

BAB V
PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN
DAN USULAN MODEL HIPOTETIK

A. Kontribusi Terhadap Studi Terdahulu yang Relevan

Penelitian-penelitian yang dilakukan Badan Diklat Provinsi Jawa Barat mencakup dua variabel pokok yaitu penyelenggaraan Diklat Adum (X_1) dan produktivitas kerja (X_2). Badan Diklat Kabupaten Sukabumi melakukan studi evaluatif tentang dampak penyelenggaraan Diklatpim IV terhadap kompetensi pejabat struktural eselon-4. Variabel-variabel yang diteliti meliputi variabel peserta diklat, struktur kurikulum, pengajar, penyelenggara, pembiayaan, sarana dan prasarana serta tingkat kompetensi lulusan Diklatpim IV. Penelitian Yonatan Wiyoso merupakan studi kualitatif tentang hubungan penyelenggaraan diklat bagi karyawan Bank NISP dengan efektivitas dan produktivitas kerja.

Hasil-hasil penelitian Badan Diklat Provinsi Jawa Barat memperlihatkan hubungan fungsional antara penyelenggaraan Diklat Adum dengan produktivitas kerja dengan bentuk persamaan $Y_1 = 0,007 + 2,06x$ (menurut atasan alumni) dan persamaan $Y_2 = -0,019 + 1,89x$ (menurut bawahan alumni). Hasil analisis deskriptif yang dilakukan Badan Diklat Kabupaten Sukabumi memperlihatkan penyelenggaraan Diklat Adum baru mencapai 48,60% dari skor ideal, dan kompetensi alumni Diklat Adum hanya mencapai 45,30% dari skor ideal yang diharapkan. Studi kualitatif Yonatan Wiyoso memberikan kesimpulan bahwa

penyelenggaraan diklat yang semakin normatif berdampak positif terhadap pelaksanaan kerja yang semakin efektif dan produktif.

Studi terdahulu tentang penyelenggaraan diklat masih memerlukan kajian-kajian lebih lanjut tentang variabel-variabel yang paling krusial dalam penyelenggaraan diklat, kajian efektivitas proses pembelajaran, dan kinerja pejabat struktural eselon-4 berdasarkan sasaran-sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu studi tentang implementasi kebijakan Diklatpim IV merupakan studi yang dapat melengkapi dan menyempurnakan studi-studi terdahulu yang relevan. Variabel-variabel yang paling krusial diteliti adalah ketepatan bahan ajar, penggunaan metode, kemampuan pengajar, kesiapan peserta, dan kemampuan penyelenggara. Efektivitas proses pembelajaran diteliti sebagai *intervening variable* yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Hubungan penyelenggaraan Diklat Adum dengan produktivitas kerja alumni menurut kajian Badan Diklat Provinsi Jawa Barat menghasilkan hubungan fungsional yang membentuk persamaan regresi $Y_1 = 0,007 + 2,06x$ dan $Y_2 = 0,019 + 1,89x$. Studi implementasi kebijakan Diklatpim IV melengkapi hasil kajian empirik dengan meneliti hubungan variabel-variabel independen ketepatan bahan ajar (X_1), penggunaan metode (X_2), kemampuan pengajar (X_3), kesiapan peserta (X_4), dan kemampuan penyelenggara (X_5) dengan efektivitas proses pembelajaran (Y_1). Hubungan fungsional tersebut membentuk persamaan regresi $Y_1 = 0,197X_2 + 0,461X_3 + 0,201X_4$. Sedangkan hubungan fungsional efektivitas proses pembelajaran dengan peningkatan kinerja pejabat struktural

eselon-4 (Y_2) membentuk persamaan regresi $Y_{2PA} = 1,479 + 0,525 Y_1$ (menurut pejabat atasan), $Y_{2PL} = 1,449 + 0,610 Y_1$ (menurut pejabat selevel), $Y_{2SP} = 1,552 + 0,675 Y_1$ (menurut staf pelaksana). Secara integratif membentuk persamaan regresi $Y_2 = 1,481 + 0,593 Y_1$.

Selain itu dilengkapi dengan kajian tentang keeratan hubungan antar variabel yang menggunakan analisis korelasi *Product Moment*. Keeratan hubungan tersebut menghasilkan nilai koefisien korelasi Pearson $r_{X_1 Y_1} = 0,393$ (hubungan rendah), $r_{X_2 Y_1} = 0,563$ (hubungan agak rendah), $r_{X_3 Y_1} = 0,669$ (hubungan cukup tinggi), $r_{X_4 Y_1} = 0,430$ (hubungan agak rendah), dan $r_{X_5 Y_1} = 0,372$ (hubungan rendah). Secara integratif keeratan hubungan variabel $X_1 X_2 X_3 X_4 X_5$ dengan variabel Y_1 menghasilkan nilai koefisien korelasi Pearson $r_{X_1 X_2 X_3 X_4 X_5 Y_1} = 0,756$ yang berarti hubungan cukup tinggi. Nilai $R^2_{X_1 X_2 X_3 X_4 X_5} = 0,572$ yang berarti 57,20% variabel Y_1 ditentukan oleh variabel $X_1 X_2 X_3 X_4 X_5$, dan sisanya 42,80% ditentukan oleh faktor-faktor lainnya. Keeratan hubungan antara Y_1 dengan Y_2 ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi Pearson $r_{Y_1 Y_2} = 0,731$ yang berarti hubungan cukup tinggi. Nilai $R^2_{Y_1 - Y_2} = 0,535$ yang berarti 53,50% variabel Y_2 ditentukan oleh variabel Y_1 dan sisanya 56,50% ditentukan oleh faktor-faktor lainnya.

Analisis deskriptif mengenai penyelenggaraan Diklatpim IV menghasilkan tingkat kesesuaian 48,60% dari skor ideal yang diharapkan sedangkan tingkat kesesuaian kompetensi alumni menghasilkan 45,36% dari skor ideal yang diharapkan. Studi implementasi kebijakan Diklatpim IV melengkapi

dan menyempurnakan studi terdahulu tersebut dengan kajian rentang skor kategori yang menghasilkan tingkat kesesuaian sumberdaya penyelenggaraan diklat seperti disajikan pada Tabel 5.19.

Tabel 5.19 Tingkat Kesesuaian Variabel Independen

No	Variabel Independen	Skor Ideal	Skor Aktual	Skor Relatif (%)
1.	Ketepatan bahan ajar	4.050	2.741	67,68
2.	Penggunaan metode	4.050	3.559	87,88
3.	Kemampuan pengajar	4.050	2.871	70,89
4.	Kesiapan peserta	4.050	2.819	69,60
5.	Kemampuan penyelenggara	4.050	2.800	69,14
	Rataan	4.050	2.958	73,04

Berdasarkan Tabel 5.19. tingkat kesesuaian sumberdaya penyelenggaraan Diklatpim IV memperlihatkan angka 2.958 atau 73,04% dari skor ideal yang diharapkan. Variabel-variabel yang berada di bawah nilai rataan adalah ketepatan bahan ajar, kemampuan pengajar, kesiapan peserta, dan kemampuan penyelenggara. Sedangkan variabel yang di atas rataan adalah penggunaan metode.

Analisis deskriptif mengenai efektivitas proses pembelajaran menghasilkan skor aktual 3027 dari skor ideal 4050 atau menunjukkan tingkat kesesuaian/efektivitas 74,74%. Hasil evaluasi sumatif peserta tujuh angkatan Diklatpim IV tahun 2001-2003 di Kabupaten Sukabumi memperlihatkan nilai rataan untuk nilai akademis 75,10 dan nilai sikap perilaku 72,23 atau diperoleh nilai akhir 73,94. Menurut Keputusan Kepala LAN RI Nomor 357/IX/6/4/2000, nilai akhir tersebut termasuk predikat baik dari kategori predikat tidak lulus (<70),

Baik (70, 75,99), Baik Sekali (76, 80, 99), Memuaskan (81-85,99) dan Dengan Pujian (86-100). Dengan demikian nilai akhir rata-rata 73,94 dari tujuh angkatan Diklatpim IV yang termasuk kategori Baik tersebut berada pada posisi setingkat di atas predikat Tidak Lulus.

Analisis deskriptif mengenai peningkatan kinerja pejabat struktural eselon-4 menurut penilaian pejabat atasan, pejabat selevel, dan staf pelaksana disajikan pada Tabel 5.20.

Tabel 5.20 Tingkat Kesesuaian Peningkatan Kinerja Pejabat Struktural Eselon-4

No	Penilai Kinerja	Skor Ideal	Skor Aktual	Skor Relatif (%)
1.	Pejabat Atasan	7290	5344	73,30
2.	Pejabat Selevel	7290	5457	74,85
3.	Staf Pelaksana	7290	5438	74,59
	Skor rata-rata	7290	5413	74,25

Berdasarkan Tabel 5.20, peningkatan kinerja pejabat struktural eselon-4 memperlihatkan rata-rata skor aktual 5413 dari skor ideal 7290 atau menunjukkan tingkat kesesuaian peningkatan kinerja 74,25%. Penilaian di bawah rata-rata diberikan oleh pejabat atasan sedangkan penilaian di atas rata-rata diberikan oleh pejabat selevel dan staf pelaksana.

Kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari studi terdahulu yang relevan dengan studi implementasi kebijakan Diklatpim IV dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Sumberdaya penyelenggaraan diklat yang mencakup komponen-komponen ketepatan bahan ajar, penggunaan metode, kemampuan pengajar, kesiapan peserta, dan kemampuan penyelenggara merupakan komponen-komponen yang paling krusial dalam menentukan efektivitas proses pembelajaran Diklatpim IV.
2. Proses pembelajaran yang semakin efektif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pejabat struktural eselon-4.
3. Komponen-komponen sumberdaya Diklatpim IV yang terdiri dari ketepatan bahan ajar, penggunaan metode, kemampuan pengajar, kesiapan peserta, dan kemampuan penyelenggara belum dapat diimplementasikan secara normatif sehingga proses pembelajaran belum efektif dan peningkatan kinerja pejabat struktural eselon-4 belum optimal.

B. Identifikasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Diklatpim IV dalam Meningkatkan Kinerja Pejabat Struktural Eselon-4

Untuk memperoleh data dan informasi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan Diklatpim IV dalam meningkatkan kinerja pejabat struktural eselon-4, dilakukan wawancara dengan pihak-pihak yang memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan diklat, studi terhadap laporan-laporan dan evaluasi penyelenggaraan diklat, serta observasi pada saat penyelenggaraan diklat dan pasca penyelenggaraan diklat. Faktor-faktor yang teridentifikasi disajikan pada uraian berikut ini.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi ketepatan bahan ajar, penggunaan metode, kemampuan pengajar, kesiapan peserta, dan kemampuan penyelenggara dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Ketepatan Bahan Ajar

Struktur kurikulum atau bahan ajar sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan kompetensi pejabat struktural eselon-4 dalam melaksanakan tugas jabatan yang semakin berkembang secara dinamis. Kebutuhan waktu pembelajaran peserta Diklatpim IV memerlukan waktu yang cukup untuk setiap bahan ajar, sebab terdapat tiga dimensi kajian yang penting diakomodasikan dalam proses pembelajaran, yaitu kajian teoritik, kajian regulatif, dan kajian empirik. Kepuasan belajar peserta Diklatpim IV akan terjadi jika diperoleh keilmuan yang mampu memecahkan masalah-masalah pekerjaan.

b. Penggunaan Metode

Metode dan media klasikal, *outbond*, KKP, dan KKK pada dasarnya sudah cukup sesuai dengan kebutuhan peserta diklat, walaupun dalam beberapa hal masih memerlukan penyesuaian-penyesuaian. Metode dan media klasikal memerlukan penyesuaian dalam mengembangkan tiga ranah belajar, yaitu *kognitif*, *afektif* dan *psikomotorik*. Metode dan media *outbond* memerlukan penyesuaian dalam mengembangkan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Metode dan media KKP perlu lebih diarahkan pada kemampuan menyusun rencana strategik berdasarkan fungsi dan tugas pokoknya. Metode dan media KKK

perlu diarahkan pada kajian sektor-sektor strategis dalam kebijakan investasi sumberdaya manusia yaitu sektor pendidikan, kesehatan, dan ekonomi (daya beli).

c. Kemampuan Pengajar/Widyaiswara

Kesiapan mengajar harus dibuktikan dengan satuan acara pembelajaran yang terurai ke dalam pokok bahasan, sub pokok bahasan, uraian bahan pelajaran, metode dan media yang digunakan, alokasi waktu, dan referensi yang digunakan. Kesiapan psikologis pengajar dan penguasaan psikologi pembelajaran diharapkan dapat membangkitkan motivasi belajar peserta diklat sehingga memberikan perhatian yang penuh dalam proses pembelajaran. Evaluasi formatif perlu dilakukan untuk setiap pokok bahasan, sehingga diperoleh kesiapan dalam melanjutkan ke pokok bahasan selanjutnya.

d. Kesiapan Peserta

Masalah utama yang dihadapi adalah keikutsertaan peserta Dilatpim IV belum didasari oleh keinginan yang mendalam untuk meningkatkan kompetensi. Alasan untuk memenuhi persyaratan jabatan, melaksanakan perintah atasan, dan alasan untuk beristirahat sejenak seringkali terungkap dalam percakapan sehari-hari. Aktivitas belajar lebih bersifat formalitas sehingga partisipasi belajar dan ketaatan terhadap tata tertib peserta diklat tidak mencapai tingkat kesadaran yang optimal. Faktor lainnya adalah minat baca yang rendah, sehingga tidak dimiliki kemampuan

akademis yang memadai untuk mengikuti proses pembelajaran Diklatpim IV.

e. Kemampuan Penyelenggara

Kemampuan menyajikan program kerja Diklatpim IV belum sesuai dengan format yang disediakan secara normatif. Beberapa fase kegiatan yang belum dapat dilaksanakan secara normatif antara lain jadwal mengajar yang kadang-kadang berubah, materi pembelajaran yang belum siap pada awal penyelenggaraan diklat, tugas pengamatan kelas yang tidak efektif, bukti kesiapan pengajar yang tidak pernah dipermasalahkan, pengendalian belajar peserta diklat yang terkesan *ewuh pakewuh*, evaluasi sumatif yang terkesan formalitas, dan hak-hak peserta diklat yang tidak diberikan sepenuhnya.

Anomali penyelenggaraan Diklatpim IV tersebut perlu dipertimbangkan penyempurnaannya dengan melakukan langkah-langkah penyesuaian terhadap ketepatan bahan ajar, penggunaan metode, kemampuan pengajar, kesiapan peserta dan kemampuan penyelenggara. Penyesuaian-penyesuaian tersebut perlu dilakukan agar proses pembelajaran Diklatpim IV dapat berjalan dengan efektif.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas proses pembelajaran dapat dikemukakan sebagai berikut :

a. Kebijakan Penerapan Pola "Duduk-Didik"

Secara praktis pengangkatan seorang PNS menduduki jabatan struktural eselon-4 seringkali tidak mempertimbangkan telah mengikuti dan lulus Diklatpim IV. Kebijakan tersebut memungkinkan seorang PNS duduk

dalam jabatan struktural eselon-4 tanpa harus terlebih dahulu mengikuti dan lulus Diklatpim IV. Setelah duduk dalam jabatan barulah diprioritaskan untuk mengikuti Diklatpim IV. Berlakunya kebijakan pola "duduk-didik" menurut logika teoritik dan logika empirik mengakibatkan keikutsertaan dalam Diklatpim IV lebih bersifat formalitas dan dipastikan akan memperoleh sertifikat kelulusan Diklatpim IV sebagai persyaratan menduduki jabatan. Dampak yang lebih esensial adalah motivasi belajar peserta diklat yang tidak kondusif terhadap proses pembelajaran Diklatpim IV.

b. Rekrutmen dan Seleksi Peserta Diklatpim IV

Rekrutmen peserta Diklatpim IV dilakukan berdasarkan syarat normatif untuk mengikuti Diklatpim IV, yaitu : (1) pangkat golongan minimal III/b, (2) pendidikan minimal SLTA, dan (3) telah menduduki jabatan struktural eselon-4 atau dipersiapkan menduduki jabatan struktural eselon-4. Pertimbangan lainnya adalah umur maksimum 42 tahun, masa kerja diutamakan lebih dari 10 tahun, dan perilaku kerja dinilai baik.

Seleksi peserta Diklatpim IV meliputi seleksi administratif dan seleksi akademis yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah . Seleksi psikologis atau psikotes untuk mengikuti Diklatpim IV tidak dilakukan dengan pertimbangan yang tidak jelas. Pelaksanaan seleksi cenderung bersifat formalitas, dan semua peserta dapat dipastikan lulus seleksi. Persaingan antar PNS terjadi pada saat menunggu panggilan mengikuti Diklatpim IV. Dampak seleksi yang bersifat formalitas adalah

kurang tumbuhnya motivasi belajar, kurang sadarnya memperkuat kompetensi, dan kurang siapnya mengikuti proses pembelajaran Diklatpim IV.

c. Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)

Struktur kurikulum atau bahan ajar Diklatpim IV sudah tidak aktual lagi dan lebih dominan berbasis administrasi umum daripada berbasis kepemimpinan. Bahan ajar ditentukan oleh Pusat Kajian Diklat Lembaga Administrasi Negara secara *top down*, sehingga belum sejalan dengan perkembangan pembangunan dan kebutuhan daerah. Muatan lokal tidak dialokasikan dalam struktur kurikulum, sehingga peserta diklat tidak mengenal karakteristik dan keragaman daerah.

Landasan teoritik penyelenggaraan diklat menekankan pentingnya AKD dalam membentuk struktur kurikulum yang divalidasi secara akurat. Aspirasi kabupaten dan kota perlu dijadikan sumber validasi agar struktur kurikulum mencerminkan representativitas kebutuhan diklat. Dengan demikian struktur kurikulum Diklatpim IV yang ditetapkan tanpa melalui prosedur AKD yang melibatkan kabupaten dan kota, tidak akan menghasilkan kompetensi yang ideal bagi jabatan struktural eselon-4 yang ada di daerah.

d. Profesionalitas Aparatur Badan Diklat

Kelembagaan Badan Diklat seyogyanya dikelola berdasarkan manajemen pendidikan, bukan manajemen pemerintahan. Pola pengembangan karir yang tidak jelas menyebabkan jabatan-jabatan struktural

di Badan Diklat lebih dominan terisi oleh PNS yang latar belakang karirnya di bidang pemerintahan, atau bidang lain yang tidak relevan dengan pendidikan. Oleh karena itu profesionalitas aparatur Badan Diklat belum terbentuk secara normatif, sehingga manajemen pendidikan belum dapat dilaksanakan secara efektif.

3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pejabat struktural eselon-4 selain efektivitas proses pembelajaran dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Kemampuan Teknis Substantif

Keikutsertaan dalam Diklatpim IV perlu didukung oleh kemampuan teknis substantif untuk melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatannya. Penempatan PNS dalam jabatan struktural eselon-4 seringkali tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan prestasi yang dimilikinya. Kompetensi yang dibentuk Diklatpim IV lebih bersifat generalistik, sehingga perlu diperkuat oleh keikutsertaan dalam diklat teknis substantif yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Tuntutan jabatan struktural eselon-4 secara praktis adalah kemampuan memimpin dan kemampuan teknis.

b. Kemampuan Sosial Ekonomi

Tinggi rendahnya kemampuan sosial ekonomi PNS berdasarkan pengalaman empirik akan berpengaruh terhadap tingkat pencapaian kerjanya. PNS yang mampu mencukupi kebutuhan ekonomi keluarganya, akan lebih berkonsentrasi dalam menghadapi problematika pekerjaannya.

Sedangkan PNS yang tidak mampu mencukupi kebutuhan keluarganya lebih cenderung berkonsentrasi terhadap pekerjaan-pekerjaan yang secara ekonomis dapat menambah penghasilan bagi diri dan keluarganya. Artinya belum dapat memusatkan perhatian secara penuh terhadap problematika pekerjaannya.

c. Fasilitas Pekerjaan

Berbagai kemudahan sangat diperlukan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, tetapi yang dihadapi adalah berbagai keterbatasan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Keterbatasan tersebut umumnya berkaitan dengan keterbatasan personil, peralatan, pendanaan, dan kewenangan yang tidak jelas.

d. Rutinitas Pekerjaan

Dukungan moril kepala unit kerja lebih cenderung pada pekerjaan rutin yang mengalir setiap hari. Dukungan moril untuk mengembangkan idealisme berdasarkan pengetahuan dan ketentraman yang dimilikinya tidak tampak, bahkan tidak memberikan perhatian yang penuh terhadap gagasan-gagasan dan sikap keinovatifan yang seharusnya tumbuh. Situasi organisasi yang tidak kondusif cukup menghambat peningkatan kinerja pejabat struktural eselon-4.

C. Analisis Lingkungan Implementasi Kebijakan Diklatpim IV dalam Meningkatkan Kinerja Pejabat Struktural Eselon-4

Analisis lingkungan dilakukan dengan cara mengidentifikasi lingkungan internal yang terdiri dari unsur-unsur kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), mengidentifikasi lingkungan eksternal yang terdiri dari

unsur-unsur peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*), menganalisis medan kekuatan, dan menentukan formulasi strategi. Hasil-hasil analisis lingkungan disajikan pada uraian berikut ini.

1. Identifikasi Lingkungan Internal

Untuk mendapatkan data dan informasi tentang lingkungan internal dilakukan identifikasi berdasarkan kondisi obyektif sumberdaya manusia, sumberdaya keuangan, sumberdaya peralatan, sumberdaya kelembagaan, kesisteman, dan sosialisasi program. Hasil-hasil identifikasi lingkungan internal disajikan pada Tabel 5.21.

Tabel 5.21. Identifikasi Lingkungan Internal

KEKUATAN	KELEMAHAN
1. Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2002 tentang Pembentukan Badan Diklat	1. Penyelenggara Diklat PNS 67% dinilai belum profesional
2. Personil Badan Diklat secara kuantitatif berjumlah 78 orang	2. Persyaratan akademis dan psikologis peserta diklat baru terpenuhi oleh 40% peserta diklat
3. Widyaiswara 42 orang dan fasilitator diklat 38 orang memenuhi persyaratan administratif sebagai pengajar pada diklat PNS	3. Bahan ajar Diklatpim IV 60% tidak sesuai dengan kebutuhan peserta diklat
4. Peralatan media elektronik dan media cetak proses pembelajaran	4. Sistem evaluasi dan sertifikasi yang belum dilaksanakan secara normatif
5. Anggaran diklat setiap tahun mencapai Rp 4 milyar lebih	5. Analisis Kebutuhan diklat tidak melibatkan kabupaten
6. Jumlah PNS 13.686 orang	6. Analisis jabatan belum menghasilkan standar kompetensi jabatan
7. Sarana dan prasarana bangunan diklat	7. Belum dibuat standar kinerja jabatan struktural eselon-4

2. Identifikasi Lingkungan Eksternal

Faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi mencakup kebijakan-kebijakan pemerintah, jabatan struktural, akreditasi diklat, dan per-

kembangan globalisasi. Hasil-hasil identifikasi lingkungan eksternal disajikan pada Tabel 5.22.

Tabel 5.22. Identifikasi Lingkungan Eksternal

PELUANG	ANCAMAN
1. PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan bagi PNS	1. Kebijakan penerapan pola "duduk-didik" dalam menetapkan peserta diklat
2. PP nomor 13 Tahun 2002 Pasal 7 yang menyatakan kewajiban PNS untuk mengikuti dan lulus diklatpim sebelum menduduki jabatan struktural	2. Tidak dilakukan uji kompetensi dalam menempatkan PNS pada jabatan struktural
3. Jabatan struktural eselon-4 yang berjumlah 775 jabatan	3. Badan Diklat Kabupaten Sukabumi belum terakreditasi
4. Kewenangan daerah untuk menjadi pangkal administrasi widyaiswara	4. Krisis ekonomi yang berkepanjangan
5. Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	5. Restrukturisasi kelembagaan daerah berdasarkan PP Nomor 8 Tahun 2003
6. Keputusan Mendagri Nomor 29 Tahun 2002 yang menekankan anggaran berbasis kinerja	6. Diklat teknis substantif jabatan struktural eselon-4 tidak dijadikan salah satu persyaratan jabatan

3. Analisis Medan Kekuatan

Medan kekuatan dianalisis berdasarkan skor kekuatan dan peluang yang dibandingkan dengan skor kelemahan dan ancaman. Pemberian skor untuk kekuatan dan peluang dilakukan dengan cara memberi skor 5 jika sangat kuat mendorong, skor 4 jika kuat mendorong, skor 3 jika cukup kuat, skor 2 jika kurang kuat mendorong, dan skor 1 jika sangat kurang mendorong. Sedangkan untuk kelemahan dan ancaman diberikan skor 5 jika sangat kuat menghambat, skor 4 jika kuat menghambat, skor 3 jika cukup kuat menghambat, skor 2 jika kurang kuat menghambat, dan skor 1 jika sangat kurang menghambat. Penentuan

skor untuk unsur-unsur kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman dilakukan setelah berkonsultasi dan mendapatkan konfirmasi dari Badan Diklat Kabupaten Sukabumi. Penentuan skor tersebut disajikan pada Tabel 5.23.

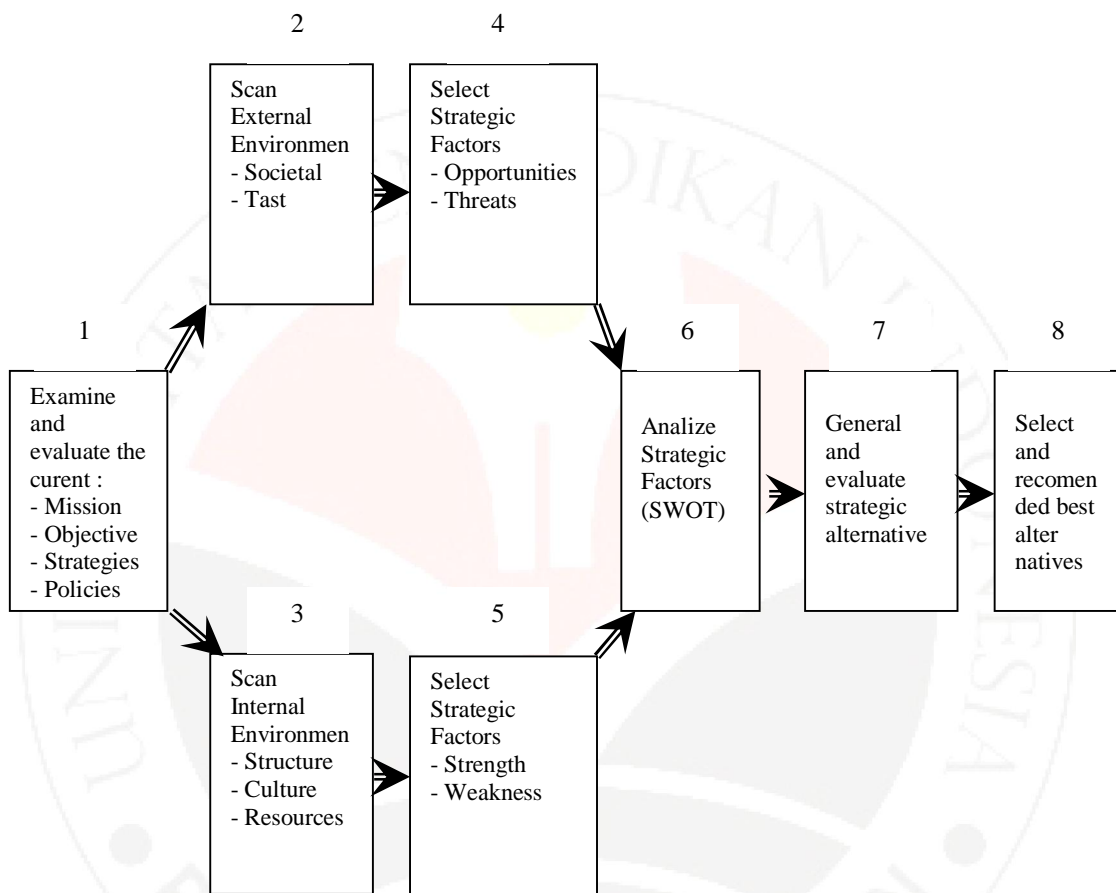
Tabel 5.23. Analisis Medan Kekuatan

UNSUR-UNSUR	SKOR	SKOR	UNSUR-UNSUR
KEKUATAN:			KELEMAHAN:
1. Peraturan daerah No. 16 Th 2002	5	3	1. Profesionalitas penyelenggara
2. Personil Badan Diklat	3	4	2. Kesiapan peserta Diklatpim IV
3. Pengajar diklat	4	3	3. Bahan ajar Diklatpim IV
4. Peralatan media pembelajaran	3	5	4. Sistem evaluasi dan sertifikasi
5. Anggaran Badan Diklat	4	4	5. Analisis Kebutuhan Diklat
6. Jumlah PNS	5	4	6. Standar kompetensi jabatan
7. Sarana dan prasarana diklat	4	4	7. Standar kinerja jabatan
	28	27	
PELUANG :			ANCAMAN :
1. PP Nomor 101 Tahun 2002	4	4	1. Penerapan pola "duduk-didik"
2. PP Nomor 13 Tahun 2002	5	5	2. Uji kompetensi
3. Jumlah jabatan struktural	3	4	3. Akreditasi Badan Diklat
4. Kewenangan daerah	3	3	4. Krisis ekonomi
5. Inpres Nomor 7 Tahun 1999	4	2	5. Restrukturisasi kelembagaan
6. Kepmendagri No.29 Thn 2002	4	3	6. Diklat Teknis substantif tidak menjadi syarat jabatan
	23	21	
Total Skor	51	48	Total Skor

Kesimpulan : Medan kekuatan dan peluang lebih besar dari medan kelemahan dan ancaman (51>48) atau kelemahan dan ancaman dapat diatasi oleh kekuatan dan peluang

4. Analisis Formulasi Strategi

Beberapa langkah formulasi strategi yang dikemukakan Wheelen-Hunger (1995:2) antara lain mencakup delapan langkah sebagai berikut :



Gambar 5.25. Langkah-Langkah Formulasi Strategi
(Sumber : Wheelen-Hunger , 1995)

Strategi merupakan pernyataan yang luas tentang serangkaian tindakan dan arah yang diinginkan organisasi pada waktu yang akan datang. Formulasi strategi dilakukan untuk memperoleh kombinasi strategi SO, ST, WO, dan WT. Strategi SO memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi WO menanggulangi

kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Strategi WT memperkecil kelemahan untuk menghindari ancaman. Formulasi strategi disajikan pada Tabel 5.24.

Tabel 5.24. Formulasi Strategi

Faktor Internal Faktor Eksternal	KEKUATAN (S) <ul style="list-style-type: none"> • Perda No. 16/2002 • Personil Badan Diklat • Pengajar • Media Pembelajaran • Anggaran • jumlah PNS • Sarana/prasarana 	KELEMAHAN (W) <ul style="list-style-type: none"> • Profesionalitas penyelenggara • Kesiapan peserta • Bahan ajar • Evaluasi dan sertifikasi • Analisis Kebutuhan Diklat • Standar kompetensi jabatan • Standar kinerja jabatan
PELUANG (O) : <ul style="list-style-type: none"> • PP No. 101/2002 • PP No. 13/2002 • Jabatan Struktural • Kewenangan daerah • Inpres No. 7/1999 • Kepmendagri No. 29/2002 	STRATEGI SO: Perkuat manajemen diklat	STRATEGI WO: Tingkatkan kompetensi lulusan diklat
ANCAMAN (T) : <ul style="list-style-type: none"> • Pola "duduk-didik" • Uji kompetensi tidak dilakukan • Akreditasi diklat • Krisis ekonomi • Restrukturisasi kelembagaan daerah • Diklat teknis substantif tidak menjadi syarat jabatan 	STRATEGI ST : Berdayakan SDM diklat	STRATEGI WT: Tingkatkan kinerja lulusan diklat

Strategi SO (perkuat manajemen diklat) dapat dirinci ke dalam beberapa alternatif sebagai berikut :

- (1) Implementasi visi dan misi kabupaten
- (2) Menyusun rencana strategis Badan Diklat

- (3) Melatih personil Badan Diklat
- (4) Mengembangkan satuan acara pembelajaran
- (5) Seleksi penentuan pengajar diklat
- (6) Efisiensi penggunaan anggaran
- (7) Pendataan jumlah dan jabatan PNS
- (8) Efektivitas pembelajaran
- (9) Pengembangan sarana/prasarana diklat
- (10) Penempatan PNS berbasis pendidikan
- (11) Pemberdayaan personil Badan Diklat

Strategi WO (tingkatkan kompetensi lulusan diklat) dapat dirinci ke dalam beberapa alternatif sebagai berikut :

- (1) Menyusun standar kompetensi jabatan struktural
- (2) Menyelenggarakan seleksi administratif, akademis, dan psikologis
- (3) Melakukan analisis kebutuhan diklat
- (4) Menyusun kurikulum berbasis kompetensi
- (5) Melatih penyelenggara diklat
- (6) Melatih pengajar diklat
- (7) Melakukan evaluasi formatif dan sumatif
- (8) Melaksanakan evaluasi purna diklat

Strategi ST (berdayakan SDM diklat) dapat dirinci ke dalam beberapa alternatif sebagai berikut :

- (1) Menyelenggarakan latihan manajemen diklat

- (2) Mengembangkan fasilitas kerja
- (3) Meningkatkan koordinasi dan kerjasama
- (4) Mengembangkan sistem pembinaan pegawai
- (5) Monitoring dan supervisi pekerjaan
- (6) Dukungan motivasi kerja
- (7) Menilai kinerja pegawai

Strategi WT (tingkatkan kinerja lulusan diklat) dapat di rinci ke dalam beberapa alternatif sebagai berikut :

- (1) Melaksanakan uji kompetensi jabatan struktural
- (2) Menyusun standar kinerja jabatan
- (3) Menyelenggarakan diklat teknis substantif
- (4) Melakukan telaahan staf kinerja pejabat struktural
- (5) Melaksanakan evaluasi kinerja jabatan struktural
- (6) Unsur Badan Diklat menjadi anggota BAPERJAKAT

Berdasarkan formulasi strategi tersebut diperoleh 32 alternatif yang bisa digunakan untuk menyempurnakan kebijakan Diklatpim IV agar kompetensi lulusan berdampak besar terhadap peningkatan kinerja pejabat struktural eselon-4. Untuk mendapatkan alternatif yang paling baik, dilakukan seleksi alternatif berdasarkan pemberian skor dan pembobotan sebagaimana disajikan pada Tabel 5.25. Pemberian skor dan pembobotan tersebut telah dikonsultasikan kepada instansi yang berkompeten dalam implementasi kebijakan Diklatpim IV, antara lain Badan Kepegawaian Daerah dan Badan Diklat.

Tabel 5.25. Skor dan Pembobotan Alternatif

No	Strategi	Alternatif	Skor	Bobot	Nilai
1.	Perkuat manajemen diklat (0,25)	1. Implementasi visi dan misi	4	0,25	1,00
		2. Rencana strategis	4	0,25	1,00
		3. Melatih personil Badan Diklat	3	0,25	0,75
		4. Satuan acara pembelajaran	3	0,25	0,75
		5. Seleksi pengajar	4	0,25	1,00
		6. Efisiensi anggaran	4	0,25	1,00
		7. Pendataan PNS	2	0,25	0,50
		8. Efektivitas pembelajaran	5	0,25	1,25
		9. Sarana/prasarana	5	0,25	1,25
		10. PNS berbasis pendidikan	3	0,25	0,75
		11. Pemberdayaan personil	3	0,25	0,75
2.	Tingkatkan kompetensi lulusan diklat (0,30)	12. Standar kompetensi	5	0,30	1,50
		13. Seleksi calon peserta	4	0,30	1,20
		14. Analisis kebutuhan diklat	5	0,30	1,50
		15. Kurikulum berbasis kompetensi	5	0,30	1,50
		16. Melatih penyelenggara	3	0,30	0,90
		17. Melatih pengajar	4	0,30	1,20
		18. Evaluasi belajar	5	0,30	1,50
		19. Evaluasi purna diklat	4	0,30	1,20
3.	Berdayakan SDM diklat (0,15)	20. Latihan manajemen diklat	4	0,15	0,60
		21. Fasilitas kerja	3	0,15	0,45
		22. Koordinasi dan kerjasama	5	0,15	0,75
		23. Sistem pembinaan	4	0,15	0,60
		24. Monitoring dan supervisi	3	0,15	0,45
		25. Dukungan motivasi	5	0,15	0,75
		26. Menilai kinerja	4	0,15	0,60
4.	Tingkatkan kinerja lulusan diklat (0,30)	27. Uji kompetensi	4	0,30	1,20
		28. Standar kinerja	5	0,30	1,50
		29. Diklat teknis substantif	4	0,30	1,20
		30. Telaahan staf	2	0,30	0,60
		31. Evaluasi kinerja	5	0,30	1,50
		32. Anggota BAPERJAKAT	3	0,30	0,90

Selektivitas alternatif tersebut menghasilkan beberapa alternatif yang paling baik untuk menyempurnakan implementasi kebijakan Diklatpim IV agar terbentuk kompetensi yang berdampak besar terhadap peningkatan kinerja pejabat struktural eselon-4 . Alternatif-alternatif tersebut adalah sebagai berikut :

- (1) Menyusun standar kompetensi jabatan struktural
- (2) Melakukan analisis kebutuhan diklat
- (3) Mengembangkan kurikulum berbasis kompetensi
- (4) Melaksanakan seleksi administratif, akademis, dan psikotes
- (5) Meningkatkan efektivitas proses pembelajaran
- (6) Melaksanakan uji kompetensi
- (7) Menyusun standar kinerja jabatan struktural
- (8) Menyelenggarakan diklat teknis substantif
- (9) Menyelenggarakan evaluasi purna diklat
- (10) Melaksanakan evaluasi kinerja
- (11) Mengembangkan sarana/prasarana diklat
- (12) Meningkatkan efisiensi anggaran

D. Usulan Model Hipotetik

Kajian deskriptif dan induktif implementasi kebijakan Diklatpim IV telah menunjukkan bahwa proses pembelajaran belum berjalan secara efektif sehingga belum dapat memberikan pengaruh yang optimal terhadap peningkatan kinerja pejabat struktural eselon-4. Dinamika pembangunan dan pemerintahan telah melahirkan kebijakan-kebijakan lain yang semakin menuntut akuntabilitas kinerja. Hal tersebut diperlihatkan oleh Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002 yang menekankan pentingnya anggaran berorientasi kinerja, dan Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2001 tentang Rencana Strategis Kabupaten Sukabumi yang berimplikasi mewujudkan sumberdaya manusia yang tangguh dan berkinerja tinggi.

Secara teoritik, Ruky (2003:249) menekankan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dinilai efektif jika berdampak positif terhadap perilaku kerja dan peningkatan kinerja organisasi. Mangkunegara (2003:161) mengemukakan pendapat Goldstein dan Buxton, bahwa kriteria sukses penyelenggaraan pelatihan mencakup perubahan sikap dan perilaku kerja untuk mencapai sukses kerja atau berkinerja tinggi. Harris, Jr (1976:443) mengemukakan bahwa perspektif program pelatihan merupakan "...the way to optimize successful performance and decision making in organization".

Hasil hasil kajian empirik memperlihatkan bahwa kinerja pejabat struktural eselon-4 sangat ditentukan oleh kompetensi yang terbentuk sebagai hasil pembelajaran diklat. Untuk menyempurnakan implementasi kebijakan Diklatpim IV agar terbentuk kompetensi yang berdampak besar terhadap peningkatan kinerja pejabat struktural eselon-4, secara empirik teridentifikasi 12 alternatif penting sebagai berikut :

- (1) Menyusun standar kompetensi jabatan struktural
- (2) Melakukan analisis kebutuhan diklat
- (3) Mengembangkan kurikulum berbasis kompetensi
- (4) Melaksanakan seleksi administratif, akademis, dan psikotes

- (5) Meningkatkan efektivitas proses pembelajaran
- (6) Melaksanakan uji kompetensi
- (7) Menyusun standar kinerja jabatan struktural
- (8) Menyelenggarakan diklat teknis substantif
- (9) Menyelenggarakan evaluasi purna diklat
- (10) Melaksanakan evaluasi kinerja
- (11) Mengembangkan sarana/prasarana diklat
- (12) Meningkatkan efisiensi anggaran

Logika teoritik, regulatif, dan empirik tersebut menekankan bahwa penilaian akhir efektivitas penyelenggaraan diklat adalah peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu secara perspektif penyelenggaraan diklat berorientasi kinerja merupakan konsep dasar untuk menjawab tuntutan dinamika pembangunan. Bertitik tolak dari pemikiran tersebut, diusulkan Model Hipotetik Diklatpim IV Berorientasi Kinerja. Beberapa asumsi yang mendasarinya (*basic assumption*) dapat dikemukakan sebagai berikut :

- Pertama, Pasal 17 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 menyatakan bahwa kurikulum diklat mengacu pada standar kompetensi jabatan.
- Kedua, perkembangan reformasi menuntut akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999), penggunaan anggaran berbasis kinerja (Kepmendagri Nomor 29 Tahun 2002), dan otonomi daerah membutuhkan aparatur yang tangguh dan berkinerja tinggi (Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2000)

Ketiga, aliran manajemen sumberdaya manusia yang melihat aparat sebagai sumberdaya yang harus dikembangkan untuk meningkatkan martabatnya dalam pencapaian tujuan organisasi. Perbaikan kinerja menyangkut perbaikan metode dan teknik yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal dan sekaligus mengembangkan kemampuan pegawai itu sendiri. Penilaian kinerja dilihat sebagai alat pengembangan di mana manusia merupakan elemen kunci (Miles, 1975 :171-173)

Keempat, dalam manajemen publik, dasar peningkatan kinerja tidak semata-mata pada proses yang ditempuh, perlakuan kepada bawahan atau kepada masyarakat, dan bagaimana akuntabilitas berjalan dalam organisasi, tetapi lebih luas lagi, yaitu berkenaan dengan kualitas pelayanan, keterkaitan dengan visi dan misi atau nilai-nilai yang diperjuangkan organisasi, kesesuaian apa yang dikerjakan organisasi publik dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat, dan sampai seberapa jauh suatu organisasi publik telah belajar memecahkan masalah dan memperbaiki situasi yang dihadapinya, termasuk merancang masa depannya. Penilaian kinerja harus dilihat sebagai upaya yang berkesinambungan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi publik (Keban, 2004 :1999)

Kelima, Institusi/program dibangun untuk memenuhi kebutuhan sosial ekonomi tertentu. Berdasarkan kebutuhan tersebut disusun tujuan organisasi atau program. Organisasi atau program menyediakan *inputs* (staf,

gedung, sumberdaya), menyusun kegiatan-kegiatan untuk mengolah *inputs* tersebut dalam proses tertentu untuk menjadi *outputs*. *Outputs* yang dihasilkan kemudian berinteraksi dengan lingkungan sehingga memberikan hasil tertentu atau disebut *intermediate outcomes*, dan dalam jangka panjang hasil tersebut menjelma menjadi dampak atau *final outcomes*. Peningkatan dan penilaian kinerja mempertimbangkan (1) relevansi, yaitu mengukur keterkaitan atau relevansi antara kebutuhan dengan tujuan yang dirumuskan, (2) efisiensi, yaitu perbandingan antara *inputs* dengan *outputs*, (3) efektivitas, yaitu tingkat kesesuaian antara tujuan *intermediate outcomes* dan *final outcomes*, (4), *utility and sustainability*, yaitu mengukur kegunaan dan keberlanjutan antara kebutuhan dengan *final outcomes* (Pollit and Bouckaert, 2000 : 12-13).

Berdasarkan asumsi tersebut, Model Diklatpim IV Berorientasi Kinerja mengangkat beberapa variabel yang dipandang krusial dan aktual untuk dikembangkan penerapannya. Variabel-variabel yang krusial dan aktual tersebut adalah : (1) penyusunan standar kompetensi jabatan struktural, (2) penyusunan kurikulum berbasis kompetensi, (3) uji kompetensi bagi PNS yang akan menduduki jabatan struktural, (4) penyusunan standar kinerja jabatan struktural, dan (5) evaluasi kinerja. Secara sistematis usulan model Diklatpim IV Berorientasi Kinerja mencakup 18 langkah pokok sebagai berikut :

- (1) Melakukan analisis profil jabatan struktural eselon-4.
- (2) Mempelajari uraian pekerjaan jabatan struktural eselon-4.
- (3) Mempelajari persyaratan jabatan struktural eselon-4.

- (4) Menetapkan standar kompetensi jabatan struktural eselon-4.
- (5) Melakukan analisis kebutuhan diklat.
- (6) Melakukan validasi standar kompetensi dan rancangan kurikulum berbasis kompetensi.
- (7) Menetapkan kurikulum berbasis kompetensi.
- (8) Menyelenggarakan seleksi calon peserta Diklatpim IV.
- (9) Melakukan penyesuaian-penyesuaian penggunaan metode dan media pembelajaran, kemampuan pengajar/widyaiswara, kemampuan penyelenggara, sarana dan prasarana, serta pembiayaan Diklatpim IV.
- (10) Melaksanakan proses pembelajaran dengan kurikulum berbasis kompetensi.
- (11) Membentuk kompetensi lulusan Dilatpim IV dalam bentuk peningkatan pengetahuan (*academic skill/thinking skill*), peningkatan keterampilan (*vocational skill*), dan perubahan sikap dan perilaku (*social skill/personal skill*).
- (12) Menyelenggarakan uji kompetensi bagi PNS lulusan Diklatpim IV yang dipersiapkan menduduki jabatan struktural eselon-4.
- (13) Menyelenggarakan diklat teknis substantif bagi PNS yang dinyatakan lolos uji kompetensi.
- (14) Penempatan PNS dalam jabatan struktural eselon-4.
- (15) Penyusunan standar kinerja jabatan struktural eselon-4.
- (16) Menyelenggarakan evaluasi purna diklat bagi lulusan Diklatpim IV yang telah menduduki jabatan struktural eselon-4.
- (17) Menyelenggarakan evaluasi kinerja pejabat struktural eselon-4
- (18) Menentukan tingkat kinerja pejabat struktural eselon-4 sebagai umpan balik untuk penyempurnaan proses pembelajaran.

Untuk lebih jelasnya Model Hipotetik Diklatpim IV Berorientasi Kinerja dapat dilihat pada Gambar 5.26. Model tersebut telah divalidasi dengan melakukan konsultasi dan konfirmasi kepada dinas/instansi yang memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan Diklatpim IV.

