

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Sesuai dengan permasalahan dalam BAB I, yang temuannya dideskripsikan dalam Bab IV yang bertitik tolak dari tiga masalah pokok mengenai **Keefektifan Program Pembinaan Pejabat Struktural dalam Meningkatkan Unjuk Kerja Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil**, yaitu Relevansi diklat penjurangan dengan Kebutuhan Penyelenggaraan Organisasi dalam membina Pejabat Struktural untuk meningkatkan unjuk kerja kepemimpinan PNS. Kriteria dan prosedur penempatan kembali para pejabat setelah mengikuti SEPADA, SEPALA dan SEPADYA; Evaluasi pembinaan terhadap pengaruh lanjutan (narturent effects) diklat dalam meningkatkan unjuk kerja kepemimpinan dalam lingkungan organisasinya.

Pembahasan hasil penelitian ini dikemukakan berdasarkan paradigma penelitian yang digunakan setelah esensi temuannya ditentukan, selanjutnya temuan itu dianalisis dan diperkuat dengan teori yang relevan sehingga penulis dapat membuat kesimpulan pembahasan dari hasil analisis tersebut.

Mengacu pada masalah tersebut, penulis dapat mengemukakan hasil pembahasan yang dipandang sangat esensial sebagai berikut :

#### **A. Pengkajian Relevansi Diklat dengan Kebutuhan Penyelenggaraan Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Unjuk Kerja Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil.**

Pengkajian relevansi diklat dengan kebutuhan penyelenggaraan organisasi dalam meningkatkan mutu unjuk kerja kepemimpinan PNS di lingkungan Pemda Tk. I Propinsi Jawa Barat, baru sampai pada taraf melakukan inventarisasi diklat penjenjangan yang telah diikuti para pejabat dan memberikan rekomendasi untuk mengikutsertakan diklat penjenjangan berikutnya. Dalam menginventarisasi diklat penjenjangan ini ditabulasi jumlah pejabat yang telah mengikuti SEPADA, SEPADA dan SEPADYA. Kemudian diadakan inventarisasi kesesuaian diklat penjenjangan dengan jabatan struktural yang didudukinya. Sesuai dengan hasil inventarisasi tersebut Pemda Tk. II atau unit kerja Tingkat I memberikan rekomendasi terhadap pejabat yang akan mengikuti seleksi atau tes minimal sesuai dengan jabatan yang sedang didudukinya.

Pengkajian yang dilakukan baru sampai pada tahap mencari perbedaan data secara kuantitatif yang dilihat dari segi pangkat, golongan dan jabatannya, kemudian pimpinan atas dasar pangkat, golongan dan jabatan tersebut memberikan rekomendasi untuk mengikuti diklat penjenjangan.

Jabatan adalah sesuatu yang hidup dan tumbuh serta berubah sejalan dengan waktu, pengenalan perbaikan-perbaikan teknologi, serta unjuk kerja PNS. Para pejabat menginterpretasikan pekerjaan mereka berbeda-beda dan sering melaksanakan tanggung jawab mereka dengan cara lain dari yang diharapkan spesifikasi jabatan harus tetap sejalan dengan tuntutan masa kini. Namun lingkungan kerja yang dinamis sering menuntut perubahan yang disebabkan oleh perubahan kebijakan, teknologi dan kegiatan kerja dalam kandungan tugas (job content). (A. Dale Timpe, dikutip dari Thomas C. Alewine, 1992 : 246).

Uraian tugas yang statis dapat menghantui para pimpinan (Birokrat) pejabat eselon V, IV dan III apabila harus mengevaluasi unjuk kerja kepemimpinan PNS, karena itu penyusunan standar unjuk kerja yang bersumber pada uraian jabatan harus memberikan peluang kepada kepemimpinan pejabat untuk membuat sebuah uraian tugas yang dinamis untuk pegawai. Itulah sebabnya Stephen P. Robbins (1996 : 40), menegaskan bahwa : "Hakekat kepemimpinan adalah gaya yang menonjolkan unjuk kerja (penampilan) sebagai pemimpin". Uraian tugas dapat pula berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan umum yang harus dicapai pegawai dalam mendukung sasaran-sasaran organisasi. Standar unjuk kerja berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh pegawai, harus realistis, dapat diukur dan dapat dicapai jabatan tersebut. Sebagai contoh, misalnya : "kemampuan dan kesediaan untuk memimpin pegawai sistem lain" tidak sama baiknya seperti "standar unjuk kerja menyelesaikan 95 % dari pekerjaan yang ditugaskan menjelang tanggal penyelesaian proyek", atau dengan kata lain, bahwa "pekerjaan akan dianggap selesai bila pemakai yang berkepentingan menilainya benar dan kualitasnya sesuai rencana yang ditentukan pada waktu penyerahan".

L. R. Sayle dan Strauss (1977 : 47) mengutarakan, bahwa "standard performance" adalah :

Manager expected to be held to standard of accountability, and most managers prefer to have their established unambiguously, so they know where to early out their energies. In effect, the standard established a target, and at the end of the target periode (week, month, or years) both manager and boss can compare the expected standard of performance with the actual level of achievement.

Dalam kenyataannya standar unjuk kerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilaksanakan dengan apa

yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar tersebut dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggung-jawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan, bahwa: Standar unjuk kerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke jabatan unjuk kerja kerja dinamis. Dalam membuat standar, pimpinan juga harus memasukkan pengamatan pribadi serta catatan unjuk kerja masa lalu, dan produktivitasnya, untuk mengukur relevansi tugas setiap individu dengan uraian jabatannya.

Dalam menghadapi pembangunan dewasa ini para pemimpin harus menjadikan dirinya sebagai guru atau pelatih yang memperagakan 3 (tiga) keterampilan umum untuk membantu pegawainya guna membangkitkan terobosan dalam unjuk kerja.

Keterampilan umum dan perilaku spesifik yang dikaitkan dengan tiap keterampilan menurut Stephen P. Robbin 1996 : 66, adalah :

1. Kemampuan menganalisis cara-cara untuk memperbaiki unjuk kerja dan kemampuan seseorang pegawai, artinya seorang pemimpin yang merupakan guru atau penatar atau pelatih mencari kesempatan bagi seorang pegawai untuk mengembangkan kemampuannya dan memperbaiki unjuk kerjanya.
2. Kemampuan menciptakan iklim yang mendukung, juga merupakan tanggung jawab pemimpin selaku pelatih untuk mengurangi hambatan terhadap pengembangan dan mengkondisikan suatu iklim yang mendorong perbaikan unjuk kerja.
3. Kemampuan mempengaruhi pegawai untuk merubah perilaku mereka. Dalam arti pemimpin harus melihat keefektifan pelatihannya bagaimana unjuk kerja pegawai itu membaik, namun tidak dalam konsep yang statis. Karenanya perlu peduli akan pertumbuhan dan perkembangan yang terus menerus.

Dari uraian di atas dapat disimak, bahwa keterampilan tidak terlepas dari perilaku (unjuk kerja) seseorang dalam organisasi. Oleh karena itu perilaku organisasi memper-

dulikan apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi unjuk kerja dari organisasi itu. Itulah sebabnya secara spesifik perilaku organisasi memperdulikan situasi dikaitkan dengan kekaryaannya atau dengan kata lain perilaku organisasi menekankan perilaku sebagai dikaitkan dengan pekerjaan, kerja, kemangkiran, masuk berhentinya pegawai, produktivitas, unjuk kerja PNS dan manajemen. Hal ini menandakan, bahwa : "perilaku organisasi mencakup topik-topik teras dari motivasi, perilaku dan kekuasaan pemimpin, komunikasi antar pribadi, struktur dan proses kelompok pembelajaran, pengembangan sikap dan persepsi, proses perubahan, konflik desain pekerjaan dan stres kerja". (Stephen P. Robbins jilid I, 1996 : 10).

Motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang atau PNS disamping unsur lainnya, seperti; persepsi, kepribadian, lingkungan dan lain-lain.

Miftah Thoha (1996 : 177) menjelaskan pengembangan studi tentang: "motivasi bisa ditelusuri lewat tulisan-tulisan para filosof Yunani Kuno, mereka menyumbangkan suatu pemikiran "hedonisme" sebagai suatu usaha untuk menjelaskan motivasi. "Konsep hedonisme ini menyatakan, bahwa seseorang itu mempunyai kecenderungan mencari keenakan, kesenangan dan menghindari ketidak-enangan serta kesusahan".

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa bila hal ini dihubungkan dengan perilaku sebagian besar oknum para pejabat pimpinan dalam alam pembangunan dewasa ini banyak kesamaan dan mengenai sasarannya, sehingga banyak menimbulkan masalah kolusi dan korupsi, itu semua akibat "contoh teladan" dari pimpinan yang tidak konsekuen antara ucapan dengan pelaksanaan perilakunya dalam mengadakan perubahan atau pengembangan; "Pemimpin yang efektif akan menampakkan perilaku yang berorientasi

pengembangan". Karena itu pemimpin yang berorientasi pengembangan adalah pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka pengkajian relevansi diklat dengan kebutuhan penyelenggaraan organisasi perlu mempertimbangkan perubahan dalam perbedaan data, kajian staff pimpinan, efisiensi dan efektivitas kerja agar para pejabat struktural yang belum mengikuti diklat penjurangan mempertimbangkan pegawai potensial yang telah mengikuti dan lulus diklat penjurangan yang mempunyai sifat kepribadian yang cukup memuaskan sebagai penggantinya.

Dewasa ini perbandingan jumlah pejabat struktural yang sudah mengikuti dan lulus SEPADA, SEPALA dan SEPADYA di Pemda Jawa Barat, dengan yang belum mengikuti SEPADA, SEPALA dan SEPADYA tidak proporsional, apalagi bila dibandingkan dengan jumlah PNS yang ada di Pemda Tk. I Jawa Barat secara keseluruhan.

Faktor yang menyebabkan banyaknya pejabat struktural eselon, V, IV dan III belum mengikuti SEPADA, SEPALA dan SEPADYA, karena mereka menganggap orang yang di-diklat-kan, adalah orang yang terbuang (tidak dipakai), karena setelah diklat jadi kehilangan jabatan. Namun setelah diberlakukannya KepMendagri No. 5 tahun 1989 dan PP 14 dan 15 tahun 1994 mengenai Diklat Penjurangan atau Struktural dan Pengangkatan PNS dalam jabatan semua pejabat berlomba ingin dapat diterima dan lulus diklat penjurangan, sehingga banyak menimbulkan permasalahan baik pada saat akan mengikuti tes maupun pada saat pelaksanaan diklat penjurangan dan pengelolaan administrasi bagi yang akan dipromosikan apabila ada kekosongan jabatan.

Faktor lainnya untuk mengikuti diklat penjenjangan harus telah lulus tes; usia peserta; disiplin dan loyalitas. Dalam persyaratan usia-pun banyak menimbulkan permasalahan, karena antara KepMendagri nomor 5/1989 dengan KepMendagri nomor 72/1995 tidak konsisten padahal masih berlaku, begitu pula antara PP 3/1980 dengan PP 14 dan 15/1994 mengenai pangkat maksimal dalam jabatan struktural.

diklat penjenjangan atau struktural adalah pendidikan yang disediakan pemerintah bagi para pejabat yang potensial dan dapat dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan mereka menyelesaikan tugas dan telah menjadi keharusan untuk memenuhi persyaratan dalam menduduki jabatan struktural sistem eselonisasi, kesenjangan antara kebutuhan jabatan dengan kebutuhan seleksi atau tes terus berlangsung; Padahal Pemerintah Daerah sangat mengharapkan PNS yang menduduki jabatan sistem eselonisasi telah mengikuti dan lulus diklat penjenjangan atau struktural, agar dapat menghasilkan produktivitas kerja yang berkualitas dalam memajukan organisasinya, sehingga PNS memiliki wawasan kerja yang luas dan mempunyai perubahan sikap mental dan bekerja lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kualitas pembangunan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam penyelenggaraan diklat penjenjangan (SEPADA, SEPALA dan SEPADYA) yang dilaksanakan Pemerintah Daerah standarnya sangat tergantung pada kebijaksanaan pemerintah pusat. Seperti ditekankan dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri nomor 5 tahun 1989 dan Repelita Depdagri atau Pemda tahun 1989/1990 - 1993/1994 yang menekankan, bahwa : "program diklat propinsi sebagai sarana yang direncanakan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap

perilaku, kepribadian dan kepemimpinan untuk menghasilkan pembangunan yang berkualitas sebagai hasil karya (unjuk kerja) dari perilaku organisasional suatu birokrasi”.

Uraian diatas bila dikaitkan dengan model birokrasi dari Weber merupakan “salah satu model yang ideal dan sesuai dengan merancang teori-teori mengenai organisasi”. Makna birokrasi disini adalah banyak menyerupai konsep kompetisi sempurna dalam teori ekonomi, struktur pasar yang ada dalam teori ekonomi mengilhami Weber dalam merancang birokrasinya. Struktur diklat adalah suatu model yang sederhana dan tanpa penegasan, namun merupakan patokan untuk mengukur suatu kenyataan dalam membina pejabat struktural untuk meningkatkan unjuk kerja dalam organisasi yang dipimpinnya. Uraian di atas “merupakan kesamaan dengan idealisasi birokrasi yang dikemukakan Max Weber” yang orientasinya lebih banyak menekankan kepada penjelasan mengenai organisasi dibanding dari pengembangan suatu prinsip yang bisa dipakai untuk mencapai tujuan praktis. Dua aspek dari hasil kerja Weber yang relevan dengan perilaku organisasi, yaitu; Pertama sebagai seorang ahli ilmu sosial, ia tertarik untuk menjelaskan deskripsinya dari pertumbuhan organisasi yang besar. Kedua dia terkesan akan kelemahan-kelemahan manusia dengan pertimbangan-pertimbangan yang kadang-kadang tidak realitas dan bahwa manusia mempunyai rasa emosi.

Secara teoritis, suatu birokrasi mempunyai berbagai sifat yang dapat dibedakan dari ketentuan-ketentuan lain suatu organisasi.

Adapun sifat-sifat yang penting itu, adalah: 1) Adanya spesialisasi atau pembagian kerja; 2) Adanya hirarkie yang berkembang; 3) Adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan; 4) Adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat



impersonalitas; 5) Adanya promosi dan jabatan yang berdasarkan atas kecakapan. (Miftah Thoha, 1990 : 12)

Dari uraian di atas dapat disimak, bahwa: kebutuhan pendidikan disebabkan berbagai faktor di mana penyelenggaraannya tidak terhingga kepada apa yang sekarang disebut sebagai perencanaan (planning) dan pelaksanaan (implementation) tetapi jauh lebih luas dari itu. Itulah sebabnya penyelenggaraan berkaitan erat dengan takrif ilmu yang pembagiannya menjadi ilmu teoritis dan ilmu praktis. Takrif ilmu praktis menurut Hasan Langgulung (1986 : 115) yang dikutipnya menurut Ibnu Sina adalah : "Pengetahuan terhadap hal-hal yang wujudnya bergantung pada perbuatan dan kemauan kita; seperti akhlak, politik, keluarga, ekonomi; dan tujuan tujuan ilmu ini untuk kebaikan, sedangkan tujuan ilmu teoritis adalah kebenaran".

Dari uraian itu dapat disimpulkan, bahwa ilmu dikaitkan dengan amalan dan kemauan, kita sebut ilmu praktis dan ini yang penulis maksud dengan penyelenggaraan diklat penjenjangan yang juga melibatkan perencanaan, administrasi, pengajaran, metode dan aspek-aspek lain yang tidak dapat diabaikan dalam pelaksanaannya, dimana efektivitas pembinaan pejabat struktural harus didasarkan pada upaya-upaya pencapaian tujuan. Penyelenggaraan mesti berkaitan kepada kebutuhan organisasi dan kebutuhan PNS agar pejabat mempunyai perilaku organisasional dalam memecahkan masalah-masalah organisasi. Mengacu kepada masalah tersebut diasumsikan, bahwa program SEPADA, SEPALA dan SEPADYA belum relevan dengan kebutuhan organisasi, karena dalam pelaksanaannya banyak menimbulkan masalah baik pada saat rekrutment oleh Biro Kepegawaian yang tanpa peraturan yang jelas, kemudian pelaksanaan diklat penjenjangan

itu sendiri jadi kurang efektif, sehingga mengakibatkan mutu unjuk kerja kepemimpinan PNS masih rendah.

**Realisasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Penjurangan Karier (SEPADA, SEPALA dan SEPADYA pada Diklat Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat.**

Dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri nomor 5/1989 dan Repelita 1992/1993 - 1994/1995, yang menegaskan bahwa : level kepemimpinan tertentu hendaknya mempunyai pengetahuan dan wawasan serta keterampilan tertentu". Kebijakan yang dibuat Depdagri itu dijabarkan pada keputusan-keputusan Gubernur KDH dan merupakan prioritas dalam melaksanakan pembinaan pejabat struktural untuk membina profesionalisme guna meningkatkan unjuk kerja kepemimpinan PNS.

Kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah dan Pemda tidak kaku bahkan perlu penjabaran agar tidak menyimpang dan sesuai dengan kebutuhan, lingkungan dan situasi daerahnya. Dalam kebijakan itu disebutkan bagi calon peserta (SEPADA, SEPALA dan SEPADYA) harus mengikuti dan lulus tes memang sangat baik, apabila dilaksanakan secara konsekuen tanpa pilih kasih guna meningkatkan profesionalisasi tugas dalam menghasilkan pembangunan yang berkualitas, sehingga unjuk kerja kepemimpinan PNS dapat dijadikan contoh teladan yang baik. Karena itu diklat merupakan tanggung-jawab yang sangat penting dari setiap pimpinan organisasi, karena diklat merupakan penanaman modal dalam bentuk manusia. Karenanya kebijakan mencerminkan tujuan yang ditentukan manajemen dan memerlukan persiapan, yang terdiri dari persiapan administratif dan

akademik. Persiapan administratif dikoordinir oleh Kepala Bagian Tata Usaha diklat Propinsi Tk. I Jawa Barat. Sedangkan persiapan akademik dilaksanakan langsung oleh Kepala Bidang penjenjangan selaku Ketua Penyelenggara diklat penjenjangan yang sekaligus juga sebagai penatar. Namun Kepala Bidang penjenjangan selaku penyelenggara dalam mempersiapkan pelaksanaannya tidak mengadakan rapat dengan penatar, kecuali hanya memberitahu melalui telepon atau surat tanpa penerimaan. Pemberitahuan tersebut ada kalanya diterima langsung oleh penatar atau tenaga pengajar, bahkan mereka sering tidak mendapat pemberitahuan akan dilaksanakannya pertemuan untuk membahas persiapan SEPADA, SEPALA dan SEPADYA. Hal ini dikarenakan penyelenggara berasumsi bahwa silabi yang diberikan diduga sudah cukup memadai sebagai pegangan penatar atau tenaga pengajar untuk menyampaikan materi bahasannya. Sebenarnya baik penatar atau widyaiswara maupun pejabat struktural yang menjadi penatar atau tenaga pengajar sangat mengharapkan undangan tersebut rapat koordinasi persiapan tersebut, sehingga dapat berkonsultasi dalam rangka pemberian saran perbaikan penyelenggaraannya. Itulah sebabnya penyelenggara seharusnya lebih berhati-hati dalam mengambil kebijakan pendidikan jangan sampai membuat asumsi yang terlalu menyalahi, karena tidak seluruh penatar atau tenaga pengajar memahami teknik pembelajaran, apalagi bagi penatar atau tenaga pengajar yang tidak mempunyai keahlian dibidang kependidikan.

Kebijakan kependidikan adalah merupakan pedoman yang mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan baik terhadap pelaksanaan diklat, pemakai diklat maupun peserta diklat itu sendiri. Hal ini ternyata dari hasil wawancara dengan peserta masih

ditemukan penatar atau tenaga pengajar yang menyajikan materinya kurang baik, sehingga sulit diserap oleh pesertanya.

Efektivitas suatu organisasi diukur dengan menilai sampai seberapa jauh organisasi itu memenuhi kebutuhan permintaan dari semua pihak yang mempunyai suatu kepentingan di dalam organisasi itu, sebabnya ada hubungan yang positif dengan produktivitas dan pertumbuhan organisasi, dan juga dengan kepuasan kerja dan produktivitas dalam PNS serta mutu, kekuatan dan profesionalisme pimpinan. Secara tradisional kriteria efektivitas itu meliputi faktor-faktor, seperti perputaran jabatan, semangat kerja, jumlah keluhan. Memenuhi harapan dari berbagai lembaga pembuat peraturan perundang-undangan kini mendapat perhatian dan merupakan suatu bidang yang penting. (James A. F. Stamer Charles Wankel 1986 : 503)

Uraian di atas bila dikaitkan dengan tujuan dan sasaran diklat penjenjangan yang harus dicapai dengan persyaratan untuk mengikuti diklat penjenjangan harus lulus tes, sangatlah baik untuk dapat memenuhi persyaratan jabatan dalam mengisi kebutuhan organisasi, apabila dilaksanakan dengan baik dan jujur, agar diklat relevansi dengan kebutuhan penyelenggaraan organisasi berdasarkan standar yang ditetapkan, untuk mencapai keefektifan peningkatan mutu unjuk kerja yang masih rendah, sehingga tidak terdapat keraguan dalam menyelesaikan tugas.

### **Persyaratan untuk Mengikuti Diklat Penjenjangan.**

Persyaratan administratif dan persyaratan akademik harus sudah terpenuhi secara baik dan lengkap bagi peserta yang akan memasuki diklat penjenjangan.

Persyaratan administratif adalah persyaratan yang harus dipenuhi peserta sebagai pegawai negeri yang layak dan telah ditentukan sesuai peraturannya untuk menduduki suatu posisi tertentu dalam suatu jabatan yang diperuntukan sesuai dengan formasinya. Persyaratan akademik, adalah persyaratan yang berhubungan dengan kemampuan peserta untuk mampu dan layak mengikuti suatu pendidikan yang diperuntukan baginya sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil.

### **Kegiatan Merekrut Calon Peserta Diklat Penjurangan**

Pada umumnya mereka yang dipanggil oleh Biro Kepegawaian Setwilda TK. I Jawa Barat adalah mereka yang telah memenuhi semua persyaratan administratif yang dilakukan oleh lembaga pengirim yaitu bagi karyawan atau pejabat Dinas-dinas Daerah Tk. II melalui bagian Kepegawaian Setwilda Tk. II, sedangkan untuk Dinas-dinas atau lembaga Tingkat I diserahkan langsung kepada Biro Kepegawaian Setwilda Tk. I.

Tes bagi pejabat yang akan mengikuti SEPADA dilaksanakan langsung oleh Pemda Tk. I c.q. Biro Kepegawaian, sedangkan tes untuk tingkat SEPALA dan SEPADYA diselenggarakan oleh Badan diklat Departemen Dalam Negeri dan Biro Kepegawaian Setwilda Tk. I. Kelulusan hasil tes SEPALA dan SEPADYA ditentukan langsung oleh Badan diklat Depdagri dan hasilnya disampaikan kepada Gubernur Kepala Daerah melalui Biro Kepegawaian untuk diberitahukan kepada yang bersangkutan melalui atasan langsungnya masing-masing calon peserta diklat penjurangan tersebut. Hasil tes dari para peserta, baik untuk tingkat SEPADA, SEPALA maupun SEPADYA tidak diumumkan secara terbuka, tetapi justru hanya diketahui oleh Biro Kepegawaian c.q.

Bagian Pengembangan Karier dan mereka itulah yang menentukan prioritas pemanggilan bagi peserta yang akan mengikuti diklat penjenjangan tersebut.

Dengan ditentukannya prioritas oleh Biro Kepegawaian c.q. Bagian Pengembangan Karier Setwilda Tingkat I sering terjadi adanya ketidaksesuaian antara yang diprioritaskan oleh instansi atau lembaga di tingkat I maupun tingkat II bahkan adakalanya calon yang tidak diajukan oleh instansi pengirim sekonyong-konyong dipanggil untuk mengikuti diklat penjenjangan. Dengan tidak diumumkan hasil tes secara terbuka adakalanya peserta yang telah mengikuti tes tahun yang lalu pada tahun berikutnya turut lagi tes bahkan tidak mustahil mencari jalan pintas dengan menghalalkan berbagai cara, sehingga dapat merusak citra Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur pemerintah yang bersih dan berwibawa.

Alasan tidak diumumkan hasil tes secara terbuka dan tetap merupakan rahasia Biro c.q. Bagian Pengembangan Karier Setwilda Propinsi, karena berdasarkan pengalaman pada saat anggaran diklat masih sangat terbatas, maka setelah mereka mengetahui keulusannya selalu mendesak untuk diprioritas segera masuk diklat penjenjangan tersebut. Padahal bagi yang telah lulus terdahulu-pun ada kalanya diseleksi kembali dalam berbagai hal terutama yang menyangkut disiplin, loyalitas dan ketaatan terhadap peraturan kepegawaian dan juga dengan penjataan dari Daftar Isian Proyek (DIP) yang diajukan oleh diklat Propinsi Daerah Tingkat I.

Alasan lain banyak pejabat struktural yang belum mengikuti diklat penjenjangan yang harus diprioritaskan, namun kenyataan justru ada juga yang tidak menduduki jabatan struktural sistem eselonisasi mendapat kesempatan dan prioritas pertama bahkan ada juga

yang baru selesai mengikuti SEPALA telah langsung dapat mengikuti SEPADYA dalam waktu yang relatif singkat walaupun dalam tesnya merupakan tanda tanya begitu pula jabatannya masih tetap. Itu semua merupakan kendala dengan tidak terbukanya kelulusan hasil tes untuk diklat penjenjangan yang dilakukan Biro Kepegawaian yang berdasarkan peraturan baik KepMendagri maupun Keputusan Gubernur dan Perda adalah suatu penyimpangan, karena bukan tugas dan kewenangannya.

Adapun materi tes, terdiri dari Pengetahuan Umum, Bidang Pemerintahan atau Pembangunan, Bahasa Inggris, Kepribadian dan Disiplin. Skor dari kelulusan hasil tes adalah 60 (minimal) dan hasilnya berlaku untuk 2 (dua) tahun. Apabila ada peserta yang dipanggil berhalangan dapat diganti dengan calon lain yang telah lulus dan ditunjuk langsung oleh Biro Kepegawaian c.q. Bagian Pengembangan Pegawai Setwilda Tk. I dengan diberikan tenggang waktu 4 (empat) hari setelah berlangsungnya diklat tersebut, jika lewat batas waktu yang ditentukan tidak dibenarkan lagi untuk diikutsertakan, walaupun DIP diperuntukan bagi 40 orang dalam satu angkatan. Seandainya pejabat dalam angkatan yang telah ditentukan untuk mengikuti diklat saat itu tidak dapat mengikutinya dengan alasan yang kuat, maka calon tersebut dapat mengikuti angkatan berikutnya pada tahun anggaran yang sama.

Dari pembahasan yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan, bahwa hasil "seleksi harus diumumkan secara terbuka serta diketahui peserta dan diketahui diklat serta memperhatikan rekomendasi unit kerja, sehingga kepentingan organisasi lebih diutamakan dari kepentingan pribadi dan tidak menempatkan posisi tugas yang menyalahi peraturannya.

## **Kebijaksanaan Pelaksanaan Diklat Penjurangan**

Sebagai kelanjutan dari Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 tahun 1989, maka pada tahun 1992 dikeluarkan lagi Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 19 tahun 1992 tentang Penyesuaian Susunan Organisasi diklat Propinsi Daerah Tingkat I yang implementasinya dituangkan kepada Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Barat No. 32 tahun 1993 tentang Organisasi dan Tata Kerja diklat Propinsi DT. I Jawa Barat dan Peraturan Daerah Propinsi DT. I Jawa Barat No. 18 tahun 1994. Atas dasar peraturan tersebut Kepala, diklat Propinsi DT. I Jawa Barat atas nama Gubernur KDH Tk. I Jawa Barat mempunyai kewenangan mengeluarkan Surat Keputusan tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan penjurangan Karir SEPADA, SEPALA dan SEPADYA termasuk SEPADA di Daerah Tingkat II yang pelaksanaannya dikoordinir Pembantu Gubernur di tiap Wilayah Administratif dalam upaya mengamalkan kebijakan yang telah ditetapkan Pemerintah. Dengan demikian diklat Propinsi DT. I Jawa Barat mempunyai kewenangan khusus untuk membina profesionalisme pejabat struktural sistem eselonisasi dalam rangka peningkatan unjuk kerja pegawai guna menghasilkan pekerjaan yang berkualitas sebagaimana yang dikehendaki oleh sistem karir dan prestasi kerja, termasuk mengadakan tes bagi calon pesertanya.

## **Penetapan Jadwal dan Fasilitas Proses Belajar Mengajar**

Kepala Seksi penjurangan Umum untuk setiap angkatan dengan pertimbangan sebagai berikut :

- 1) Silabi (jumlah hari dan urutan materi) telah tersedia.



2) Program tahunan tentang (ruang dan daya tampung asrama) dikoordinir Ka. Bag. TU.

3) DIP untuk penyesuaian tahun anggaran telah tersedia.

Jadwal pelajaran yang telah ditetapkan oleh penyelenggara sewaktu-waktu dirubah kembali, apabila Kepala Bidang penjenjangan selaku penatar atau tenaga pengajar membuka diklat SEPADA yang dilaksanakan di daerah Tk. II, walaupun sebenarnya para widyaiswara diklat Propinsi DT. I Jawa Barat selalu siap menggantikannya, tetapi hal itu tidak pernah terjadi karena Kepala Bidang penjenjangan selaku penyelenggara tidak menghendaknya di mana jabatan fungsional (widyaiswara) dianggap sebagai saingan bagi pejabat struktural khususnya bidang penjenjangan yang tidak menyadari, bahwa :

“kurikulum merupakan tuntunan bersama dalam suatu pendidikan untuk mencapai tujuan program diklat, sehingga kesimpang-siuran yang terjadi diantara pengajar akan menyebabkan program diklat penjenjangan itu "is going no where" (Anwi Suparman ; 1995).

Kemudian Kepala Bagian Tata Usaha diklat Propinsi DT. I Jawa Barat selaku koordinator penyelenggara diklat penjenjangan menetapkan fasilitas proses belajar mengajar yang pelaksanaannya dilakukan oleh Sub Bagian Administrasi Umum. Fasilitas yang diperlukan berupa asrama atau tempat tinggal peserta, ruang makan; tempat belajar; alat-alat pembelajaran; OHV; white board, dll.

Bagi suatu pendidikan lebih-lebih diklat penjenjangan fasilitas yang utama adalah penatar atau tenaga pengajar itu sendiri dalam memberikan pelayanan kepada peserta

lebih-lebih bagi diklat penjenjangan yang sangat diperlukan dalam meningkatkan kualitas pembangunan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa penyelenggara yang merangkap penatar tidak konsekuen dalam tugas, karena kepentingan pribadi lebih diutamakan daripada kepentingan organisasi, akibatnya peserta sering dikecewakan karena materi yang dipersiapkannya menjadi berlainan dengan yang diajarkannya.

### **Kurikulum Pendidikan dan Latihan Penjenjangan.**

Sistem pendidikan nasional memberikan pengertian, bahwa: "Kurikulum adalah rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar". (UU SPN pasal 1 ayat 9).

Kurikulum telah menarik perhatian para praktisi pendidikan dan latihan, karena kedudukannya yang sangat strategis dalam sistem diklat di mana dia akan memberikan petunjuk tentang apa (kadang-kadang diartikan pula sebagai bagaimana) yang harus diberikan dalam diklat penjenjangan.

Pengembangan kurikulum acapkali dilakukan dengan "common sense" di mana praktisi (penatar atau tenaga pengajar) yakin bahwa ia atau mereka tahu apa yang harus diberikan kepada peserta diklat tanpa melalui suatu proses pengembangan yang sistematis. "over confidence" ini diwujudkan dengan tindakan awal menghimpun bahan-bahan yang dipakai orang dalam mata sajian serupa. Kemasan bahan-bahan tersebut kemudian dilengkapi dengan komponen tujuan, metode, media, waktu dan sebagainya, sehingga tampak sebagai sosok kurikulum yang baik. Kurikulum yang merupakan refleksi dari

pandangan orang terhadap pendidikan akan lebih mantap apabila disajikan oleh pengambil keputusan yang berwenang dalam pelaksanaan diklat dalam membina unjuk kerja kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil.

Kurikulum yang digunakan untuk melaksanakan diklat penjenjangan dibuat oleh Lembaga Administrasi Negara dengan modifikasi serta ditetapkan Badan diklat Depdagri setelah mendapat masukan atau muatan lokal dari diklat Propinsi. Kurikulum diklat penjenjangan bagi pejabat struktural menekankan pada pemantapan sikap, perilaku; kesamaptaaan fisik, disiplin; serta keterampilan dan kepemimpinan serta penguasaan pengetahuan dalam tugas sesuai tingkat masing-masing. Kurikulum diklat penjenjangan pada dasarnya meliputi piranti teoritis dan praktis. Teori teoritis memuat berbagai teori untuk memperluas wawasan peserta sedangkan piranti praktis maksudnya adalah agar mereka mempunyai bekal mandiri dalam menghadapi pekerjaan dilapangan, sehingga mereka dapat bekerja lebih terarah.

Sebagaimana telah disebutkan bahwa Pemda c.q. diklat Propinsi memasukkan muatan lokal yang diolah oleh Badan diklat Depdagri untuk diterbitkan dan digunakan bersama kurikulum inti sebagaimana telah diuraikan diatas. Apabila melihat kenyataan kurikulum dalam pelaksanaan diklat penjenjangan memang terlalu banyak, sehingga banyak menyita waktu untuk belajar (dari jam 07.30 s.d. 21.30 WIB). Sedangkan waktu istirahat sangat terbatas.

Dalam pendidikan dan latihan kepemimpinan sebenarnya bukan materi pelajaran yang harus banyak, akan tetapi bagaimana mengevaluasi peserta untuk terus belajar guna

meningkatkan kualitas hidupnya, sehingga tiap-tiap kesempatan dijadikan arena untuk belajar dalam meningkatkan pengetahuannya.

S. Nasution (1982 : 17) menegaskan: "yang diutamakan bukan hanya bahan pelajaran, melainkan motivasi belajar dan metode mengajar".

Sesuai dengan kurikulum inti yang telah dimodifikasi oleh Badan diklat Depdagri penatar atau tenaga pengajar membuat materi perkuliahan untuk menyelenggarakan pembelajarannya. Dan materi tersebut seharusnya diberikan kepada peserta melalui penyelenggara dengan harapan, bahwa peserta telah membaca sebelum tatap muka dengan penatar atau tenaga pengajar dimulai, namun dalam kenyataan bahan atau materi tersebut jarang disebarkan kepada peserta, sehingga akhirnya penatar atau tenaga pengajar memberikan kembali bahan tersebut secara langsung kepada peserta setelah tatap muka selesai dilaksanakan. Peserta diklat penjenjangan merupakan masukkan yang diasumsikan telah memiliki; pengetahuan; keterampilan dan sikap, sebab mereka adalah pimpinan suatu unit organisasi dan diharapkan setelah menyelesaikan diklat penjenjangan dapat lebih menekankan pada perubahan sikap; keterampilan dan dipadu dengan pengetahuan yang mantap, sehingga usaha untuk mengubah pengetahuan, keterampilan dan sikap disiplin, keterampilan dan kepemimpinannya tidak hanya dalam semboyan tapi diwujudkan dalam setiap penyampaian aspek kurikulum dengan terintegratif dalam setiap proses belajar mengajar. Dalam kurikulum memang aspek tersebut tidak terlihat secara eksplisit akan tetapi tersembunyi di dalam setiap peraturannya.

Dari hasil wawancara dengan peserta diklat penjenjangan (SEPADA, SEPALA dan SEPADYA) pada umumnya "kurikulum sudah relevan dan sesuai dengan tugas yang

dihadapi”, walaupun masih dirasakan mata pelajaran yang bersifat teknis kurang begitu penting, sehingga masih ada keraguan dari makna relevansi dalam persepsi peserta.

Uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kurikulum sudah diupayakan untuk dikaitkan dengan tugas-tugas pejabat struktural dalam melaksanakan tugasnya di lapangan, di mana keterkaitan ini memang perlu dalam membuat rancangan kurikulum. Oleh karena itu pengembangan kurikulum acapkali dilakukan dengan "common sense", karena praktisi diklat yakin bahwa ia atau mereka tahu apa yang harus diberikan kepada peserta diklat tanpa melalui suatu proses pengembangan yang sistematis.

### **Keikutsertaan Peserta dari Luar Propinsi**

Dalam menyelenggarakan diklat penjenjangan tidak hanya diperuntukkan bagi lingkungannya sendiri, akan tetapi juga dapat diikuti oleh personil (PNS) dari luar propinsi lain. Hal ini sesuai dengan kebijaksanaan Badan diklat Depdagri yang mewajibkan semua diklat untuk menurut serta PNS dari propinsi lain guna mengikuti diklat di daerah atau propinsi lainnya dengan maksud untuk menambah atau mengembangkan wawasan dan lain-lain.

Adapun pengaturan bagi peserta yang dikirim dari propinsi lain, adalah sebagai berikut :

- a. Diklat yang akan menyelenggarakan pendidikan memberikan informasi ke Badan diklat Depdagri agar Badan diklat Depdagri menginformasikan atau menginstruksikan kepada diklat Propinsi yang akan mengirimkan pesertanya.

- b. Badan diklat Depdagri memberikan informasi kepada Propinsi lain apabila ada personil yang akan dikirim untuk mengikuti diklat penjenjangan di daerah tersebut dan diklat tersebut mengirim personilnya serta mendaftarkan kepada diklat penyelenggara dengan menjanjikan akan membayar segala pembiayaan penyelenggaraan sesuai dengan yang diterapkannya. Demikian pun bagi diklat yang diselenggarakan di Daerah Tingkat II, seperti SEPADA diikuti pula oleh personil-personil dari Kabupaten atau Kotamadya lain guna membantu daerah yang belum mampu menyelenggarakan sendiri karena terbatasnya dana dan mungkin kurangnya pejabat yang potensial untuk menyelenggarakannya sendiri dan bila dilaksanakan sendiri mungkin biayanya terlalu besar, karena itu diadakan penyelenggaraan bersama yang biasanya dikoordinir oleh Pembantu Gubernur berdasarkan Wilayah Administratif masing-masing.

### **Tenaga Pengajar atau Penatar dan Persyaratannya**

Dominasi tenaga pengajar merupakan hal yang sangat penting dalam proses transformasi diklat penjenjangan karier. Oleh karena itu efektivitas diklat penjenjangan terutama yang menyangkut proses belajar mengajar sangat tergantung kepada kesiapan dan kemampuan tenaga pengajar untuk menyampaikan bahan pelajaran yang diaplikasikan dengan praktek dalam menyampaikan bahan latihan secara berdaya guna dengan menggunakan segenap fasilitas yang tersedia secara optimal.

Tenaga pengajar adalah manajemen unjuk kerja di kelas yang mencakup aspek-aspek : a. Kemampuan profesional; b. Kemampuan personal; c. Kemampuan sosial.

Ketiga aspek tersebut merupakan standar umum dan sering dijabarkan sebagai berikut (Johnson, 1980);

a. Kemampuan profesional seorang tenaga pengajar atau pelatih, meliputi: 1) Penguasaan materi pelajaran yang terdiri atas bahan pelajaran 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.

b. Kemampuan personal (pribadi), meliputi : 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 seyogyanya dianut oleh seorang penatar atau tenaga pengajar. 3) Penampilan upaya untuk menjadikan dirinya panutan dan teladan bagi peserta latihan.

c. Kemampuan sosial menyangkut kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitarnya pada waktu membawa tugasnya sebagai tenaga pengajar atau penatar.

Pada saat penulis mengadakan penelitian terhadap para tenaga pengajar atau penatar SEPADA, SEPALA dan SEPADYA ternyata para pengajar atau penatar kebanyakan diangkat dari pejabat struktural di jajaran Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Barat, pejabat yang ditunjuk oleh LAN-RI perwakilan Jabar para Widyaaiswara diklat Propinsi DT. I Jawa Barat dan ada juga Pejabat Pemda Tingkat II yang telah mengikuti diklat penjenjangan yang dipercayakan untuk membina suatu mata pelajaran. Pejabat dari

Badan diklat Depdagri, serta ada pula dosen dari Unpad dan IKIP yang ada hubungan pribadi dengan penyelenggara.

Pengangkatan atau penunjukan tenaga pengajar atau penatar yang berasal dari para pejabat tersebut hanya didasarkan karena yang bersangkutan memegang suatu jabatan yang ada relevansinya dengan mata pelajaran yang diberikan pada diklat penjenjangan bukan didasarkan pada profesionalisasi dari para pejabat atau penatar tersebut serta yang ada hubungan dengan kelancaran diklat terutama yang berhubungan dengan masalah sarana-prasarana dana atau anggaran guna kelancaran pendidikan dan pelatihan tersebut. Sedang pejabat yang mempunyai kewenangan untuk mengajar, baik widyaiswara maupun pengajar dari Perguruan Tinggi rata-rata hanya diberi kesempatan satu mata pelajaran bagi tiap-tiap angkatan dengan waktu pelajaran maksimal 8 jam.

Dalam penyelenggaraan diklat penjenjangan ditemukan penatar atau tenaga pengajar atau dosen yang ideal atau menarik dan ada juga yang tidak menarik atau membosankan dalam menyajikan mata pelajarannya.

Penatar atau tenaga pengajar yang menarik ialah; 1). mereka yang dapat mengemukakan masalah dari peserta di mana pendapat peserta dihargai dan dapat memberikan kesempatan untuk berdiskusi, 2). kemudian materi atau bahan pelajaran disajikan secara sistematis dan disampaikan sesuai dengan waktu yang disediakan dalam jadwal, 3). Dalam penyajian materinya sewaktu-waktu diselingi dengan humor yang mempesona bagi peserta untuk menghilangkan rasa ngantuk dan kebosanan, sehingga peserta terangsang terus untuk bertanya dan belajar. Oleh karena itu bagi tenaga pengajar atau dosen yang mempunyai dasar keilmuan yang dalam dan wawasan yang luas sangat



disukai para peserta karena apa yang disampaikan selalu menyentuh dan sesuai dengan permasalahan yang ada dan dihadapi dalam pelaksanaan tugas organisasi di lapangan.

Karena peserta diklat penjenjangan adalah para pejabat yang sedang menduduki pimpinan suatu unit organisasi, maka para penatar umumnya dalam memberikan materi pelajarannya menggunakan metode androgogi dan ini memang disetujui oleh para peserta, sehingga mereka merasa dihargai sebagai pejabat yang memiliki pengalaman dan keterampilan dan dapat dijadikan sumber belajar.

Pada umumnya tenaga pengajar atau dosen yang telah mempunyai pengalaman mengajar dan mempunyai dasar kependidikan serta telah mengikuti TOT (Training of Trainers) dapat dengan mudah dan trampil dalam menggunakan metode androgogi, sehingga para peserta merasa tertarik dan menyenangkan pelajaran yang disajikannya.

Sejalan dengan hal yang ditemukan terhadap tenaga pengajar atau dosen yang menarik, ditemui pula tenaga pengajar atau penatar yang tidak menarik dan membosankan, sehingga tidak banyak memberikan kontribusi terhadap adanya perubahan bagi para peserta.

Penatar atau tenaga pengajar yang membosankan dan tidak menarik adalah penatar yang memberikan materi pelajaran dengan hanya membaca buku atau diktat dan segala gerakannya sangat kaku serta tidak peduli terhadap situasi kelas bahkan tidak pernah memberi peluang atau kesempatan kepada peserta untuk bertanya, dan bila ada peserta yang berani bertanya raut mukanya berubah seolah-olah marah, begitu pula apabila menjelaskan cukup dengan membaca buku atau diktat yang dijadikan pegangan baginya, sehingga sering antara pertanyaan dan jawaban tidak nyekrup.

Selain itu penatar yang tidak menarik, dalam menyampaikan materinya tidak sistematis dan tidak bisa menjabarkan ilmunya dalam bentuk operasional bila dihubungkan dengan pembangunan yang sedang berjalan di lapangan, bahkan tidak jarang bagi tenaga pengajar atau penatar yang mewakili pimpinannya sering terjadi menyampaikan bahan pelajarannya terburu-buru, karena mungkin mengajar waktu di mana mereka tidak merasa peduli terhadap materi yang diberikannya, sehingga menurut "pengamatan peserta tenaga pengajar atau penatar yang demikian selain kurang menguasai permasalahannya juga tidak semangat karena referensi bahan pelajarannya sangat terbatas".

Hasil analisis dari wawancara dengan peserta dan panitia pelaksana terutama di daerah-daerah atau wilayah tempat diselenggarakannya diklat penjenjangan SEPADA, terjadinya hal yang tidak menarik di kalangan tenaga pengajar atau penatar tersebut seperti dikemukakan di atas dikarenakan : 1). Kesibukan mereka dalam tugas karena selain sebagai tenaga pengajar atau penatar dia juga adalah para penyelenggara dan juga sebagai pejabat struktural yang mengelola diklat penjenjangan tersebut. 2). Materi pelajaran yang diberikannya bukan profesinya, tetapi karena jam pelajaran banyak, tenaga pengajar atau penatar tersebut memilih materi tersebut karena dia yang menentukannya. 3). Sering jadwal waktu yang telah ditentukannya, dirubahnya sendiri dengan dalil dia yang menentukan, sehingga pelajaran sudah tidak sesuai lagi dengan jadwal semula dan mengganggu pelajaran lainnya. 4). Materi pelajaran tidak diberikan sesuai dengan jam yang ditentukan bahkan jauh dari sempurna, karena selain waktunya dipadatkan juga penyajian maupun sistematikanya kurang jelas dan tidak adanya persiapan karena

kesibukannya. Akhirnya dalam memberikan materi pelajaran sudah tidak bergairah lagi. Namun demikian banyak juga diantara tenaga pengajar atau penatar yang juga sebagai pejabat struktural mempunyai rasa tanggung jawab dalam memberikan materinya sehingga banyak memberikan kontribusi dalam membekali pengetahuan dan keterampilan, di mana kemampuan mengajarnya sangat baik, sehingga dapat disenangi dan diikuti oleh peserta dalam pemahaman materi yang diberikannya, sehingga ilmu yang disampaikan dapat diserap.

Dari pembahasan uraian di atas, dapat disimpulkan, bahwa para penatar atau tenaga pengajar dapat menjadi penyaji yang baik seandainya materi yang diberikan sesuai bidang garapan dalam keilmuannya yang mengacu kepada profesionalisasi dan mempunyai dasar keilmuan dibidang pendidikan bukan didasarkan karena memiliki kewenangan yang dapat mempengaruhi jalan atau lancarnya penyelenggaraan program diklat tersebut yang akhirnya untuk meningkatkan mutu unjuk kerja lulusannya terabaikan, akibatnya diklat penjenjangan yang dijadikan wahana pembinaan profesionalisme para pejabat struktural sistem eselonisasi hanya dijadikan proyek pendidikan dengan biaya mahal.

#### **Metode yang digunakan penatar dalam melaksanakan proses belajar mengajar.**

Dalam kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan sosial bagi orang dewasa untuk menyongsong perubahan dalam pekerjaan adalah penting untuk mengetahui hal-hal yang berkenaan dengan orang dewasa sebagai siswa dalam pendidikan dan latihan.

Sewi Ultima Kadarmo (1992 : 4) menyatakan bahwa seni dan pengetahuan dalam mengajar anak merupakan ruang lingkup dari pedagogi, sedang seni dan pengetahuan untuk menolong orang dewasa belajar merupakan kawasan androgogi.

Dalam penataran Aplicch-Aproach (1996) dijelaskan ada empat asumsi dasar dalam penggunaan landasan androgogi yaitu:

- a. Pendidikan orang dewasa lebih mengarah pada "self directing".
- b. Orang dewasa mempunyai banyak pengalaman yang dapat dijadikan sumber belajar.
- c. Kesiapan belajar orang dewasa berorientasi pada tugas yang mereka laksanakan, baik pekerjaannya dalam organisasi dinas maupun masyarakat.
- d. Orang dewasa lebih menghargai pelajaran ke arah kemungkinan untuk dapat diterapkan dalam tugasnya sebagai sesuatu yang dapat menunjang ke arah pemecahan masalah.

Adapun penyelenggaraan pendidikan pada diklat Propinsi DT. I Jawa Barat materi yang disajikannya adalah sebagai berikut:

#### **Penyajian di kelas dan di lapangan**

Pemberian materi pelajaran yang berbentuk kuliah atau ceramah diberikan di kelas dan harus diikuti oleh seluruh peserta tanpa kecuali. Pada saat dosen atau tenaga pengajar atau penatar memberikan materinya biasa diikuti dengan tanya jawab sebagai media komunikasi untuk memantapkan penyerapan bahan yang disajikan dalam pengembangan materi pendidikan. Selain itu diberikan pula latihan-latihan dalam pemantapannya.

Penyajian dalam kelas adalah seluruh mata pelajaran baik pelajaran atau program inti maupun program khusus atau teknis fungsional. Setelah selesai penyajiannya materi pelajaran dikelas para peserta diwajibkan untuk membuat ringkasan pokok-pokok mata pelajaran tersebut sebanyak minimal tiga halaman folio. Tugas meringkas pokok-pokok mata pelajaran tersebut disamping mendorong peserta untuk rajin mengikuti acara tatap muka dikelas juga sebagai bahan dalam menghadapi tes pada saat yang telah ditentukan.

Apabila ditelaah keseriusan peserta dalam mengikuti tatap muka bukan diukur dari aktifitas fisik seperti terlihat dari "rajinnya menyalin pokok-pokok materi pelajaran" yang disajikan tenaga pengajar atau penatar tetapi dinilai dari kesiapan "aktifitas mental" untuk dapat merubah sikap dalam proses belajar mengajar dengan berbagai aktifitas yang ditunjukkan dengan berbagai partisipasi dalam mengikuti pelajaran dan aktif mengemukakan berbagai ide untuk kepentingan bersama dan berpartisipasi pasif yang diwujudkan untuk menyerap berbagai ide yang disampaikan teman sejawat atau sesama peserta.

Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar para peserta sangat mengharapkan materi pelajaran dibagikan sebelumnya untuk dipelajari terlebih dahulu agar terjadi diskusi dalam kelas pada saat berlangsungnya tatap muka, namun kenyataan walaupun dari tenaga pengajar atau penatar bahan tersebut telah diserahkan kepada panitia penyelenggara, namun jarang dibagikannya kepada peserta sebelum materi pelajaran itu diberikan termasuk perlengkapan lainnya, seperti papan nama peserta pada ruang kelas kadang-kadang belum dipasang. Padahal besar manfaatnya dengan terpampangny nama-nama peserta dalam komunikasi saat proses belajar mengajar berlangsung.

Dengan tidak diberikannya bahan-bahan pelajaran sebelum perkuliahan dimulai akhirnya para peserta konsentrasinya ditujukan kepada mencatat dan menyalin chart dan butir-butir yang dijadikan alat untuk menjelaskan dari para tenaga pengajar atau penatar sehingga kurang konsentrasi terhadap penjelasan-penjelasan yang diberikan para tenaga pengajar atau penatar.

Selain itu diantara tenaga pengajar atau penatar ada pula yang menyajikan materinya tanpa memperhatikan peserta, ini terjadi bagi penatar yang mewakili pejabat yang seharusnya memberikan materi yang berhubungan dengan materi sesuai dengan fungsi organisasi yang dipimpinnya, begitu pula bagi tenaga pengajar atau penatar yang karena fungsi dan tugasnya sebagai pejabat yang membidangi dalam organisasi ke-diklat-an tetapi tidak memahami dan tidak berpengalaman dalam proses belajar mengajar akhirnya memberikan materi pelajaran cukup dengan mendiktekan makalahnya untuk dicatat tanpa ada penjelasan-penjelasan yang dihubungkan dengan cara mengaplikasikannya di lapangan. Bagi tenaga pengajar atau penatar semacam ini jelas akan membosankan bagi pesertanya apalagi bila pangkat dan jabatan mereka lebih rendah dari peserta itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para peserta pada umumnya mereka mempunyai persepsi bahwa penggunaan metode androgogi adalah metode yang paling logis atau tepat, karena dapat dijadikan penambah wawasan di mana peserta-pun diasumsikan sebagai orang yang telah memiliki pegangan, wawasan dan keterampilan dalam menggunakan pengetahuan yang berkaitan dengan tugasnya masing-masing, namun demikian diantara para tenaga pengajar atau penatar masih ada juga yang menggunakan

metode pedagogi, di mana segala keputusan masih dipola dari penatar yang terus menerus menyampaikan bahan atau pengetahuannya. Sehingga dengan demikian peserta merasakan bahwa masih ada teori yang bersifat murni menurut peserta kurang operasional atau pemunjang tugas mereka karena cara penyampaiannya tidak diberikan contoh-contoh untuk mengaplikasikannya.

Dalam penyajian pelajaran dilapangan, berbentuk pengamatan dilapangan dalam bentuk operasional ditempat berlangsungnya kerja nyata. Bagi peserta diklat penjenjangan sebelum terjun ke lapangan terlebih dahulu diberikan penjelasan-penjelasan tentang tata cara dan proses kerja yang senyatanya dilapangan, dan diberikan kesempatan untuk tanya jawab. Penyajian materi dilapangan merupakan media yang berkaitan antara materi pendidikan dalam teori yang diberikan dikelas dengan kenyataan dilapangan sehingga peserta dapat secara langsung melihat kenyataan bagaimana teori administrasi, pembangunan dan kemasyarakatan dilaksanakan dalam praktek yang sebenarnya dalam pengelolaan administrasi pemerintahan secara jelas dan nyata.

Selektivitas dalam memilih metode yang disajikan dilapangan sangat berhati-hati dalam menerapkan salah satu mata pelajaran. Hal ini dengan pertimbangan disesuaikan dengan urgensi teori materi pendidikan secara umum sesuai dengan tujuan dan sasaran dalam program diklat penjenjangan. Sehingga tidak menyimpang antara urgensi pendidikan dengan materi yang dihubungkan dengan kebutuhan yang mendesak terhadap lajunya penyelesaian suatu masalah yang dihadapi dan dirasakan mendesak dan aktual bagi pembangunan didaerah.

## **Tugas Baca**

Untuk meningkatkan daya serap pada saat diadakan ceramah atau kuliah mimbar, maka kepada peserta diwajibkan atau diharuskan untuk membaca diktat atau buku yang menjadi materi pelajaran bagi peserta di mana materi atau bahan pelajaran tersebut telah disusun oleh penatar atau tenaga pengajar berdasarkan silabi yang telah ditentukan dalam kurikulum bagi tiap-tiap diklat penjenjangan yang seharusnya telah dibagikan oleh panitia penyelenggara beserta bahan lainnya yang relevan dengan mata pelajarnya yang akan diberikan atau dibahas. Mengacu kepada tata tertib dalam jadwal waktu yang telah ditentukan oleh penyelenggara maka waktu harian untuk membaca pada umumnya ditentukan untuk tiap-tiap hari pada jam 19.30 WIB sampai dengan jam 22.30 WIB.

Bagi para pejabat Pemerintah Daerah TK.I Jawa Barat sebenarnya masalah membaca sudah menjadi keharusan, karena setiap pejabat tiap harinya diberikan bermacam-macam koran sesuai dengan ruang lingkup organisasi yang dipimpinnya.

Oleh karena itu dalam diklat penjenjangan ini membaca perlu dibudayakan, karena disamping untuk menambah pengetahuan dan wawasan juga dalam rangka pencaharian bahan yang berkaitan dengan materi pelajaran dalam mengikuti pendidikan dan latihan untuk memudahkan mencari alternatif dalam berbagai persoalan dalam rangka pelaksanaan pembangunan yang dihadapi guna dipecahkan bersama dalam diskusi pada saat tatap muka dengan tenaga pengajar atau penatar.



## **Penulisan Kertas Kerja Perorangan Rencana Kerja**

Penulisan kertas kerja perorangan rencana kerja (KKPRK) ditulis langsung oleh tiap-tiap peserta dengan tujuan untuk melatih peserta agar mampu mengemukakan pendapatnya dalam bentuk tertulis sesuai dengan jabatan mereka masing-masing.

Judul KKPRK harus mendapat pengesahan dari pimpinan penyelenggara diklat penjenjangan, di mana materinya berkaitan dengan tugas pokok dari pekerjaannya yang dihubungkan dengan salah satu mata pelajaran inti dengan jumlah halaman dibatasi sampai 30 halaman folio.

Secara umum peserta diklat penjenjangan di Pemda TK.I Jawa Barat adalah para pejabat yang menduduki jabatan struktural sistem eselonisasi, namun demikian ada diantaranya yang belum masanya mengikuti diklat tersebut, karena jabatannya setingkat lebih rendah memaksakan diri mengikutinya karena hal-hal lain. Bagi mereka yang demikian terasa adanya kesulitan untuk membuat KKPRK karena dia belum memegang jabatan setingkat eselon tersebut padahal KKPRK adalah program kerja dalam tugas yang sedang dijalannya dalam memimpin suatu organisasi yang harus dijalankan setelah pejabat tersebut dinyatakan lulus mengikuti diklat penjenjangan itu.

Pembuatan penulisan KKPRK harus dilakukan di sela-sela program perkuliahan dengan bimbingan tenaga pengajar yang mempunyai keahlian dibidangnya, di mana hasil penulisan seharusnya dinilai oleh suatu tim yang dibentuk oleh Kepala diklat dan harus didiskusikan atau diseminarkan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan dosen atau widyaiswara diklat Propinsi DT. I Jawa Barat menyatakan belum pernah diturutsertakan dalam diskusi atau seminar

KKPRK bahkan unuk memeriksa dan membimbing dalam penulisannya-pun belum atau tidak pernah diturutsertakan, dalam hal semacam ini hanya ditangani langsung oleh Kepala Bidang penjenjangan beserta orang-orang tertentu yang ditugaskannya. Jadi jangan kaget apabila sampai saat penelitian ini dilaksanakan peneliti tidak pernah dapat menghadiri atau mengikuti diskusi seminar hasil penulisan KKPRK dari para peserta diklat penjenjangan, karena hal itu selalu tertutup.

Dari informasi yang didapat dari wawancara dengan para pejabat struktural yang telah mengikuti diklat penjenjangan hasil penulisan KKPRK sebagian besar tidak dapat dijadikan pedoman untuk menentukan monitoring tugas setelah mereka kembali memimpin organisasinya, karena disamping posisinya ada yang kurang sesuai dengan profesinya juga pembuatan KKPRK-nya lebih tinggi dari kedudukan yang dijabatnya atau dipegangnya sebagai contoh mereka membuat atau menulis KKPRK untuk eselon III, padahal dia baru menempati posisi jabatan eselon IV atau dengan kata lain seseorang yang menduduki Kepala Bagian membuat KKPRK untuk Kepala Biro padahal diklat penjenjangan Kepala Biro adalah SEPADYA. Hal ini terjadi karena pada umumnya tiap-tiap pejabat yang telah mengikuti diklat penjenjangan jarang yang langsung menduduki jabatan sesuai dengandiklat yang diikutinya dan bagi pejabat eselon IV yang mengikuti diklat penjenjangan (SEPADYA) sekembalinya belum pernah ada yang langsung dipromosikan untuk menduduki Kepala Biro (eselon III) walaupun formasi ada, karena jabatan adalah kepercayaan pimpinan dan hal inilah yang banyak mengundang masalah.

## **Penulisan Laporan Praktek Kerja Lapangan (PKL)**

Untuk memperluas wawasan bagi para peserta dalam praktek administrasi pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, maka dilakukan pengamatan secara langsung ke lapangan sebagai teknik pendidikan yang disebut program Praktek Kerja Lapangan (PKL)

Maksud dan tujuan PKL adalah mengadakan studi banding antara teori yang diajarkan dengan kenyataan dalam prakteknya di lapangan dengan mengembangkan kemauan dan keterampilan peserta untuk menganalisa kenyataan praktek penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dengan mengumpulkan fakta, data dan keterangan-keterangan dalam hubungannya dengan yang telah ditetapkan guna menyiapkan penyusunan laporan yang telah ditentukan dalam PKL.

Penulisan Laporan PKL dibuat oleh kelompok yang pembagiannya ditentukan oleh penyelenggara sesuai dengan judul yang telah ditetapkan oleh Kepala Bidang penjenjangan sebagai penyelenggaranya berdasarkan tema diklat penjenjangan (SEPADA, SEPALA dan SEPADYA) angkatan yang bersangkutan. Tema tersebut biasanya ditetapkan oleh Badan diklat Depdagri atau juga dapat ditetapkan oleh Ketua Penyelenggara dengan berpedoman pada permasalahan yang sedang aktual dan perlu dipecahkan agar bermanfaat bagi Pemerintah Daerah atau wilayah yang bersangkutan.

Dalam pelaksanaan PKL biasanya dibuatkan petunjuk yang mengacu kepada perencanaan PKL yang terdiri dari topik PKL; lokasi dan fasilitas manual dan sebelumnya diberikan pengarahan atau penjelasan tentang topik PKL, laporan PKL dan proses kerjanya dan hal ini biasa disampaikan oleh ketua pelaksana dari penyelenggara atau widyaiswara

yang ada hubungan dekat dengannya atau penatar yang mendapat penugasan untuk itu termasuk memberikan rumusan item atau materi interview atau observasi dalam upaya pengumpulan data dari lokasi yang menjadi sasaran PKL tersebut.

### **Seminar**

Untuk melatih kerjasama dalam berpikir dan menyatukan ide-ide dalam rangka pemecahan masalah-masalah yang dihadapi, maka setiap peserta diharuskan untuk mengadakan seminar dengan bimbingan seorang moderator dan atau nara sumber. Diskusi kelompok dalam seminar ini dimaksudkan untuk menjalin kerjasama dalam berpikir guna memecahkan masalah-masalah yang dihadapi di mana seminar merupakan ajang media latihan dalam menyatakan pandangan atau pemikiran bersama untuk memperoleh cara pemecahan masalah yang paling tepat.

Selain itu seminar ini-pun dimaksudkan sebagai media tukar menukar informasi, pandangan, pengetahuan, pengalaman dalam rangka mengadakan pembahasan dari hal-hal yang baru dan berkaitan dengan masalah yang sedang dibahas, di mana diskusi kelompok dalam seminar merupakan media pembinaan kesempatan dan pembinaan kesamaan bahasa dalam rangka memenuhi persyaratan sebagai pejabat yang menduduki eselon V, IV dan III untuk membina profesionalisme guna meningkatkan mutu unjuk kerja dalam organisasi yang dipimpinnya.

Untuk tingkat SEPADA materi yang diseminarkan adalah materi KKPRK dan hasil PKL. Seminar PKL untuk SEPALA dilaksanakan di lokasi tempat mengadakan PKL, yaitu Kecamatan dan lokakaryanya dilaksanakan di tempat Pendidikan dan Latihan (diklat)

Propinsi. Sedangkan bagi SEPADYA seminar PKL dilangsungkan di tingkat Kabupaten atau Kotamadya dan lokakaryanya di diklat Propinsi DT. I Jawa Barat.

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 yang menyangkut materi maupun diluar materi.

Selain itu tugas yang sangat penting bagi moderator adalah membuat kesimpulan dari hal-hal yang perlu diperhatikan untuk diperbaiki baik yang menyangkut materi maupun diluar materi yang harus diperbaiki oleh masing-masing peserta seminar. Kemudian moderator bertugas pula untuk menilai jalannya seminar dan kemampuan berpartisipasi serta disiplin para peserta seminar.

Untuk kelancaran jalannya seminar dan dapat berlangsung mencapai sasaran, seharusnya panitia berusaha mencari moderator yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup guna memimpin jalannya seminar serta menguasai materinya dan pokok-pokok kertas kerja yang akan diseminarkan.

Dalam pelaksanaannya moderator didampingi oleh nara sumber yang bertugas memberikan informasi yang diperlukan seminar terutama yang berhubungan dengan materi seminar, teknik penulisan maupun presentasi seminar.

Nara sumber yang dipilih panitia seharusnya yang berpengalaman dan mempunyai pengetahuan tentang materi seminar dan pokok-pokok kertas kerja yang diseminarkan agar mendapatkan kesimpulan yang berbobot dan dapat dipertanggung-jawabkan keabsahannya.

Pada umumnya dosen atau tenaga pengajar yang menarik dan telah berpengalaman serta mempunyai pengetahuan ke-diklat-an dan sering mengikuti TOT biasanya lebih baik karena dia dapat menggunakan metode androgogi secara baik.

Dari pembahasan di atas dapat dikemukakan, bahwa metode PBM itu mekanisme pembuatannya telah dapat memberikan kontribusi dalam proses penyelenggaraan diklat penjenjangan, apabila penyelenggara konsekuen pada peraturannya dan dapat memberikan rasa keakraban serta percaya diri, sehingga unjuk kerja kepemimpinannya dapat dijadikan contoh teladan yang baik.

### **Disiplin Peserta dan Penatar atau Tenaga Pengajar**

Para pakar dan pejabat mengatakan, bahwa disiplin tidak mengenal pangkat dan tidak boleh pandang bulu, disiplin itu tumbuh dalam diri sendiri disiplin nasional tidak mungkin tumbuh tanpa disiplin diri, disiplin bukan soal kepatuhan dan loyalitas belaka tapi juga soal etika dan moral manusia, idealnya mentaati aturan itu tanpa harus digebrak, namun kenyataan obyektif menuntut gebrakan sebagai upaya mengubah sikap indolensi dan kebiasaan sebagian pegawai yang suka lalai dan mengabaikan sumpah disiplin yang merupakan kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan, norma-norma untuk mengendalikan diri sehingga segala sesuatu dapat dilakukan dengan tertib sesuai dengan peraturan dan norma yang berlaku (Ayip Bakar, Ateng Syafrudin : 1993; Fakry Gaffar : 1994).

Disiplin yang diterapkan pada diklat penjenjangan baik terhadap peserta maupun penatar dimaksudkan untuk memacu kemampuan dan kemauan menepati dan melaksanakan peraturan, tata tertib dan ketentuan-ketentuan yang berlaku agar setelah

kembali melaksanakan tugasnya dapat dijadikan contoh teladan dalam organisasi yang dipimpin di lingkungan kerjanya.

Pengisian daftar absen, kehadiran dan kerajinan mengikuti kuliah dalam pelaksanaan program-program SEPADA, SEPALA dan SEPADYA serta ketepatan waktu dan ketertiban menyelesaikan suatu tugas merupakan tolok ukur dari unsur-unsur yang dinilai dan bilamana ketidak hadiran peserta angkanya melebihi 20% dari kuliah atau ceramah widyaiswara, PKL, seminar dengan dalil atau alasan apapun juga, maka peserta tersebut dinyatakan gugur sebagai peserta diklat penjenjangan pada angkatan yang bersangkutan.

Dari hasil wawancara dengan peserta disiplin yang pernah mereka langgar adalah karena keterlambatan untuk mengikuti senam pagi, karena mereka adakalanya tidur terlalu larut malam. Hal ini disebabkan kontrol dari Ketua Penyelenggara kurang berjalan baik, dan terlalu mengandalkan kepercayaan kepada petugas yang menangani masalah absensi untuk menegakkan disiplin. Disamping itu pelaksanaan senam pagi-pun tidak sebagaimana yang diharapkan satu sama lain mengingat para peserta lebih dominan daripada orang yang ditugasi melaksanakan materi pelatihan tersebut.

Selain itu sering pula pada waktu jam pelajaran pertama hari Senin para peserta ada yang suka terlambat mengikuti pelajaran. Kesemua ini sebetulnya tak perlu terjadi apabila Ketua Bidang penjenjangan sebagai Ketua Penyelenggara diklat penjenjangan sering mengadakan check and recheck, sehingga dengan demikian para peserta menganggap disiplin yang dijalankan pada saat diklat penjenjangan bersifat formalitas, hal ini dikuatkan dengan jarang adanya pengawasan langsung dari Ketua Penyelenggara

sehingga segala sesuatunya bisa diatur. Sejalan dengan masalah di atas pengaruhnya merembet kepada penyelenggara yang menjadi tenaga pengajar atau penatar sering merubah-robah jadwal yang telah ditentukannya dengan dalil kesibukkan menghadiri rapat, membuka penatar dll, sehingga peserta sering dikecewakan.

Memang benar aturan disiplin yang dilaksanakan pada diklat penjenjangan harus dilaksanakan dengan baik oleh para peserta karena apabila tidak dilaksanakan akan berakibat fatal sebab bukan hanya berpengaruh terhadap ketidak lulusan saja akan tetapi secara teori akan berpengaruh pula terhadap karier seseorang pada waktu yang akan datang. Itulah sebabnya disiplin diri merupakan kekuatan yang besar untuk mengatur waktu, "bekerja dengan enak tetapi bukan seenaknya" agar kita mampu menjadi bangsa yang kuat, bangsa yang dihormati untuk mencapai prestasi kerja yang besar (Tibmanra : 1993; Fakri Gaffar, 1994).

Dari hasil pembahasan tersebut dapat disimpulkan, bahwa disiplin tidak perlu digambar-gambar, tetapi memerlukan contoh pimpinan dalam mengaktualisasikan dirinya terhadap peraturan dalam rangka pemberian bimbingan terhadap staff dan peserta.

### **Evaluasi dan Inventarisasi Prestasi Belajar Peserta**

Penilaian dalam evaluasi pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui keberhasilan proses belajar mengajar yang dilakukan dalam upaya penyerapan kurikulum yang telah ditetapkan.

Evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana kurikulum dan bagian mana yang telah dijalankan dengan baik, sehingga dapat diperbaiki dan dikembangkan



selanjutnya guna mengetahui kelemahannya. Kurikulum dalam proses belajar mengajar agar dapat diupayakan dalam pemecahannya, menurut Nana Sudjana, R. Ibrahim (1989 : 216) yang dikutip dari Michael Seriven, Robert E. Stake, Daniel L. Steefflebeam dalam penjelasannya, adalah :

1. Penilaian tidak hanya diarahkan pada pemeriksaan terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, melainkan pula mencakup tujuan yang tersembunyi, termasuk efek samping yang timbul.
2. Penilaian tidak hanya dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh tujuan telah tercapai melainkan juga melalui pengkajian langsung terhadap aspek masukan dan proses pendidikan.
3. Penilaian tidak hanya dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh tujuan-tujuan telah tercapai melainkan juga untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan tersebut penting untuk dicapai.
4. Mengingat tujuan-tujuan dan obyek penilaian cukup luas, cara dan alat penilaian-pun cukup beragam dalam arti tidak hanya menggunakan tes melainkan juga observasi, wawancara, kuisioner, analisis dokumen dan sebagainya.

Dari uraian pembahasan tersebut jelas, bahwa evaluasi atau penilaian sangat diperlukan untuk keperluan berbagai pihak. Oleh karena itu semakin sering evaluasi yang dilakukan semakin baik, agar faktor penghambatnya dapat diketahui untuk dikendalikan dalam rangka pemecahan masalahnya.

#### **B. Kriteria dan Prosedur Penempatan Kembali Pejabat Struktural Setelah Mengikuti SEPADA, SEPALA dan SEPADYA.**

Penempatan para pejabat setelah mengikuti diklat penjenjangan (SEPADA, SEPALA dan SEPADYA) secara langsung menduduki kembali jabatan semula pada saat mereka sebelum mengikutinya, dengan harapan jumlah jabatan yang telah didudukinya

sesuai dengan kualitasnya untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang didapat dari diklat penjenjangan sesuai dengan uraian jabatan yang ditentukan dalam peraturan (formasinya). Formasi PNS diterapkan berdasarkan PP Nomor 5 tahun 1976, di mana tiap-tiap satuan organisasi negara disusun berdasarkan atas; jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, dan kapasitas seorang Pegawai Negeri dalam jangka waktu tertentu, prinsip pelaksanaan pekerjaan, jenjang dan jumlah pangkat serta jabatan yang tersedia peralatan dan kemampuan keuangan.

Pada saat penelitian dilaksanakan para pejabat yang ditugaskan untuk mengikuti diklat penjenjangan adalah didasarkan pada formasi yang ada berdasarkan anggaran, bahkan telah dijelaskan dari sejumlah 36.091 pejabat struktural yang ada di lingkungan Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat sampai dengan Desember 1994 baru 3.250 orang yang telah mengikuti diklat penjenjangan.

Dalam penentuan formasi terdapat tiga konsep formasi kepegawaian (Soewarno Handoyoningrat, 1989) yaitu; 1. formasi yang telah ada sekarang (bezetting formatie); 2. formasi yang berdasarkan atas anggaran (begroting formatie); dan 3. formasi yang diharapkan terpenuhi (wens formatie).

### **Kriteria dan Prosedur Penempatan Kepegawaian yang Dilakukan Bagian atau Biro Kepegawaian baik di Pemerintah Daerah Tingkat I maupun Tingkat II bagi Pejabat yang akan Dipromosikan**

Dalam pelaksanaan pengelolaan administrasi dalam mutasi kepegawaian kriteria dan prosedur yang ditempuhnya adalah: 1) Pengumpulan data yang berkaitan dengan para

pegawai seperti masa kerja dan ini dapat dilihat dalam Daftar Urut Kepangkatan (DUK); 2) Pendidikan dan Latihan penjenjangan; 3) Daftar (DP3); 4) Loyalitas Pegawai.

Kemudian atas dasar kriteria dan prosedur tersebut bagian yang menangani pegawai tersebut mengajukan usul untuk dipertimbangkan oleh Tim pangkat dan jabatan (pangjab). Jabatan berhubungan dengan struktur organisasi, sebab jabatan adalah bagian daripada tugas dan wewenang seluruh organisasi. Dengan demikian "jabatan" adalah kelompok wewenang yang ditugaskan kepada seseorang dalam organisasi (Soewarno Handoyoningrat ; 1989).

Pada umumnya tipe organisasi bersifat piramida, di mana jabatan-jabatan pada tingkat atas jumlahnya akan selalu terbatas. Makin tinggi jabatan itu makin sedikit jumlahnya (tabel 4, 5 dan 6).

Berdasarkan hal itu, maka dalam rangka pembinaan karier PNS, jumlah dan kualitas pegawai harus dihubungkan dengan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat agar dapat melakukan pekerjaan yang tepat sesuai dengan waktunya, sehingga diperoleh efisiensi dan efektifitas dalam organisasi.

Pejabat yang telah mengikuti diklat penjenjangan yang setingkat lebih tinggi dari jabatannya tidak langsung ditempatkan pada jabatan tersebut tetapi kembali menduduki jabatan semula, hal ini dikarenakan terbatasnya jabatan struktural tersebut, di mana pada umumnya diklat penjenjangan yang dilaksanakan prioritas utama diperuntukan bagi pejabat-pejabat struktural untuk memenuhi persyaratan dalam menduduki jabatannya, sehingga dengan demikian dia telah mempunyai persyaratan atau peluang apabila ada yang

pindah, meninggal dunia, pensiun dan lain-lain yang penempatan promosinya tergantung dari kepercayaan atasannya (pimpinannya).

### **Pejabat yang Menempatkan Pejabat Struktural Setelah Menyelesaikan Diklat Penjurangan**

Pada umumnya, karena para pejabat yang telah menyelesaikan diklat penjurangan tidak langsung mendapatkan posisi yang lebih tinggi daripada jabatannya sebelum mengikuti pendidikan, maka setelah mereka selesai mengikuti diklat penjurangan tersebut mereka melaporkan diri ke atasan langsungnya dan Bagian Kepegawaian dengan menyerahkan KKPRK dan kemudian mereka langsung ditugaskan kembali pada jabatannya semula. Namun apabila bagi mereka yang akan dimutasikan atau dipromosikan, maka dia harus diajukan terlebih dahulu kepada Panitia Pangkat dan Jabatan (Pangjab) baik di tingkat II maupun di tingkat I bagi para pejabat tingkat I.

Panitia pangkat dan jabatan Daerah Tingkat II adalah suatu panitia yang membantu Bupati atau Walikota/madya selaku pejabat yang berwenang dalam meneliti dan mempertimbangkan usul-usul pengangkatan dalam kenaikan pangkat PNS dan jabatan-jabatan di lingkungan Pemerintah Daerah Tingkat II termasuk dinas-dinas di Daerah Tingkat II.

Demikian pula panitia pangkat dan jabatan Daerah tingkat I, yaitu membantu Gubernur Kepala Daerah Tingkat I selaku pejabat yang berwenang dalam meneliti dan mempertimbangkan usul-usul pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat PNS di

lingkungan Pemerintah Daerah Propinsi Tingkat I termasuk Dinas atau Lembaga Tingkat I dan Pembantu Gubernur Kepala Daerah Tingkat I.

Yang dimaksud dengan usul kenaikan pangkat adalah kenaikan pangkat PNS yang bersifat Reguler, yang telah ditetapkan tiap-tiap periode 1 April dan 1 Oktober yang masih perlu untuk dibahas oleh Pangjab termasuk kenaikan pangkat pilihan, kenaikan pangkat penghargaan, kenaikan pangkat istimewa, serta kenaikan pangkat anumerta.

Bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Tingkat II, maka atas persetujuan Bupati atau Walikota Kepala Daerah nama atau pejabat tersebut diusulkan kepada Gubernur Kepala Daerah Tingkat I u.p. Kepala Biro Kepegawaian Tingkat I untuk diangkat dalam pangkat atau jabatan yang diusulkan. Sedangkan bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Propinsi Tingkat I setelah disetujui Gubernur Kepala Daerah Tingkat I diusulkan kepada Menteri Dalam Negeri u.p. Kepala Biro Kepegawaian Depdagri untuk diangkat dalam pangkat atau jabatan yang diusulkannya.

Pegawai pada umumnya menyenangi jabatan yang dipercayakannya walaupun belum sesuai dengan keinginannya, karena jabatan merupakan kepercayaan pimpinan yang berwenang mengangkatnya dan juga sekaligus merupakan peningkatan status sosial seseorang. Memang diantaranya ada yang tidak puas dengan jabatan yang dipegangnya, karena menganggap tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalamannya, sehingga bagi orang yang kurang sadar dan tawakal banyak menimbulkan ketidak disiplin dalam tugas bahkan ada yang melaksanakan perbuatan-perbuatan yang tidak senonoh dengan sumpah jabatannya.

## **Pertimbangan Pimpinan dalam Mengajukan Pejabat Kaitannya dengan Perampingan Organisasi.**

Dalam pertimbangan pimpinan penempatan pegawai berkaitan dengan luas atau sempitnya organisasi atau dengan kata lain perampingan organisasi.

Penempatan dalam organisasi disesuaikan jabatan yang tersedia dalam organisasi. Karena itu Max Weber (1947) dalam analisisnya menyebutkan " Birokrasi bertautan dengan konsep sosiologis dan rasionalisasi mengenai kegiatan kolektif".

Birokrasi menguraikan suatu bentuk atau desain organisasi yang menjamin dapat diramalkannya perilaku karyawan dalam organisasi (Gibson Ivancevich Donnelly: 1984).

Sebagai bahan usulan ke Pemerintah Daerah Propinsi Tingkat I tentang penempatan pegawai dalam organisasi dari Pemerintah Daerah Tingkat II menganut dua pola, yaitu pola minimal dan pola maksimal, di mana tiap-tiap pola disesuaikan dengan luasnya wilayah. Karena itu pola maksimal adalah pola pengembangan struktural yang sangat luas atau besar dan sebaliknya pola minimal adalah cara dan atau perampingan organisasi dengan struktur yang tidak terlalu besar.

Para pejabat yang telah selesai mengikuti diklat penjenjangan melaporkan diri kepada Bagian atau Biro Kepegawaian atau Asisten Administrasi sesuai dengan tingkat jabatannya masing-masing dan atasan langsungnya dengan membawa laporan berupa:

- a. Pelaksanaan diklat penjenjangan yang diikutinya.
- b. Hasil KKPRK (Kertas Kerja Perorangan Rencana Kerja)
- c. Laporan Praktek di Lapangan

Keharusan melaporkan hasil pelaksanaan diklat penjenjangan yang telah diikutinya merupakan upaya untuk memonitor kegiatan yang telah diikutinya. Hasil KKPRK dan Laporan Praktek Lapangan dijadikan alat untuk melihat prestasi yang dicapai para peserta diklat penjenjangan (SEPADA, SEPALA dan SEPADYA) selama para pejabat tersebut mengikuti diklat penjenjangan.

Kemudian khusus KKPRK justru dimaksudkan untuk melihat program kerja yang akan mereka jalankan selanjutnya dalam tugas organisasi yang dipimpinnya.

Dari uraian pembahasan dapat disimpulkan, bahwa distribusi peserta yang telah mengikuti dan lulus diklat (SEPADA, SEPALA dan SEPADYA) tidak proporsional dibandingkan dengan pejabat yang belum mengikutinya, sehingga menyulitkan PNS yang potensial untuk mendapatkan kesempatan menduduki suatu jabatan bila tidak dikoneksi, dimana jabatan-jabatan tersebut umumnya telah terisi para pejabat, baik yang di-diklat-kan maupun pejabat yang belum mengikutinya.

### **C. Evaluasi Pembinaan terhadap Pengaruh Diklat dalam Meningkatkan Mutu Unjuk Kerja Pejabat Struktural dalam Organisasi yang Dipimpinnya.**

Evaluasi dalam pemantauan pengaruh diklat terhadap pembinaan mutu unjuk kerja ini belum ada instrumen yang baku, namun dalam perkembangan untuk mengetahui mutu unjuk kerja kepemimpinan yang dilakukan pejabat struktural lulusan diklat penjenjangan dalam organisasi yang dipimpinnya oleh atasan langsung, Bagian atau Biro Kepegawaian untuk dijadikan bahan laporan kepada Sekretaris Wilayah atau Daerah

sebagai penanggung-jawabnya. Instrumen yang dijadikan dasar pemantauannya adalah KKPRK yang dibuat pejabat tersebut pada saat mengikuti diklat penjenjangan. Materi KKPRK pembuatannya berkaitan dengan tugas pokok sehari-hari pejabat tersebut yang dihubungkan dengan salah satu mata pelajaran inti. Namun demikian tidak seluruh KKPRK dapat dijadikan pedoman untuk memantau tugas pejabat tersebut setelah mereka bertugas, karena ada kalanya posisi atau kedudukan mereka tidak sesuai dengan KKPRK yang dibuatnya, terutama bagi pejabat yang mengikuti diklat penjenjangan lebih tinggi dari jabatan yang didudukinya; sebagai contoh pejabat eselon V (Kepala Sub. Bagian) yang mengikuti diklat SEPALA yang dipersyaratkan untuk Kepala Bagian (eselon IV), padahal pejabat itu setelah mengikuti diklat penjenjangan tugasnya menduduki kembali jabatan semula eselon V (Kepala Sub. Bagian).

Instrumen lain dalam pemantauan para pejabat yang telah mengikuti diklat penjenjangan tersebut diserahkan kepada atasan langsungnya masing-masing. Permasalahannya yang sangat mengkhawatirkan ialah: karena tidak semua atasan langsung dari pejabat struktural itu telah mengikuti diklat penjenjangan sesuai dengan syarat minimal yang telah didudukinya berdasarkan eselonering-nya, sehingga pejabat itu (atasan langsung) tersebut tidak mengetahui apalagi memahami apa yang diperoleh pejabat itu dari diklat penjenjangan yang diikutinya.

Dari pembahasan uraian tersebut dapat disimpulkan, bahwa memantau perilaku (unjuk kerja) dan mutunya perlu dibuat instrumennya oleh, Pemerintah Daerah yang sesuai dengan organisasi tempat kerjanya.



**Unjuk Kerja (Perilaku) Pejabat Struktural Setelah Mengikuti Diklat Penjenjangan yang Dilakukannya Tidak Seluruhnya Memberikan Kontribusi terhadap Pengembangan Organisasinya.**

Setiap pejabat setelah mengikuti diklat penjenjangan perilakunya tidaklah sama. tergantung dari persepsi setiap orang atau pejabat. Sebagai contoh persepsi penatar atau pelatih tentu akan berbeda dengan persepsi itu sendiri, begitu pula mungkin persepsi pejabat itu sendiri dengan pimpinan yang menugaskannya untuk mengikuti diklat penjenjangan. Dari hasil penelitian terhadap lulusan diklat penjenjangan, secara umum perilaku yang ditemukan dalam organisasi yang dipimpinnya ada 6 (enam), yaitu :

a. **Perilaku ikut-ikutan**, walaupun setiap pejabat dianjurkan harus memiliki kepribadian dalam melaksanakan tugas berdasarkan peraturan, namun dia tidak mau berpikir obyektif karena itu tugasnya dilaksanakan bagaimana orang lain (*kunaha ramena*).

b. **Perilaku Asal Bapak Senang**, pejabat tersebut dalam melaksanakan tugasnya selalu atau tidak pernah melaporkan hal-hal yang sesuai dengan kenyataan, tetapi direkayasa serba baik walaupun bertentangan dengan kenyataan dimana dia ingin selalu dipuji dan terpakai walaupun harus menjilat.

c. **Perilaku tanpa perubahan**, berbagai perlengkapan dan metoda tersedia, tapi tak dapat menggunakannya walaupun telah berusaha mengumpulkannya. Atau dengan kata lain pejabat tersebut telah mengumpulkan, menyimpulkan dan menguraikan berbagai metoda dan perlengkapan yang tersedia tetapi tidak berhasil menggunakannya.

d. **Ada pula perilaku tidak berbahagia**. Hal ini disebabkan karena pejabat tersebut sewaktu melaksanakan tugas kembali melihat hal-hal yang tidak sesuai dengan

suasana ketika ia mendapatkan pelajaran pada saat mengikuti diklat penjenjangan, tetapi tidak mau berusaha memperbaikinya bahkan sering melepas tanggung jawabnya. Dari perilaku yang demikian sulit untuk diharapkan adanya perilaku organisasional dalam rangka memumbuhkembangkan tuntutan IPTEK dalam memperbaiki perubahan organisasi.

e. Perilaku yang penuh semangat, yaitu perilaku setelah mengikuti diklat penjenjangan. Ia berkeinginan untuk memotivasi dan mengembang-biakan perubahan kepada para pegawai lain atau sistem kerja dalam organisasi yang dipimpinnya.

f. Perilaku selektif, ialah perilaku yang berusaha mempelajari kembali apa yang telah dipelajarinya dan mencari jalan keluar bagaimana cara yang terbaik atau paling efektif untuk mengkomunikasikan dan mengkoordinasikannya, sehingga dapat diterapkan dalam organisasi yang dipimpinnya dan bila perlu memilah-milah apa-apa yang perlu disesuaikan.

Dari uraian pembahasan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan, bahwa dari perilaku-perilaku tersebut diatas ternyata "tidak semua menunjang tugas mereka untuk dapat mengadakan perubahan, terutama perilaku ikut-ikutan, perilaku asal bapak senang, perilaku tanpa perubahan dan perilaku yang tidak berbahagia". Namun bagi perilaku yang penuh semangat dan perilaku selektif besar manfaatnya sehingga dapat memberikan kontribusi untuk menunjang tugas mereka dalam organisasi yang dipimpinnya.

**Mutu Unjuk Kerja Kepemimpinan Pejabat Struktural Lulusan Diklat Penjenjangan Setelah Melaksanakan Tugas Kembali, Memberikan Petunjuk Adanya Kemauan untuk Menyelesaikan Tugas dengan Rasa Tanggung-Jawab dan Percaya Diri.**

Unjuk Kerja pejabat struktural setelah mengikuti diklat penjenjangan (SEPADA) ditandai dengan adanya semangat dalam menyelesaikan tugas kepemimpinannya, karena adanya penambahan wawasan pengetahuan dan sikap mandiri, sedangkan dalam kepribadiannya memperoleh keterampilan komitmen dan disiplin selama diklat penjenjangan (SEPADA, SEPALA dan SEPADYA). Nilai dan komitmen sesuai hasil diklat secara kualitatif, sebagai berikut : ialah bahwa mereka telah berusaha menyelesaikan seluruh pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan wawasan kepemimpinannya, sehingga tidak merasa ragu karena pengetahuan dan keterampilan yang ditekuninya pada diklat penjenjangan dapat memberikan kontribusi perilaku pejabat dalam memecahkan masalah organisasinya, namun kontribusi ini-pun tergantung dari kesiapan organisasi dapat tidaknya menerima inovasi baru yang dibawanya.

Perilaku daripada mutu unjuk kerja merupakan hasil pembinaan baik dari diklat penjenjangan, maupun lingkungan kerja dan lain-lain. Perilaku yang merupakan gambaran mutu unjuk kerja pejabat dalam organisasi yang dipimpinnya dapat dijadikan pegangan dalam menentukan strategis pembinaan selanjutnya.

Setelah memperhatikan mutu unjuk kerja pejabat struktural lulusan SEPADA, SEPALA dan SEPADYA, diklat penjenjangan sudah cukup relevan untuk menyelesaikan tugas organisasi yang dipimpinnya, namun mutu unjuk kerja kepemimpinannya belum efektif untuk menyelesaikan seluruh tugas organisasi bila koordinasi pejabat kurang mendapat perhatian dalam menyelesaikan masalah pembangunan. Karena itu diperlukan adanya suatu tim kerjasamayang terpadu mulai perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian dalam rangka meningkatkan budaya kerja yang merupakan perilaku

organisasional sebagai perwujudan tugas sehari-hari. Itulah sebabnya unjuk kerja kepemimpinan seseorang tidak dapat direkayasa, karena ucapan yang bertentangan dengan perbuatan lambat laun akan kena batunya, dimana mutu unjuk kerja adalah sistem nilai dalam organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan sistem kerja yang berkualitas untuk menghasilkan pembangunan.

Stephen C. Harper (1992 : 281), menegaskan bahwa para manajer lebih suka “pengkajian dan pengembangan unjuk kerja” dari pada penilaiannya. Karena “Performance Review and Development “(R, R & D), karena pendekatan P, R & D adalah:

Mencakup penciptaan sasaran dan standar unjuk kerja, memantau kemajuan, mengkaji unjuk kerja aktual dengan sasaran yang ditentukan, mengkaitkan pemberian imbalan dengan unjuk kerja, membuat rencana-rencana pengembangan dan menyepakati sasaran-sasaran dan standar-standar unjuk kerja masa depan.

Itulah sebabnya dari uraian pembahasan diatas dapat dikemukakan, bahwa mutu unjuk kerja kepemimpinan PNS yang dapat memberikan kontribusi terhadap organisasi adalah profesionalisme pejabat dalam melaksanakan tugas. Karena itu kepercayaan terhadap diri sendiri yang diikuti dengan kemauan dan kemampuan berkomunikasi dalam koordinasi dengan pengendalian yang sesuai peraturan dilaksanakan dengan baik dan jujur dalam memberikan pelayanan kepada semua pihak.

### **Pembinaan Pejabat Struktural Yang Telah Mengikuti Diklat Perjenjangan dalam Organisasi yang Diimpinnya.**

Pembinaan pegawai atau pejabat struktural di lingkungan PNS menganut sistem pembinaan karier. Yang dimaksud dengan sistem karier adalah suatu sistem kepegawaian,

di mana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedangkan pengembangan selanjutnya: masa kerja, pengalaman kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat lain yang turut menentukan. Sistem karier dibagi 2 (dua), yaitu sistem karier terbuka dan sistem sistem karier tertutup. Sistem karier terbuka adalah bahwa untuk menduduki sesuatu jabatan atau lowongan dalam suatu unit organisasi, terbuka bagi setiap warga negara, asalkan ia mempunyai kecakapan dan pengalaman yang diperlukan untuk jabatan yang lowong itu. Sistem karier tertutup yaitu suatu jabatan yang lowong dalam suatu organisasi hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi itu tidak boleh diduduki oleh orang luar.

Pembinaan PNS digunakan sistem karier tertutup dalam arti negara, bukan tertutup dalam arti Departemen atau Propinsi (Petunjuk MENPAN tanggal 12 Desember 1972) namun pada saat penelitian dilakukan hal tersebut masih sulit untuk dilaksanakan. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa pejabat struktural yang menduduki jabatan dan belum lulus diklat Perjenjangan dengan yang telah mengikutinya tidak proporsional.

Dengan banyaknya pejabat eselon V; IV dan III yang belum mengikuti diklat penjenjangan bagi pegawai lain yang merasa potensial dan mempunyai kemampuan akhirnya turut juga berlomba ingin memasuki diklat penjenjangan sehingga bagian pengembangan karier selaku pejabat yang menangani hal itu sering dibuat susah untuk menentukan pesertanya baik untuk SEPADA, SEPALA maupun SEPADYA. Karena itu tidak mustahil apabila ada pejabat yang kedudukannya belum jelas, dapat pula mengikuti diklat penjenjangan, sedangkan yang menduduki eselon V; IV dan III masih banyak yang belum mengikutinya. Akibatnya mereka yang menduduki eselon belum mempunyai STIPL

sebagai tanda kemampuan memimpin pada jabatan yang dia pegang, atau pada saat ada kekosongan jabatan yang seharusnya menurut senioritas pejabat itu yang mengisinya tapi karena belum mempunyai sertipikat diklat penjenjangan yang dipersyaratkan akhirnya formasi tersebut diisi pejabat dari instansi lain, bahkan ada kalanya orang atau pejabat tersebut disebutkan belum memiliki kualifikasi kemampuan memimpin dalam jabatan itu, padahal tujuan diklat agar mereka lebih mampu menyelenggarakan atau menyelesaikan pekerjaan yang dijabatnya, selain itu pada saat penelitian ditemui adanya pelimpahan wewenang yang tidak berdasarkan perilaku organisasional, di mana pejabat itu diberi tugas tetapi belum mengetahui dan memahami tugasnya bahkan pimpinan sering memberi tugas yang bukan tugas pokoknya.

**Adanya kurang selarasan antara PP 14 dan 15 mengenai peraturan tentang batas maksimal golongan sarjana III/d dalam PP No. 30 tahun 1980 yaitu ijazah sarjana, ijazah apoteker, ijazah dokter, serta rekrutment calon peserta SEPADA, SEPALA dan SEPADYA.**

Dengan banyaknya pemegang jabatan belum memiliki sertifikat diklat penjenjangan dan adanya pegawai yang tidak memegang jabatan mempunyai sertifikat merupakan suatu kejanggalan. Hal ini disebabkan kepanitiaan dalam penyaringan bagi peserta diklat penjenjangan penentuan kelulusannya hanya ditentukan oleh Biro Kepegawaian Setwilda Tingkat I dan sangat dirahasiakan, sehingga Tingkat II dan instansi atau dinas terkait hanya menerima saja yang dinyatakan lulus sebagai peserta diklat penjenjangan walaupun tidak sesuai dengan keinginannya dan peraturannya yang berlaku,

sehingga mengakibatkan timbulnya penyalahgunaan dan kolusi antar pejabat yang bersangkutan.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 15 tahun 1974 adalah PP yang mengatur eselonisasi jabatan serta jenjang kepangkatan bagi masing-masing pejabat sebagaimana tercantum dalam Bab II pasal 2 PP Nomor 15 tahun 1975 (lihat tabel ...)

Dengan diberlakukannya PP No. 14 dan 15 tahun 1994 pangkat PNS akan terhambat, apabila pegawai tersebut tidak menduduki suatu jabatan sistim eselonisasi, dilihat dari struktural organisasi baik organisasi itu menganut pola maksimal maupun minimal di mana tiap jabatan dalam pangkat, makin tinggi, makin sedikit walaupun pegawai tersebut sangat potensial sebagai contoh dilingkungan Pemerintah Daerah Tingkat II, eselon II/b hanya satu yaitu sekwilda Tingkat II, eselon III; IV dan V pun pada umumnya telah terisi, padahal hampir semua pegawai menghendaki adanya peningkatan baik pangkat maupun jabatan, karena itu dengan jabatan sesuai PP tersebut pangkatpun akan meningkat. Sebenarnya pimpinan mempunyai perhatian yang cukup baik terhadap lulusan diklat penjenjangan, lebih-lebih bagi pimpinan yang telah dan merasakan jerih payahnya mengikuti suatu pendidikan. Oleh karena itu dalam pembinaan pegawai bagi pegawai yang mau bekerja secara sungguh-sungguh akan mendapat perhatian, karena pimpinan tidak mau membina pegawai atau staf yang tidak memperlihatkan kesanggupan bekerja, kesungguhan serta loyalitas yang tinggi, di mana dalam pembinaan itu pun tidak hanya terfokus pada kemampuan saja, akan tetapi secara menyeluruh agar tidak menyita waktu, sehingga akan menjadikan terbengkalainya pekerjaan lain. Namun demikian masih ditemui adanya pegawai yang tidak disiplin masuk kantor tidak tepat waktu, dan sering

meninggalkan kantor pada saat orang lain sedang bekerja, sehingga pekerjaan yang jadi tugasnya sering tidak selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan padahal pimpinan telah banyak memberikan bimbingan dan pembinaan.

Pimpinan dalam hal memberikan pembinaan terhadap para pejabat yang telah mengikuti diklat penjenjangan adalah sebagai berikut : 1) Bagi para pejabat yang berprestasi sering diikut sertakan dalam latihan fungsional dan rapat staf serta diikutsertakan pula untuk mengikuti diklat penjenjangan lanjutan. 2) Berusaha mengetahui permasalahan dalam tugasnya, kemudian diberikan petunjuk-petunjuk pemecahannya. 3) Disediakan fasilitas dan insentif dalam rangka tugas, misalnya disediakan TV, Radio, Komputer dan lain-lain serta makanan ringan dan extra puding lainnya serta ada insentif apabila tugasnya melebihi waktu dari biasa. 4) Mengikutsertakan kursus lain dalam menambah pengetahuan dan wawasannya bahkan sekali-kali disediakan dana untuk rekreasi. 5) Dalam membina disiplin semua pegawai diwajibkan apel pagi dan siang yang dipimpin langsung oleh pimpinannya, kemudian absensinya harus diserahkan ke bagian personalia untuk dihimpun guna dilaporkan kepada Bupati atau Walikota atau Gubernur KDH. 6) Bagi pegawai yang berprestasi diadakan penilaian sebagai pegawai teladan atau penghargaan lain bagi prestasinya. 7) Pemberian hukuman atau sanksi hukuman, diberikan pula bagi pegawai-pegawai yang melanggarnya. Namun semua peraturan sering dilaksanakan terlambat sehingga suka menjengkelkan bagi pegawai yang betul-betul mentaati semua peraturan. Bahkan sering terjadi pegawai yang tidak disiplin dibiarkan, yang disiplin jadi bulan-bulanan terutama dalam apel. Hal ini disebabkan



karena kurang tegas adanya tindak lanjut dari pejabat yang dikuasakan pimpinan terutama kalau menyangkut pegawai itu kolega dikantornya sering menemuinya.

Terjadinya kurang disiplin dari pegawai disebabkan: a) Pada saat proses penerimaan pegawai banyak titipan, sehingga kurang adanya ketegasan dalam tes. b) Materi penyaringan bersifat umum dan tidak mengarah kepada kemampuan untuk meningkatkan disiplin. c) Tidak jelasnya contoh pimpinan dari atasan yang dapat memberikan keteladanan. d) Semua pimpinan mulai ka.sub.bag. bagian, Biro, bahkan para asisten tidak banyak memberikan contoh yang kongkrit dalam pelaksanaan tugasnya. Di mana check and recheck dan waskat dari pimpinan bersifat formalitas dan kurang berjalan dengan baik dan benar.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimak bahwa tugas dan fungsi diklat Propinsi dalam menyelenggarakan Program SEPADA, SEPALA dan SEPADYA belum relevan dengan kebutuhan organisasi, karena dalam pelaksanaannya masih tumpang tindih tugas dengan Biro Kepegawaian Setwilda Tk. I sehingga banyak menimbulkan permasalahan baik dalam rekrutment peserta maupun dalam pelaksanaan program diklat penjenjangan itu sendiri. Akibatnya kebutuhan organisasi dalam membina para pejabat hanya bersifat formalitas dan ditujukan pada orang-orang tertentu, tanpa memperhatikan profesi dalam meningkatkan unjuk kerja kepemimpinan PNS, karena efektivitas program SEPADA, SEPALA dan SEPADYA belum mencapai sasarannya.