

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Seperti telah dikemukakan pada bab permasalahan bahwa penelitian ini bertitik tolak atas empat permasalahan pokok dalam pengelolaan pengembangan mutu unjuk kerja personil yaitu, permasalahan tentang pengkajian mutu unjuk kerja personil, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan personil, penempatan kembali personil setelah pendidikan dan pelatihan, evaluasi dan pembinaan personil setelah pendidikan dan pelatihan.

Pembahasan hasil penelitian didasarkan pada paradigma penelitian yang digunakan. Setelah ditentukan esensi dari temuan, maka esensi temuan tersebut dianalisis dan diperkuat dengan teori yang relevan. Dari analisis tersebut penulis membuat kesimpulan pembahasan. Berikut ini dikemukakan pembahasan temuan yang penulis pandang sangat esensial.

A. Pengkajian Mutu Unjuk Kerja Personil

Pengkajian mutu unjuk kerja personil di lingkungan Pemerintah Daerah tingkat II baru sampai pada taraf melakukan inventarisasi pendidikan kedinasan yang telah diikuti personil dan memberikan rekomendasi untuk mengikuti seleksi pendidikan kedinasan berikutnya.

Dalam inventarisasi pendidikan kedinasan ini ditabulasi jumlah personil yang telah mengikuti SEPADA dan SEPA-

LA. Selain itu dilakukan inventarisasi kesesuaian pendidikan kedinasan dengan jabatannya. Berdasarkan inventarisasi tersebut Pemerintah Daerah memberikan rekomendasi dan mengikutsertakan personil untuk mengikuti seleksi.

Pengkajian yang dilakukan ini baru sampai pada taraf mencari perbedaan data secara kuantitatif yang dilihat dari segi golongan dan pangkatnya. Pimpinan memberikan rekomendasi berdasarkan golongan dan pangkat untuk mengikuti pendidikan kedinasan.

Pemerintah Daerah Tingkat II belum mempertimbangkan apa yang perlu diperbaiki dari personil yang ada. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari analisis jabatan baru ditentukan jenis pendidikan kedinasan yang perlu diikuti. Kegiatan inventarisasi yang dilakukan juga belum melakukan diagnosis kemampuan personil.

Pengkajian mutu unjuk kerja personil diperlukan untuk menentukan SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas dalam penyelesaian pekerjaan. Dari pengkajian ini diperoleh data tentang keadaan personil yang nyata dengan yang seharusnya diharapkan untuk mampu melaksanakan pekerjaan. Secara kuantitatif harus telah dilakukan identifikasi personil yang tersedia dan yang telah mengikuti pendidikan SEPADA dan SEPALA. Dengan demikian dapat diketahui berapa yang telah layak menduduki eselon V dan eselon IV ditinjau dari segi mutu unjuk kerjanya.

Agar perencanaan pendidikan dan pelatihan mencapai sasaran, maka organisasi perlu mengkaji mutu unjuk kerja

personil secara komprehensif. Daniel L. Stufflebeam dkk (1985:6-7) mengemukakan berapa definisi kebutuhan dalam mengkaji mutu unjuk kerja personil yaitu :

Discrepancy view: A need is discrepancy between desired performance and observed or predicted performance.

Democratic view: A needs is a change desired by a majority of some reference group.

Analytic view: A needs is direction in which improvement can be predicted to occur, given information about current status.

Diagnostic view: A need is something whose absence or deficiency proves harmful.

Kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan bukan hanya dilakukan secara kuantitatif tapi perlu dilakukan secara komprehensif yakni dengan mengkaji dan menginventarisasi mutu unjuk kerja personil yang ada sekarang dengan yang seharusnya untuk mampu menyelesaikan pekerjaan. Dalam istilah ekonomi mutu adalah kunci untuk kebanggaan, produktivitas dan kemampulabaan. Mutu unjuk kerja personil adalah syarat bagi organisasi untuk peningkatan produktivitas. Oleh karena itu mutu unjuk kerja personil memerlukan suatu proses perbaikan yang terus menerus (continuous improvement process)

Selanjutnya McFall (1989) mengemukakan konsep kerja latihan ketrampilan dengan melakukan kegiatan sebagai berikut:

(1) identifying and prioritizing relevant and critical life tasks for the individual or group; (2) providing a behavioral analysis of each task; (3) obtaining a representative sample of individual's performance on each task; (4) establishing task-specific criteria of competent performance for each task; (5) evaluating performance samples; and (6) providing summarizations, integrations, and interpretations of the evaluation results. (O'Donohue, 1995:10)

Dari uraian yang telah dikemukakan di atas jelaslah bahwa, Pengkajian mutu unjuk kerja yang total perlu mempertimbangkan perbedaan data, kajian staf pimpinan, efisiensi dan efektivitas kerja personil.

Perbandingan jumlah pegawai dengan yang telah mengikuti pendidikan antar Kabupaten tidak proporsional. Pegawai yang jumlahnya banyak ternyata tidak sebanding dengan lulusan pendidikan dan pelatihan. Kabupaten Sambas jumlah pegawainya lebih banyak tidak sebanding dengan lulusan SEPADA dan SEPALA jika dilihat dari jumlah pegawai yang berada di Kotamadya Pontianak dan Kabupaten Sintang. Faktor ini disebabkan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah mereka yang lulus seleksi masuk. Bahkan karena pertimbangan tertentu yang telah lulus seleksipun tidak serta merta mengikuti pendidikan dan pelatihan. Tidak diikutsertakan mereka dalam pendidikan dan pelatihan karena beberapa alasan. Di antara alasan itu adalah, pegawai yang bersangkutan telah menyalahgunakan wewenang, misalnya penyelewengan keuangan, melakukan tindakan tidak susila (Melanggar ketentuan PP 30/1980), usia terlampau tua, karena usia peserta SEPADA maksimal 37 tahun sedangkan SEPALA 41 tahun, maka usia itu merupakan prioritas utama, sehingga usia di bawah itu ditunda untuk angkatan berikutnya. Pertimbangan kelulusan seleksi berakibat ada yang sedang menjabat eselon V dan IV tidak dapat mengikuti pendidikan padahal pendidikan kedinasan adalah pendidikan yang disediakan oleh Pemerintah bagi pegawai dalam meningkatkan kemampuan mereka menyelesaikan tugas. mengikutserta-

kan personil dalam pendidikan dan pelatihan merupakan keharusan karena untuk memenuhi persyaratan menduduki jabatan eselon tertentu. Akibatnya terjadilah kesenjangan kebutuhan jabatan dengan kebutuhan ujian atau seleksi. Pihak Pemerintah Daerah sebenarnya sangat mengharapkan pegawai yang telah menduduki eselon tertentu telah mengikuti pendidikan penjurangan yang sesuai tetapi seringkali terjadi mereka yang menduduki eselon IV dan V tidak lulus mengikuti seleksi, yang lulus adalah mereka yang tidak menduduki eselon tertentu. Akibatnya mereka yang menduduki eselon belum memiliki sertifikat atau belum memiliki kualifikasi kemampuan memimpin di jabatan yang dipegangnya, padahal tujuan pendidikan dan pelatihan supaya mereka lebih mampu menyelenggarakan atau menyelesaikan pekerjaan yang sedang ditanganinya.

Melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan adanya peningkatan produktivitas personil dalam memajukan organisasinya sehingga personil memiliki wawasan kerja yang luas, dan mempunyai perubahan sikap mental, sehingga bekerja lebih efisien dan efektif dalam menyelesaikan tugas pelayanan kepada masyarakat.

Agar pendidikan kedinasan efektif mesti didasarkan pada upaya-upaya pencapaian tujuan. Penyelenggaraan mesti didasarkan pada kebutuhan organisasi dan kebutuhan personil dalam organisasi, atau untuk memecahkan masalah yang telah terjadi dalam organisasi. Sehubungan dengan itu Elaine I. Berke yang dikutip oleh Donnelly (1987:252) mengemukakan:

"To be effective, a training program must accomplish a number of goals. First, it must be based on organizational and individual needs. Training for training's

sake is not the aim. Second, the training objectives should spell out what problem will be solved. Third, all training should be based on sound theories of learning, this major reason that training and management development are not tasks for amateurs. Finally, training must be evaluated to determine whether a training program is working.

Dari uraian yang telah dikemukakan di atas seleksi sebagai salah satu upaya persyaratan yang ditentukan PP No. 5 tahun 1989 tidak dapat memenuhi job specification (persyaratan jabatan) bila tidak memprioritaskan kebutuhan organisasi.

Mutu unjuk kerja personil pada tingkat SEPADA maupun SEPALA rendah karena masih terdapat keraguan dalam menyelesaikan tugas. Mereka memerlukan penambahan pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan jabatannya.

Walaupun personil berusaha menyelesaikan seluruh pekerjaan yang dibebankan kepadanya, tapi mereka masih ragu dengan kebenaran pekerjaannya. Mereka yang telah tua kreativitas umumnya rendah. Mereka baru mulai bekerja setelah dikomando. Tidak jarang terjadi pekerjaan tidak terselesaikan, sehingga sering terjadi pekerjaan diambil alih oleh personil lain, atas permintaan Sekretaris Wilayah Daerah. Pegawai yang berumur umumnya menggunakan cara kerja yang sudah terpola walaupun pekerjaan itu keliru. Personil yang tua umumnya sulit merubah kebiasaan kerja yang sudah terpolakan, kreativitas rendah. Terjadi kemampuan kerja yang tidak kreatif karena terlalu lama menetap pada suatu jabatan. Pekerjaan menetap dapat menyebabkan terjadi kekakuan, wawasan menjadi sempit, dan kreativitas rendah. Selain itu rendahnya mutu unjuk kerja personil masih ditandai dari sederhananya tujuan mereka bekerja, karena tujuan mereka

bekerja pada mulanya memang hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan hidup, karena mereka umumnya berasal dari keluarga yang tidak mampu. Mendapatkan gaji berarti tujuan sudah tercapai. Walaupun pada tingkat SEPALA tujuan mereka bekerja tidak hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan hidup, mereka umumnya sudah berusaha untuk meningkatkan karirnya, walaupun belum sampai kepada aktualisasi diri.

Mutu unjuk kerja mereka secara kualitas tidak menunjukkan perbedaan yang berarti. Mutu unjuk kerja yang diharapkan adalah tercapainya tingkat kematangan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada personil. Hersey dan Blanchard (1980:162) mengemukakan variasi kematangan seseorang ditinjau dari tanggungjawab sebagai berikut:

(1) individuals who are neither willing nor able to take responsibility, (2) individuals who are willing but not able to take responsibility, (3) individuals who are able but not willing to take responsibility, and (4) individuals who are willing and able to take responsibility.

Jadi tingkat kematangan seseorang yang memperlihatkan mutu unjuk kerja tinggi adalah mereka yang memiliki keinginan bertanggung jawab dan dapat bertanggung jawab. Kemudian ditegaskannya dua faktor kematangan yaitu, "(1) job maturity-ability and technical knowledge to do the task, and (2) psychological maturity-feeling of self confidence and self respect about one self as an individual" (Hersey dan Blanchard, 1980:163). Jadi orang yang matang atau memperlihatkan mutu unjuk kerja yang tinggi tidak hanya memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengerjakan tugas, tapi juga memiliki rasa kepercayaan pada diri sendiri dan merasa baik dari apa yang dilakukannya.

Hadari Nawawi (1994: 52-53) mengemukakan ciri-ciri manusia berkualitas memiliki: 1) Keluasan dan kedalaman pengetahuan, tingkat pemahaman dan ketajaman berpikir, 2) Ketrampilan dan atau keahlian sebagai hasil pengembangan dan pendayagunaan potensi psikologis yang memungkinkan untuk menjadi sumber daya manusia yang produktif.

Engkoswara mengemukakan inti yang harus dimiliki setiap warga negara Indonesia sebagai benteng ketahanan nasional adalah meliputi:

- 1) Normatif-humaniora
- 2) Partisipasi azasi (bersaing yang sehat)
- 3) Memiliki sikap, pengetahuan dan ketrampilan yang memadai: (1) Sikap positif terhadap pembangunan dan pembaharuan, belajar dan bekerja, percaya kepada diri sendiri dan tanggung jawab; (2) Memiliki pengetahuan dasar yang cukup sebagai landasan berpikir, cerdas dan rasional; (3) Memiliki ketrampilan dasar yang memadai baik praktis maupun untuk melihat, menemukan dan kemungkinan memecahkan masalah. (1990:11-12)

Dalam teori TQM (Total Quality Management) personil hendaknya dapat memberikan pelayanan yang baik kepada pihak berkepentingan atau para pelanggan. Robert D. Costigan (1995) menegaskan bahwa, "Interpersonal Skill" dalam TQM yang perlu dimiliki adalah, "Ability to relate effectively with customers."

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa mutu unjuk kerja personil dalam penyelesaian tugas yang menjadi tanggungjawabnya masih rendah. Rendahnya mutu unjuk kerja personil harus ditingkatkan secara terus menerus salah satu di antaranya melalui pendidikan dan pelatihan.

B. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan oleh Unit Program Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Tingkat I Kalimantan Barat

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan Pemerintah Daerah sangat tergantung pada kebijakan Pemerintah Pusat.

Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Unit Program Pendidikan dan Pelatihan Propinsi juga tidak terlepas dari upaya pelaksanaan kebijakan atau mengamankan kebijakan yang telah ditetapkan pemerintah. Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 5 tahun 1989 mengisyaratkan bahwa level kepemimpinan tertentu hendaknya memiliki wawasan dan pengetahuan kepemimpinan pada tingkatan tertentu. Kebijakan yang dibuat oleh Departemen dalam Negeri maupun penjabarannya yang dibuat oleh Pemerintah Daerah merupakan prioritas untuk menyukseskan pembinaan mutu unjuk kerja personil.

Kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah pusat tidaklah kaku tapi hendaknya dijabarkan sesuai dengan kebutuhan dan situasi daerah. Kebijakan untuk mengikuti seleksi memang diperlukan tapi bagi mereka yang sudah memegang jabatan dan harus ditingkatkan kemampuannya hendaklah mendapat prioritas.

Wildavsky (1979) menegaskan bahwa kebijakan adalah suatu kajian berdasarkan prioritas, dan menetapkan prioritas yang dianggap paling efisien dan efektif.

Duncan MacRae, Jr dan James A. Wilde (1979:3) menjelaskan, "A chosen course of action significantly affecting large numbers of people is a policy. If chosen by gover-

ment, it is a public policy". Bertitik tolak dari pengertian tersebut berarti kebijakan pendidikan adalah pedoman yang mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan, baik terhadap penyelenggara pendidikan, pemakai pendidikan maupun terhadap peserta pendidikan.

Kebutuhan akan pendidikan ditentukan oleh berbagai faktor, Philip. H. Coombs (1985:59-61) menjelaskan bahwa politik dan ekonomi akan mempengaruhi perubahan sosial, perubahan sosial akan mempengaruhi teknologi, sedangkan perubahan teknologi akan mempengaruhi kebutuhan pendidikan. Kendatipun demikian kebutuhan pendidikan juga ditentukan oleh kebijakan pemerintah.

Keberhasilan pembangunan itu sangat ditentukan oleh faktor manusia, dan manusia yang menentukan keberhasilan ini haruslah manusia yang mempunyai kemampuan membangun. Kemampuan membangun ini hanya dapat dibina melalui pendidikan. Artinya pendidikan yang relevan dengan tugas manusia pembangunan haruslah berorientasi kepada keseluruhan kebutuhan dan tuntutan pembangunan. (Fakry Gaffar, 1987:2)

Faktor sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh organisasi dan sekaligus merupakan tujuan organisasi. Lorraine Johnson-Riordan (1994:13) menegaskan:

"HRD" (human resource development) is typically articulated as primarily concerned with the "strategic" management of organizational change in the workplace through processes of "training" and "development". These process are "driven" by a "goal orientation"-usually the demand for performance effectiveness, productivity and efficiency. And "HRD" practitioner often serves as the "out side" "Facilitator" of this change.

Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan merupakan strategi manajemen, sehingga personil tetap produktif dan bekerja lebih efisien, dengan tetap berorientasi pada tujuan organisasi.

Dari pembahasan yang telah dikemukakan di atas jelaslah bahwa kebijakan diperlukan dengan memperhatikan prioritas sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Persiapan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan tidak melibatkan seluruh penatar atau instruktur

Pelaksanaan pendidikan kedinasan memerlukan persiapan. Diantara persiapan itu adalah membuat kebijakan, pertemuan dengan penatar, membuat jadwal, mempersiapkan fasilitas proses belajar mengajar.

Untuk membuat persiapan pendidikan dan pelatihan Diklat Propinsi tidak mengadakan pertemuan dengan seluruh penatar tetapi memberitahukannya melalui surat pemberitahuan, walaupun sebelumnya telah dihubungi untuk kesediaannya, setelah itu baru disusun jadwal. Tidak diundangnya penatar karena mengumpulkan mereka semua sekaligus agak sulit. Kesulitan ini terjadi karena penatar sebagian besar pejabat yang sulit meninggalkan tugas pokoknya, dan waktu mereka pun sangat terbatas. Panitia berasumsi bahwa silabi yang diberikan diduga sudah cukup memadai untuk pegangan menyampaikan materi. Mata pelajaran tertentu diserahkan kepada pejabat karena mereka memiliki kewenangan bidangnya, dan diasumsikan menguasai secara operasional. Sedangkan piranti ilmu dan teknologi diserahkan kepada dosen dan

widyaswara.

Pertemuan dengan seluruh penatar pada dasarnya untuk mencegah terlalu jauh penyimpangan dari tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi di antara penatar tentang materi sangat diperlukan, strategi yang ditempuh untuk mencapai sasaran dapat disepakati bersama. Dengan adanya pertemuan bersama semua gerak langkah terkoordinasi dengan baik. Dalam hal seperti ini perlu sikap hati-hati dalam membuat suatu asumsi, karena tidak seluruh instruktur memahami teknik penyajian. Dari hasil wawancara dengan peserta masih ditemukan instruktur yang tidak menyajikan materi dengan baik. Seperti yang disarankan oleh Michael W. Apple (1995:153), "We should cautious of technical solutions to political problems. We should be cautious about fine-sounding words that may not take account of daily lives of the people who work in this institutions"

Tantangan dalam pengembangan program dan pelaksanaan kurikulum adalah faktor penatar, panitia, dan sistem organisasi. Dalam kondisi seperti ini dituntut tanggung jawab pimpinan sebagai perancang program. "In designing professional development programs for those responsible for instructions, instruksional leaders should address the technical skills needed to develop and implement an outcome-based instructional system..." (Kathleen A. Fitzpatrick, 1995:127)

Dari pembahasan yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa, asumsi panitia tentang kemampuan

penatar dalam memahami silabus berakibat proses belajar mengajar tidak seluruhnya menarik perhatian peserta dalam mencapai tujuan.

Seleksi masuk sebagai kebijakan mengikuti pendidikan dan pelatihan seringkali tidak dapat memenuhi harapan Pemerintah Daerah tingkat II.

Untuk merekrut peserta mengikuti pendidikan dan pelatihan dilakukan seleksi. Peserta yang diundang mengikuti seleksi untuk memenuhi persyaratan akademik adalah telah memenuhi semua persyaratan administratif yang dilakukan oleh lembaga pengirim dalam hal ini adalah Pemerintah Daerah Tingkat II. Seleksi untuk mengikuti SEPALA diselenggarakan di tingkat I oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen dalam Negeri. Seleksi diselenggarakan atas kerjasama Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen dalam Negeri dan Unit Program Pendidikan dan Pelatihan Propinsi.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang tidak hanya menyelenggarakan untuk lingkungan sendiri ternyata sangat menguntungkan efisiensi dan efektivitas pendanaan.

Hasil seleksi tidak diumumkan atau dikirim ke tingkat II sehingga Pemerintah Daerah Tingkat II tidak dapat menentukan siapa yang diprioritaskan untuk mengikuti pendidikan kedinasan. Padahal Pemda Tk. II memiliki calon yang mereka pandang layak untuk menduduki eselon tertentu. Akibat lain dari kelulusan seleksi yang tidak diketahui personil yang bersangkutan adalah bila tidak dipanggil tahun bersangkutan mereka ikut seleksi kembali.

Tidak diumumkanannya hasil seleksi kepada peserta langsung atau tetap menjadi rahasia Bagian kepegawaian Propinsi, karena berdasarkan pengalaman yang lampau setelah mereka mengetahui kelulusannya selalu merongrong untuk segera diikutkan dalam pendidikan. Padahal bagi yang luluspun tidak selalu diikutsertakan dalam pendidikan kedinasan. Ternyata kebijakan yang mempersyaratkan kelulusan tidak dapat memenuhi keinginan organisasi mereka sendiri untuk meningkatkan mutu unjuk kerja personil pada setiap jenjang kepemimpinan.

Peserta yang akan mengikuti pendidikan harus memenuhi persyaratan administratif dan persyaratan akademik. Persyaratan administratif adalah persyaratan yang harus dipenuhi peserta sebagai pegawai negeri yang layak untuk menduduki posisi tertentu atau yang dipandang harus memenuhi persyaratan tertentu. Persyaratan akademik adalah persyaratan yang berhubungan dengan kemampuan peserta untuk mampu dan layak mengikuti pendidikan. "The selection and placement of personnel begins with a for human resources and depends on legal requirements" (Berke, 1987:248)

Dari pembahasan yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa hasil seleksi perlu diketahui oleh personil yang bersangkutan dan Pemerintah Daerah Tingkat II. Rekomendasi dari Pemerintah Daerah Tingkat II perlu mendapat prioritas, karena pertimbangan kebutuhan organisasi

Kurikulum muatan lokal tidak jelas karena semuanya diatur oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri.

Kurikulum muatan lokal mula-mula dibuat oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi, setelah itu diolah oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri. Kemudian kurikulum tersebut diterbitkan bersama dengan kurikulum inti. Berdasarkan kurikulum inti tersebut dosen membuat materi untuk penyelenggaraan pendidikan. Tidak jelasnya kurikulum muatan lokal sangat menyulitkan pengembangan materi yang dibutuhkan terutama relevansinya dengan kebutuhan lapangan.

Kurikulum pada dasarnya merupakan refleksi dari pandangan orang terhadap pendidikan. Melalui kurikulum akan diketahui kecendrungan suatu kegiatan pelatihan. Kurikulum sebagai dokumen tertulis merupakan langkah pertama dalam menterjemahkan apa yang diinginkan oleh pendidikan dan pelatihan. James A. Beane (1995:7) menegaskan, "Coherence in the curriculum involves creating and maintaining visible connection between purpose and everyday learning experiences" Undang-undang RI Nomor 2 tahun 1989 tentang sistem Pendidikan Nasional memberikan pengertian: "Kurikulum adalah rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar". (UUSPN pasal 1 ayat 9)

Dari pembahasan di atas jelaslah bahwa kurikulum perlu diupayakan untuk dihubungkan dengan tugas personil di

lapangan yang menyangkut berbagai ketrampilan. Keterhubungan itu memang perlu diperhatikan dalam merancang kurikulum.

Substansi Kurikulum belum menyentuh seluruh kebutuhan organisasi dan pertumbuhan kepribadian peserta.

Kurikulum yang ada meliputi piranti teoritis dan praktis. Piranti teoritis memuat berbagai teori untuk memperluas wawasan peserta, sedangkan piranti praktis dimaksudkan untuk pembekalan mereka menghadapi pekerjaan di lapangan, sehingga mereka bekerja lebih terarah.

Materi kurikulum kian hari kian bertambah sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Akibat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut syarat yang lebih berat dari setiap warga negara yang menerima pendidikan atau latihan.

Jika dilihat dari materi kurikulum, agar peserta mengalami perubahan yang mendasar sebagai aparat pemerintah, maka kurikulum seyogyanya secara substansi memuat tentang: technical skill, conceptual skill, human skill, political skill, dan personal growth. (Wawancara dengan Ahmad Sanusi, tanggal 15 September 1995).

Ketrampilan teknis (technical skill) yaitu kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknik dari suatu bidang kegiatan tertentu.

Ketrampilan manusiawi (human skill) yaitu kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami dan merangsang serta mendorong orang lain. Orang lain itu termasuk anggota organisasi, para relasi, teman sekerja dan termasuk bawah-an.

Ketrampilan konseptual (conceptual skill) adalah kemampuan mengkoordinasi dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi sehingga organisasi dapat dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh.

Ketrampilan politis (political skill) dimaksudkan adalah ketrampilan yang mampu memperoleh kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketrampilan politis termasuk menentukan hubungan yang benar dan mempengaruhi orang yang benar. Ketrampilan politis termasuk memenangkan pengaruh dari orang lain, merebut kekuatan ataupun mempertahankan kekuatan. Ketrampilan ini memungkinkan seseorang untuk terus mengembangkan kariernya. "Recently, Pfeffer (1989) suggested that a political focus may be an important, yet overlooked, perspective in understanding career success". (Timothy A. Judge, 1994:44)

Pertumbuhan kepribadian (personal growth) diharapkan tumbuh sikap yang positif terhadap keseluruhan tugas pengabdian, dan kedewasaan bertindak. Pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang pemimpin. Penampilan untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi stafnya.

Dari pembahasan yang dikemukakan di atas jelaslah bahwa kurikulum yang efektif tidak hanya dapat memenuhi harapan organisasi, tapi juga dapat menyentuh perkembangan kepribadian peserta pendidikan dan pelatihan, sehingga publik dapat terlayani secara optimal.

Jumlah jam yang banyak untuk mencapai target penye-

lesaian kurikulum belum efektif karena aspek kebutuhan belajar peserta, jadwal yang tepat dan metode mengajar tidak mendapat perhatian.

Sebenarnya bukan jumlah materi yang padat harus diserap oleh peserta dalam mencapai "prestasi belajar" yang efektif, tetapi bagaimana membangkitkan motivasi peserta sehingga walaupun sudah selesai pendidikan terus mempunyai keinginan untuk mengembangkan diri. S. Nasution (1982:17) menegaskan, "Maka yang diutamakan bukan hanya bahan pelajaran melainkan juga motivasi belajar dan metode mengajar".

Peserta sebagai input diasumsikan sudah memiliki (K) Knowledge (Pengetahuan), (S) Skill (Ketrampilan), dan (A) Attitude (Sikap). Setelah selesai mengikuti pendidikan diharapkan lebih menekankan pada perubahan Attitude (Sikap), setelah itu Skill (ketrampilan), dan terakhir memiliki knowledge (pengetahuan). Upaya untuk mengubah KSA menjadi ASK tidak hanya dalam semboyan tapi diwujudkan dalam setiap penyampaian aspek kurikulum, dengan terintegratif dalam setiap proses belajar mengajar. Aspek tersebut memang tidak terlihat secara eksplisit dalam kurikulum, aspek tersebut seakan-akan tersembunyi di dalam setiap piranti, dan nyata hingga tidak perlu penyampaian secara monolitik.

Untuk melaksanakan kurikulum dibuat Jadwal. Jadwal ditetapkan Kepala sub bagian Program dan Bidang yang terlibat untuk setiap angkatan. Yang dijadikan pertimbangan adalah: 1) Silabi (jumlah hari dan urutan materi), 2) Prog-

ram tahunan tentang (ruang dan daya tampung asrama), DIP untuk penyesuaian tahun anggaran. Jadwal mungkin saja berubah karena dosen tertentu berhalangan masuk, dan digantikan oleh instruktur lain. Widyaiswara Diklat prop selalu siap menggantikan.

Dalam menetapkan jadwal sebagai upaya melaksanakan kurikulum yang telah ditetapkan perlu memperhatikan kondisi mereka yang belajar, termasuk kemampuannya, pengalaman selama bekerja. Dengan demikian akan diketahui mata pelajaran apa yang mesti didahulukan dan mata pelajaran apa yang diletakkan terakhir. Seperti yang disarankan oleh Maxine Greene (1995:139), "When devising curriculum today, we may need to consciously create conditions that stir learners to reach out from their own vantage points into spaces where they can attain some reciprocity"

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa, " yang dapat mengubah mutu unjuk kerja personil adalah kurikulum koheren (coherent) yang ditunjang oleh metode yang mampu memberikan motivasi belajar".

Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ditemui penatar yang ideal atau yang menarik, dan penatar yang membosankan atau tidak menarik dalam menyajikan materi.

Penatar atau dosen yang menarik adalah yang dapat memunculkan masalah dari peserta. Penatar tersebut menghargai pendapat peserta, memberi kesempatan diskusi. Selanjut penatar yang menarik adalah menyajikan materi secara sisti-

matis, menyampaikan materi sesuai dengan waktu yang tersedia, ditambah dengan humor supaya tidak mengantuk terutama diwaktu siang. Peserta sangat menghargai penatar yang memiliki dasar keilmuan yang luas dan dalam sehingga materi yang disampaikan terasa sesuai dengan permasalahan yang ada di lapangan.

Umumnya penatar yang menarik perhatian mereka adalah penatar yang menggunakan metode andregogi. Metode memandang peserta sebagai orang dewasa yang memiliki pengalaman dan ketrampilan yang dapat dijadikan sumber belajar. Penatar yang menarik dan dapat menyajikan secara baik adalah penatar yang telah memiliki pengalaman mengajar dan telah mengikuti TOT (Training of Trainers), sehingga dapat menggunakan metode andregogi.

Penatar yang membosankan atau yang tidak menarik sehingga tidak banyak memberikan kontribusi terhadap perubahan peserta. Menurut peserta, penatar yang membosankan adalah mereka menerangkan hanya dengan membaca buku, sehingga gerakannya sangat kaku dan tidak memperhatikan suasana kelas. Pada saat proses belajar berlangsung tidak memberi kesempatan bertanya, dan mudah tersinggung serta bahasanya sulit untuk dimengerti. Penatar lain yang mereka anggap tidak menarik adalah yang menyampaikan materi tidak sistimatis, tidak bisa menjabarkan ilmunya dalam bentuk operasional, bahkan tidak jarang mereka menyampaikan materi terlalu terburu-buru karena mengejar waktu. Menurut pengamatan peserta ada penatar tidak menarik karena mereka

menyampaikan tidak bersemangat, sepertinya mereka kurang referensi.

Faktor yang menyebabkan terjadinya hal yang tidak menarik di kalangan penatar tersebut di atas adalah karena kesibukan ada diantara penatar yang memegang jabatan penting sehingga karena limit waktu mereka tidak dapat mempersiapkan dengan baik materi yang akan disampaikan. Karena kesibukan tadi menyebabkan kelelahan sehingga membuat persiapan dengan baik tidak bergairah lagi. Walaupun demikian banyak pula di antara penatar yang juga sebagai pejabat banyak memberikan kontribusi dalam membekali pengetahuan dan ketrampilan, kemampuan mengajarnya sangat baik sehingga peserta dapat memahami dan menyerap ilmu yang disampaikannya.

Tenaga instruktur merupakan faktor yang dominan dalam proses transformasi pendidikan kedinasan. Efektivitas pendidikan kedinasan terutama yang menyangkut proses belajar mengajar akan sangat tergantung pada kemampuan tenaga instruktur dalam menyampaikan bahan latihan serta pendayagunaan secara optimal segenap fasilitas.

Performance instruktur mencakup aspek-aspek :

a) Kemampuan profesional, b) Kemampuan sosial, c) Kemampuan personal. Ketiga standar umum ini sering dijabarkan sebagai berikut (Johnson, 1980):

Kemampuan profesional seorang pelatih atau instruktur meliputi : (1) Penguasaan materi pelajaran yang terdiri atas bahan yang akan diajarkan, dan konsep dasar

keilmuan dari bahan yang diajarkannya itu; (2) Penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan; (3) Penguasaan proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa.

Kemampuan sosial menyangkut kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai instruktur.

Kemampuan personal (pribadi) mencakup: (1) Penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai seorang pelatih dan terhadap keseluruhan terhadap situasi pelatihan beserta unsur-unsurnya; (2) Pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai yang seyogyannya dianut oleh seorang instruktur; (3) Penampilan upaya untuk menjadikan dirinya panutan dan teladan bagi peserta latihan.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa profesi instruktur perlu mendapat pengakuan dan perlindungan hukum. Sehingga tidak semua orang mempunyai peluang untuk tampil menyelenggarakan proses belajar mengajar.

Metode yang dipergunakan dalam melaksanakan proses belajar mengajar dalam persepsi peserta belum dapat membangkitkan keakraban emosional dan memberikan kepercayaan intelektual. Walaupun demikian prosesnya telah diupayakan disesuaikan dengan keadaan lapangan.

Bagi orang dewasa untuk menyongsong perubahan dalam pekerjaan yang disebabkan karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan sosial, maka adalah penting untuk mengetahui hal-hal yang berkenaan dengan orang dewasa

sebagai peserta. Rasa keakraban perlu diciptakan agar keberanian untuk menyatakan kesulitan dalam memecahkan masalah segera teratasi. Dalam kondisi seperti itu peserta pendidikan dan pelatihan dipandang sebagai orang dewasa yang banyak memiliki pengalaman yang perlu digali dan diperbaiki. Karena mungkin saja ada orang dewasa yang tidak memanfaatkan pengalaman yang telah dilalui.

Organisasi Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah Daerah telah menyelenggarakan penataran dengan langkah sebagai berikut: a. Penyajian Kelas dan Lapangan, b. Tugas Baca, c. Penulisan Kertas Kerja, d. Penulisan Laporan Praktek Kerja Lapangan (PKL), e. Seminar.

a. Penyajian Kelas dan Lapangan

Penyajian di dalam kelas, berbentuk pemberian kuliah atau ceramah yang dilakukan di dalam kelas yang diikuti dengan tanya jawab sebagai media pemantapan penyerapan/pengembangan materi pendidikan. Di samping itu dilengkapi pula pemberian latihan/assignment. Sebenarnya keseriusan peserta bukan diukur dari aktivitas fisik yang ditunjukkan rajinnya menyalin materi yang disampaikan penatar, tapi aktivitas mental, sehingga seseorang mengalami suatu perubahan dalam proses belajar mengajar. Adanya aktivitas mental ditunjukkan dalam partisipasinya mengikuti pelajaran. Partisipasi yang aktif yang terlihat pada aktivitasnya mengemukakan berbagai ide. Partisipasi pasif yang diwujudkan

kan dalam menyerap berbagai ide yang disampaikan.

Dalam pelaksanaan peserta mengharapkan materi dibagikan kepada para peserta terlebih dahulu sebelum proses belajar mengajar berlangsung, namun kenyataannya ada di antara yang menyampaikan materi berupa makalah atau diktat setelah proses belajar mengajar berlangsung. Termasuk chart atau skema seringkali tidak dibagikan dahulu, sehingga peserta terkonsentrasi untuk menyalin chart yang ditampilkan penatar. Dalam penyajian ada di antara penatar yang menyajikan tanpa memperhatikan peserta, terlebih bila ia hanya sekedar mewakili pejabat yang karena sesuatu hal tidak bisa menyampaikan materi, sehingga menugaskan staf sebagai pengganti. Bahkan tidak jarang terjadi tidak berani mengambil keputusan.

Penyajian lapangan, berbentuk pengamatan di lapangan tempat berlangsungnya kerja yang nyata. Sebelum terjun ke lapangan diberikan penjelasan tentang proses kerja senyatanya dan tanya jawab. Penyajian lapangan merupakan media yang menghubungkan antara materi pendidikan yang disajikan dalam kelas dengan kenyataan di lapangan dan dilakukan dengan cara membawa peserta pendidikan langsung ke lapangan tempat dilakukan kegiatan administrasi pemerintahan dan pembangunan yang nyata. Metode penyajian lapangan dilakukan secara selektif, artinya diterapkan pada mata pelajaran tertentu mengingat pertimbangan tingkat urgensi teori materi pendidikan secara umum, menurut tujuan dan sasaran program. Di samping itu urgensi materi pendidikan dihubung-

kan dengan kebutuhan mendesak terhadap penyelesaian suatu masalah yang dirasakan penting dan menonjol/aktual.

b. Tugas Baca

Tugas baca dimaksudkan sebagai usaha untuk menunjang metode ceramah guna lebih meningkatkan daya serap para peserta. Bahan yang harus dibaca oleh para peserta adalah diktat pokok tentang materi pelajaran yang telah disusun oleh tenaga pengajar masing-masing serta bahan lainnya yang telah digandakan oleh penyelenggara dan dibagikan kepada para peserta sebelum kuliah diberikan.

Membaca memang perlu dibudayakan, di samping untuk memperluas wawasan, juga merupakan alternatif dalam mencari berbagai solusi yang sedang dihadapi. "Cultural studies has an interested in "reading" (the world and selves); it is intrested (unlike poststructuralism) in foregrounding ideology and politics in the representational process".

c. Penulisan Kertas Kerja

Penulisan Kerta Kerja Perorangan Rencana Kerja (KKPRK) bertujuan untuk melatih para peserta agar mampu mengemukakan pendapatnya secara tertulis sesuai dengan tingkat jabatannya. Tugas ini ditulis oleh masing peserta sesuai dengan judul yang telah disyahkan oleh pimpinan penyelenggara SEPADA/SEPALA. Materi KKPRK berhubungan dengan tugas pokok pekerjaan sehari-hari peserta yang dikaitkan dengan salah satu mata pelajaran inti. KKPRK setelah mereka bertugas dijadikan instrumen untuk memonitor kegiatan mereka setelah kembali ke tempat semula. KKPRK

tidak seluruhnya dapat dijadikan pedoman untuk memonitor tugas setelah mereka kembali, karena belum tentu menduduki posisi seperti yang direncanakan dalam KKPRK. Misalnya sekarang mereka belum menduduki jabatan eselon IV, tapi sedang berada di eselon V. SEPALA menuntut menulis KKPRK sesuai dengan eselon IV, jika mereka menulis yang dikaitkan dengan eselon V, ini berarti tidak sesuai dengan tuntutan SEPALA, menulis untuk eselon IV karena setelah kembali bertugas, belum tentu ditugaskan pada eselon IV. Ketidakterpakaian ini disebabkan mereka belum masanya untuk menduduki eselon sesuai dengan hasil pendidikan, dan kemungkinan lain karena golongan dan formasi mereka hanya pindah ke posisi lain.

d. Penulisan Laporan Praktek Kerja Lapangan (PKL)

Program PKL sebagai teknik pendidikan bertujuan untuk memperluas wawasan peserta melalui pengamatan langsung dalam praktek administrasi pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Mengadakan perbandingan teori dengan kenyataan praktek. Mengembangkan kemauan dan ketrampilan dalam menganalisa kenyataan dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Mengumpulkan fakta data dan keterangan dalam hubungannya dengan yang telah ditetapkan untuk penyiapan/ penyusunan laporan PKL.

Agar PKL dapat mencapai sasarnya Diklat membuat perencanaan PKL yang terdiri dari : topik PKL, lokasi PKL, fasilitas manual. Memberikan pengarahan dan penjelasan tentang topik PKL, laporan PKL, dan proses kerja yang

disampaikan oleh Ketua Pelaksana Harian atau penatar yang telah ditugaskan untuk itu. Merumuskan item/materi interview atau observasi dalam upaya mengumpulkan data.

e. Seminar

Seminar merupakan kegiatan/latihan peserta untuk saling bekerjasama dengan berpikir dengan menyatukan ide-ide dalam rangka pemecahan masalah yang dihadapi dengan bimbingan seorang moderator dan dan nara sumber. Maksud diskusi kelompok itu adalah agar terjalin kerja sama dalam berpikir untuk memecahkan masalah. Seminar sebagai media latihan menyatakan pandangan/ pemikiran dalam rangka menghadapi masalah bersama hingga diperoleh cara pemecahan masalah yang paling tepat. Seminar juga sebagai media tukar menukar pandangan, pengetahuan dan pengalaman dalam rangka mengadakan pembahasan hal-hal yang baru yang berkaitan dengan masalah yang sedang dibahas. Diskusi kelompok dalam seminar sebagai media pembinaan kesempatan dan kesamaan bahasa dalam rangka memenuhi persyaratan sebagai pejabat eselon V dan IV dan staf yang bermutu.

Henry (1994:65) mengutip pendapat Boshier, "developed the Education Partisipation Scale (EPS) as an instrument to test Houle's typology by measuring an individual motives for participating in education"

Materi yang diseminarkan untuk tingkat SEPADA adalah materi KKPRK dan hasil PKL, sedangkan untuk SEPALA seminar

PKL ini dilakukan di lokasi tempat mengadakan PKL. Sedangkan Lokarya PKL diadakan di tempat pendidikan Kedinasan (Diklatprop).

Seminar dipimpin oleh seorang moderator yang didampingi oleh nara sumber. Moderator bertugas mengatur jalannya seminar sesuai dengan waktu yang telah disediakan. Moderator memberikan informasi yang diperlukan peserta seminar baik menyangkut materi maupun di luar materi. Tugasnya yang cukup penting lagi adalah membuat kesimpulan tentang hal-hal yang menjadi sorotan seminar, dan Mengemukakan hal-hal yang perlu diperbaiki oleh-oleh masing-masing peserta seminar. Akhir dari tugasnya adalah memberikan penilaian tentang jalannya seminar, kemampuan partisipasi serta disiplin peserta seminar.

Agar pelaksanaan seminar berlangsung dengan lancar dan mencapai sasaran telah diupayakan oleh panitia moderator adalah mereka yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam memimpin jalannya seminar. Mereka menguasai materi seminar dan mengetahui pokok-pokok kertas kerja yang diseminarkan.

Moderator dalam pelaksanaan seminar di dampingi oleh Nara Sumber (Resources Person). Nara Sumber bertugas memberikan informasi yang diperlukan seminar, terutama yang menyangkut materi seminar, teknik penulisan, maupun presentasi seminar. Narasumber yang dipilih panitia adalah

mereka yang mempunyai pengetahuan yang menyangkut materi seminar dan mengetahui pokok-pokok kertas kerja yang diseminarkan.

Dari pembahasan yang telah dikemukakan di atas disimpulkan bahwa mekanisme yang dibuat oleh Diklat Propinsi sudah memberikan kontribusi dalam proses penyelenggaraan yang efektif, hanya saja rasa keakraban dan kepercayaan intelektual dari para peserta terhadap para penatar perlu ditingkatkan.

Fasilitas dan penerapan disiplin dalam pembelajaran belum mencapai sasaran. Fasilitas pembelajaran ditetapkan oleh Panitia Penyelenggara dan koordinator tetap pada Tata Usaha Unit Program Pendidikan dan Pelatihan Propinsi. Pelaksananya adalah Kepala Bagian Administrasi umum. Fasilitas yang dibutuhkan adalah: Asrama, ruang makan, ruang belajar, alat-alat pembelajaran: OHP, white board, dsb. Fasilitas yang utama adalah penatar itu sendiri dalam memberikan pelayanan kepada learners (peserta) terlebih lebih pada saat peralatan terbatas. Hilliard (1992:13) menyarankan seperti yang dikutip oleh Beverly E. Cross (1995:77) "We facilitate in student the assumption of critical orientation."

Disiplin yang dilakukan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan adalah kemampuan menepatidan melaksanakan tatatertib dan ketentuan lainnya yang berlaku. Penilaian

atas unsur ini dilakukan melalui kehadiran dalam program SEPADA dan SEPALA dan ketertiban menyelesaikan tugas. Apabila ketidak hadiran peserta melebihi angka 20% dari kuliah/ceramah widyawara, PKL, seminar, dengan dalih apapun juga, maka peserta tersebut dinyatakan gugur sebagai peserta SEPADA/SEPALA pada angkatan yang bersangkutan.

Untuk melaksanakan pembelajaran diperlukan suatu disiplin. Moh. Fakry Gaffar (1994:13) menjelaskan bahwa "Disiplin: kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan, norma-norma untuk mengendalikan diri sehingga segala sesuatu dapat dilakukan dengan tertib sesuai dengan peraturan dan norma yang berlaku."

Dengan adanya aturan disiplin tersebut, peserta berusaha untuk mematuhi, karena sanksi yang diberikan cukup berat yang berakibat bukan hanya pada ketidak lulus-an, tetapi juga secara tidak langsung berpengaruh terhadap karir seorang personil di masa yang akan datang. Fakry Gaffar (1994:13) menegaskan, "Tanpa disiplin suatu bangsa tidak akan mampu menjadi bangsa yang kuat, bangsa yang dihormati dan mencapai prestasi besar". Sebaliknya menegakkan disiplin bukan satu-satunya cara untuk kesuksesan belajar, tapi ditentukan oleh bimbingan yang efektif.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa, untuk membantu siswa (peserta) menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan tidak cukup dengan menegakkan disiplin tapi

memerlukan bimbingan yang efektif

Evaluasi tidak dilakukan setiap selesai sesion, tapi dilakukan selesai setiap paket, jika semua piranti ilmu telah selesai baru diberikan ujian khusus paket tersebut, demikian pula paket yang lain. Prestasi belajar secara kuantitatif selama mengikuti pendidikan dihimpun dalam sebuah daftar yang telah disiapkan.

Evaluasi yang mereka lakukan dengan menentukan aspek dan bobot evaluasi. Aspek yang dievaluasi adalah Kemampuan Prestasi (Penguasaan Materi Pelajaran), Sikap (Performance) : Kepemimpinan, Disiplin, Prakarsa, Kerjasama.

Evaluasi yang dilakukan juga menggunakan indikator yang telah dibakukan. Hasil evaluasi memperlihatkan adanya perubahan belajar dalam hal pengetahuan, dan kemampuan menyelesaikan tugas.

Evaluasi diberikan setiap penyelesaian satu piranti tertentu, sehingga terjadi penumpukan materi yang hendak diukur keberhasilannya. Sebenarnya setiap selesai penyajian perlu dilakukan evaluasi, walaupun untuk mengetahui keutuhan materi setiap selesai piranti tertentu perlu pula dilakukan evaluasi. Evaluasi bukan hanya ditujukan kepada peserta tapi evaluasi juga berguna bagi pihak instruktur atau para penatar.

Prestasi yang dicapai mereka secara kualitatif itu menunjukkan adanya perubahan pada diri personil yang

mengikuti pendidikan. Berhasil tidaknya seorang dalam belajar diukur dari seberapa jauh perubahan yang dialami seseorang.

Evaluasi atau penilaian dilakukan pada dasarnya untuk mengetahui keberhasilan proses belajar mengajar yang telah dilakukan, dalam upaya menyerap kurikulum yang telah ditetapkan. Dengan evaluasi dapat diketahui bagian kurikulum yang dapat dikembangkan terutama yang masih lemah. Evaluasi juga dapat mengetahui faktor penyebab kelemahan kurikulum dan proses belajar mengajar. Dengan demikian dapat diupayakan cara pemecahannya.

Michael Seriven, Robert E. Stake, Daniel L. Stufflebeam mengembangkan konsep penilaian tidak hanya diarahkan pada pemeriksaan terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, melainkan pula mencakup tujuan yang tersembunyi, termasuk efek samping yang timbul. Penilaian tidak hanya dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh tujuan telah tercapai melainkan juga melalui pengkajian langsung terhadap aspek masukan dan proses pendidikan. (Nana Sudjana, R. Ibrahim, 1989:216)

Dari pembahasan yang telah dikemukakan di atas bahwa evaluasi sangat diperlukan untuk kepentingan berbagai pihak, semakin sering dilakukan evaluasi semakin baik. Karena faktor yang mengganggu evaluasi dapat dikendalikan.

C. Penempatan Kembali (Redeployment) Personil Setelah Mengikuti Pendidikan Kedinasan

Masih terdapat Alumni SEPADA dan SEPALA yang memegang Jabatan yang tidak sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang diikutinya.

Belum ditempatkan sesuai dengan eselon dapat menyebabkan frustrasi, ini terjadi pada personil yang menurut persyaratan pendidikan sudah terpenuhi tapi belum mempunyai peluang untuk menduduki eselon yang cocok dengan dengan pendidikannya. Dari hasil penelitian ditemui bahwa mereka sering mengeluh bahwa jabatan sekarang sudah tidak sesuai lagi, mereka tidak dapat mempraktekkan ilmu yang diperoleh karena tidak sesuai dengan eselon yang dijabatnya. Tidak bisa ditempatkan karena jumlah eselon terbatas. Selain itu juga disebabkan mereka yang belum menduduki eselonpun dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan penjenjangan jika memenuhi persyaratan administratif.

Pola pendidikan yang dikembangkan dalam mengikuti SEPADA dan SEPALA ada dua yaitu: pola pemantapan dan pola persiapan. Pola pemantapan adalah pendidikan personil yang telah ditempatkan pada eselon tertentu, setelah itu baru dilatih. Misalnya ditempatkan dulu pada eselon Va/Vb baru diikutsertakan dalam pendidikan kedinasan, ternyata masih ada yang tidak lulus tes.

Pola persiapan adalah pemberian kesempatan bagi personil yang tidak menduduki eselon untuk diikutsertakan dalam pendidikan karena dipandang potensial menduduki

eselon di atasnya. Dari inventarisasi ternyata mereka yang dilatih untuk dipersiapkan pada eselon tertentu cukup banyak.

Formasi selalu diupayakan agar jumlah dan mutu pegawai disesuaikan dengan kebutuhan dan volume kerja yang ada, sehingga efisiensi dan efektivitas kerja organisasi dapat ditingkatkan. Awaloedin Djamin (1976) yang dikutip oleh Soewarno Handayani mengemukakan "Personnel formation should take into consideration the quantity as well as the quality of men, the doing the right job on the right time and on the right place in order to promote the efficiency of the organization".

Dari hasil penelitian diperoleh data bahwa personil yang telah selesai mengikuti pendidikan dikembalikan ke tempat semula. Setelah beberapa lama baru dipindahkan ke posisi lain atau jika ada formasi, mereka dipromosikan ke eselon yang lebih tinggi.

Laporan peserta setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya dapat dimanfaatkan untuk memantau kegiatan mereka.

Setelah mengikuti pendidikan peserta melaporkan diri kepada Asisten III dan atasan langsung. Laporan itu berupa:

- a. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan yang diikutinya;
- b. Hasil KKPRK (Kertas Kerja Perorangan dan Rencana Kerja);
- c. Laporan Praktek di Lapangan.

Melaporkan pelaksanaan pendidikan kedinasan yang telah diikuti merupakan upaya untuk memonitor kegiatan yang

telah diikuti mereka. Hasil KKPRK dan laporan praktek lapangan untuk melihat prestasi yang dicapai peserta SEPADA dan SEPALA selama mengikuti pendidikan. Di samping itu khusus KKPRK juga dimaksudkan untuk melihat program yang akan dijalankan mereka selanjutnya.

Bahan laporan tidak banyak manfaat dalam pengelolaan administrasi mutasi personil terkecuali pendidikan dan pelatihan yang mereka ikuti. Data lain untuk pertimbangan kenaikan pangkat adalah masa kerja yang terlihat dari DUK (Daftar Urutan Kepangkatan), DP3, dan Loyalitas pegawai, bukan mutu unjuk kerja yang terlihat KKPRK.

Berdasarkan pertimbangan ini bagian kepegawaian mengajukan usul untuk dipertimbangkan oleh Tim Pangkat dan Jabatan (Pangjab).

Pertimbangan dalam Penempatan Personil baru dilakukan bila ada formasi. Dari hasil penelitian ditemui bahwa personil yang telah mengikuti pendidikan tidak selalu ditempatkan sesuai dengan eselon yang sesuai dengan pendidikannya, hal ini disebabkan karena keterbatasan jabatan struktur. Pendidikan yang diberikan kepadanya adalah untuk persiapan menduduki posisi baru jika peluang sudah terbuka. Keterbukaan peluang terjadi bila ada pejabat yang pindah, meninggal dunia, pensiun dan lain sebagainya.

Pejabat yang menempatkan personil setelah pendidikan dan pelatihan adalah Panitia Pangkat dan Jabatan (PANG-

JAB). Panitia PANGJAB daerah tingkat II adalah suatu Panitia yang membantu Bupati atau Walikota selaku pejabat yang berwenang dalam meneliti dan mempertimbangkan usul-usul pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kotamadya Daerah Tingkat II termasuk Dinas-Dinas tingkat II. Panitia Pangjab ini mempertimbangkan usul-usul pengangkatan dalam jabatan pimpinan serta jabatan struktural lainnya.

Usul kenaikan pangkat tersebut dimaksudkan adalah, kenaikan pangkat yang bersifat reguler, yakni yang ditetapkan pada priode 1 April dan 1 Oktober yang masih dipandang perlu untuk dibahas Panitia Jabatan dan Kepangkatan, kenaikan pilihan, kenaikan pangkat sebagai penghargaan, kenaikan pangkat istimewa, kenaikan pangkat anumerta.

Atas persetujuan Bupati atau Walikota nama tersebut diusulkan ke Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Up. Biro Kepegawaian Tingkat I untuk diangkat dalam jabatan yang diusulkan.

Penempatan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Tingkat II sebagai bahan usulan ke tingkat I mengikuti 2 pola, yaitu pola maksimal dan pola minimal. Pola disesuaikan dengan luasnya wilayah. Pola maksimal adalah pola mengembangkan struktural yang sangat besar. Sebaliknya pola minimal adalah upaya perampingan organisasi dengan struktur yang sangat kecil.

Seyogyanya mereka yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan ditempatkan sesuai dengan kemampuannya sehingga dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya dapat segera dimanfaatkan. Namun menyingkirkan personil lain yang dianggap tidak cakap menimbulkan kesulitan baik secara psikologis maupun menurut aturan administrasi kepegawaian. Oleh karena itu membina mereka melalui pendidikan dan pelatihan adalah salah satu jalan keluar.

Penempatan personil dalam organisasi disesuaikan dengan jabatan yang tersedia dalam organisasi, ataupun ukuran organisasi. Distribusi alumni SEPADA dan SEPALA yang tidak proporsional menyulitkan penempatan. Kabupaten yang lulusan SEPADA dan SEPALA sangat terbatas terpaksa harus menempatkan personil yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan. Sebaliknya bagi Kabupaten yang lulusan melebihi melebihi struktur yang ada terpaksa harus menunggu peluang bila ada yang dipromosikan, dialihtugaskan, pensiun atau meninggal dunia. Sehubungan dengan itu Donnelly (1987:159) dkk, mengemukakan:

Departement based determine the composition of the jobs assignments is to determine the number of jobs assigned to particular departement. This decision involves determining the departemental size. This decision involves determining the departemental size.

Dari pembahasan yang di kemukakan di atas disimpulkan bahwa distribusi peserta yang telah mengikuti pendidikan tidak proporsional. Desiminasi alumni yang tidak pro-

personal menyulitkan penempatan personil sesuai dengan kebutuhan organisasi.

D. Evaluasi dan Pembinaan Mutu Unjuk Kerja Personil Setelah Pendidikan Kedinasan

Instrumen untuk memantau perilaku dan mutu unjuk Kerja Personil di tempat kerjanya belum ada. Untuk mengetahui perkembangan mutu unjuk kerja personil telah dilakukan pemantauan. Pemantauan dilakukan oleh atasan langsung, bagian kepegawaian, dan dilaporkan kepada Sekretaris wilayah Daerah sebagai penanggung jawab. Instrumen yang digunakan untuk memantau adalah KKPRK (Kerta Kerja Perorangan Rencana Kerja) yang dibuat personil ketika mengikuti pendidikan dan pelatihan.

KKPRK tidak seluruhnya dapat dijadikan pedoman untuk memantau tugas setelah mereka kembali, karena belum tentu menduduki posisi seperti yang direncanakan dalam KKPRK. KKPRK merupakan karya tulis yang ditulis untuk merencanakan kegiatan mereka setelah bertugas. Ternyata tulisan itu belum tentu cocok dengan jabatan dipegang mereka sekarang, misalnya sekarang mereka belum menduduki jabatan eselon IV, tapi sedang berada di eselon V. SEPALA menuntut tulisan KKPRK sesuai dengan eselon IV, jika mereka menulis yang dikaitkan dengan eselon V, ini berarti tidak sesuai dengan tuntutan SEPALA, menulis untuk eselon IV karena

setelah kembali bertugas, belum tentu ditugaskan pada eselon IV. Ketidakterpakaian ini disebabkan mereka belum masanya untuk menduduki eselon sesuai dengan hasil pendidikan, dan kemungkinan lain karena golongan dan formasi mereka hanya pindah ke posisi lain.

Sedangkan instrumen lain diserahkan pada atasan langsung yang belum tentu mengetahui cara membuatnya dan yang sangat menyulitkan adalah tidak semua atasan langsung pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan eselonnya. Sehingga merekapun tidak mengetahui apa yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan.

Dari pembahasan yang dikemukakan di atas jelaslah bahwa untuk memantau perilaku dan mutu unjuk kerja Pemerintah Daerah Tingkat II perlu membuat instrumen khusus di tempat kerjanya.

Perilaku personil setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan tidak seluruhnya dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan organisasi. Perilaku personil yang ditemukan setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan ada empat yaitu : a. Perilaku tanpa perubahan yang berarti. Ia membawa berbagai perlengkapan, dan metode tapi tak dapat menggunakannya, walaupun ia telah berusaha mengumpulkannya; b. Ada perilaku yang tak berbahagia, karena ketika pulang melihat hal-hal yang tidak sesuai dengan suasana tatkala ia mendapat pendidikan kedinasan. Perilaku ini umumnya tak dapat diharapkan untuk mengadakan perubahan organisasi

supaya tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan IPTEK. Di samping itu ada perilaku yang memungkinkan ia dapat membantu mengadakan perubahan organisasi; c. Perilaku yang penuh semangat yaitu perilaku setelah mengikuti pendidikan kedisiplinan yang berkeinginan untuk menularkan perubahan kepada personil lain atau sistem kerja dalam organisasinya; d. Perilaku selektif berusaha mempelajari kembali apa yang telah dipelajarinya, dan mencari jalan keluar bagaimana cara yang paling efektif untuk mengkomunikasikan dan memindahkan apa yang telah dipelajarinya. Dalam kasus seperti itu mungkin ada bagian tertentu yang disortir untuk disesuaikan.

Pembinaan perilaku sangat tergantung pada kebutuhan akan perubahan sesuatu, terutama dalam mekanisme rutin. Pendidikan dan pelatihan akan berhasil jika tantangan masuk ke dalam organisasi melalui peserta yang kembali.

Dari pembahasan yang telah dikemukakan di atas disimpulkan bahwa, perilaku yang banyak memberikan kontribusi dalam penyelesaian pekerjaan adalah perilaku selektif karena mereka mempelajari kembali apa yang telah diperoleh dan menyesuaikan dengan tempat kerja. Kontribusi inipun sangat tergantung pada kesiapan organisasi untuk menerima inovasi yang dibawanya. Upaya pembinaan personil perlu didasarkan pada perilaku dan mutu unjuk kerja yang ada pada seseorang. Perilaku dan mutu unjuk kerja dapat dijadikan pegangan dalam menentukan strategi pembinaan.

Mutu unjuk kerja personil setelah bertugas kembali menunjukkan kemampuan menyelesaikan tugas dengan rasa percaya diri yang cukup tinggi.

Memperhatikan mutu unjuk kerja Alumni SEPADA dan SEPALA tersebut sudah cukup memadai untuk menyelesaikan bidang tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Perkembangan psikologis ini banyak membantu mereka untuk lebih kreatif. Rasa percaya diri cukup membantu mereka untuk tampil.

Sebenarnya kemampuan seperti ini belumlah memadai untuk mengefektifkan seluruh pekerjaan dalam organisasi. Kerjasama antar personil sangat diperlukan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan. Kerjasama tim mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan sangat diperlukan. Budaya organisasi yang merupakan perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat bagaimana personil berperilaku, harapan personil terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar bagaimana personil melaksanakan pekerjaan. Sedangkan budaya mutu unjuk kerja adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan cara kerja yang bermutu secara terus menerus.

Budaya mutu mulai dari filosofis, keyakinan, sikap, norma nilai, tradisi, sampai kepada prosedur dan harapan meningkatkan mutu. Karakteristiknya adalah masukan dari

pihak yang berkepentingan untuk meningkatkan mutu secara terus menerus, dan bekerja sama dengan personil lain dalam suatu tim. Robert D. Costigan (1995) menegaskan bahwa, Interpersonal skills keenly needed in TQOs (total quality organizations) are as follows:

1. Ability to work effectively in a team environment,
2. Ability to communicate effectively with diverse groups, wich also means relating cross-functionally,
3. Ability to relate effectively with customers,
4. Ability to lead.

Dari pembahasan yang telah dikemukakan diatas diharapkan mutu unjuk kerja yang dapat memberikan kontribusi terhadap organisasi adalah kemampuan melaksanakan tugas, karena ada kepercayaan pada diri sendiri diikuti dengan kemampuan berkomunikasi dan kerjasama dalam suatu tim, dan mampu memberikan pelayanan terbaiknya kepada pihak berkepentingan.

Pembinaan personil di lingkungan Pemerintah Daerah Tingkat II mengalami benturan peraturan. Pembinaan di lingkungan pegawai Negeri adalah pembinaan karier meliputi: Program karier, Kepangkatan, Jabatan, dan penggajian.

Program karier ada dua yaitu: sistem karier terbuka (an open career system) , dan sistem karier tertutup (closed career system). Sistem karier terbuka yaitu bahwa untuk menduduki jabatan yang lowong dalam suatu organisasi, terbuka bagi setiap warga negara asalkan ia mempunyai kecakapan dan pengalaman yang diperlukan untuk jabatan tersebut. Sistem karier tertutup, yaitu bahwa suatu jabatan yang lowong dalam suatu organisasi hanya dapat diduduki

oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi itu. Di Indonesia menurut petunjuk Menteri Negara Penertiban Aparatur Negara tanggal 12 Desember 1972, telah menggariskan bahwa untuk pegawai negeri sipil dipakai pembinaan sistem karier tertutup dalam arti Negara, bukan dalam arti Departemen atau propinsi.

PP (Peraturan Pemerintah) Nomor 14 dan Nomor 15 tahun 1994 serta peraturan tentang batas maksimal golongan tenaga sarjana adalah III/d (PP No 30 tahun 1980, "Ijazah Sarjana, Ijazah Dokter, dan Apoteker adalah sampai dengan pangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d") tidak sinkron.

Peraturan Pemerintah No 15 tahun 1994 menetapkan eselon dari yang tertinggi sampai dengan terendah dan jenjang kepangkatan bagi masing-masing eselon adalah seperti tercantum pada Bab II Pasal 2 PP No. 15 tahun 1994. Peraturan dapat dilihat pada tabel 7.

Dilihat dari struktur organisasi apakah pola maksimal atau minimal kesempatan untuk menduduki eselon jumlahnya terbatas. Pangkat ditentukan oleh eselon yang dijabat. Bila tidak berkesempatan menduduki eselon maka pangkat juga akan terhambat.

Di Pemerintah tingkat II eselon II b hanya 1 orang, eselon III hanya 3 orang, eselon IV berjumlah 11-14 orang. Walaupun dari segi golongan dan syarat pendidikan telah memenuhi syarat, tapi formasi untuk menduduki eselon lebih tinggi tidak ada, maka personil tersebut tetap menduduki posisi semula. Bahkan pangkatpun tidak bisa naik. Walaupun pegawai yang bersangkutan adalah seorang sarjana, menurut

PP No. 30 tahun 1980 mengatur pangkat maksimal seorang sarjana yang tidak menduduki jabatan adalah III/d. Tetapi menurut PP No. 15 tahun 1994 karena mereka tidak menduduki jabatan maka tidak bisa juga naik ke golongan III/d. Tidak menempati posisi bukan karena ketidakmampuan dan belum memenuhi syarat tapi, karena formasi untuk itu tidak ada.

Dari pembahasan yang dikemukakan di atas pemerintah perlu meninjau kembali peraturan yang tidak sinkron, sehingga tidak merugikan personil yang mengabdikan dirinya kepada bangsa dan negara.

Pembinaan Personil seringkali ditujukan kepada personil yang menunjukkan keinginan untuk tumbuh dan berkembang. Pembinaan hanya terbatas pada personil yang mau bekerja dengan sungguh-sungguh. Pimpinan tidak ingin membina bawahan yang tidak memperlihatkan kesungguhan dan loyalitas yang tinggi. Karena bila terfokus untuk pembinaan kemampuan, menurut mereka waktu banyak tersita, sehingga pekerjaan lain banyak terbengkalai

Akibat pembinaan seperti itu pelimpahan wewenang diberikan tidak sesuai dengan unjuk kerja. Mereka diberi tugas, walaupun mereka tidak mengetahui tugas tersebut. Kadang-kadang pimpinan memberi tugas yang bukan tugas pokoknya karena personil yang diberikan tugas tersebut tidak dapat menyelesaikannya dengan baik.

Pembinaan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Bagi yang berprestasi diikut sertakan dalam latihan fungsional dan penjenjang berikutnya; b. Berusaha mengetahui masalah, dan sekaligus memberi petunjuk; c. Memberikan insentif untuk kesejahteraan selama menyelesaikan tugas

di kantor, misalnya menyediakan minuman, atau sekali-kali menyediakan makanan ringan; d. Mulai memperhatikan /menyediakan fasilitas kenyamanan dan kecepatan kerja misalnya : menyediakan kipas angin, computer untuk setiap bagian. Pembinaan yang sangat menjadi perhatian adalah membuat peraturan untuk peningkatan disiplin kerja intern, dan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi.

Jika pembinaan seperti tersebut di atas ditujukan kepada semua personil sebenarnya sudah cukup memadai. Pembinaan yang efektif sebenarnya disesuaikan dengan tingkat kematangan atau mutu unjuk kerja personil. Personil yang memiliki kematangan kerja atau yang kemampuannya sudah tinggi tidak banyak memerlukan petunjuk, sebaliknya yang tingkat kematangannya masih rendah memerlukan perhatian dan petunjuk atau bimbingan khusus, mereka perlu dilatih atau diikuti dalam pendidikan dan pelatihan. Pimpinan tidak seharusnya membiarkan personil tetap dalam ketidakmampuannya, atau kelemahannya. Selwysn Becker yang dikutip oleh Rachel Salazar dalam jurnal yang membahas "Why TQM Fails" menulis bahwa, "TQM is successful only to extent that the work force is trained, educated, and then trusted to make informed decisions on how to constantly improve the work process."

Dari pembahasan yang dikemukakan di atas disimpulkan bahwa pembinaan tidak seharusnya ditujukan kepada personil tertentu saja tapi ditujukan kepada semua personil dengan memperhatikan mutu unjuk kerja masing-masing personil.