

**PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA PADA BADAN DIKLAT
PROVINSI SUMATERA BARAT**

DISERTASI



OLEH:

**MAISONDRA
NIM. 46046**

**Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam
Mendapatkan gelar Doktor Pendidikan**

**PROGRAM STUDI ILMU PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

ABSTRACT

Maisondra. 2012. "Development of Human Resource Management Model at The Education and Training Board of West Sumatera Province." Dissertation. Doctoral Program (S3), Science of Education, Graduate School of the State University of Padang.

Background of the problem are: 1) The role of the Education and Training Board in preparing qualified government officials, 2) The gaps that exist between the ideals and the real condition as a result of the Human Resource Management model implemented to date 3) The need for alternative solutions of a rational problem by developing an effective model of Human Resource Management.

The purpose of this study are: 1) Revealing how the Human Resource Management program conducted at The Education and Training Board of West Sumatra Province, 2) what Revealing the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats contained in Human Resource Management at The Education and Training Board of West Sumatera Province, 3) Disclose whether the Human Resources Management Career at The Education and Training Board of West Sumatra attention to aspects of Career Management; Performance Evaluation Results, Profil ability, appropriate Method Development, Human Resource Management Activities, Needs Organization and Individual Needs, 4) Developing a model of Human Resource Management effective.

This is a Research and Development with a qualitative approach and follows as suggested by pattern of "ADDIE" which consists of several steps.

The results showed: 1) Human Resource Management conducted in Education and Training Board of West Sumatra is not effective, 2) There are a number of flaws and threats that must be addressed, as well as the advantages and opportunities that can be exploited, 3) Human Resource Management less attention to aspects of management career, 4) The effective Human Resource Management will produce a professional Human Resource.

Conclusions of research are: the implementation of the model that has been developed showing that the Model of Human Resource Management who are more concerned with strategic aspects of career management lecturer recruitment of candidates for Civil Servants and the application of Zig-Zag Career Patterns, making Human Resource Management to be effective, which in turn will produce a professional Human Resources.

ABSTRAK

Maisondra. 2012. “Pengembangan Model Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat”. *Disertasi. Program Doktor (S3) Ilmu Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.*

Masalah yang melatarbelakangi studi ini adalah: 1) Peran besar Badan Diklat dalam menyiapkan aparatur pemerintah yang berkualitas, 2) Teridentifikasinya kesenjangan-kesenjangan yang ada antara kenyataan dan kondisi riil sebagai akibat dari model Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan saat ini 3) Perlunya alternatif pemecahan masalah yang rasional yakni dengan mengembangkan model Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih efektif.

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Mengungkap bagaimana program Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat, 2) Mengungkap apa Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman yang terdapat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat, 3) Mengungkap apakah Manajemen Karir Sumber Daya Manusia Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat memperhatikan aspek manajemen karir; Hasil Evaluasi Kinerja, Pofil Kemampuan, Metode Pengembangan yang sesuai, Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebutuhan Organisasi, dan Kebutuhan Individu, 4) Mengembangkan model Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif.

Studi ini adalah studi pengembangan (Research and Development) dengan pendekatan kualitatif dan mengikuti pola ”ADDIE” yang terdiri dari beberapa langkah.

Hasil penelitian menunjukkan: 1) Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat tidak efektif, 2) Terdapat sejumlah kekurangan dan ancaman yang harus diatasi, serta kelebihan dan peluang yang dapat dimanfaatkan, 3) Manajemen Sumber Daya Manusia kurang memperhatikan aspek manajemen karir, 4) Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif menghasilkan Sumber Daya Manusia yang profesional.

Kesimpulan penelitian adalah: implementasi dari model yang sudah dikembangkan menunjukkan bahwa Model Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih memperhatikan aspek manajemen karir dengan strategi rekrutmen Widyaiswara dari Calon Pegawai Negeri Sipil dan penerapan Pola Karir Zig-Zag, menjadikan Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi efektif, yang selanjutnya akan menghasilkan Sumber Daya Manusia yang profesional.

Lembar Pengesahan

Dengan persetujuan Komisi Promotor/Pembahas/Penguji telah disahkan
Disertasi atas nama :

Nama : *Maisondra*
NIM. : 46046

melalui ujian terbuka pada tanggal 10 Januari 2013

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Negeri Padang



Prof. Dr. Mukhaiyar

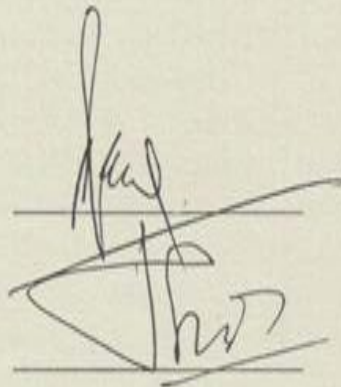
NIP. 19500612 197603 1 005

Persetujuan Komisi Promotor/Penguji

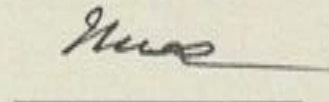
Nama : *Maisondra*
NIM. : 46046

Komisi Promotor/Penguji

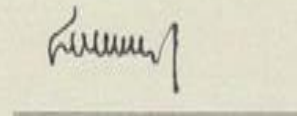
Prof. Drs. H. Jalius Jama, M.Ed., Ph.D.
(Ketua Promotor/Penguji)



Prof. Dr. Drs. H. Imam Sodikoen, M.Pd.
(Promotor/Penguji)



Prof. Dr. Mukhaiyar
(Promotor/Penguji)



Prof. Dr. Gusril, M.Pd.
(Pembahas/Penguji)



Prof. Dr. Ellizar, M.Pd.
(Pembahas/Penguji)



Prof. Dr. Khassan Effendi, M.Pd.
(Penguji dari Luar)

KATA PENGANTAR

Dengan rahmat Tuhan Yang Maha Kuasa, diiringi dengan do'a dan usaha, akhirnya penulisan disertasi yang berjudul “Pengembangan Model Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat” ini dapat diselesaikan dengan baik. Dalam penulisan disertasi ini, banyak bantuan, dorongan, dan bimbingan yang penulis dapatkan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya terhadap semua pihak yang telah memberikan bantuan.

Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat: Bapak Prof. Jalius Jama, M.Ed, Ph.D, Prof. Dr. Drs. Imam Soedikun, M.Pd, dan Prof. Dr. Mukhaiyar selaku promotor yang telah memberikan bimbingan dan arahan dengan sabar dan penuh kepatuhan selama proses penyelesaian disertasi ini. Kepada Bapak Prof. Dr. Gusril, M.Pd, dan Ibu Prof. Dr. Elizar, M.Pd, sebagai pembahas, serta Bapak Prof. Dr. Khasan Effendy, M.Pd sebagai penguji, yang telah memberikan kritikan, saran, dan bantuan dalam perbaikan penulisan disertasi ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Phil. Yanuar Kiram, Rektor Universitas Negeri Padang;
2. Bapak Prof. Dr. Mukhaiyar, M.Pd, Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Padang;
3. Bapak Prof. Dr. Gusril, M.Pd, Asisten Direktur I Pascasarjana Universitas Negeri Padang;
4. Bapak Prof. Dr. Rusdinalr, M.Pd, Asisten Direktur II Pascasarjana Universitas Negeri Padang;
5. Bapak Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M.Pd, Ketua Program Studi Doktor (S3), Pascasarjana Universitas Negeri Padang;

6. Kepala Tata Usaha beserta staf Pascasarjana Universitas Negeri Padang;
7. Kepala Perpustakaan beserta staf Pascasarjana Universitas Negeri Padang;
8. Kepala Badan Diklat Kemendagri RI;
9. Kepala Pusat Diklat Kemendagri Regional Bandung;
10. Koordinator Widyaiswara Propinsi Sumatera Barat;
11. Pimpinan dan Widyaiswara pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat.
12. Para pakar diklat: Dr. Entin Herliati, M.Si, Dr. Rochayati Basra, M.Pd, Dr. Togar Sibarani, Dr. Budi Utomo, M.Si dan Dr. Noorsyamsa, yang telah memberikan masukan-masukan melalui kegiatan FGD dan wawancara khusus.
13. Teman sejawat pada Program Doktor Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

yang telah memfasilitasi, baik berupa izin, informasi, saran, dan masukan-masukan dalam penyelesaian disertasi ini.

Di samping itu, penulis juga mempersembahkan ucapan terima kasih yang tulus kepada **kedua orang tua; Papa Jamrah Ma'anin dan Mama Hj. Hasnah Janis** yang senantiasa memanjatkan doa tulus untuk kesuksesan penulis. Ucapan terima kasih yang tulus untuk **isteri tercinta; Yulia Yasmin, SE** yang telah memberikan dorongan dan semangat untuk penyelesaian disertasi ini. Selanjutnya ucapan terimakasih kepada **mertua; Bapak H. Yasmin (alm) dan Ibu Hj. Nelly Yusna** serta untuk **kakak dan adik-adik: Drs. Alfian Jamrah, M.Si, Dra. Rini F. Jamrah, MM, Septrianingsih Jamrah, SE, dan Andriane Jamrah, S.Pd, M.Pd** yang senantiasa memberikan perhatian, dorongan, dan doa kepada penulis.

Padang, Desember 2012,

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK BAHASA INGGRIS	i
ABSTRAK BAHASA INDONESIA	ii
PERSETUJUAN AKHIR	iii
PERSETUJUAN KOMISI	iv
SURAT PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
1. Latar Belakang Masalah.....	1
2. Rumusan Masalah	9
3. Tujuan Penelitian	10
4. Spesifikasi Produk yang Diharapkan	11
5. Pentingnya Pengembangan	14
6. Penjelasan Istilah	15
 BAB II. KAJIAN PUSTAKA	 18
1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	18
2. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
3. Teori Evaluasi Kinerja Dalam Karir Pegawai	23
4. Perencanaan Karir dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	30
5. Jalur Karir dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	44
6. Pengembangan Karir	45
7. Model Manajemen Karir Pegawai dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	75
8. Model Manajemen Karir Wdyaiswara dalam Manajemen	

Sumber Daya Manusia	82
9. Pengertian dan Pengembangan Model	89
10. Hasil Penelitian yang Relevan	91
11. Kerangka Pikir Pengembangan	96
BAB III. METODE PENELITIAN	98
1. Model Pengembangan	98
2. Prosedur Pengembangan	98
3. Subjek Uji Coba	105
4. Jenis Data	106
5. Instrumen Pengumpulan Data	107
6. Teknik Analisis Data	108
7. Pemeriksaan Keabsahan Hasil Penelitian	114
8. Kisi-Kisi Penelitian	116
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	118
1. Penyajian Data	118
2. Analisis Data	173
3. Revisi Produk	202
4. Pembahasan	214
BAB V. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	235
1. Simpulan	235
2. Implikasi.....	240
3. Saran.....	240
DAFTAR RUJUKAN.....	243
LAMPIRAN.....	248

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
2.1.	Ruang Lingkup Manajemen Karir	27
2.2.	Perencanaan Karir	58
2.3.	Perbandingan Karir Tradisional dan Karir Tanpa Batas	61
2.4.	Peran dalam Pengembangan Karir	68
3.1.	Kisi-Kisi Penelitian	112

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul	Halaman
2.1.	Pengembangan Karir Simamora	48
2.2	Pola Karir Pegawai.....	76
2.3	Kerangka Pikir Pengembangan Model Karir Pegawai	78
2.4	Kerangka Pikir Pengembangan	92
3.1	Pengembangan Model ADDIE	95
3.2	Rekapitulasi Tahap Pengembangan Model.....	100
3.3	Subjek Uji Coba	101
4.1	Strategi SWOT	138
4.2	Model MSDM Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat.....	154
4.3	Desain Model (Model 1)	156
4.4	Desain Model 2	162
4.5	Desain Model Final	169

DAFTAR LAMPIRAN

No. Lampiran	Judul	Halaman
1	Angket Terbuka.....	289
2	Foto-Foto Workshop	291
3	Deskripsi Informasi Focus Group Discussion (FGD) dan foto- foto	292

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Di samping untuk menghadapi globalisasi, bergulirnya era otonomi daerah tahun 2001 sebenarnya sudah memberikan peran yang luar biasa kepada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Aparatur. Kebijakan otonomi daerah sudah pasti diikuti oleh kebijakan-kebijakan baru yang harus disosialisasikan, diajarkan dan dilatihkan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS). Ternyata setelah era otonomi daerah berjalan sepuluh tahun, hanya beberapa persen saja dari 4,8 juta PNS yang memahami dan dapat mengaplikasikan kebijakan-kebijakan secara tepat dan benar agar dapat terwujud pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Oleh karena itu, diperlukan sistem pembinaan PNS yang mampu memberikan keseimbangan terjaminnya hak dan kewajiban PNS untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna. Organisasi pemerintah dalam memotivasi kinerja PNS, membutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia yang memungkinkan potensi PNS dikembangkan seoptimal mungkin yang mengarah pada pencapaian tujuan nasional. Dengan demikian, kesuksesan suatu program pengajaran diklat juga akan sangat ditentukan oleh profesionalisme yang dimiliki oleh Pengelola Diklat dan Widyaiswara. Pengelola Diklat haruslah aparatur yang memiliki keahlian dalam membuat perencanaan, melaksanakan, dan melakukan evaluasi terhadap program diklat.

Keahlian ini akan diperoleh melalui pengalaman dan pendidikan yang telah disiapkan bagi aparatur Pengelola Diklat. Widyaiswara yang profesional akan memiliki kompetensi atau kemampuan mengajar dan kemampuan memfasilitasi dalam suatu proses pembelajaran dan pelatihan.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama organisasi, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya yang menghasilkan untung semata. Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, dan sosiologi.

Manajemen Sumber Daya Manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung Sumber Daya Manusianya.

Hal yang penting dikaji dari sisi Manajemen Sumber Daya Manusia Pengelola Diklat adalah pembinaan karirnya yang tidak jelas dan tidak mengacu kepada ke khususan kompetensi yang harus dimiliki seorang Pengelola Diklat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Pada hal UU

No.43 tahun 1999 telah mengatur bahwa pengangkatan PNS dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk satu jabatan. Sebenarnya program pengembangan Sumber Daya Manusia Pengelola Diklat melalui peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia sudah ada dengan berbagai peraturan yang mengisyaratkan jenis pendidikan yang harus diikuti, seperti TOC (Training Official Commitee), MOT (Management of Training) serta berbagai pelatihan lain bagi Pengelola Diklat. Namun hal ini sering diabaikan oleh pengambil kebijakan ditingkat yang lebih tinggi. Kebanyakan pejabat Pengelola Diklat diangkat dari PNS yang tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja dalam mengelola pendidikan. Hal ini diperparah lagi, setelah menjabat mereka juga tidak diikutkan dalam pendidikan khusus Pengelola Diklat seperti yang disyaratkan, yakni; TOC (Training Official Course) dan MOT (Management of Training) serta pelatihan-pelatihan lain. Maka dapat dibayangkan, bagaimana sebuah lembaga pendidikan dikelola oleh orang-orang yang tidak memahami masalah pendidikan.

Berdasarkan praobservasi (*grand tour*) yang dilakukan ditemukan fakta sebagai berikut; *pertama*, umumnya unsur pimpinan Pengelola Diklat tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang berkaitan dengan bidang pendidikan, khususnya tentang diklat. Kasubag Umum dan Kepegawaian Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat mengatakan; “ hanya satu orang saja unsur pimpinan Pengelola Diklat yang memiliki latar belakang

pendidikan dan pengalaman kerja yang sesuai dengan bidang pendidikan.” Dalam pengamatan selanjutnya diketahui kalau Pengelola Diklat ini memiliki tugas dan fungsi yang menghendaki ilmu dan pengalaman dalam bidang pendidikan, seperti; membuat perencanaan diklat, menentukan kurikulum, menyusun jadwal, menentukan modul pengajaran, mendesain kelas, melakukan evaluasi, dan sebagainya seperti layaknya pimpinan sekolah atau perguruan tinggi.

Untuk mengatasi hal ini, para Pengelola Diklat hanya mencontoh pelaksanaan diklat yang pernah diadakan oleh lembaga-lembaga diklat lain terutama Badan Diklat Kemendagri dan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Karena tidak memiliki latarbelakang pendidikan dan pengalaman kerja yang relevan, mereka mencontoh secara penuh tanpa melakukan inovasi, kreasi, dan penyesuaian-penyesuain sesuai situasi, kondisi dan kebutuhan daerah. Hal ini terbukti dari pernyataan beberapa orang Widyaiswara terhadap suatu diklat yang akan dilaksanakan; WI TM; “Kenapa kita diminta mengajarkan materi ini, bukankah aparatur yang kita diklatkan aparatur daerah, bukan aparatur pusat. Untuk apa materi ini bagi aparatur daerah?” WI EJ; “Bagaimana bos-bos ini (pejabat Pengelola Diklat) menyusun jadwal, bukankah jam 12.30 sampai dengan jam 1.00 itu waktunya sholat zuhur? Saya rasa jadwal ini *copy paste* dari jadwal yang dipakai di Jakarta.” WI AH; “Modul yang diberikan kepada kita tidak relevan.” WI RS; Saya lihat materi diklat ini sama persis dengan materi diklat serupa yang pernah dilaksanakan 4 tahun yang lalu, padahal saat

ini sudah banyak yang berubah. Itulah jadinya kalau yang mengelola diklat ini bukan orang yang mengerti pendidikan.”

Kedua, umumnya Widyaiswara yang ada berasal dari pejabat karir pemerintah yang akan memasuki masa pensiun yang memiliki latarbelakang pendidikan di bidang pemerintahan, administrasi dan perencanaan. Pengetahuan mereka tentang ilmu pendidikan diperoleh melalui TOT (Training of Trainer) penjenjangan Widyaiswara dan berbagai diklat lain yang sesuai dengan mata diklat yang diampu. Oleh karenanya dalam pengajaran mereka lebih banyak menyampaikan pengalaman-pengalaman mereka semasa menjadi pejabat pemerintah dulu. Hal ini menjadikan daya tarik sendiri bagi peserta diklat, seperti yang dikatakan oleh Wahyuni, peserta diklat latihan pra jabatan golongan III; “Menarik belajar dengan Bapak WI IB, pengalaman pemerintahannya banyak. Kita bisa mendapatkan pengalaman beliau yang berguna bagi tugas kita di masa yang akan datang.” Bapak WI IB adalah salah satu widyaiswara utama dengan golongan IV.D. Sebelum menjadi Widayaiswara beliau pernah memegang posisi penting di pemerintahan seperti menjadi kepala dinas, kepala Bappeda, Asisten, dan lain sebagainya.

Namun karena kebanyakan dari Widyaiswara ini berasal dari pejabat karir pemerintahan, mereka selalu merasa mampu mengajarkan materi apa saja. Dari penelusuran data yang ada dibagian administrasi terlihat bahwa masing-masing Widyaiswara itu mengajar lebih dari 6 materi diklat yang tidak satu kelompok. Bahkan ada yang merasa mampu mengajar semua materi diklat yang berbeda. Hal ini juga menimbulkan gesekan diantara widyaiswara

sendiri. Ketika hal ini ditanyakan kepada 2 orang widyaiswara mereka memberikan jawaban yang hampir senada. WI RS; “Bisa saja seorang widyaiswara itu mengampu banyak materi diklat karena terlebih dahulu mereka sudah mengikuti TOT (Training of Trainer) sesuai materi yang akan diajar, lagipula semasa menjadi pejabat dulu mereka sudah memiliki pengalaman kerja dalam banyak bidang. Namun yang lebih penting, Widyaiswara itu harus bekerja keras untuk mendapatkan kredit poin, kalau tidak mengajar banyak materi susah naik pangkatnya. Apalagi bagi Widyaiswara Utama, secara logika kredit poinnya sangat sulit untuk terpenuhi. WI AR mengatakan; “Amat susah bagi Widyaiswara Utama untuk memperoleh kredit poin sehingga mereka harus mengajar banyak materi. Itupun belum tentu terpenuhi.” Sementara WI AH mengatakan; “Widyaiswara itu mudah naik pangkat hanya sampai tingkat Widyaiswara Madya, tetapi setelah itu sulit sekali. Sebaiknya pada tingkatan ini Widyaiswara diberi kesempatan untuk memegang jabatan sebagai pejabat Pengelola Diklat, apalagi pejabat Pengelola Diklat itu banyak yang tidak menguasai tupoksinya.”

Keitga, dari pengamatan dapat dilihat hubungan yang tidak mesra antara Pengelola Diklat dengan widyaiswara. Biasanya kalau Pengelola Diklat duduk bersama mereka selalu membicarakan kekurangan dan keburukan para Widyaiswara, dan sebaliknya jika Widyaiswara duduk bersama mereka juga akan berbicara tentang kekurangan dan keburukan Pengelola Diklat. Dari pembicaraan para Widyaiswara sepertinya mereka kurang puas dengan realita yang ada, dimana posisi Pejabat Pengelola Diklat menentukan daripada posisi

seorang Widyaiswara. Ini berbeda sekali dengan realita yang ada pada lembaga-lembaga pendidikan lain seperti perguruan tinggi dan sekolah dimana posisi tenaga pengajarnya lebih menentukan. Seperti yang dikatakan beberapa orang Widyaisara sebagai berikut: WI AH mengatakan; “Pejabat struktural ini memerintahkan kita ini dan itu, padahal mereka sendiri tidak memahami apa yang diperintahkannya.” WI EJ mengatakan; “Widyaiswara ini tak lebih dari orang suruhan atau orang bayaran pejabat pengelola diklat. Kita disuruh macam-macam, kemudian mereka yang menentukan apa yang akan menjadi hak kita tanpa membicarakannya dengan kita lebih dahulu.” Sementara WI GS mengatakan; “Saya sudah lama ingin menjadi pejabat pengelola diklat tetapi tidak bisa. Pejabat Pengelola Diklat itu enak, kerja sedikit, wewenang besar, uangnya banyak dan berbagai fasilitas lain. Mereka main menang, kita harus patuh kepada mereka.”

Para Widyaiswara dan beberapa pejabat Pengelola Diklat juga mengkritisi karir dua orang pimpinan puncak Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat, yakni kepala badan diklat dan sekretaris badan diklat. Kedua pimpinan puncak ini mempunyai latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja di bidang PU (Pekerjaan Umum). Seperti yang dikatakan WI RS; “Bertambah rusak badan diklat ini jadinya, orang yang tidak mengerti masalah pendidikan sama sekali justru diangkat mengurus lembaga diklat. Apalagi menurut informasi yang saya ketahui, yang bersangkutan sudah harus pensiun. Ini dipaksakan namanya.” Sementara seorang pejabat Pengelola Diklat ZN mengatakan; “Saya sangat kecewa melihat pimpinan yang baru, seharusnya

gubernur memahami kalau yang ditempatkan diklat ini seharusnya orang yang memahami masalah pendidikan aparatur. Kita dapat melihat banyak kebijakan dan ucapannya yang menunjukkan dia tidak mengerti masalah diklat. Tidak dapat diharapkan akan ada perubahan.”

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, terdapat berbagai permasalahan berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Pengelola Diklat dan Sumber Daya Manusia Widyaiswara pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat, terutama yang berkaitan dengan manajemen karirnya. Permasalahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Terdapatnya imej yang memandang posisi Sumber Daya Manusia Pengelola Diklat lebih menentukan dari pada posisi Sumber Daya Manusia Widyaiswara.
2. Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Pengelola Diklat tidak berpedoman sepenuhnya pada manajemen karir PNS yang mengacu pada PP No.100 tahun 2000 jo PP No.13 tahun 2002, dimana dikatakan pola pembinaan PNS menggambarkan alur pembinaan karir yang menunjukkan keterkaitan antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai pensiun.
3. Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Widyaiswara tidak berpedoman sepenuhnya pada manajemen karir Widyaiswara yang mengacu pada PERMENPAN No.66/M.PAN/6/2005 dan Peraturan MENPAN No.14

tahun 2009 tentang tupoksi, kompetensi dan pengembangan profesi Widyaiswara.

4. Sasaran diklat sering tidak tercapai disebabkan tidak profesionalnya Sumber Daya Manusia Pengelola Diklat sehingga visi Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat, yakni; “Profesional Dalam Penyelenggaraan Diklat Aparatur”, tidak terwujud.
5. Kurangnya usaha pengembangan Sumber Daya Manusia baik bagi Pengelola Diklat maupun bagi Widyaiswara untuk meningkatkan profesionalitas mereka.
6. Susah diharapkan terobosan atau usaha-usaha cemerlang yang ditunjukan oleh pimpinan badan diklat selama ini dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi disebabkan mereka tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja di bidang pendidikan.

Oleh karenanya dari sisi Manajemen Karir perlu dipertegas strategik Manajemen Sumber Daya Manusia yang mengakomodasi sisi kebutuhan individual Pengelola Diklat maupun Widyaiswara sesuai dengan jalur karirnya, dimana aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia diperkuat dengan pola kebutuhan organisasi yang digali dari kebutuhan individual seperti tersebut di atas.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan identifikasi di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat saat ini?
- b. Apakah Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dalam Manajemen Sumber Daya Manusia diklat?
- c. Apakah Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan saat ini melihat aspek-aspek sebagai berikut?:
 - 1) Hasil Evaluasi Kinerja,
 - 2) Pofil Kemampuan,
 - 3) Metode Pengembangan yang sesuai,
 - 4) Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia,
 - 5) Kebutuhan Organisasi, dan
 - 6) Kebutuhan Individu.
- d. Bagaimana model Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif yang cocok untuk diterapkan pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat?

3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan penelitian ini meliputi hal-hal seperti berikut ini:

- a. Mengungkap bagaimana program Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat saat ini.
- b. Mengungkap bagaimana Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman yang terdapat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat saat ini.

- c. Mengungkap apakah Manajemen Karir Sumber Daya Manusia Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat memperhatikan aspek-aspek; Hasil Evaluasi Kinerja, Pofil Kemampuan, Metode Pengembangan yang sesuai, Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebutuhan Organisasi, dan Kebutuhan Individu.
- d. Mengembangkan model Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif yang didasarkan pada profesionalitas Sumber Daya Manusia sebagai jabatan struktural dan fungsional yang cocok untuk diterapkan pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat.

4. Spesifikasi Produk yang Diharapkan

Produk yang diharapkan dari kegiatan pengembangan ini adalah suatu model yang diperkirakan dapat meningkatkan efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat. Spesifikasi yang membedakan model ini dengan model lain adalah sebagai berikut:

a. Secara skematik alur penyiapannya melalui langkah-langkah:

Perencanaan; kegiatan perencanaan Karir Pengelola Diklat dan Widyaiswara dimulai dari model analisis *supply demand*, dimana pemenuhan kebutuhan atas posisi Pengelola Diklat dan Widyaiswara harus dimulai dari kebutuhan.. **Implementasi**, struktur jabatan yang digambarkan dengan peta jabatan yang dapat dilalui orang dalam karirnya harus dapat tergambarkan dengan jelas. Hal ini berarti peta jabatan harus dipahami oleh setiap orang yang masuk atau akan masuk dan menduduki posisi jabatan sebagai Pengelola Diklat dan Widyaiswara. **Evaluasi**, kinerja

Pengelola Diklat dan Widyaiswara ditunjukkan dengan proses yang dilakukannya dan produk-produk yang dihasilkannya. Evaluasi dimaksudkan untuk memperoleh ukuran seseorang layak dan berkesuaian dengan posisi yang hendak dipangkunya, kemudian evaluasi memposisikan seseorang dalam prosedur yang terdesain dengan baik.

b. Komponen model

Komponen model terdiri dari: 1) Konstruksi Umum, 2) Substansi Kegiatan, dan 3) Mekanisme Kegiatan.

1) Konstruksi Umum

Konstruksi umum dapat diartikan sebagai bentuk/struktur dari desain Model ini. Berdasarkan analisis awal terhadap temuan di lapangan, konstruksi desain Model ini terdiri dari lima unsur, yaitu Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikaitkan dengan Pengelola Diklat dan Widyaiswara.

2) Substansi Kegiatan

Pada prinsipnya, kegiatan yang dirancang dalam desain ini adalah kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia, yakni mengacu kepada Manajemen Pengelola Diklat dan Manajemen Widyaiswara yang meliputi: *Rekrutmen, Penempatan, Penugasan, Pengembangan, Kompensasi dan Pensiun* yang dilihat dari aspek manajemen karirnya.

3) Mekanisme Kegiatan

Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat perlu ditata penyelenggaraannya, sehingga

kolaborasi yang terbentuk bermakna bagi perbaikan Manajemen Sumber Daya Manusianya. Berdasarkan analisis masalah yang dilakukan sebelumnya, mekanisme kegiatan ini terdiri dari: Pertama, Rekrutmen Widyaiswara yang mulanya hanya direkrut dari Pegawai Negeri Sipil, dan dalam rancangan ini perekrutan Widyaiswara juga dimungkinkan dari Calon Pegawai Negeri Sipil. Hal ini dimungkinkan dengan pasal 9 PERMENPAN Nomor 14 tahun 2009 yang mengatakan mengakomodir secara terbatas untuk mendidik/melatih Calon Pegawai Negeri Sipil untuk menjadi Widyaiswara.

Kegiatan yang kedua adalah kegiatan pengembangan karir Widyaiswara, yang pada saat ini hanya terbatas pada pengembangan karir yang tetap dalam jabatan fungsional menjadi pengembangan karir yang dimungkinkan untuk pindah atau diberi tugas tambahan sebagai pejabat struktural atau eselon. Walaupun tidak secara spesifik dikatakan untuk Widyaiswara namun pasal 10 Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil mengatakan: “Perpindahan Pegawai Negeri Sipil anatar jabatan fungsional atau antar jabatan fungsional dengan jabatan struktural dimungkinkan sepanjang memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk masing-masing jabatan tersebut.” Artinya seorang Widyaiswara dimungkinkan untuk pindah ke jabatan struktural.

Kegiatan ketiga adalah merupakan kegiatan yang melatarbelakangi kegiatan pokok dalam pengembangan Model ini yaitu pertimbangan

aspek-aspek manajemen karir Pengelola Diklat dan Widyaiswara, serta pengembalian setiap fungsi di lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia sesuai peraturan yang ada, seperti mengembalikan Tupoksi Pengelola Diklat dan Tupoksi Widyaiswara sesuai peraturan yang ada dan lain sebagainya.

5. Pentingnya Pengembangan

Model Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat saat ini perlu dikembangkan menjadi model yang lebih efektif, yaitu model Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih memperhatikan aspek Manajemen Karir yang terdiri dari: Profil Kemampuan Individu, Evaluasi kinerja, Metode Pengembangan yang sesuai, Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebutuhan Organisasi dan Kebutuhan Individu.

Pengembangan model Manajemen Sumber Daya Manusia Diklat dari kondisi nyata ke kondisi ideal perlu dan mendesak untuk diwujudkan karena model Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan saat ini kurang efektif sehingga tidak memberikan hasil yang optimal. Jika permasalahan yang konteksnya mikro sebagaimana diungkapkan dalam latar belakang masalah dapat diatasi dengan model yang dikembangkan ini tentunya akan dapat memberikan sumbangan bagi pemecahan masalah lain yang konteksnya lebih luas.

Pengembangan Model Manajemen Sumber Daya Manusia Diklat ini diharapkan bermanfaat:

- a. Bagi pengembangan ilmu administrasi pendidikan, menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam hal ini Sumber Daya Manusia Pengelola Diklat dan Widyaiswara yang profesional.
- b. Bagi pengambil kebijakan, menata dan memperbaiki sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang jelas tentang perencanaan, pengembangan karir Sumber Daya Manusia, serta evaluasi karir Sumber Daya Manusia yang memperhatikan sisi kemampuan dan pengetahuan yang mengacu kepada profil kompetensi masing-masing tingkatan jabatan dengan netralitas kepegawaiannya.
- c. Bagi Sumber Daya Manusia Pengelola Diklat dan Sumber Daya Manusia Widyaiswara memberikan kejelasan dan kekuatan untuk mengembangkan profesi seperti yang diharapkan oleh peraturan dan masyarakat pengguna.

6. Penjelasan Istilah

Judul penelitian ini adalah "Model Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat". Terkait dengan judul tersebut, ada beberapa kata/istilah yang perlu didefinisikan secara operasional, sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam melaksanakan penelitian ini.

a. Model

Kata "model" diartikan sebagai pola/bentuk dari sesuatu yang akan dihasilkan. Dalam penelitian ini, model diartikan sebagai bentuk, isi dan mekanisme Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat digunakan bagi

Pengelola Diklat dan Widyaiswara. Model disusun dengan mengikuti pola “ADDIE”, yaitu dengan langkah analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi.

Sementara menurut Sugiyono (2008: 407), “pengembangan” adalah metode penelitian untuk menghasilkan produk tertentu, dan menguji keefektifan produk tersebut.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengelolaan terhadap kegiatan pengadaan, penempatan, penugasan, pengembangan, pemberian kompensasi sampai pada pensiun Sumber Daya Manusia dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasi. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan Sumber Daya Manusia adalah Sumber Daya Manusia badan diklat yang terdiri dari Pengelola Diklat dan Widyaiswara. Yang dimaksud dengan Pengelola Diklat adalah PNS yang bertugas di lembaga diklat pemerintah dengan tugas pokok dan fungsi membuat perencanaan, menyelenggarakan dan mengevaluasi pelaksanaan diklat. Sementara yang dimaksud dengan Widyaiswara adalah PNS dengan jabatan fungsional yang memiliki tugas pokok dan fungsi mengajar, mendidik dan atau melatih aparatur pada lembaga diklat pemerintah.

c. Badan Diklat (Propinsi Sumatera Barat)

Badan diklat adalah lembaga pemerintah yang mempunyai tugas pokok dan fungsi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi PNS

daerah maupun pusat, yang pengelolaannya berada di bawah Pemerintah Daerah dengan instansi pembina adalah Badan Diklat Kemendagri dan Lembaga Administrasi Negara (LAN RI). Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat adalah badan diklat yang dimiliki dan dikelola oleh Pemerintah Daerah Propinsi Sumatera Barat.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

1. Simpulan

Berdasarkan kegiatan yang dilakukan dalam pengembangan model Manajemen Sumber Daya Manusia Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat, ada beberapa kesimpulan yang dikemukakan pada bagian ini:

1. Terkait Dengan Kondisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebelum model dikembangkan, simpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut:
 - a. Berkaitan dengan karir Widyaiswara; *Pertama*, rekrutmen Widyaiswara baru dilakukan terhadap pejabat birokrasi tetapi belum dilakukan terhadap CPNS. *Kedua*, Widyaiswara belum diberi kesempatan untuk memegang posisi dalam jabatan struktural sebagai Pengelola Diklat.
 - b. Tugas Pokok dan Fungsi Sumber Daya Manusia Diklat tidak berpedoman sepenuhnya pada peraturan yang ada.
 - c. Belum adanya mekanisme yang membuat keseimbangan antara penghasilan yang diterima Widyaiswara dengan Pejabat Pengelola Diklat.
2. Kondisi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Manajemen Sumber Daya Manusia Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat saat ini adalah sebagai berikut:

A. Kekuatan:

1. Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat memiliki kemampuan dan posisi strategis sebagai SKPD dengan eselonering II.
2. Badan Diklat Propinsi Sumatera memiliki tenaga Widyaiswara yang berlatarbelakang pengalaman dan pendidikan yang dibutuhkan bagi diklat-diklat yang ada pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat, kecuali bidang tertentu seperti keuangan dan Teknologi Informasi Komputer yang masih kurang.
3. Tenaga Widyaiswara telah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan diklat, yaitu berupa pendidikan berjenjang Widyaiswara dan berbagai jenis TOT teknis lainnya.

B. Kelemahan:

1. Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat belum diisi oleh Pejabat Pengelola Diklat yang profesional, yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman di bidang pendidikan dan pengajaran.
2. Rekrutasi dan pengembangan karir ketenagaan bagi Pengelola Diklat lebih mengedepankan aspek birokrasi ketimbang mempertimbangkan aspek karir yakni; Profil Kemampuan, Evaluasi Kinerja, Program Pengembangan, Aktivitas Manajemen, Kebutuhan Organisasi dan Kebutuhan Individu.
3. Tidak berfungsinya sejumlah jabatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

4. Tidak adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara Pengelola Diklat dan Widyaiswara.

C. Peluang:

1. Peraturan yang ada memungkinkan potensi Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat untuk dikembangkan secara lebih maksimal.
2. Kesempatan yang diberikan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri dan Lembaga Administrasi Negara (LAN RI) untuk mengikuti program pengembangan diri bagi Pengelola Diklat dan Widyaiswara.
3. Aturan normatif dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku telah memungkinkan dilakukannya karir zig-zag atau pindah jalur dari fungsional ke struktural dan sebaliknya.
4. Diklat-diklat yang ada pada Kabupaten dan Kota memungkinkan widyaiswara dapat mempercepat peningkatan karirnya, karena hampir semua Pemerintah Kabupaten dan Kota di Propinsi Sumatera Barat memanfaatkan tenaga Widyaiswara Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat.
5. Undang-undang pendidikan telah memposisikan Widyaiswara sebagai jabatan fungsional dengan kedudukan yang sama dengan tenaga pendidik lainnya.
6. Otonomi pemerintahan memberikan peluang kepada Pengelola Diklat dan Widyaiswara untuk mengelola karirnya sampai tingkatan yang tertinggi.

D. Ancaman:

1. Komposisi Widyaiswara yang ada banyak yang telah memasuki masa pensiun.
 2. Posisi Widyaiswara masih sering diisi dari kalangan birokrasi dengan asumsi yang salah tentang kompetensi.
 3. Sejumlah Widyaiswara sedang dikenai peringatan karena tidak dapat mengumpulkan kredit poin sebagaimana harusnya.
 4. Terbatasnya anggaran dari Pemerintah Propinsi Sumatera Barat untuk pengembangan Sumber Daya Manusia Diklat.
3. Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat kurang memperhatikan aspek manajemen karir seperti: Evaluasi Kinerja, Profil Kemampuan, Metode Pengembangan yang sesuai, Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebutuhan Organisasi dan Kebutuhan Individu.
4. Model Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif yang cocok untuk diterapkan pada Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat adalah model Manajemen Sumber Daya Manusia yang memiliki spesifikasi sebagai berikut:
- a. Langkah penyiapannya mengacu kepada teori manajemen Sumber Daya Manusia yang sudah mapan. Secara skematik alur penyiapannya mengikuti langkah-langkah sebagai berikut: Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi.

b. Komponen model meliputi: 1) Konstruksi Umum, 2) Substansi Kegiatan, dan 3) Mekanisme Kegiatan.

1) *Konstruksi Umum*, yang terdiri dari tiga aspek, yaitu: ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Pengelola Diklat dan Widyaiswara. 2) *Substansi Kegiatan*, yang berupa kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan ruang lingkup; rekrutmen, penempatan, penugasan, pengembangan, kompensasi, dan pensiun. 3) *Mekanisme Kegiatan*: yaitu mekanisme yang ditempuh untuk merancang kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Pengelola Diklat dan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Widyaiswara.

Secara strategis model ini memiliki tataurutan manajerial yang harus dikelola dengan baik serta didukung oleh kekuatan-kekuatan visi dan misi serta tujuan organisasi. Secara operasional, model ini dikembangkan dalam bentuk desain-desain yang memungkinkan alternatif-alternatif pilihan dalam pemenuhan kapasitas dan kualifikasi Sumber Daya Manusia dalam jabatannya. Secara normatif, harus ada kebijakan-kebijakan yang mampu memfasilitasi pengembangan Sumber Daya Manusia Diklat, sehingga dalam proses pengembangan karirnya memiliki kekuatan hukum memungkinkan tidak terjadinya intervensi dari berbagai pihak.

2. Implikasi

Berdasarkan uraian terhadap kesimpulan di atas, maka implikasi dari hasil penelitian ini adalah Model Manajemen Sumber Daya Manusia Diklat yang dapat dikembangkan dan diaplikasikan secara luas karena terbukti dapat mengatasi permasalahan Manajemen Sumber Daya Manusia Diklat yang umumnya terjadi pada lembaga diklat pemerintah.

Model ini mengacu kepada teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang sudah mapan dengan penyiapan mengikuti langkah-langkah: Perencanaan, Implentasi dan Evaluasi dengan indikator yang menggambarkan keberhasilan model terlihat dari:

- a. Tersusunnya analisis *supply and demand* dalam pengembangan karir Sumber Daya Manusia Diklat.
- b. Tertatanya pola rekrutasi Sumber Daya Manusia Diklat dengan melandaskan pada acuan normatip yang jelas.
- c. Terpenuhinya standar kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh setiap Sumber Daya Manusia Diklat.
- d. Terfasilitasinya proses-proses pengembangan karir Sumber Daya Manusia, baik karena kebutuhan organisasi maupun kebutuhan pengembangan secara personal.

3. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, ada beberapa hal yang dapat disarankan, baik yang bersifat praktis maupun teoritis:

1. Kepada Pemerintah Daerah dalam hal ini Gubernur Propinsi Sumatera Barat agar lebih memperhatikan berbagai aspek karir ketimbang aspek politis dalam menempatkan Pejabat Pengelola Diklat. Aspek karir tersebut adalah: Evaluasi Kinerja, Profil Kemampuan, Metode Pengembangan yang sesuai, Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebutuhan Organisasi dan Kebutuhan Individu.
2. Kepada Pemerintah Daerah dalam hal ini Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat diharapkan dapat membuat kebijakan; *Pertama*, kebijakan yang memungkinkan untuk rekrutmen Widyaiswara dari CPNS dengan strategi tertentu seperti: persyaratan minimal pendidikan strata dua (S2) dengan bidang studi yang relevan, mengikuti program magang terlebih dahulu sebelum mulai mengajar atau melatih, dan sebagainya. Rekrutmen Widyaiswara dari CPNS memiliki beberapa kelebihan, diantaranya: dapat langsung merekrut yang sudah S2 atau S3, dapat dibina dan diarahkan dalam jangka waktu yang panjang, dan menghilangkan imej jabatan Widyaiswara sebagai tempat pembuangan dan untuk memperpanjang usia pensiun Pegawai Negeri Sipil. *Kedua*, kebijakan yang memungkinkan karir zig-zag bagi Widyaiswara, yaitu Widyaiswara diberi kesempatan memegang jabatan struktural tertentu dan dapat kembali lagi ke jabatan karir Widyaiswara dengan persyaratan tertentu. *Ketiga*, Perlu dikembangkan suatu mekanisme sehingga terjadi keseimbangan penghasilan antara Widyaiswara dengan Pejabat Pengelola Diklat.

3. Kepada Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI, dalam hal ini sebagai pembina diklat yang bertanggung jawab secara fungsional terhadap pengaturan, koordinasi dan penyelenggaraan diklat sesuai PP No. 101 tahun 2000, agar tidak memaknai tanggung jawab tersebut sebagai peran ganda; sebagai pembina sekaligus turut serta dalam penyelenggaraan diklat. Sudah waktunya dilakukan peninjauan berkenaan dengan kebijakan tentang diklat aparatur dan model ini dapat dijadikan sebagai acuan terutama dalam membuat kebijakan yang berkenaan dengan Sumber Daya Manusia Diklat.
4. Atas pertimbangan beberapa faktor, yaitu: Widyaiswara dalam Sistem Pendidikan Nasional sudah diposisikan sebagai tenaga pendidik profesional seperti dosen, Widyaiswara sudah memiliki tingkat pendidikan yang baik yaitu S2 dan S3, sudah tersusunnya standar kompetensi yang jelas, dimungkinkannya Widyaiswara untuk mencapai kepangkatan dan golongan tertinggi Pembina Utama IV/e dan sebagainya, maka bagi yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, disarankan untuk mengembangkan penelitian ke arah mekanisme pencapaian jenjang karir tertinggi bagi Widyaiswara sesuai peraturan yang ada, termasuk diberikan kesempatan untuk mendapat kepercayaan sebagai Profesor Widyaiswara seperti dosen atau Profesor Peneliti.

DAFTAR RUJUKAN

Buku

- Ali, Murwani. (2000). *Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Pendidikan*. Jakarta: Biro Perencanaan Seken Depdiknas.
- Arthur & Rosseau. (1996). *Career in Theory*. London: Careers Group, University of London.
- BPS, Bapenas dan UNDP Indonesia. (2001). *Indonesia Laporan Pembangunan Manusia Menuju Konsensus Baru: Demokrasi dan Pembangunan Manusia di Indonesia*. Jakarta: BPS, Bapenas dan UNDP Indonesia.
- Byar and Rue. (2000). *Human Resources Management*. 6th Edition. New York: Mc Graw-Hill
- Castetter, (1996). *Professional Development in Education; New Paragims & Practices*. New York: Teachers College Press.
- Clarke, Liz. (1999). *The Essence of Change; Manajemen Perubahan*. Yogyakarta:
- De Simone. (2001). *Toward a Multilevel Theory of Career*. Swamson & Holton.
- E.B. Flippo. (1961). *Principles of Personnel Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Emzir.(2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta. PT. Rajagrafindo Persada.
- Erkaningrum. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yokyakarta: BPFE-UGM.
- Gary, Dessler. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid II (Edisi 10)*. Indeks.
- Greenhaus, Cynthia Lee. *Career, Research and Practice in Human Resources Management*. Volume 5, issue 1. Perth, Australia. Attribution Non Commercial.
- Handoko, T Hani. (1992). *Organisasi Perusahaan; Perusahaan, Teori, Struktur dan Prilaku*. Edisi 2. Yokyakarta: BPFE-UGM.
- Handoko, T Hani. (2008). *Manajemen Personalial, SDM (Edisi 2)*. Yokyakarta: BPFE-UGM.