

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menghadapi berbagai perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dibarengi dengan derasnya arus informasi dalam era globalisasi, mengakibatkan terjadinya perubahan paradigma yang begitu cepat. Perubahan paradigma yang begitu cepat menuntut aparat pemerintah Daerah Propinsi, Daerah Kabupaten dan Daerah Kota untuk mampu dan siap menghadapi perubahan-perubahan tersebut serta tanggap untuk mencermati setiap perubahan dan perkembangan kondisi yang berkembang untuk melakukan berbagai usaha-usaha penyesuaian agar dapat dilakukan langkah-langkah antisipatif dalam rangka penyesuaian perubahan tersebut.

Mencermati dua hal pokok di atas, perlu kiranya diadakan penyesuaian dan peningkatan kualitas aparat dalam bidang penguasaan substansi tugas secara teknis dan manajerial. Tuntutan efisiensi dan kualitas pelayanan serta profesionalisme yang tinggi perlu dimiliki oleh aparat agar mempunyai daya saing yang kompetitif. Organisasi yang mempunyai sumber daya manusia aparat yang unggul dan berkualitas akan mampu dapat memprediksi, mengantisipasi, dan mengendalikan setiap perubahan kearah yang diharapkan.

Berdasarkan hasil kajian dari peserta diklat Staf Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah (SPAMEN) dan peserta diklat Staf Pimpinan Administrasi Tingkat Tinggi (SPATI) di Lembaga Administrasi Negara (LAN) mengenai berbagai paradigma yang berkembang saat ini menunjukkan ada beberapa perubahan yang erat kaitannya dengan upaya aparatur pemerintah untuk menyikapi berbagai perkembangan tersebut, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Penggeseran dari pandangan lama yang lebih berorientasi kepada *Government Centered*, mulai berubah ke arah *Public Centered*. Terjadinya perubahan tersebut dilatarbelakangi oleh adanya pemikiran bahwa sekarang sudah bukan saatnya lagi dominasi kewenangan kekuasaan berada dalam tangan pemerintah dengan kebijakannya yang bersifat *top-down* semata, akan tetapi warga negara (*public*) diberi pula kewenangan yang besar dalam pengendalian negara melalui mekanisme yang telah ditetapkan. Kewenangan kekuasaan warga negara tersebut didelegasikan kepada pemerintah yang *legitimate* sesuai dengan kondisi demokrasi dan transparan yang ada.
2. Pola penyelenggaraan pemerintah oleh aparatur pemerintah lebih berorientasi kepada *steering* dari pada *rowing*, yang artinya regulasi disamping menciptakan kondisi yang kondusif bagi berbagai pihak.

3. Sifat hakekat pekerjaan mulai berubah ke arah pekerjaan yang berdasarkan pengetahuan (*knowledge-based works*) dan kebutuhan sumber daya manusia juga berubah ke arah yang bersifat sederhana dan rutin (*meaningless repetitive tasks*) mulai diganti dengan tugas pekerjaan yang menekankan pada inovasi dan memberi perhatian (*innovation and caring*).
4. Keahlian dan keterampilan tunggal (*single-skilled*) mulai berubah menjadi pekerjaan tim (*team work*), dan pekerjaan yang biasanya diorganisasikan menurut fungsi secara ketat (*functional-base work*) sekarang mulai diorganisasikan menurut tujuan dan sasaran yang akan dicapai.
5. Koordinasi pekerjaan oleh atasan (*coordination from above*) mulai berkurang dan berubah menjadi koordinasi sesama teman sejawat (*coordination among peers*).
6. Perubahan dari basis kekuasaan yang datang dari atasan menjadi basis kekuasaan yang berasal dari warga negara.
7. Pendekatan berpikir secara *partial* telah lebih banyak berubah ke arah *system* secara keseluruhan sehingga diperlukan *thinking system* yang kuat.
8. Pendekatan pembangunan yang berorientasi "sektor" mulai lebih banyak berorientasi kepada "kewilayahan" sehingga pendekatannya lebih bersifat multi sektoral dan multi dimensional.

9. Hubungan-hubungan vertikal mulai berubah ke arah horizontal dan diagonal dalam rangka memperkuat *network*, sehingga diperlukan kemampuan *networking* yang “*smart*”.
10. Pemikiran yang semula menggunakan pendekatan linier menuntut kemampuan berpikir “menyeluruh” (*comprehensive*).
11. Birokrasi pemerintah yang semula terbiasa dengan kondisi keteraturan yang mudah diprediksi mulai dihadapkan kepada dinamika yang cepat dan ketidakpastian lingkungan yang tinggi, sehingga kondisi yang senantiasa berubah (*changeable*) itu cenderung sulit diramalkan.
12. Paradigma pemerintah yang semula lebih berorientasi “terpusat/sentralisasi” telah berubah ke arah “desentralisasi”, sebagai konsekuensi kuatnya keinginan warga negara untuk berperan aktif dalam pemerintah, disamping adanya tuntutan pelayanan pemerintah yang lebih baik.

Paradigma sistem Pemerintahan Daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 telah merubah sistem penyelenggaraan pemerintahan yang tadinya bersifat sentralistik, penyeragaman serta adanya hubungan hirarkhi dan sub ordinasi antara Daerah Propinsi, Daerah Kabupaten dan Daerah Kota telah berubah menjadi sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menganut sistem desentralisasi, demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman dengan mengutamakan pelayanan kepada

masyarakat. Dengan adanya perubahan paradigma sistem penyelenggaraan pemerintahan yang telah ditindaklanjuti dengan diberlakukan Otonomi Daerah pada Januari 2001, sudah memberikan petunjuk bahwa dalam konteks sistem penyelenggaraan pemerintahan, dimana pemberian otonomi terbatas kepada Daerah Propinsi dan otonomi luas kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, maka dengan pemberian otonomi tersebut peran pemerintah Daerah Kabupaten dan Daerah Kota agar lebih diberdayakan dari masa-masa sebelumnya terutama peran di bidang *diklat pegawai* sesuai dengan kebutuhan daerah.

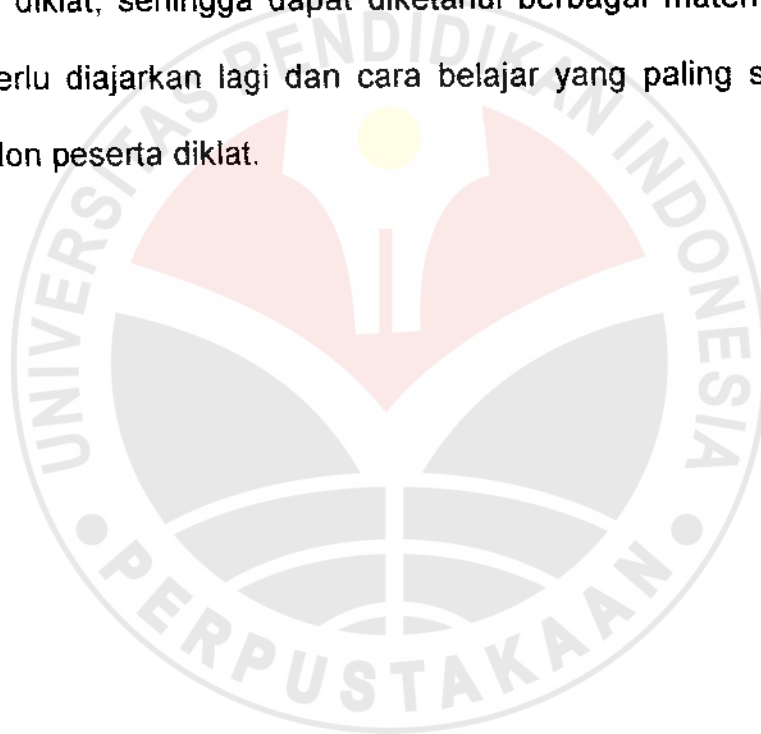
Kebutuhan akan diklat bagi Daerah Kabupaten dan Daerah Kota merupakan hal yang sangat penting untuk dipersiapkan sedini mungkin untuk melaksanakan otonomi daerah dan dipersiapkan secara matang dan terprogram sebagai kebutuhan yang berkelanjutan dan tidak pernah berakhir. Nigro (1980 : 226) menyatakan bahwa "Training represents continuing necessity in the same way that education of a person never really ends"

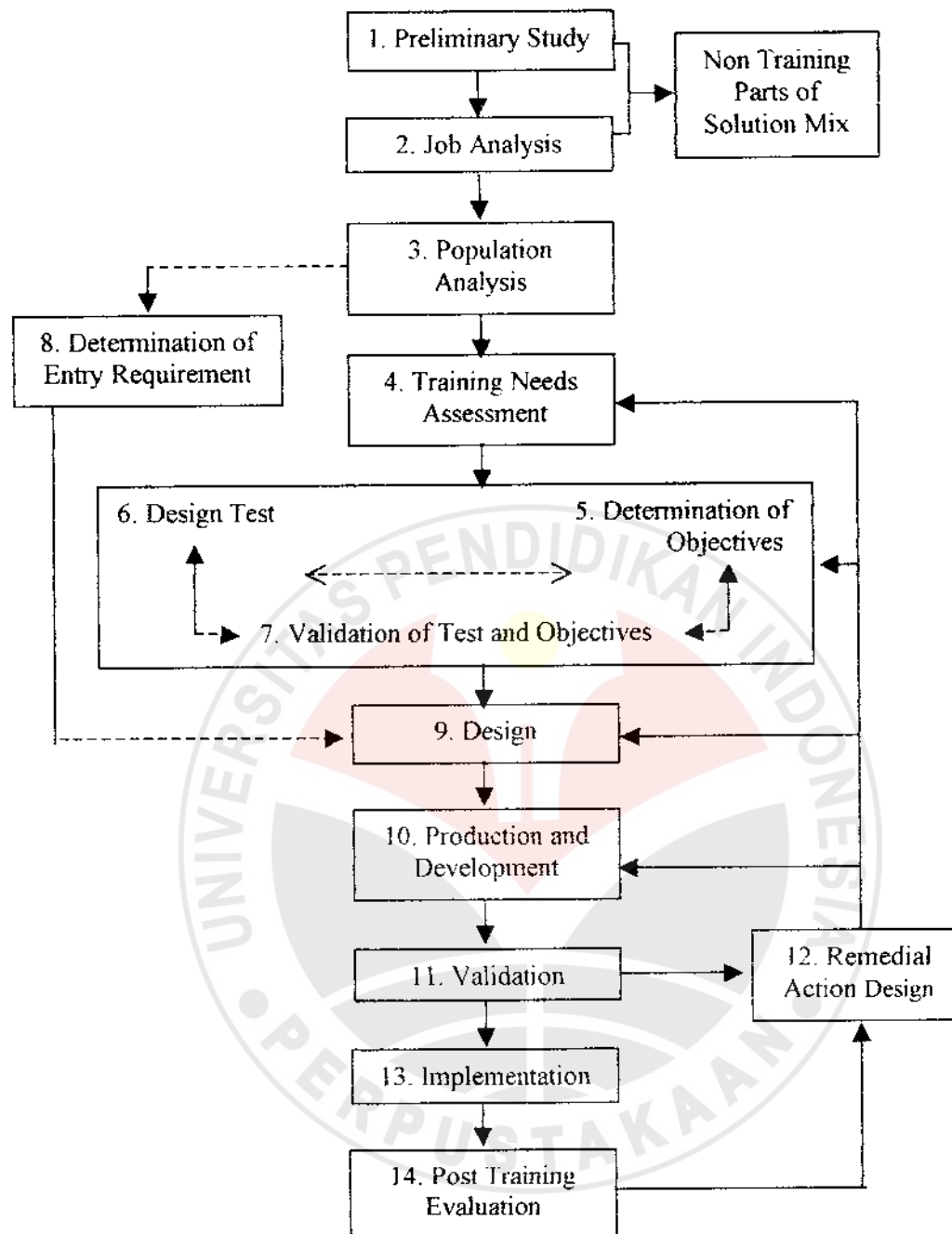
Menurut United Nations Development Programs (UNDP) bahwa kebutuhan diklat merupakan tahap ke empat dari proses pengembangan pelatihan ("The process of training development"), yang diawali studi pendahuluan, analisis tugas/pekerjaan dan analisis populasi/pelaksanaan tugas.

- ◆ Tahap awal dalam proses pengembangan pelatihan adalah studi pendahuluan, mencoba untuk menganalisis permasalahan agar

dapat diketahui penyebab, sehingga dapat pula diketahui apakah permasalahan tersebut dapat dipecahkan melalui diklat.


- ◆ Tahap ke dua analisis tugas/pekerjaan adalah untuk memberi dasar dalam mengambil keputusan mengenai materi yang akan diajarkan, metode pembelajaran, job aid dan perlu tidaknya mengubah rancangan pekerjaan.
- ◆ Tahap ke tiga analisis populasi/pelaksanaan tugas populasi adalah untuk meneliti kemampuan awal yang dimiliki calon peserta diklat, sehingga dapat diketahui berbagai materi yang tidak perlu diajarkan lagi dan cara belajar yang paling sesuai bagi calon peserta diklat.





Gambar 1 : The Process of Training Development
(United Nations Development Programs)

Menghadapi otonomi daerah dan tantangan global yang tak dapat dibendung keberadaannya, pemerintah Daerah Propinsi, Daerah Kabupaten dan Daerah Kota akan memasuki era kompetisi.



Namun dalam menghadapi hal tersebut, kondisi yang dihadapi oleh pemerintah Daerah Kabupaten dan Daerah Kota sekarang ini dengan kondisi aparatur yang jumlahnya relatif cukup banyak, tetapi dengan kualitas yang masih rendah. Fenomena yang muncul berkaitan dengan kualitas aparatur yang masih rendah, yaitu :

1. Adanya tuntutan dari masyarakat yang semakin besar akan hak untuk diyanani secara prima
2. Adanya rasa ketidakpuasan dari masyarakat atas pelayanan birokrasi.

Melihat kondisi yang sangat memprihatinkan tersebut, pemerintah Daerah Kabupaten dan pemerintah Daerah Kota belum siap untuk menghadapi era kompetisi global, sehingga perlu untuk mempersiapkan sumber daya aparatur pemerintah yang kompetitif. Hal tersebut mempunyai konsekuensi logis perlu adanya perencanaan peningkatan mutu lulusan diklat agar mampu memasuki era otonomi dan kondisi global dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi.

Upaya untuk menghasilkan aparatur yang kompeten dan handal adalah usaha yang sangat berat dan kompleks, dimana hal ini disebabkan oleh beberapa faktor. Untuk mengantisipasi hal tersebut diperlukan upaya pengembangan yang bersifat kesisteman, terintegrasi dan komprehensif.


Usaha yang sistimatis dan integral dilakukan dengan sadar, salah satunya adalah diklat dengan melalui kegiatan bimbingan,

pengajaran, dan pelatihan untuk mempersiapkan aparatur mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan serta sebagai pembinaan karier dan tanggungjawab seseorang pada masa yang akan datang dalam pengembangan tugas pemerintahan untuk mewujudkan pembangunan.

Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh William B. Werther Jr dan Keith Davis (1994 : 282) yaitu :

“Although training help employees do their current jobs, the benefit of training may extend throughout a person's career and help develop that person for future responsibilities”

Diklat aparatur sebagai wadah bagi pembinaan dan pengembangan aparatur untuk meningkatkan perilaku dan semangat pengabdian kepada masyarakat, pemerintah dan negara hendaknya program diklatnya didesain berdasarkan hasil pengembangan analisis kebutuhan diklat yang berorientasi kepada kebutuhan peserta (*participant-oriented*) agar kesenjangan perilaku aparatur untuk melaksanakan pekerjaannya dapat dipenuhi. Kemudian diklat yang dilaksanakan harus dapat merubah kemampuan manajerial, teknis dan sikap perilaku serta memberi kepastian bagi para lulusan, bahwa hasil diklat telah mencapai kemampuan dan sikap perilaku yang diharapkan dengan didukung oleh kondisi manajemen yang kondusif dalam organisasi agar lulusannya benar-benar mampu menunjukkan kemampuan dan kinerja yang diharapkan.



Soekidjo Notoatmodjo (1998:27) menyatakan bahwa diklat adalah hal yang sangat penting bagi organisasi dan merupakan investasi bagi organisasi yang ingin berkembang. Pentingnya program diklat bagi suatu organisasi antara lain :

1. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
2. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
3. Promosi dalam suatu organisasi/instansi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat

meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan atau pelatihan tambahan.

4. Organisasi-organisasi atau instansi-instansi dalam masa pembangunan, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Keberhasilan program diklat adalah hasil yang dapat memberikan rasa puas kepada lulusan karena telah memberikan pengalaman belajar yang baik. Kesan yang baik dari pengalaman belajar selama proses pembelajaran diklat akan memberikan hasil positif berupa modal pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang lebih baik untuk bekerja, juga disamping itu hasil diklat dapat memberikan rasa puas bagi atasan alumni diklat karena lulusannya telah mempunyai kompetensi yang diharapkannya.

Kondisi yang ada saat ini mengenai aparatur Daerah Propinsi, Daerah Kabupaten dan Daerah Kota secara kuantitas banyak jumlahnya, tetapi secara kualitatif yang mempunyai kualitas yang cukup untuk menghadapi berbagai tantangan pembangunan masih sangat terbatas jumlahnya. Salah satu upaya strategis untuk meningkatkan kualitas dan daya saing sumber daya manusia

aparatur pemerintah adalah melalui diklat. Nadler mengemukakan bahwa "training as learning that is provided to improve performance on the present job" (G. Douglas Mayo dan Philip H. Dubois, 1987 :3).

Tuntutan masyarakat akan kinerja aparatur sebagai pelayan masyarakat dari tahun ke tahun semakin tinggi dengan telah dilaksanakannya otonomi daerah.

Menjawab permasalahan tuntutan akan peningkatan kualitas, produktivitas, dan kinerja aparatur melalui diklat menghadapi berbagai masalah yang mendasar antara lain :

1. Program diklat dalam jabatan (in service training) yang telah dilaksanakan selama ini belum sepenuhnya menjadi wadah untuk pembinaan bagi pengembangan karier aparatur, sehingga program diklat dianggap seakan-akan terlepas dari program pengembangan karier aparatur. Hal seperti ini nampak dari banyaknya lulusan diklat teknis Administrasi Umum (Adum) yang belum diberi kesempatan untuk memangku suatu jabatan, sehingga kondisi seperti ini dampaknya tidak kondusif untuk memberi motivasi kepada aparatur untuk mengikuti program diklat.
2. Program diklat aparatur mutunya masih sangat beragam karena belum ditangani secara profesional, menyeluruh dan terpadu dalam kebijakan pengembangan organisasi serta belum adanya standar atau akreditasi penyelenggaraan diklat.

3. Program diklat yang ditawarkan kepada aparatur setiap tahunnya masih sangat terbatas sehingga kesempatan bagi aparatur untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap melalui diklat terutama diklat teknis dan fungsional masih sangat terbatas. Keterbatasan program diklat ini disebabkan oleh terbatasnya anggaran yang disediakan oleh Pemerintah Daerah Propinsi, Daerah Kabupaten dan Daerah Kota
4. Program diklat yang ditawarkan dilihat dari jumlah dan jenisnya belum mampu memenuhi kebutuhan akan tuntutan tugas pemerintahan dan pembangunan serta pengembangan aparatur secara keseluruhan.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara dalam rangka mencapai tujuan nasional, mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan.

Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan dalam upaya perjuangan mencapai tujuan nasional adalah Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia, profesional, berbudi pekerti luhur, berdaya guna, berhasil guna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat dan abdi negara.

Meningkatkan kinerja aparatur di lingkungan pemerintah Daerah Propinsi. Daerah Kabupaten dan Daerah Kota di Jawa Barat,

Badan DIKLAT Daerah Propinsi Jawa Barat melaksanakan berbagai jenis proram diklat sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan anggaran yang dialokasikan dari APBD Propinsi.

Penyelenggaraan berbagai jenis program diklat telah melahirkan sejumlah alumni yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kinerja alumni dalam melaksanakan tugasnya di unit kerjanya masing-masing.

Program diklat sebagai salah satu upaya untuk peningkatan kemampuan aparatur, menuntut kemampuan penyelenggara/ pengelola yang profesional sehingga tujuan diklat dalam rangka peningkatan kemampuan dan keterampilan dapat dicapai. Peningkatan produktivitas dan efektivitas serta efisiensi dapat dilihat dalam perilaku kinerja yang bersangkutan dalam unit kerjanya. Oleh karena itu terhadap alumni dari berbagai program diklat yang telah dilaksanakan oleh Badan DIKLAT Daerah Propinsi Jawa Barat sebagai lembaga penyelenggara diklat aparatur di lingkungan pemerintah Daerah Propinsi, Daerah Kabupaten dan Daerah Kota perlu dilakukan evaluasi.

Proses pembelajaran diklat aparatur melibatkan berbagai komponen diklat yang satu sama lain memberikan pengaruh yang sama, sehingga tidak dapat dinyatakan secara mutlak satu aspek yang mempengaruhi tingkat kelulusan diklat aparatur. Dengan kata lain, banyak komponen diklat yang mempengaruhi tingkat keberhasilan belajar aparatur dalam diklat, perlu dikaji secara

komprehensif sehingga secara gamblang dapat menentukan masalah dan kesulitan dalam proses pembelajaran yang membawa akibat tidak efektifnya pencapaian tujuan diklat.

Penilaian kinerja aparatur pada akhir-akhir ini sebagai pelayanan masyarakat cenderung kurang baik, sehingga adanya fenomena yang muncul, yaitu pelayanan yang diberikan oleh aparatur tidak memuaskan publik sehingga ada rasa ketidakpuasan dari publik. Aparatur sebagai abdi masyarakat seharusnya memberikan pelayanan prima. Bagaimana seharusnya aparatur melayani masyarakat sudah diatur dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81/1995. Dalam keputusan tersebut dijelaskan unsur-unsur pelayanan prima sebagai berikut :

1. Kesederhanaan
2. Kejelasan dan kepastian
3. Keamanan
4. Keterbukaan
5. Efisiensi
6. Ekonomis
7. Keadilan yang merata
8. Ketepatan waktu

Penyelenggaraan diklat yang profesional tergambar dari berbagai hal yang diantaranya adalah adanya perubahan dari alumni diklat kearah yang lebih produktif dan efektif serta efisien dalam penyelenggaraan tugas sebagai aparatur pemerintah dibidangnya masing-masing. Tingkat produktivitas, efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan tugas oleh alumni diklat perlu diukur sehingga dapat memberikan gambaran perubahannya. Pengukuran terhadap

perubahan kinerja alumni hanya dapat dilakukan melalui suatu penelitian yang objektif dengan menggunakan kaidah-kaidah tertentu. Oleh karena itu dipandang penting dan perlu untuk melakukan penelitian dengan judul *"Kontribusi Proses Pembelajaran Diklat Administrasi Umum (Adum) terhadap Kemampuan dan Kinerja Alumni"*

B. Identifikasi Permasalahan

Masalah yang akan diteliti adalah untuk melihat bagaimana kontribusi proses pembelajaran diklat Administrasi Umum (Adum) terhadap kemampuan dan kinerja alumninya.

Dalam penelitian ini ada tiga masalah yang perlu dikaji secara seksama keterkaitannya, yaitu : a) masalah proses pembelajaran diklat Administrasi Umum, b) masalah kemampuan, dan c) masalah kinerja.

1. Masalah Proses Pembelajaran Diklat Administrasi Umum

Proses pembelajaran dalam diklat Administrasi Umum (Adum) tidak terlepas dari suatu sistem pembelajaran yang menggunakan pendekatan secara sistematis baik dalam suatu perencanaan dan pengembangan sarana serta alat untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan pembelajaran. Dalam proses pembelajaran ada beberapa komponen yang satu sama lain saling keterkaitan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Komponen-komponen pembelajaran menurut (Briggs : 1979)

terdiri dari komponen ***tujuan, materi, media, alat bantu belajar dan evaluasi.***

Dilihat dari pendekatan sistem, proses pembelajaran merupakan suatu proses transformasi yang bertujuan untuk mengubah masukan menjadi keluaran. Proses transformasi untuk mengubah input menjadi output ini sama halnya dengan proses pembelajaran yang mana semua unsur yang terkait dalam komponen pembelajaran berinteraksi dan saling mempengaruhi dalam mencapai tujuan.

D. Sudjana (2000: 1) menyatakan bahwa : "pendidikan luar sekolah memiliki komponen yang terdiri atas masukan lingkungan (environmental input), masukan sarana (instrumental input), masukan mentah (raw input), dan masukan lain (other input); proses, dan tujuan yang mencakup keluaran (output) sebagai tujuan antara dan pengaruh atau dampak (outcome) sebagai tujuan akhir institusional pendidikan".

Tujuan proses pembelajaran pada diklat secara ideal adalah bertujuan agar materi yang disampaikan kepada peserta diklat dapat dipelajari dan dikuasai sepenuhnya oleh peserta diklat. Agar peserta diklat dapat memperoleh prestasi belajar secara maksimal maka perlu adanya proses kegiatan pembelajaran yang bermutu, yaitu proses yang menitik beratkan pada upaya untuk membantu peserta diklat meningkatkan kemampuan diri dan untuk mengembangkan sikap berprestasi.

Proses pembelajaran agar dapat mencapai tujuan belajar secara maksimal, hendaknya tujuan belajar dari program diklat harus sesuai dengan kebutuhan belajar peserta diklat. Proses pembelajaran yang memperhatikan akan kebutuhan belajar setiap individu akan dapat menarik minat peserta diklat untuk mengikuti kegiatan pembelajaran yang efektif.

Kebutuhan belajar pada setiap orang cenderung berbeda menurut ruang dan waktu juga berdasarkan kemampuan seseorang. Apabila suatu kebutuhan belajar sudah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan belajar lainnya yang perlu dipenuhi melalui kegiatan belajar. Kebutuhan belajar setiap orang hendaknya dapat dipadukan dengan tujuan masyarakat atau tujuan lembaga sehingga tujuan lembaga tidak dirasakan asing dan tidak realitis oleh peserta diklat.

Badan Diklat Daerah Propinsi Jawa Barat perlu untuk melaksanakan identifikasi kebutuhan belajar, agar semua komponen program belajar dapat membantu peserta diklat untuk memenuhi kebutuhan belajarnya. Jika suatu program diklat dapat memenuhi kebutuhan belajar individu maka dapat meningkatkan motivasi belajar peserta diklat, karena diklat diharapkan dapat menumbuhkan rasa puas dalam memenuhi kebutuhan belajarnya. Tingkah laku yang bermotivasi dapat dirumuskan sebagai tingkah laku yang dilatarbelakangi oleh adanya kebutuhan dan diarahkan pada pencapaian tujuan.

Proses pembelajaran dalam kegiatan diklat akan berjalan efektif dan efisien jika memperhatikan kebutuhan belajar dan menumbuhkan motif berprestasi yang tinggi bagi peserta diklat. Selanjutnya akan berpengaruh terhadap pencapaian prestasi belajar peserta diklat maupun keberhasilan program diklat yang dilaksanakan oleh suatu lembaga.

Upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan, khususnya kualitas pembelajaran sebagai proses transformasi untuk membentuk aparatur menjadi lulusan/alumni diklat yang profesional yang memiliki pengetahuan, sikap atau nilai - etika pemerintahan yang baik (*good governance*) dan keahlian, perlu menjadi fokus utama.

Memanfaatkan dan meningkatkan kualitas semua masukan, baik masukan berupa peserta diklat (*raw inputs*), maupun masukan sarana dan prasarana (*instrument inputs*) seperti kurikulum, materi/modul, tenaga pengajar, metode mengajar, strategi, media, sarana dan prasarana dan lingkungan pembelajaran secara efisien dan efektif.

Penyelenggaraan diklat yang tidak kalah pentingnya adalah upaya dalam persiapan penyelenggaraan diklat, proses pembelajaran, monitoring dan evaluasi diklat dengan baik dan benar.

2. Masalah Kemampuan

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan secara umum dilakukan melalui tiga tahap kegiatan, yaitu mulai dari (1) tahap pra diklat, (2) tahap penyelenggaraan diklat, dan (3) tahap pasca diklat. Ketiga tahapan tersebut sebagai upaya untuk peningkatan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku dengan melibatkan unsur-unsur manusiawi, material, fasilitas, perlengkapan dan prosedur. Kegiatan diklat dalam prosesnya menggunakan metodologi tertentu yang didukung oleh manusiawi, material, fasilitas, perlengkapan dan prosedur yang kesemuanya diarahkan untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku, sehingga semakin baik dukungan kelima unsur tersebut, maka semakin efektif penyelenggaraan diklat mengarah kepada tujuan.

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang aparatur lulusan diklat Adum adalah kemampuan teknis, manajerial dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan jabatan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab jabatan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

3 Masalah Kinerja

Kinerja adalah keseluruhan perbuatan, pelaksanaan dan apa yang dapat ditampilkan oleh seseorang/organisasi. Kinerja yang efektif dalam suatu organisasi tergantung pada misi,

strategi dan tujuan dari organisasi itu sendiri
mensosialisasikan kepada anggota organisasinya.



Kinerja menurut Hersey and Blanchard, (terj 1993:406) bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh dua variabel pokok, yaitu motivasi dan kemampuan.

Motivasi pada hakekatnya ditentukan oleh kondisi kerja dan kebutuhan individu, sedangkan kemampuan merupakan hasil perpaduan dari pengetahuan dan keterampilan (Sustermeister. 1976:1)

Pengetahuan seseorang ditentukan oleh faktor pendidikan, pelatihan dan pengalaman, sedangkan keterampilan ditentukan oleh faktor sikap dan kepribadian.

Menurut Hersey and Blanchard, (terj, 1993:406) kinerja pegawai dipengaruhi oleh tujuh variabel, yaitu: (a) kemampuan, (b) pemahaman, (c) dukungan organisasi, (d) motivasi, (e) umpan balik, (f) keabsahan pekerjaan, dan (g) lingkungan.

Ketujuh variabel diangkat dari ACHIVE model yang merupakan kepanjangan :

A = <i>Ability</i>	(kemampuan yang merupakan perpaduan pengetahuan dan keterampilan)
C = <i>Clarity</i>	(pemahaman)
H = <i>Help</i>	(dukungan organisasi)
I = <i>Incentive</i>	(Motivasi)
E = <i>Evaluation</i>	(umpan balik)
V = <i>Validity</i>	(keabsahan pekerjaan)
E = <i>Environment</i>	(lingkungan)

Jadi kinerja dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal, dimana interaksi kedua faktor tersebut akan mempengaruhi keseluruhan kinerja pegawai. Kinerja (*performance*) adalah fungsi dari *skill, knowledge and abilities* $P = f(SKAs)$ (Klingner & Nalbandian, 1985) yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tiap pekerjaan yang secara minimal memenuhi standar (baku mutu).

Memperhatikan berbagai masalah yang berhubungan dengan kontribusi proses pembelajaran diklat Administrasi Umum terhadap kemampuan dan kinerja alumni, maka melihat pada hal-hal tersebut di atas penulis membatasi masalah pada aspek :

- a. Proses pembelajaran dalam diklat Administrasi Umum yang meliputi widyaiswara, materi pelajaran, sarana dan prasarana, dan strategi pembelajaran.
- b. Peningkatan kemampuan lulusan diklat dalam bidang kemampuan manajerial, teknis, sikap dan perilaku yang optimal sebagai akibat dari pelaksanaan proses pembelajaran diklat Administrasi Umum.
- c. Peningkatan kinerja alumni diklat Administrasi Umum sebagai akibat dari peningkatan kemampuan manajerial, teknis dan sikap perilaku lulusan yang telah mengikuti proses pembelajaran diklat Administrasi Umum.

C. Rumusan Masalah

Berpijak pada latar belakang dan permasalahan, maka dalam penelitian ini rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kualitas proses pembelajaran diklat Adum ?
2. Bagaimana kontribusi proses pembelajaran terhadap peningkatan kemampuan manajerial, teknis dan sikap perilaku aluminya ?
3. Bagaimana kontribusi peningkatan kemampuan manajerial, teknis dan sikap perilaku alumni terhadap kinerjanya ?
4. Bagaimana kontribusi proses pembelajaran diklat terhadap kinerja aluminya ?
5. Bagaimana perbedaan kemampuan manajerial, teknis dan sikap perilaku lulusan diklat antara sebelum dan sesudah mengikuti proses pembelajaran ?
6. Bagaimana perbedaan kinerja alumni diklat antara sebelum dan sesudah diklat ?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan maksud untuk melihat kontribusi proses pembelajaran pada diklat Administrasi Umum (Adum) terhadap kemampuan dan kinerja alumni di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Barat.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui tentang kualitas proses pembelajaran diklat Adum.

2. Mengetahui tentang kontribusi pelaksanaan proses pembelajaran terhadap peningkatan kemampuan manajerial, teknis dan sikap perilaku aluminya.
3. Mengetahui tentang kontribusi peningkatan kemampuan manajerial, teknis dan sikap perilaku alumni terhadap kinerjanya.
4. Mengetahui tentang kontribusi proses pembelajaran terhadap kinerja alumni
5. Mengetahui tentang perbedaan kemampuan manajerial, teknis dan sikap perilaku lulusan antara sebelum dan sesudah diklat.
6. Mengetahui tentang perbedaan kinerja alumni antara sebelum dan sesudah diklat ?

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan setelah penelitian dilaksanakan dapat menghasilkan pengaruh positif yang signifikan atas kontribusi proses pembelajaran terhadap kemampuan dan kinerja alumni diklat. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pengelola diklat dan bahan referensi bagi yang berkepentingan. Secara teoritis kegunaan penelitian ini adalah untuk mempelajari implementasi kurikulum pendidikan dan pelatihan, terutama pada tataran proses pembelajaran yang efektif dan efisien yang akan diterapkan pada diklat Adum. Sedangkan aspek praktis adalah untuk umpan balik dalam penyempurnaan proses pembelajaran diklat

Administrasi Umum di masa depan sebagai informasi dasar bagi para pengambil keputusan dalam menentukan arah kebijakan pengembangan proses pembelajaran dan kurikulum diklat umumnya dan khususnya diklat Administrasi Umum (Adum) di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Barat.

F. Kerangka Pemikiran

Diklat adalah proses transformasi pengetahuan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan sikap perilaku melalui proses kegiatan pembelajaran agar seseorang mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Siagian (1996 : 12) menyatakan bahwa :

Diklat sebagai suatu keseluruhan proses, teknik dan metode belajar dan mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain dengan suatu standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan dan sikap perilaku aparatur adalah melalui proses pembelajaran yang dirancang berdasarkan kebutuhan peserta diklat.

Menurut Oemar Hamalik (1999 : 57), "Pembelajaran adalah suatu kombinasi yang tersusun meliputi unsur-unsur *manusiawi, material, fasilitas, perlengkapan, dan prosedur* yang saling mempengaruhi mencapai tujuan pembelajaran. *Manusia* terlibat dalam sistem pengajaran terdiri dari *siswa, guru, dan tenaga lainnya, misalnya tenaga laboratorium. Material, meliputi buku-buku, papan tulis, dan kapur, fotografi, slide dan film, audio dan video tape. Fasilitas dan perlengkapan, terdiri dari ruangan kelas, perlengkapan audio visual, juga komputer. Prosedur, meliputi jadwal dan metode penyampaian informasi, praktik, belajar, ujian dan sebagainya*"

Pegawai yang mengikuti diklat Administrasi Umum kebanyakan adalah pejabat eselon V dan IV, maka bagi mereka dituntut untuk memiliki pengetahuan manajerial dan teknis untuk memberi kinerja dalam pelayanan kepada masyarakat. Vroom dengan teori pengharapan yang dikembangkan oleh Porter & Lawler (1991) mengatakan bahwa :

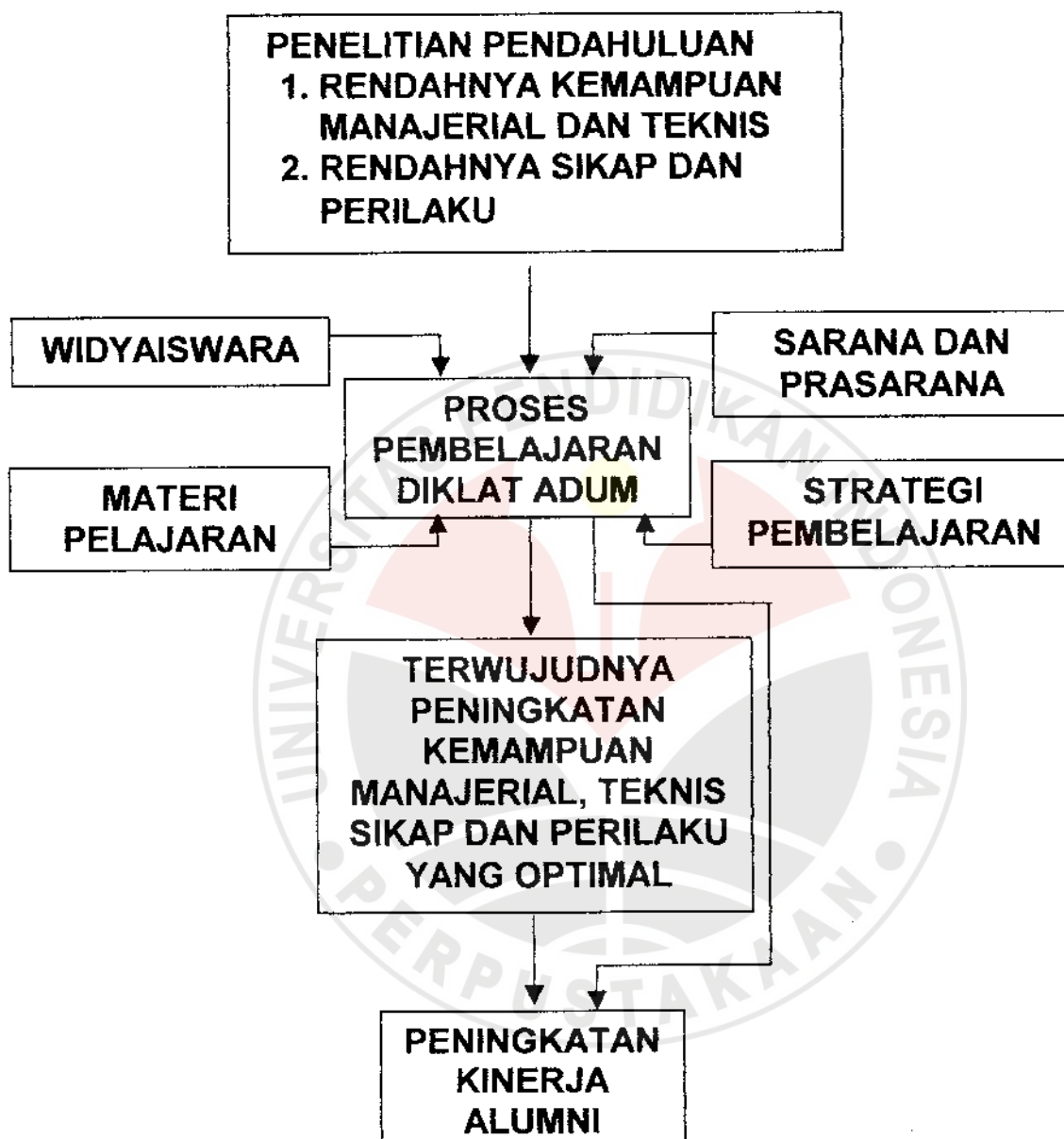
“Performance is function from effort, ability and role perception, and the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode, a way of measuring the contributions of individuals to their organization”

atau

$$P = f(E, A, R)$$

Ket : P adalah Performance (unjuk kerja, hasil kerja seseorang)
 E adalah Effort (upaya yang dikerahkan, baik fisik maupun mental)
 A adalah Ability and Traits (kemampuan yang dimiliki)
 R adalah Role perception (persepsi seseorang mengenai tugas dan fungsi)

Paradigma penelitian kontribusi proses pembelajaran diklat Adum terhadap kemampuan dan kinerja alumni, dapat digambarkan secara sistematis seperti pada tabel dihalaman berikut :



Gambar 2. Paradigma Penelitian