihan harus dipilih individu yang mempunyai kualifikasi sebagai pengajar yang baik. Dalam hal ini diperlukan tenaga pengajar yang telah terdidik, serta

mempunyai minat dan kesanggupan untuk mengajar. Keefektifan suatu latihan dan pendidikan akan banyak tergantung pada kemampuan dan kesanggupan tenaga pengajarnya.

7. *Trainer Training*

Di samping seleksi tenaga pengajar atau pelatih, juga para pengajar tersebut sudah harus mendapat pendidikan khusus sebagai pengajar. Sekali lagi hal ini didasarkan pertimbangan bahwa tidak semua orang yang mampu dalam bidang tertentu dapat mengajarkan kepandaiannya kepada orang lain.

8. *Training Method*

Metode pelatihan yang akan digunakan untuk menyampaikan materi pelatihan harus dipilih yang cocok dengan jenis latihan dan pendidikan yang diberikan. Dalam hal ini metode yang diterapkan harus dapat memberikan motivasi peserta untuk selalu berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan.

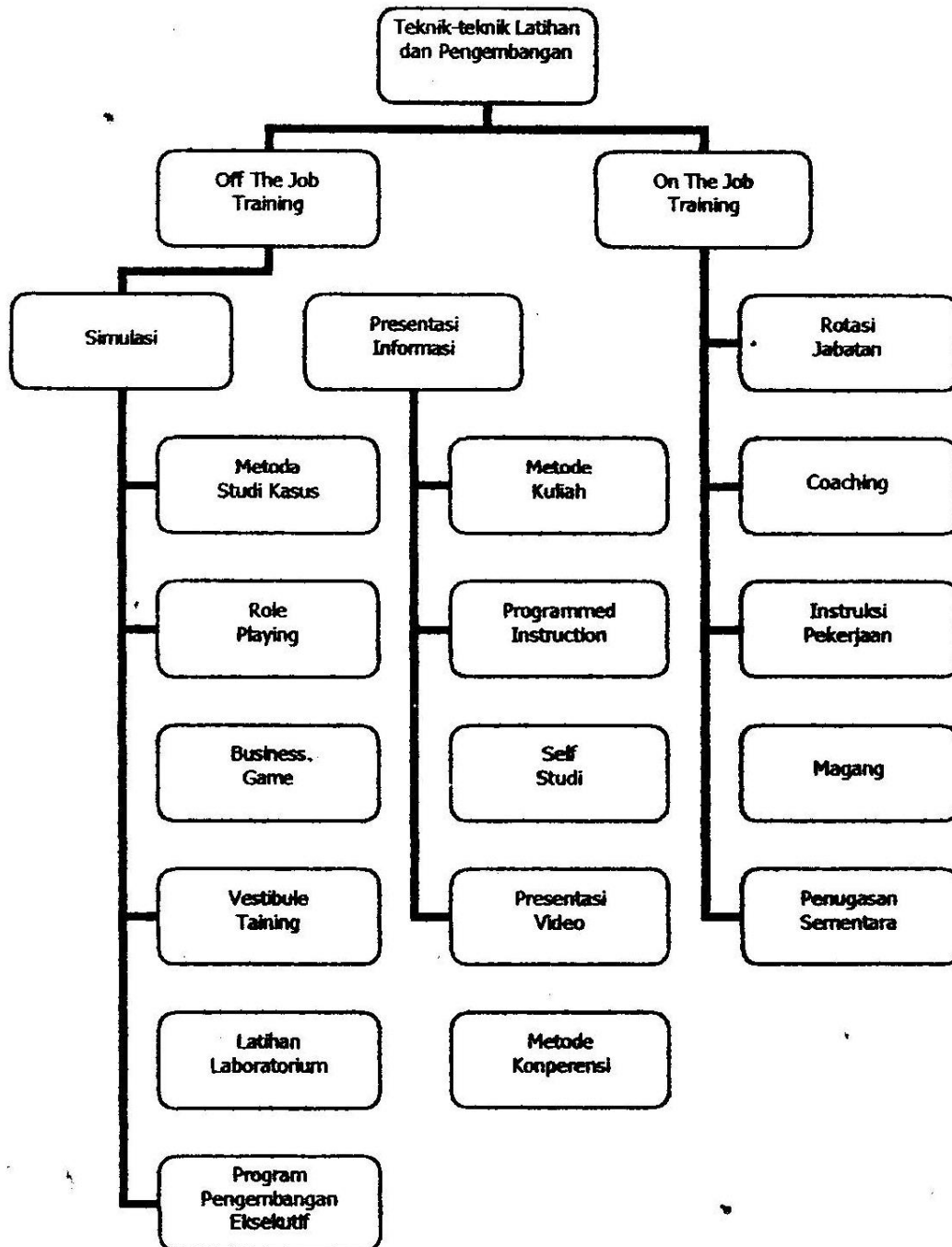
9. *Principles of Learning*

Dalam pelaksanaan latihan dan pendidikan prinsip-prinsip belajar harus mendapatkan perhatian. Dalam hal ini penyampaian materi pelatihan yang sistematis akan memudahkan

peserta untuk menerimanya. Pada umumnya individu akan mudah menerima materi yang diberikan dari yang mudah menuju ke yang sukar, atau dari yang sudah diketahui menuju ke hal-hal yang belum diketahui.

Teknik-Teknik Latihan Dan Pendidikan Karyawan

Program-program latihan dan pendidikan yang selanjutnya lebih dikenal dengan istilah pengembangan, dirancang dalam rangka meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua jenis program latihan dan pengembangan yang sangat dikenal, yaitu: (1) Metode praktis (*on the job training*), dan (2) Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*). Masing-masing jenis program latihan dan pengembangan tersebut mempunyai sasaran pengajaran sikap, konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda. Secara skematik, teknik-teknik latihan dan pengembangan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:



On the job Training

Teknik-teknik *on the job training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan, di mana karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan

lain). Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktik, dijelaskan oleh Hani Handoko (2000:112-116) sebagai berikut : (1) Rotasi Jabatan, pelatihan yang ditujukan untuk memberikan pengetahuan kepada karyawan tentang bagian-bagian organisasi

yang berbeda dan praktik berbagai macam keterampilan manajerial; (2) Instruksi Pekerjaan, pelatihan yang ditujukan untuk memberikan secara langsung petunjuk pekerjaan, dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan; (3) Magang (*apprenticeships*), merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pelatihan ini sangat tepat untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tertentu seperti ahli kerajinan; (4) *Coaching*, pelatihan yang diberikan oleh penyelia atau atasan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka dalam bentuk bimbingan dan pengarahan; (5) Penugasan Sementara, berupa penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan, di mana karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional secara nyata; (6) Sistem Penilaian Pekerjaan, merupakan penilaian yang diberikan kepada karyawan setelah menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, yang selanjutnya dapat digunakan untuk pengembangan lebih lanjut dari diri karyawan yang bersangkutan.

Off the Job Training

Teknik-teknik yang termasuk dalam *off the job training* meliputi: metode-metode simulasi dan presentasi informasi. Pada metode simulasi karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Metode simulasi yang umum digunakan meliputi: (1) Metode Studi Kasus, pada metode ini kepada para peserta disediakan deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan, aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan peserta pelatihan diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisis situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode ini dimungkinkan karyawan dapat mengembangkan keterampilan dalam pengambilan keputusan; (2) *Role Playing*, pada teknik ini peserta pelatihan atau karyawan diminta untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Selanjutnya diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Tidak disediakan naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku peserta pelatihan, namun hanya dihadapkan pada suatu situasi yang memerlukan pemecahan masalah. Dengan metode ini dapat mengubah sikap karyawan menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan

individu dan dapat mengembangkan keterampilan antar individu; (3) *Business Games*, merupakan suatu simulasi pengambilan keputusan dalam skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan nyata. Para peserta memainkan *game* dengan mengambil suatu keputusan tertentu sesuai dengan hati nurani dan berusaha menjelaskan pilihan yang diambil; (4) *Vestibule Training*, merupakan bentuk pelatihan yang dirancang agar tidak mengganggu kegiatan normal yang terjadi pada lembaga. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus, dengan mengambil area terpisah dari lembaga tempat pelaksanaan pekerjaan sebenarnya, namun pada tempat latihan tersebut menggunakan fasilitas yang sama persis dengan yang digunakan pada tempat kerja; (5) *Laboratory Training*, yaitu suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Latihan ini berguna untuk mengembangkan perilaku tanggungjawab terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya; (6) Program Pengembangan Eksekutif, adalah program yang biasanya diselenggarakan oleh lembaga-lembaga pendidikan seperti universitas, di mana berbagai lembaga atau instansi yang berminat dapat mengirimkan para karyawannya

untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan. Kegiatan ini juga dapat dilakukan dalam bentuk kerjasama antara lembaga atau instansi dengan lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan atau pelatihan secara khusus sesuai kebutuhan organisasi.

Sementara itu mengenai teknik-teknik presentasi informasi sebagai upaya untuk mengajarkan sikap, konsep, atau keterampilan kepada peserta pelatihan, dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) *Kuliah*, merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah; (2) *Presentasi Video*, teknik ini bisa digunakan sebagai pelengkap bentuk latihan lainnya; (3) *Metode Konperensi*, metode ini analog dengan bentuk seminar dan merupakan pengganti metode kuliah, di mana proses latihan berorientasi pada diskusi tentang masalah yang telah ditetapkan sebelumnya; (4) *Programmed Instruction*, metode dengan menggunakan mesin pengajar seperti komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik-topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian suatu langkah; (5) *Self Study*, teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau

modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau *videotape* rekaman.

Efektivitas Latihan Dan Pendidikan

Menurut Hamblin dalam Bambang Suyono (1993:10) efektivitas suatu kegiatan dapat dilihat melalui evaluasi dari kegiatan tersebut. Dalam hal ini masalah yang berkaitan dengan evaluasi latihan dan pendidikan adalah mengukur seberapa besar latihan dan pendidikan yang diberikan telah menambah, merubah serta meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap para peserta sesuai dengan yang diharapkan oleh lembaga.

Senada dengan pendapat tersebut, T. Hani Handoko (200:119) menjelaskan bahwa implementasi dari program latihan dan pengembangan karyawan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Namun demikian untuk mengukur keberhasilan program latihan dan pendidikan, perlu adanya kegiatan evaluasi secara sistematis. Melalui kegiatan evaluasi yang sistematis akan dapat diukur efektivitas dari kegiatan latihan dan pendidikan, bahkan dapat digunakan sebagai bahan penentuan atau pemilihan metode latihan dan pendidikan yang paling sesuai untuk setiap jenis pekerjaan

atau jenjang manajemen. Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam kegiatan evaluasi adalah: (1) menentukan kriteria evaluasi; (2) melakukan tes pendahuluan (*pre test*); (3) pelaksanaan pelatihan dan pendidikan; (4) melakukan tes purna pelatihan (*post test*); (5) transfer atau promosi terhadap pekerjaan baru; (6) tindak lanjut. Melalui langkah-langkah tersebut pada akhirnya akan terukur metode pelatihan yang sesuai dan tujuan pelatihan akan dapat tercapai secara efektif.

PENUTUP

Langkah awal dan sangat menentukan dalam bidang kepegawaian adalah *recruitment* pegawai, yang dalam hal ini adalah memilih atau menyeleksi pegawai yang terbaik untuk setiap jabatan dan jenis tugas pada suatu lembaga. Penerimaan pegawai baru pada suatu lembaga tidak dapat menjamin akan diperolehnya pegawai yang siap melaksanakan pekerjaan, karena pada dasarnya tidak ada lembaga pendidikan yang menghasilkan lulusan siap kerja. Demikian juga perputaran karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain atau dari satu bagian ke bagian lain, menyebabkan adanya kecanggungan karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya di tempat yang baru.

Kegiatan yang dapat menjembatani dua permasalahan tersebut agar karyawan baru atau karyawan

yang ditempatkan pada tempat baru dapat bekerja sesuai dengan tugasnya adalah latihan dan pendidikan. Kegiatan ini dirancang dalam rangka mempersiapkan pegawai baru, supaya lebih siap melaksanakan pekerjaan, atau diselenggarakan dalam rangka mengembangkan karyawan lama supaya lebih mampu mengembangkan potensinya.

Dalam Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan adanya dua jenis latihan dan pendidikan pegawai yaitu *pre service training* (latihan prajabatan) dan *in service training* (latihan dalam jabatan). Latihan prajabatan adalah suatu latihan yang diberikan kepada pegawai baru agar mereka trampil dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Sedangkan latihan dalam jabatan adalah suatu latihan yang diberikan kepada pegawai guna meningkatkan keahlian, kemampuan atau ketrampilannya agar diperoleh produktivitas kerja yang tinggi.

Ada beberapa teknik latihan dan pendidikan, namun untuk menentukan teknik yang paling efektif perlu ada penyesuaian-penyesuaian dengan kondisi lembaga penyelenggara. Pada akhirnya harus dilakukan kegiatan evaluasi untuk mengukur efektivitas latihan dan pendidikan tersebut.

Saran

Menyadari betapa berharganya sumber daya manusia dalam suatu lembaga, maka setiap lembaga harus mampu memperdayakan pegawai yang ada. Terkadang tidak semua pegawai yang ada, siap melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, karena belum memperolehnya di lembaga pendidikan sebelumnya, atau karena pegawai sudah merasa cukup dengan kemampuannya yang dimiliki. Lama kelamaan hal ini menyebabkan para pegawai tidak bekerja secara optimal, kalau hal ini berkelanjutan akan menyebabkan kerugian bagi lembaga tersebut. Oleh karena itu lembaga harus mengantisipasi lebih awal, dengan menyelenggarakan berbagai jenis pelatihan dan pendidikan untuk pegawai, baik untuk penyegaran maupun melatih kembali keterampilan yang dibutuhkan lembaga.

Daftar Pustaka

- Bambang Suyono, 1993, *Mimbar Ilmu: Efektivitas Latihan dan Pengembangan Pegawai*, Malang: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengentahuan Sosial.
- Hani Handoko, T., 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE
- Moekijat, 1989, *Administrasi Perkantoran*, Bandung: Mandar Maju

Soedjadi, F.X. 1977, *Pokok-Pokok Management Kepegawaian*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Undang-undang No. 8 Tahun 1974. *Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*. Jakarta.

Winardi, 2000, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta

Wursanto, Ig. 2001, *Manajemen Kepegawaian 1*, Yogyakarta: Kanisius

Yoder, D. 1964. *Handbook of Personnel Management and Labour Relation*, New York: Long Man

BIODATA:

Saliman, lahir di Kutasari, Purbalingga, 3 Agustus 1966 adalah lektor pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta.