

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Analisis Data Hasil Penelitian

1. Program Diklat yang Ditawarkan Sesuai dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Dalam penyelenggaraan program diklat, ditawarkan beberapa program. Penawaran ini disesuaikan dengan kecenderungan yang akan dihadapi, disusun sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Strategi yang tepat perlu pula dibuat untuk dapat mencapai sasaran perusahaan secara optimal. Kecenderungan di masa depan ditandai dengan perubahan dari masyarakat industri menjadi masyarakat informasi, mengindikasikan perlunya SDM yang handal dalam menanggulangi setiap kecenderungan yang akan dihadapi oleh perusahaan.

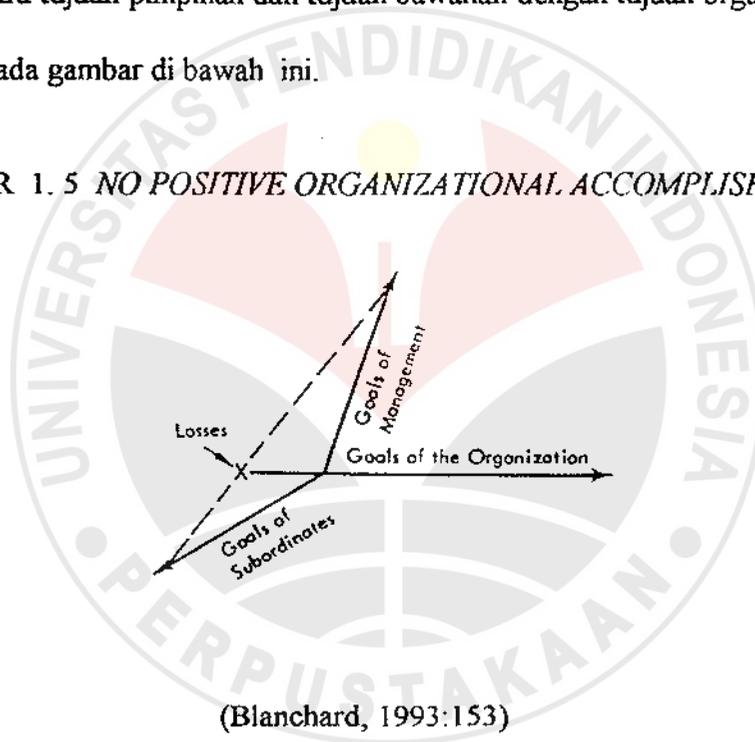
Visi, misi, dan strategi harus disusun dengan perencanaan yang matang. Karena hal ini juga sangat penting untuk kelanjutan perusahaan, di samping itu juga dapat membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama. Visi PT Pos Indonesia (Persero) yang dikelola oleh SDM yang profesional dan mampu membuat pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Sedangkan misinya adalah mengembangkan usaha yang bertumpu pada mutu pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Adapun strategi peningkatan mutu SDM dan mutu pelayanan dilaksanakan melalui Diklat Pembentukan dalam tingkat Pendidikan Tinggi yang disebut dengan Dikti Pos Sarjana.

Dalam menyusun program diklat di Pusdiklatpos, telah disesuaikan dengan visi

dan misi perusahaan. Dalam menganalisis masalah ini, terkesan bahwa program Dikti Pos Sarjana VII yang dilaksanakan oleh Pudiklatpos kurang mencapai sasaran sebagaimana yang diharapkan. Program tersebut dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat, yaitu selama enam bulan. Dengan demikian, dikhawatirkan visi dan misi perusahaan tidak dapat dicapai secara optimal. Dalam kenyataannya, program diklat agak berbeda dengan keadaan yang mereka jumpai di lapangan. Ditinjau dari pemaduan antara tujuan pimpinan dan tujuan bawahan dengan tujuan organisasi, maka dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

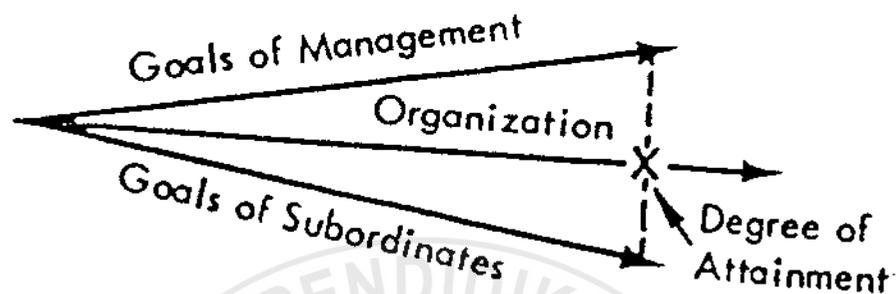
GAMBAR 1.5 *NO POSITIVE ORGANIZATIONAL ACCOMPLISHMENT*



Menilik gambar di atas, diharapkan organisasi dapat menciptakan iklim yang dapat disesuaikan dengan berbagai pihak. Orang-orang dalam organisasi (para manajer dan bawahan), memandang apakah tujuan mereka sejalan dengan tujuan organisasi atau meskipun dia berbeda, namun tujuan tersebut dapat dipenuhi sebagai hasil dari upaya pencapaian tujuan organisasi, makin tinggi prestasi bawahan makin tinggi pula produktivitas organisasi. Situasinya dapat dilihat pada gambar berikut.



GAMBAR 2.5 AN INTEGRATION OF THE GOALS OF MANAGEMENT, SUBORDINATES, AND THE ORGANIZATION-HIGH ORGANIZATIONAL ACCOMPLISHMENT



(Blanchard, 1993:154)

Salah satu cara yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif untuk menjembatani kesenjangan antara tujuan individual dengan tujuan organisasi adalah dengan menciptakan loyalitas para pengikutnya terhadap mereka. Pemimpin (dalam hal ini penyelenggara diklat), dalam melakukan tugasnya dengan menjadi penyambung lidah antara para pengikut (peserta) dengan pimpinan yang lebih tinggi (perusahaan). Pimpinan seperti ini tidak mengalami kesukaran untuk dapat mengkomunikasikan tujuan organisasi dan tujuan bawahan.

Apabila kesenjangan antara tujuan organisasi dengan tujuan bawahan telah terjembatani, maka secara keseluruhan tujuan perusahaan akan dapat dicapai secara maksimal sesuai dengan harapan semua pihak. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa program diklat yang ditawarkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) melalui Pusdiklatpos Bandung sudah disusun sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Namun, terkesan dalam program Dikti Pos Sarjana VII (Diklat Pembentukan) agak

dipaksakan dalam waktu yang relatif singkat (6 bulan) sehingga tujuan yang telah ditetapkan kurang mencapai sasaran. *Output* diklat dapat mencapai tujuan perusahaan (selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan) tetapi tidak dapat mencapai tujuan peserta secara optimal. Hal ini terbukti dalam menjalankan tugas, peserta memerlukan waktu yang relatif lama untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya di lapangan.

2. *Training Needs Assessments* untuk Kebutuhan Pengembangan SDM Dilihat dari Tuntutan Formasi Organisasi dan Tuntutan Tugas

SDM yang dibutuhkan dalam menghadapi masa depan perusahaan yang makin kompetitif di era globalisasi adalah SDM yang bermutu, karena gaung yang timbul kepermukaan di masa depan adalah peningkatan mutu hidup. Dengan meningkatnya mutu hidup, maka akan meningkat pula martabat kehidupan manusia. Dalam mengisi martabat kehidupan haruslah diisi dengan SDM yang bermutu, yaitu SDM yang unggul dan hal ini harus disiapkan melalui *life long learning*.

Selanjutnya masa depan (abad ke-21), menuntut manusia-manusia yang bukan hanya sekedar berpikir, tetapi manusia yang mampu berbuat. Untuk ini diperlukan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. Diklat merupakan sarana yang tepat untuk menghasilkan SDM yang berkualitas dalam mengarungi era globalisasi mendatang.

Walaupun dalam penyelenggaraan diklat di Pusdiklatpos telah disusun sesuai dengan formasi organisasi dan tuntutan tugas perusahaan di masa depan, namun dalam penyelenggaraannya belum ada perencanaan yang matang. Perencanaan hanya disusun dalam bentuk perencanaan jangka pendek, untuk setiap program diklat. Hal ini

terbukti ketika ditanyakan kepada penyelenggara langsung program diklat, mereka tidak mengetahui program apa yang akan dilaksanakan selanjutnya, karena yang mengatur setiap program diklat adalah Direktur SDM, Pusdiklatpos hanya sebagai pelaksana. Program diklat akan diselenggarakan apabila di lapangan dibutuhkan personel dalam suatu bidang pekerjaan tertentu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penentuan kebutuhan perusahaan melalui pengembangan SDM di Pusdiklatpos telah disesuaikan dengan formasi organisasi dan tuntutan tugas perusahaan di masa depan. Namun, dalam pelaksanaannya belum menyentuh segenap lapisan pegawai. Program diklat hanya disusun dalam perencanaan jangka pendek. Oleh sebab itu, dibutuhkan desentralisasi pendidikan. Artinya, pendidikan perlu diarahkan pada lapisan depan/mayoritas pegawai, perencanaan untuk pengembangan SDM harus benar-benar didasarkan pada kebutuhan perusahaan.

Dari kenyataan di lapangan, ternyata alumni diklat dalam melaksanakan tugasnya kurang relevan dengan apa yang mereka peroleh selama mengikuti diklat. Dalam pelaksanaan program diklat, peserta didik dan dilatih secara *homogen*, sedangkan tugas yang menanti di lapangan adalah *heterogen*. Artinya, program diklat kurang disesuaikan dengan formasi organisasi dan tuntutan tugas.

3. Proses Penyelenggaraan Diklat

a) Macam-macam Program Diklat yang Ditawarkan

Dalam penyelenggaraan diklat di Pusdiklatpos, ditawarkan bermacam-macam program. Hal ini disesuaikan dengan kecenderungan yang akan dihadapi oleh

perusahaan untuk mencapai tujuan secara optimal menjadi SDM pos.

Kecenderungan di masa depan terlihat bahwa terjadi perubahan dari masyarakat industri menjadi masyarakat informasi. Untuk mengantisipasi kecenderungan tersebut, diperlukan SDM yang handal dalam menangani setiap kecenderungan yang akan dihadapi.

Salah satu program yang ditawarkan adalah "Diklat Pembentukan" dalam tingkat "Pendidikan Tinggi" yang disebut "Dikti Pos Sarjana" angkatan VII. Dikti Pos Sarjana VII yang menjadi objek penelitian ini dilaksanakan hanya dalam waktu 6 (enam) bulan. Waktu yang disediakan terasa sangat singkat dibandingkan dengan waktu yang disediakan untuk Dikti Pos Sarjana sebelumnya yaitu 1 1/2 tahun.

Dengan melihat uraian di atas, dapat dikatakan bahwa program Dikti Pos Sarjana VII relatif singkat waktunya sehingga alumni diklat membutuhkan waktu yang relatif lama dalam menyesuaikan diri dengan tugas-tugas di lapangan. Apalagi ternyata bekal yang diperoleh di diklat agak berbeda dengan kondisi pekerjaan yang mereka jumpai di tempat tugas di lapangan.

2) Personel yang Diikutsertakan dalam Program Diklat

Untuk Dikti Pos Sarjana VII, peserta yang diterima seluruhnya berasal dari luar perusahaan dengan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) minimal 2,50. Proses penerimaan calon peserta kurang adanya promosi secara luas kepada masyarakat terutama sekali ke Universitas-universitas yang ada di daerah sehingga masyarakat tidak mengetahui secara luas waktu penerimaannya. Selain IPK sebagai syarat yang harus dipenuhi calon peserta ialah harus mengikuti beberapa macam tes.

Jadi, dalam penerimaan calon peserta, hendaknya persyaratan minimal calon perlu ditingkatkan, misalnya menjadi minimal 3,00. Karena dengan merekrut *input* calon peserta yang berkualitas tinggi, maka diharapkan akan memperoleh *output* yang berkualitas tinggi pula.

4. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Penyelenggaraan Diklat

a. Faktor-faktor yang Mendukung Penyelenggaraan Diklat

1) Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam kegiatan suatu organisasi dibutuhkan SDM, baik sebagai atasan maupun sebagai bawahan. Kerja sama keduanya akan memperoleh hasil sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan. SDM yang ikut mendukung Pusdiklatpos adalah:

a) Penyelenggara

Dalam penyelenggaraan program diklat dibutuhkan penyelenggara (pengelola) yang profesional, karena keberhasilan diklat sangat ditentukan oleh personel-personel yang terampil dalam menangani program diklat tersebut. *Human relation* yang baik perlu dikembangkan dalam pelaksanaan tugas. Keterampilan memimpin perlu ditampikan oleh penyelenggara seperti: *technical skill, human skill, dan conceptual skill*.

Dalam melaksanakan tugas, penyelenggara diklat selalu mengacu kepada peraturan dan petunjuk pelaksanaan yang ada di perusahaan dan telah disusun melalui *assessments center*. Dalam penempatan jabatan penyelenggara telah diupayakan secara "*the right man on the right place*". Berarti dalam menduduki suatu jabatan di Pusdiklatpos didasarkan kepada kemampuan/keahlian yang dimiliki personel dan dise-

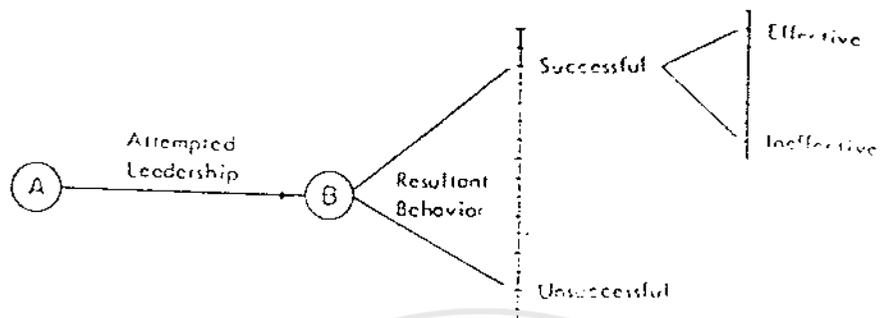
suaikan dengan bidang tugas masing-masing personel tersebut.

Namun, dari sudut pandang pihak lain (member check/kelompok B) terkesan bahwa kepemimpinan yang ditunjukkan oleh penyelenggara masih kurang memiliki visi strategik sehingga terkesan jabatan yang agak dipaksakan. Selanjutnya, kelompok lain (C1) menyatakan bahwa dalam penyelenggaraan diklat secara umum sudah cukup baik. Tetapi, di antara penyelenggara kurang adanya koordinasi antarbagian dan kebijakan yang dijalankan sering berubah-ubah sehingga peserta kebingungan dalam mengikutinya, misalnya kebijakan yang ada dalam pengumuman berbeda dengan pelaksanaannya.

Dari sudut pengawasan dan penilaian (evaluasi) terhadap tugas-tugas peserta masih kurang diawasi. Hal ini bisa dimaklumi karena secara langsung pengawasan/penilaian terhadap tugas-tugas peserta diserahkan kepada widyaiswara. Pelayanan dari penyelenggara dirasakan masih kurang profesional, misalnya dalam penyaluran tunjangan operasional. Hal ini sangat peka dirasakan oleh peserta karena mereka sangat mengharapkan bantuan tunjangan operasional tersebut dapat diterima tepat pada waktunya setiap bulan. Dengan demikian, pelayanan yang diberikan kurang memuaskan semua pihak.

Sekaitan dengan masalah ini, Blanchard mengemukakan kontinum kepemimpinan yang berhasil dan yang efektif sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini.

GAMBAR 3.5 *SUCCESSFUL AND EFFECTIVE LEADERSHIP CONTINUUMS*



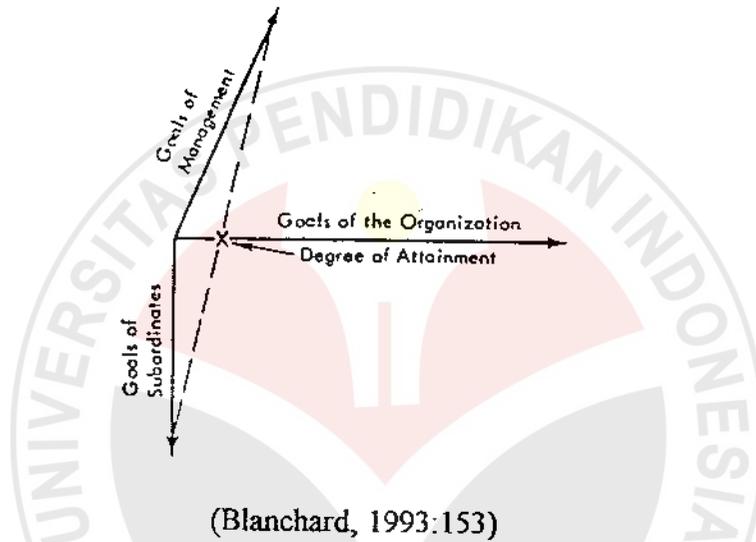
(Blanchard, 1993:143)

Dengan memperhatikan gambar di atas, terlihatlah bahwa apabila gaya kepemimpinan A tidak sesuai dengan pengharapan B, dan apabila B hanya melakukan pekerjaan karena posisi kuasa A, maka dapat dikatakan bahwa A adalah pemimpin yang berhasil tetapi tidak efektif. Tanggapan B sesuai dengan yang diinginkan A, karena dapat terpenuhi dengan memenuhi keinginan A.

Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan A mengarah pada tanggapan yang berhasil dan B melakukan tugas dengan sukarela dan merasa ada hasil yang diperoleh, maka B menghormati dan mau bekerja sama dengannya, dengan menyadari bahwa permintaan A konsisten dengan tujuan pribadinya. Nyatanya, B merasa tujuan pribadinya itu dapat dicapai melalui aktivitas tersebut. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan yang efektif.

Jika disesuaikan antara gambar di atas dengan data yang diperoleh di lapangan, maka kepemimpinan yang ditampilkan oleh penyelenggara di Pusdiklatpos adalah kepemimpinan yang berhasil tetapi tidak efektif. Apabila antara perilaku pemimpin dan keinginan bawahan kurang serasi, maka akan terjadi seperti terlibat pada gambar di bawah ini.

GAMBAR 4.5 *LITTLE ORGANIZATIONAL ACCOMPLISHMENT*



Dalam situasi seperti pada gambar di atas, terlihat bahwa adanya pengabaian umum terhadap kesejahteraan organisasi. Baik para pimpinan maupun bawahan merasa tujuan mereka saling bertentangan dengan tujuan organisasi. Konsekwensinya, moral dan prestasi akan cenderung rendah dan penyelesaian tugas-tugas organisasi akan terabaikan.

Dari data yang diperoleh dapat dianalisis bahwa penyelenggara dapat memenuhi tujuan organisasi, namun kurang memenuhi tujuan (keinginan bawahan). Salah satu cara yang dilakukan para pemimpin yang efektif untuk menjembatani kesenjangan

hanya bisa memenuhi tuntutan organisasi/perusahaan, tetapi kurang memenuhi tuntutan bawahan/keinginan bawahan.

b) Widyaiswara

Widyaiswara merupakan faktor pendukung yang amat penting untuk mencapai keberhasilan penyelenggaraan diklat. Tanpa ditunjang oleh widyaiswara yang profesional, sulit rasanya untuk mencapai tujuan diklat sebagaimana yang diharapkan. Widyaiswara bertugas mengajar dan melatih peserta diklat dengan kewajiban melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan pengabdian serta peningkatan pengetahuan dan teknologi untuk pembangunan bangsa.

Peningkatan kemampuan profesional tenaga kependidikan adalah pengembangan kualitas SDM pendidikan yang ditempuh melalui pendidikan (*life long learning*). Dalam hal ini widyaiswara yang bertugas di Pusdiklatpos perlu dikembangkan kompetensinya untuk peningkatan kualitas diklat dan produktivitas perusahaan.

Dalam rangka peningkatan kualitas widyaiswara perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu: (1) perlu dibuat sistem/aturan mengenai jabatan fungsional widyaiswara; (2) kompetensi widyaiswara perlu ditingkatkan; (3) perlu penetapan kriteria untuk profesional; dan (4) *output* diklat akan menjadi warga pos yang dibutuhkan oleh masyarakat konsumen.

Di samping widyaiswara yang mengajar di Pusdiklatpos, para peserta mengharapkan pejabat yang masih aktif di Pos (manajer UPT), misalnya dari Kantor Pos Bandung. Mereka diminta untuk memberikan semacam kuliah umum, dengan demi-

kian peserta jadi lebih mengetahui pasar yang benar-benar terjadi saat ini, apakah kecenderungan keinginan pelanggan (masyarakat konsumen) dan lain sebagainya.

Rasio antara widyaiswara intern dan ekstern adalah 1:5. Rasio ini tampaknya kurang berimbang. Sebaiknya widyaiswara yang bertugas tetap di Pusdiklatpos ditambah sehingga dalam pelaksanaan tugas diharapkan akan lebih efektif dan efisien.

Jadi, widyaiswara yang bertugas di Pusdiklatpos secara umum sudah baik. Namun, masih kurang profesional dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini tampak dalam pelaksanaan PBM yang masih tidak dialogis. Dengan demikian, diharapkan widyaiswara yang bertugas di Pusdiklatpos lebih ditingkatkan lagi kompetensinya dengan cara penambahan pengetahuan tentang mengajar. Salah satu cara yang bisa ditempuh adalah dengan mengikuti program S2 dan S3 di IKIP atau penataran-penataran khusus tentang mengajar di berbagai forum.

c) Peserta

Peserta diklat merupakan aset perusahaan. Dengan demikian, faktor peserta sebagai pendukung terselenggaranya diklat perlu diperhatikan dengan baik, ditinjau dari segi kepemimpinan, pelayanan, pengawasan, dan penilaian yang ditampilkan oleh penyelenggara serta widyaiswara. Walaupun secara langsung pengawasan dan penilaian dalam PBM telah menjadi tanggung jawab widyaiswara, namun penyelenggara juga ikut bertanggung jawab penuh atas semua kegiatan yang berlangsung di Pusdiklatpos.

Peserta yang diterima di Pusdiklatpos beraneka ragam (*heterogen*) latar belakang kesarjanaannya. Melalui diklat mereka dididik dan dilatih untuk menyamakan

persepsi dalam pelaksanaan tugas-tugas di masa yang akan datang. Calon peserta harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Penerimaan calon peserta (*input*) diklat yang selanjutnya menjadi calon pegawai PT Pos Indonesia (Persero) bekerja sama dengan lembaga profesional melalui *assessment center*. Peserta yang diterima di Pusdiklatpos harus memenuhi standar kualifikasi yang tinggi. Untuk itu calon yang diterima hendaknya berkualitas tinggi pula.

Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) dari calon peserta yang diterima dengan batas minimal 2,50. Nilai minimal tersebut perlu ditingkatkan, misalnya menjadi 3,00. Dengan demikian, secara kualitatif diterima calon-calon yang berkualitas tinggi. Apabila calon yang diterima berkualitas tinggi, maka Pusdiklatpos akan lebih mudah dalam mendidik dan melatih peserta untuk memperoleh *output* yang lebih tinggi pula.

Kemudian, latar belakang keserjanaan calon peserta sebaiknya diperhatikan, misalnya diterima dari bidang yang sama atau hampir sama, sehingga mudah dalam melaksanakan PBM.

Melalui diklat diharapkan adanya peningkatan produktivitas personel dalam memajukan organisasi sehingga personel memiliki wawasan kerja yang luas dan adanya perubahan sikap mental dalam melaksanakan tugas-tugas di lapangan. Dengan demikian, alumni diklat dapat lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Dalam proses seleksi calon peserta, sebaiknya secara penuh dipercayakan kepada pihak luar agar keabsahannya lebih terjamin. Promosi dalam penerimaan calon

peserta perlu disebarkan secara luas sehingga segenap masyarakat yang berminat dapat mengetahui saat penerimaan calon peserta. Dengan banyaknya calon pelamar, kesempatan untuk menyeleksi calon peserta yang berkualitas tinggi (IPK tinggi) akan lebih luas.

2) Kurikulum

Kurikulum adalah salah satu faktor yang amat penting dalam menunjang keberhasilan diklat. Tanpa penyusunan kurikulum yang matang dan menjangkau kebutuhan perusahaan di masa depan, maka sulit untuk dapat mencapai tujuan yang maksimal sebagaimana yang diharapkan.

Tujuan umum kurikuler Dikti Pos Sarjana VII yaitu memberi pembekalan kepada para peserta didik agar dengan bekal pengetahuan postal yang mereka peroleh memiliki sikap yang profesional. Dengan demikian, peserta yang telah mengikuti program diklat diharapkan memiliki sikap dan budaya kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang memiliki pengetahuan teknis dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas sebagai tenaga pegawai pimpinan pelaksana operasional.

Dari hasil wawancara diperoleh data bahwa penyusunan kurikulum Dikti Pos Sarjana VII sudah disesuaikan dengan kebutuhan masa depan perusahaan dalam rangka mengembangkan SDM di lingkungan PT Pos Indonesia (Persero). Tetapi, dari data dokumentasi diperoleh bahwa kurikulum Dikti Pos Sarjana VII yang ada sekarang ini dipandang masih belum mengakomodasikan kebutuhan operasional di lapangan. Dalam rangka kebutuhan di atas diberi peluang untuk mengadakan penyem-

purnaan kurikulum dan silabus Dikti Pos Sarjana. Namun, dalam perbaikan/perubahan belum dilaksanakan secara kontinyu.

Dalam pelaksanaan kurikulum rasio antara teori dan praktek kurang seimbang. Terlalu banyak disajikan teori, sedangkan praktek dirasakan oleh peserta sangat kurang. Jadi, peserta mengharapkan hendaknya praktek diperbanyak dari pada teori. Kantor Pos Simulasi yang ada hendaknya digunakan sehingga secara langsung peserta bisa memperluas wawasan dan dapat mendiskusikannya di dalam kelas, baik sesama peserta maupun dengan widyaiswara dan penyelenggara.

Kurikulum diklat harus benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan masyarakat konsumen. Setiap diadakan perubahan dalam perusahaan yang diikuti oleh perkembangan masyarakat, dikehendaki pula perubahan dan perkembangan dalam kurikulum. Jika tidak demikian, dikhawatirkan *output* diklat kurang bermanfaat, baik untuk perusahaan maupun untuk masyarakat. Perubahan tersebut perlu pula diwaspadai karena setiap perubahan akan memberi dampak terhadap banyak aspek di dalamnya, seperti: SDM, sarana dan prasarana, serta dana.

Untuk mengetahui apakah kurikulum yang telah disusun dapat mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan, tentunya diperlukan pelaksanaan evaluasi yang baik dan benar. Evaluasi program diklat dalam PBM secara langsung dilaksanakan oleh widyaiswara. Evaluasi tersebut harus dilaksanakan secara kontinyu sejak awal sampai akhir proses penyelenggaraan diklat.

Sekaitan dengan masalah evaluasi ini Laird (1965:267) mengemukakan salah satu hal yang dapat menolong kita dalam melaksanakan evaluasi adalah: "*That*

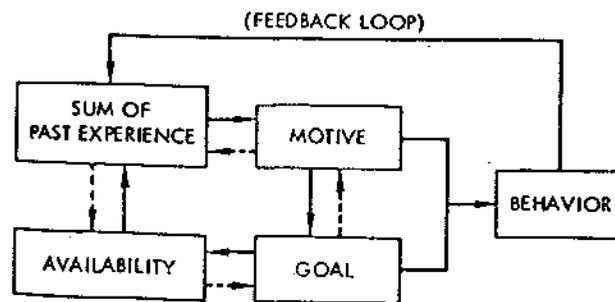
evaluation begins in the design phase-not after the program has ended". Dari ungkapan di atas, jelaslah bahwa evaluasi di mulai sejak fase perencanaan, bukan sesudah program berakhir.

Evaluasi program diklat sangat bermanfaat untuk: (1) mengetahui keunggulan dan kelemahan diklat; (2) menentukan apakah penyelenggaraan program diklat perlu dilanjutkan; (3) mengetahui apakah hasil diklat yang diperoleh telah sesuai dengan tujuan; (4) mengetahui apakah diklat merupakan investasi tenaga kerja dan uang dalam pengembangan SDM; dan (5) menambah reputasi, baik bagi organisasi maupun bagi personel dan mempunyai pengaruh terhadap penyelenggaraan diklat.

Manfaat evaluasi program diklat akan terasa bagi peserta, widyaiswara, penyelenggara, dan sistem penyelenggaraan diklat. Lanjutan evaluasi program diklat (*output*) adalah evaluasi hasil (*outcome*), hal ini dapat dilaksanakan pada alumni diklat. Dalam evaluasi *outcome*, atasan langsung alumni tidak mempunyai pola standar untuk melaksanakan program evaluasi tersebut. Para atasan langsung alumni tidak mempunyai pedoman dalam melaksanakan evaluasi tersebut. Para atasan langsung alumni mengharapkan adanya suatu model yang berbentuk semacam angket, yang di dalamnya sudah dicantumkan aspek-aspek apa saja yang harus dievaluasi di lapangan. Dengan demikian, program evaluasi *outcome* akan lebih sempurna dan dalam bentuk yang seragam.

Evaluasi terhadap alumni diklat dapat menjadi *feedback* bagi perusahaan umumnya dan terhadap sistem penyelenggaraan diklat khususnya. Model evaluasi *feedback* dapat di lihat pada gambar berikut ini.

GAMBAR 5.5. FEEDBACK MODEL



(Blanchard, 1993:175)

Melalui program diklat diharapkan peserta yang telah mengikuti program diklat tersebut mengalami perubahan, baik dalam penambahan pengetahuan dan keterampilan, maupun perubahan sikap. Hal ini akan dapat terlaksana apabila program diklat diselenggarakan dengan cara efektif dan efisien.

Pelaksanaan PBM di Pusediklatpos cenderung difokuskan dengan cara hapalan dan terlalu banyak teori sehingga perubahan dalam pengetahuan dan keterampilan masih terasa kurang maksimal. Namun, dalam perubahan sikap telah dapat dicapai dengan baik. Dengan bentuk mereka tinggal bersama-sama dengan teman lain dalam satu kamar, proses sosialisasi dengan orang lain dapat ditingkatkan.

Agar lebih cepat dalam proses pengenalan tugas-tugas di lapangan, alumni diharapkan harus bersikap proaktif dalam setiap pelaksanaan tugas untuk memadukan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dalam pekerjaan. Sekaitan dengan masalah ini, Stephen R. Covey (1989:71) mengemukakan bahwa salah satu kemampuan yang perlu dimiliki oleh individu yang efektif agar dapat bekerja dengan cara yang efektif pula adalah: *"Be Proactive"*.

Dengan demikian, individu yang efektif akan selalu mencari alternatif, selalu memilih dari berbagai alternatif, selalu mengontrol perasaan, selalu meningkatkan penampilan, memiliki imajinasi tinggi, selalu memiliki keinginan untuk merespon dan adanya rasa independen.

Pengawasan merupakan salah satu aspek yang amat penting dalam pelaksanaan program diklat. Tanpa pengawasan yang benar-benar dilaksanakan sulit untuk menentukan apakah tujuan yang ditetapkan sudah sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya.

Jadi, kurikulum Dikti Pos Sarjana VII, pada prinsipnya sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan, namun belum sempurna. *Term-term* yang disajikan sering diulang yang bukan merupakan pendalaman sehingga membuang waktu, biaya, dan membosankan peserta. Artinya, kurikulum yang disajikan kurang efektif dan efisien. Kurikulum lebih menekankan pada hapalan, bukan pada pendalaman. Peserta yang diterima di program Dikti Pos Sarjana VII adalah lulusan perguruan tinggi (S1) sehingga perlu diperhatikan nilai komprehensifnya.

Keadaan di lapangan ternyata sangat berbeda dengan keadaan selama di Pusdiklatpos. Hal ini terlihat dari hasil observasi dan wawancara yang dilaksanakan dengan alumni dan atasan langsung alumni di lapangan dalam proses penelitian ini.

Dapat disimpulkan bahwa kurikulum yang disajikan di Pusdiklatpos adalah sebagai berikut: (1) kurikulum tidak relevan dengan pekerjaan alumni di lapangan, peserta diklat *heterogen*, program *homogen*, lapangan perkerjaan *heterogen*; (2) sering diulang-ulang dalam beberapa *term*; (3) kurang berorientasi pada praktek,

diperlukan pemanfaatan Kantor Pos Simulasi; (4) kurikulum terlalu padat, waktu yang disediakan terlalu singkat; (5) perencanaan kurikulum kurang baik; (6) pemantapan kurikulum tidak komprehensif; dan (7) perubahan kurikulum tidak kontinyu.

Evaluasi program diklat telah dilaksanakan pada setiap tahapan, yang akhirnya dituangkan dalam Surat Keputusan Kapusdiklatpos serta ditugaskan ke tempat tugas masing-masing alumni. Semua atasan langsung alumni diklat mengirim hasil evaluasi ke Pusdiklatpos, tetapi tidak ada pola standar dalam melaksanakan evaluasi. Akibatnya, aspek yang dinilai akan berbeda antara satu dengan lainnya. Jika ada pola standar, maka akan lebih terfokus dan seragam dalam melaksanakan evaluasi.

Hasil evaluasi alumni (*outcome*) dapat menjadi *feedback* program diklat selanjutnya. Jika terdapat keunggulan hal ini perlu ditingkatkan, tetapi jika ada kelemahan harus diperbaiki, agar program diklat selanjutnya lebih produktif lagi.

Peserta diklat mengalami perubahan setelah mengikuti program, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap, walaupun belum sempurna sebagaimana yang diharapkan. Artinya, perlu banyak penambahan dalam berbagai hal. Dengan demikian, mereka membutuhkan waktu yang relatif lama dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan di tempat tugas.

Pengawasan terhadap pelaksanaan setiap tahap dalam program diklat perlu ditingkatkan agar hasil yang diperoleh lebih efektif dan efisien. Dengan hasil yang baik, diharapkan diperoleh produktivitas organisasi yang tinggi.

3) Sarana dan Prasarana

Salah satu faktor pendukung penyelenggaraan diklat adalah sarana dan prasarana. Dalam penyelenggaraan program diklat di Pusdiklatpos tersedia sarana dan prasarana yang sangat memadai (cukup lengkap).

PT Pos Indonesia (Persero) sekarang ini menganut sistem *zero growth* (tidak menerima pegawai baru). Dengan demikian, selama ini pula Pusdiklatpos tidak banyak menyelenggarakan diklat, khususnya Diklat Pembentukan atau tidak menerima peserta dari luar PT Pos Indonesia (Persero). Jika tidak banyak program yang diselenggarakan, maka sarana dan prasarana yang tersedia tidak banyak dimanfaatkan (idle).

Untuk program Dikti Pos Sarjana VII laboratorium bahasa tidak dimanfaatkan. Dengan demikian, untuk program Dikti Pos Sarjana VII tersebut tidak ada penambahan pengetahuan bahasa, hanya difokuskan pada penambahan pengetahuan postal saja. Mengingat PT Pos Indonesia (Persero) adalah perusahaan kelas dunia, maka penambahan pengetahuan bahasa asing terutama sekali bahasa Inggris sangat diperlukan.

Laboratorium komputer yang tersedia hanya diisi 30 unit komputer. Oleh karena itu perlu pengaturan waktu yang intensif dalam pemakaiannya agar setiap peserta memperoleh kesempatan yang sama.

Kantor Pos Simulasi sudah tersedia di Pusdiklatpos, namun belum digunakan dalam program Dikti Pos Sarjana VII. Hal ini terbukti para peserta meminta Kantor

Pos Simulasi untuk dapat langsung mempraktekkan apa yang mereka peroleh di dalam kelas.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa Pusdiklatpos telah menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dengan sangat memadai, tetapi pemanfaatannya masih kurang optimal sehingga terkesan mubazir.

d) Dana

Dalam melaksanakan setiap kegiatan semua organisasi membutuhkan dana yang dapat memenuhi kebutuhan untuk menunjang kegiatan tersebut. Dalam hal ini, Pusdiklatpos telah menyediakan dana yang dapat mencukupi kebutuhan peserta yang bersumber dari perusahaan yaitu PT Pos Indonesia (Persero).

Penyaluran dana yang berhubungan dengan peserta masih kurang profesional dalam penanganannya. Pembagian tunjangan operasional tidak tepat waktu sehingga peserta merasa kecewa. Akibatnya dana yang diterima kurang terasa manfaatnya. Hal ini disebabkan di saat mereka membutuhkan dana tersebut belum disalurkan.

Dana yang tersedia sudah mencukupi kebutuhan dan sudah dimasukkan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Rencana Jangka Panjang (RJP). Dengan tersedianya dana yang mencukupi kebutuhan, maka diharapkan program diklat akan dapat diselenggarakan dengan sebaik-baiknya.

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa dana yang tersedia di Pusdiklatpos sudah mencukupi kebutuhan, peserta diberi tunjangan pangan dan tunjangan operasional setiap bulan, hanya penanganannya belum profesional.

b. Faktor-faktor yang Menghambat Penyelenggaraan Diklat

Dari hasil penelitian diperoleh data bahwa tidak ada yang secara langsung faktor yang menghambat penyelenggaraan diklat di Pusdiklatpos. Sebagaimana telah dijelaskan terdahulu bahwa PT Pos Indonesia (Persero) menganut sistem *zero growth* (pertumbuhan tenaga kerja nol). Dengan demikian, kondisi ketenagakerjaan internal perusahaan yang akan menjadi penghambat dalam penyelenggaraan diklat.

Hal ini pun hanya menyangkut Diklat Pembentukan saja. Sedang Diklat Penjenjangan tidak ada masalah, karena Diklat Penjenjangan bertujuan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan serta wawasan kepada pegawai perusahaan, sebagai prasyarat untuk kenaikan pangkat atau pindah golongan serta prasyarat untuk menduduki jabatan tertentu. Sedangkan Diklat Pembentukan adalah penambahan pengetahuan dan keterampilan serta wawasan bagi calon pegawai perusahaan yang kemudian diangkat menjadi pegawai perusahaan dan ditugaskan ke daerah-daerah di seluruh Indonesia dengan status pegawai 80% dan pangkat IIIa.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) tidak mengalami hambatan yang berarti dalam penyelenggaraan diklat. Penerimaan pegawai baru hanya dilakukan sebagai pengganti pensiun. Untuk itu Diklat Pembentukan tetap diselenggarakan, walaupun tidak sesering sebelumnya. Artinya, penyelenggaraan diklat dilaksanakan dalam keadaan yang sangat terbatas dan hal ini disesuaikan dengan formasi organisasi dan tuntutan tugas perusahaan.

B. Keunggulan dan Kelemahan Sistem Penyelenggaraan Diklat

1. Keunggulan Sistem Penyelenggaraan Diklat

Untuk dapat mencapai tujuan diklat secara optimal, program diklat harus mempunyai keunggulan-keunggulan yang menonjol. Dengan banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh diklat, maka keberadaan diklat akan lebih dirasakan, baik oleh penyelenggara, widyaiswara, peserta, dan pemakai hasil diklat itu sendiri, bahkan dapat pula dirasakan oleh pelanggan (masyarakat konsumen), karena PT Pos Indonesia (Persero) adalah milih segenap lapisan masyarakat.

Beberapa keunggulan yang dijumpai dalam sistem penyelenggaraan diklat di Pusdiklatpos adalah sebagai berikut:

- (1) PT Pos Indonesia (Persero) sangat memperhatikan peningkatan kualitas SDM, hal ini selalu dinyatakan dalam setiap kebijakan yang diambil. Salah satu aspek yang dijalankan dari empat program sukses yang dianut oleh PT Pos Indonesia (Persero) adalah kualitas SDM. Tujuan yang hendak dilabui oleh bahtera PT Pos Indonesia (Persero) adalah melalui strategi peningkatan mutu SDM. Revitalisasi layanan dan bisnis diyakini memiliki potensi perkembangan SDM yang mampu menjalankan roda organisasi yang benar. Dalam struktur organisasi PT Pos Indonesia (Persero), Direktur Utama dibantu oleh Direktorat SDM yang membawahi Subdit SDM dan mengawasi langsung penyelenggaraan Pusdiklatpos.
- (2) Logo baru PT Pos Indonesia (Persero) dengan huruf *Futura Extra Bold* sebagai perusahaan kelas dunia yang mencerminkan sifat dasar dan budaya organisasi mencakup misi perusahaan, kepemimpinan yang profesional dan ditunjang oleh

kualitas SDM yang tinggi.

- (3) Dilihat dari visi PT Pos Indonesia (Persero) yaitu: Pos senantiasa berupaya untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia yang peduli kepada lingkungan dan dikelola oleh SDM yang profesional sehingga mampu memberikan layanan terbaik bagi masyarakat serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat. Dengan demikian, diklat merupakan sarana yang sangat tepat dalam pengembangan SDM yang makin kompetitif dewasa ini, untuk dapat mewujudkan visi tersebut.
- (4) Kurikulum diklat telah disusun sesuai dengan visi dan misi perusahaan yaitu memberikan pembekalan kepada para peserta, agar dengan bekal pengetahuan postal yang mereka peroleh, akan memiliki sikap kerja yang profesional dan selalu membuka kesempatan untuk mengikuti perkembangan perusahaan dan perkembangan masyarakat yang selalu berkembang dengan sangat pesat dan makin kompetitif.
- (5) Calon peserta yang berminat untuk menjadi pegawai PT Pos Indonesia (Persero) sangat banyak yang sekaligus akan menjadi peserta Pusdiklatpos.
- (6) Sarana pos adalah salah satu cara berkomunikasi yang sangat dibutuhkan oleh segenap lapisan masyarakat dengan biaya yang relatif murah (terjangkau oleh masyarakat), karena bisa memilih alternatif dalam menentukan biayanya. Dengan demikian, PT Pos Indonesia (Persero) adalah salah satu BUMN yang sukses di Indonesia dan di dukung oleh dana yang mencukupi segala macam kebutuhan.
- (7) Pusdiklatpos ditunjang oleh sarana dan prasarana yang cukup memadai dan merupakan salah satu penunjang setiap program diklat sehingga setiap program diklat

tidak dijumpai kendala yang berarti dalam masalah sarana dan prasarana.

2. Kelemahan Sistem Penyelenggaraan Diklat

Dalam melaksanakan suatu kegiatan, di samping keunggulan tentunya akan ada juga kelemahan yang dijumpai. Adapun kelemahan dari sistem penyelenggaraan diklat di Pusdiklatpos yang ditemui dari hasil studi disertasi ini adalah sebagai berikut:

- (1) Program diklat tidak dapat dilaksanakan dalam waktu tertentu, sebagaimana pendidikan formal lainnya, karena jika perusahaan tidak membutuhkan, maka program diklat tertentu tidak diselenggarakan. Apabila program diklat tidak diselenggarakan, maka Pusdiklatpos istirahat dalam kegiatan belajar mengajar untuk program tersebut, dengan demikian tidak disusun program diklat dalam jangka panjang.
- (2) PT Pos Indonesia (Persero) menganut sistem *zero growth*. Artinya, tidak menerima pegawai baru, hanya pengganti yang pensiun saja. Apabila di PT Pos Indonesia (Persero) masih menganut sistem *zero growth*, maka ada kemungkinan Pusdiklatpos tidak diperlukan lagi khususnya untuk Diklat Pembentukan (untuk calon pegawai baru).
- (3) Pendidikan lebih difokuskan pada kelas menengah ke atas, mayoritas pegawai belum tersentuh program diklat.
- (4) Ada kesenjangan antara tujuan perusahaan (penyelenggara) dengan tujuan bawahan (peserta). Dalam hal ini penyelenggara merasa sudah melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan/peraturan perusahaan (ketentuan yang berlaku). Namun, peserta (bawahan) merasa masih belum puas dalam beberapa hal, seperti:

- pelayanan, kurikulum, dan PBM. Kepemimpinan yang ditampilkan adalah kepemimpinan yang sukses, tetapi tidak efektif.
- (5) Untuk ukuran PT Pos Indonesia (Persero) yang merupakan perusahaan kelas dunia, IPK calon peserta minimal 2,50 terasa sangat rendah. Dengan demikian perlu diperhatikan peningkatan IPK pada program berikutnya.
- (6) Widyaiswara yang bertugas di Pusdiklatpos belum mempunyai kompetensi yang tinggi dalam melaksanakan PBM, hal ini terlihat dalam PBM yang dilaksanakan tidak dialogis dan rasio antara widyaiswara di dalam Pusdiklatpos (*intern*) dengan widyaiswara dari luar Pusdiklatpos (*ekstern*) masih belum berimbang.
- (7) Waktu yang disediakan untuk Dikti Pos Sarjana VII, tampaknya terlalu singkat. Dengan waktu yang singkat itu seolah-olah menyerupai bentuk penataran saja. Akibatnya, dikhawatirkan perubahan yang diharapkan dalam penambahan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap, tidak dapat dicapai secara maksimal. Hal ini terbukti bahwa alumni diklat perlu menyesuaikan diri dalam waktu yang relatif lama dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya di lapangan.
- (8) Tidak ada pola standar dalam mengevaluasi alumni diklat, sehingga dalam mengadakan evaluasi, semua atasan langsung alumni berbeda persepsi mereka antara satu dengan yang lainnya.
- (9) Kenyataan yang dijumpai di lapangan ternyata apa yang diperoleh oleh peserta di Pusdiklatpos berbeda dengan kondisi yang mereka jumpai di lapangan. Dari kenyataan ini tampak bahwa kurang adanya penyesuaian antara kebutuhan di lapangan dengan program diklat yang diselenggarakan. Hal ini disebabkan kurikulum yang disusun kurang relevan dengan tugas-tugasnya di lapangan.

Dari beberapa kelemahan yang ditemui di atas, maka perlu adanya penanggulangan kelemahan sistem diklat tersebut. Adapun beberapa penanggulangan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- (1) Sebagai perusahaan kelas dunia, PT Pos Indonesia (Persero) dapat memprediksi program diklat dalam jangka panjang sehingga jelas visi dan misi yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang, minimal dalam jangka waktu lima tahun.
- (2) Program diklat diberikan kepada segenap lapisan pegawai. Karena pegawai kelas bawah lebih banyak memerlukan penambahan pengetahuan, keterampilan dan sikap sehingga ia bisa lebih profesional dalam melayani pelanggan, karena mereka lebih banyak berhubungan langsung dengan pelanggan.
- (3) Kurangi kesenjangan antara atasan (penyelenggara) dengan bawahan (peserta). Untuk ini harus sering dilakukan diskusi langsung antara penyelenggara dan peserta sehingga penyelenggara langsung mengetahui permasalahan peserta yang sedang mengikuti program diklat.
- (4) Tingkatkan IPK calon peserta dari 2,50 menjadi di atas 3,00. Dengan IPK calon peserta yang tinggi (*input*) diikuti dengan proses yang matang, diharapkan akan memperoleh lulusan (*output*) yang berkualitas tinggi pula.
- (5) Waktu yang disediakan untuk Dikti Pos Sarjana VII selama enam bulan masih terasa singkat. Untuk itu agar ditambah menjadi paling kurang satu tahun, supaya terkesan sebuah program diklat, dengan waktu yang terlalu singkat seolah-olah menyerupai kursus saja.
- (6) Tingkatkan kompetensi widyaiswara agar program diklat lebih optimal dalam

meningkatkan produktivitas perusahaan. Peserta diklat adalah para sarjana. Untuk itu perlu penanganan PBM yang komprehensif dan dialogis.

(7) Perlu penambahan sarana yang sesuai dengan perkembangan di luar diklat dan diperkenalkan kepada peserta agar apabila peserta bertugas di lapangan bisa langsung beradaptasi dengan alat-alat yang yang canggih.

(8) Tingkatkan kualitas kepemimpinan, pelayanan, penilaian, dan pengawasan, dengan demikian maka produktivitas diklat pun akan dapat dicapai lebih optimal.

C. Model Diklat yang Ditawarkan

Lebih lanjut ditawarkan model diklat dengan harapan melalui model diklat tersebut akan dapat meningkatkan produktivitas organisasi/perusahaan. Rasional pengajuan model diklat yang komprehensif dan kompetitif ini dapat dinyatakan sebagai berikut: "dengan bertambahnya kebutuhan dalam masyarakat dan persaingan yang ketat antarperusahaan sejenis, maka sudah seharusnya diikuti oleh pengembangan sistem penyelenggaraan diklat dan penyempurnaan yang kontinyu pada setiap faktor pendukung diklat".

Organisasi diklat akan tumbuh seumur dengan pertumbuhan perusahaan (PT Pos Indonesia). Dalam program Diklat Pembentukan yang diselenggarakan oleh Pusdiklatpos terlihat ada upaya: (1) membentuk warga dari luar pos untuk menjadi warga pos; (2) membentuk warga tersebut untuk mengembangkan kemampuan profesional; dan (3) *output* diklat akan menjadi warga pos yang dibutuhkan oleh masyarakat konsumen.

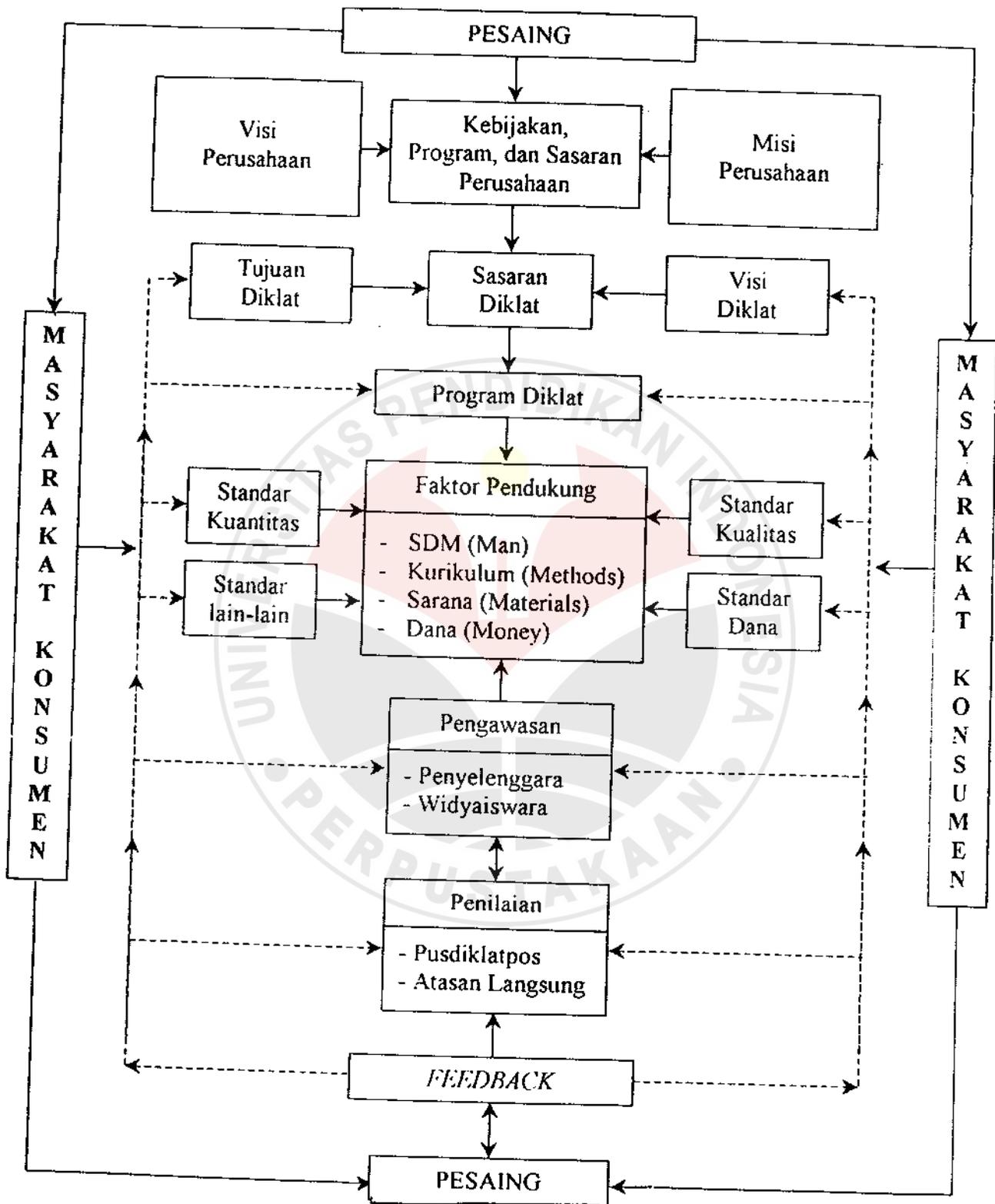
Model diklat yang komprehensif dan kompetitif ini ditawarkan dengan pertimbangan sebagai berikut: (1) kebutuhan akan diklat terus-menerus dan dinamis; (2) kebutuhan akan diklat tersebut diperoleh melalui organisasi yang belajar; dan (3) PT Pos.Indonesia (Persero) didorong oleh keberhasilan diklat dan mendorong keluar untuk melayani masyarakat konsumen dalam persaingan bisnis yang sehat.

Berpijak pada visi, misi, strategi, dan kebijakan program serta sasaran yang dituju, dapat disusun tujuan, sasaran, dan visi diklat. Program diklat didukung oleh beberapa faktor yaitu: SDM (*men*), kurikulum (*methods*), sarana dan prasarana (*materials*), serta dana (*money*) dengan menentukan standar kualitas, standar kuantitas, standar dana, dan standar lain yang dibutuhkan.

Program yang ditawarkan perlu diadakan pengawasan yang intensif, baik oleh penyelenggara maupun oleh widyaiswara dan penilaian yang kontinu sejak program dimulai sampai program berakhir. Akhirnya, masyarakat konsumen akan memberikan *feedback* kepada program diklat, karena yang memanfaatkan *outcome* diklat adalah masyarakat konsumen.

Selain faktor internal diatas, program diklat juga ditentukan oleh faktor eksternal yaitu pesaing yang juga akan ikut meningkatkan produktivitas program diklat. Untuk jelasnya model yang komprehensif dan kompetitif tersebut dapat di lihat pada gambar 6.5 berikut ini.

GAMBAR 6.5 MODEL DIKLAT YANG KOMPREHENSIF DAN KOMPETITIF



(Peneliti, 1999)

Dari model yang dihasilkan akan dapat disusun:

- (1) Visi: Menjadikan diklat sebagai pusat pendidikan dan pelatihan yang excellent (unggul) di dalam mengembangkan manajer-manajer profesional dalam lingkungan PT Pos Indonesia (Persero).
- (2) Misi: Menghasilkan lulusan yang kompetitif.
- (3) Tujuan: Menyelenggarakan proses belajar mengajar (PBM) yang dapat bersaing dengan institusi lain yang juga menyelenggarakan diklat, sehingga *ouput* diklat ini akan dapat mengantisipasi masa depan.
- (4) Strategi: Dalam penyelenggaraan diklat diperlukan penanganan yang profesional, dari penyelenggara, widyaiswara yang berkompeten, kurikulum yang adaptif, dan dana yang mengikuti kegiatan, serta sarana dan prasarana yang menunjang program diklat.