

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini akan membahas hasil temuan penelitian dari bab sebelumnya. Pembahasan dilakukan untuk memberikan analisis baik dari pendekatan normatif maupun pendekatan empiris. Sebagaimana telah dipaparkan pada deskripsi hasil temuan penelitian yang diuraikan pada bab sebelumnya, menunjukkan bahwa acuan norma pada skala nasional tentang pelaksanaan Diklat Administrasi Umum sudah termasuk baik.

Pembahasan yang dilakukan pada bab ini adalah untuk membahas temuan di lapangan. Temuan tersebut dianalisis sesuai dengan teori yang relevan. Untuk menganalisis temuan tersebut maka dijabarkan secara sistematis.

1. Analisis terhadap Visi, Misi dan Strategi

Berdasarkan deskripsi tentang visi, misi dan strategi pelaksanaan Diklat Administrasi umum, ternyata rumusannya dari segi pendekatan ilmu administrasi pendidikan sudah baik. Visi, misi, dan strategi sudah mengarah pada pola yang akan dibangun ke masa depan tentang terbentuknya kualitas pelayanan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah, yang dimulai dari penguatan terhadap Sumber Daya Manusia, institusi dan peran serta masyarakat.

Hal lain yang dianggap kurang dan sangat prinsip, yaitu peserta umumnya tidak memahami tentang visi dan misi pelaksanaan Diklat Administrasi Umum. Padahal menurut Ermaya Suradinata (1999:3) bahwa

masalah utama birokrasi pemerintah diharapkan mempunyai visi dan misi yang jelas, sehingga memiliki kemampuan dalam mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana, serta dana yang dimiliki untuk efisiensi kerja. Peningkatan efisiensi kerja itu sendiri terefleksi pada sistem kerja, karena dengan sistem kerja yang baik akan mempengaruhi manusia-manusia yang ada dalam sistem tersebut, sehingga melalui cara tersebut pembinaan dan pengendalian sistem diharapkan akan lebih mendekati sinergi.

Visi sangat penting diketahui oleh peserta Diklat Administrasi Umum, karena visi yang berhasil diyakinkan kepada orang lain, tidak hanya menumbuhkan komitmen, tetapi juga memberikan motivasi kepada aparatur. Motivasi disini yaitu dorongan untuk bekerja. Visi dan misi yang dipahami secara baik akan mampu memberikan kontribusi bagi lembaga dimana Sumber Daya Manusia yang ada memiliki pengetahuan tentang visi dan misi lembaga tersebut.

Visi dan misi yang baik dapat menumbuhkan semangat dan harapan. Visi yang demikian akan menciptakan suatu momentum untuk bergerak. Dengan demikian, data yang menunjukkan bahwa peserta kurang memahami visi dan misi pelaksanaan Diklat Administrasi Umum merupakan salah satu kelemahan dari pelaksanaan tersebut, dan merupakan variabel yang memperlemah efektivitas pelaksanaan Diklat Administrasi Umum di lingkungan Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmlaya.

Terhadap visi dan misi yang diuraikan di atas, penulis mencoba melakukan analisis, bahwa penyusunan visi, harus memenuhi beberapa kriteria, ialah:

- a. *Imaginable* (Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi).
- b. *Desirable* (Memiliki nilai yang memang diinginkan oleh anggota organisasi).
- c. Terfokus pada persoalan utama agar dapat beroperasi secara efektif dan efisien.
- d. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman.
- e. Dapat dikomunikasikan dan dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi.

Secara organisatoris, bidang Diklat Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya tergolong masih sangat muda dan sebelum terbentuk unit organisasi ini, segala kegiatan diklat ditangani oleh sub. Bagian Diklat dengan kualifikasi eselon V. Peningkatan penanganan diklat oleh unit kerja setingkat eselon III, tentunya diharapkan terjadi peningkatan kualitas pelaksanaannya. Beranjak dari pemikiran tersebut, maka Bidang Diklat telah mengawali langkahnya dengan menetapkan visi organisasi yang akan menunjang pencapaian visi Kabupaten Tasikmalaya.

Harapan para penyelenggara diklat dan seluruh jajaran Pemerintahan kabupaten Tasikmalaya, apabila suatu saat di masa mendatang kelak penyelenggaraan diklat benar-benar dapat ditangani secara profesional sehingga hasilnya akan berdampak positif terhadap

kelancaran pemerintah dan pembangunan. Dari sudut pandang ini penulis beranggapan bahwa unsur *imaginable* dan *desirable* sudah dipenuhi.

Kriteria lain yang harus dipenuhi adalah terfokus pada persoalan utama. Visi bidang Diklat sebagai penyelenggara ADUM telah mengarah kesana karena sasaran diklat tiada lain adalah peningkatan kemampuan, pengetahuan dan perilaku, sebagai indikator peningkatan mutu sebagaimana dikehendaki oleh misi kabupaten. Makna pelayanan prima tergambar dalam standar pelayanan, yaitu: Mengutamakan kepentingan pelanggan, bekerja dengan jujur sesuai standar profesional yang tinggi dan bekerja sambil melakukan perbaikan mutu berkelanjutan adalah dambaan seluruh lapisan masyarakat. Oleh karena akan mudah dikomunikasikan dan dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi maupun *stakeholders*.

Analisis di atas menggambarkan bahwa visi Diklat Administrasi Umum yang diselenggarakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tasikmlaya, telah memenuhi criteria yang diperlukan. Sedangkan misinya sendiri sebagai langkah-langkah yang dicanangkan dalam mewujudkan visi, telah menggambarkan adanya produk yang akan dihasilkan, yang dibutuhkan oleh masyarakat dengan mengutamakan kualitas dan kelak akan menjadi *feedback* terhadap pelayanan yang dihasilkan. Oleh karena itu, tampak bahwa penyusunan misi telah memenuhi persyaratan.

Selanjutnya, untuk dapat melakukan analisis strategi Diklat ADUM harus diawali dengan melakukan identifikasi faktor lingkungan untuk



meneliti faktor pendukung dan penghambat yang dapat berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan Diklat ADUM dengan menggunakan metode pendekatan analisis SWOT.

Dari kegiatan organisasi, akan teridentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan, sedangkan dari lingkungan eksternal akan teridentifikasi faktor peluang dan ancaman.

Kekuatan (*strengths*) yang dapat diidentifikasi sebagai faktor pendukung kelancaran pelaksanaan Diklat, antara lain:

- a) Adanya dukungan Kepala Daerah sesuai dengan misi Pemda untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia;
- b) Adanya kerjasama yang baik dengan BANDIKLATDA Jawa Barat;
- c) Tersedianya dana yang memadai;
- d) Tersedianya sarana dan prasarana penyelenggaraan Diklat.
- e) Adanya instansi khusus yang menangani kediklatan.

Sedangkan "kelemahan / *weaknesses*" yang ditemukan, adalah:

- a. Belum profesionalnya penyelenggara;
- b. Sarana dan prasarana yang tersedia belum memadai untuk pelaksanaan Diklat dengan pola andragogi;
- c. Belum tersedia widyaswara sendiri;
- d. Belum tersedia kurikulum lokal yang sejalan dengan kebutuhan daerah;
- e. Kebijakan otonomi daerah yang belum konsisten.

Kemudian dapat digambarkan melalui tabel berikut ini:

Tabel IFAS

Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
<i>Kekuatan</i>				
- Misi Pemda untuk meningkatkan mutu SDM	0,20	4	0,80	Manfaatkan
- Kerjasama dengan Bandiklatda Jabar	0,15	4	0,60	Tingkatkan
- Dukungan dana	0,20	4	0,80	Optimalkan
- Dukungan sarana prasarana	0,15	3	0,45	Tingkatkan
- Instansi khusus yang menangani diklat	0,10	3	0,50	Pertahankan
<i>Kelemahan</i>				
- Penyelenggara belum profesional	0,03	1	0,03	Perlu memahami
- Sarana prasarana belum sesuai dengan cara belajar androgogi	0,05	2	0,10	Perlu pemikiran
- Belum memiliki widyaiswara	0,05	2	0,10	Kembangkan kerjasama
- Kurikulum Mulok belum disesuaikan dengan kebutuhan daerah	0,05	2	0,10	
- Kebijakan otonomi daerah belum konsisten.	0,02	1	0,02	Tantangan
Total	1,00			

Dari lingkungan eksternal ditemukan faktor pendukung yang disebut peluang atau opportunities, antara lain:

1. Besarnya minat calon peserta untuk mengikuti diklat;
2. Adanya peraturan kediklatan;
3. Besarnya tuntutan masyarakat untuk mendapat pelayanan yang lebih baik;
4. Adanya misi peningkatan pelayanan prima akibat pergeseran paradigma yang berorientasi pada kepuasan publik;

5. Perkembangan IPTEK.

Adapun faktor eksternal yang menghambat lazim disebut "Ancaman atau *Threats*", yaitu:

- a) Keragaman peserta;
- b) Widyaswara yang tidak konsisten dengan cara belajar andragogi;
- c) Adanya anggapan negatif, bahwa diklat sebagai formalitas dan cenderung merupakan pemborosan;
- d) Tidak ada jaminan alumni diklat akan mendapat jabatan structural;
- e) Perubahan paradigma yang terlalu cepat menyebabkan ketidaksiapan aparat.

Kemudian keterangan di atas dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel EFAS

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang				
- Besarnya minat mengikuti diklat	0,15	4	0,60	Modal yang baik
- Adanya peraturan kediklatan	0,15	4	0,60	Jadikan kunci sukses
- Tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan	0,10	4	0,40	Tantangan untuk lebih baik
- Misi peningkatan pelayanan prima akibat pergeseran paradigma kepuasan publik	0,05	3	0,15	Jadi peluang untuk lebih baik
- Perkembangan IPTEK	0,15	4	0,60	Tantangan untuk menguasai
Ancaman				
- Keragaman peserta	0,05	2	0,10	Tidak bisa dihindari
- Widyaiswara tidak konsisten dengan andragogi	0,10	2	0,10	Harus diantisipasi
- Public image yang negatif tentang diklat	0,10	1	0,10	Perlu diatasi Ujian
- Tidak ada jaminan alumni untuk mendapatkan jabatan	0,10	1	0,10	kompetensi
- Perubahan paradigma yang cepat.	0,05	1	0,05	Jadi tantangan untuk berkembang
Total	1,00			

Terhadap empat faktor (*Strengths, Weakneses, Opportunities, dan Threats*) dilakukan analisis yang dinamakan environmental scanning atau kegiatan peneropongan lingkungan untuk mendapatkan gambaran yang persis mengenai diri dan lingkungan organisasi.

Dari faktor-faktor selanjutnya dapat dikelompokkan ke dalam 4 (*empat*) kelompok strategi, yaitu:

- a. Strategi mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang;
- b. Strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman;
- c. Strategi mengurangi kelemahan untuk memanfaatkan peluang;
- d. Strategi mengurangi kelemahan untuk mencegah dan mengatasi ancaman.

Untuk lebih jelasnya analisis SWOT pengelolaan Diklat dapat dilihat pada gambar, di bawah ini:

Tabel Matrik SWOT

<p style="text-align: center;">IFAS</p>	<p style="text-align: center;">Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misi Pemda untuk meningkatkan mutu SDM 2. Kerjasama dengan Bandiklatda Jabar 3. Dukungan dana 4. Dukungan sarana prasarana 5. Instansi khusus yang menangani diklat 	<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelenggara belum profesional 2. Sarana prasarana belum sesuai dengan cara belajar andragogi 3. Belum memiliki widyaiswara 4. Kurikulum Mulok belum disesuaikan dengan kebutuhan daerah 5. Kebijakan otonomi daerah belum konsisten.
<p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;">Strategi S – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan mutu SDM dengan memanfaatkan IPTEK 2. Meningkatkan kerja sama sesuai peraturan kediklatan 3. Mengoptimalkan peran instansi pengelola diklat sesuai animo peserta 	<p style="text-align: center;">Strategi S – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan dana yang tersedia untuk mengatasi rendahnya kompetensi widyaiswara 2. Memanfaatkan sarana prasarana dengan optimal untuk membantah image negatif 3. Mendayagunakan lembaga diklat untuk mengantisipasi cepatnya pergeseran paradigma
<p style="text-align: center;">Treaths</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keragaman peserta 2. Widyaiswara tidak konsisten dengan andragogi 3. Public image yang negatif tentang diklat 4. Tidak ada jaminan alumni untuk mendapatkan jabatan 5. Perubahan paradigma yang cepat. 	<p style="text-align: center;">Strategi W – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kemampuan penyelenggara 2. Mengatasi rendahnya kualitas sarana prasarana sesuai tuntutan cara belajar andragogi 3. Menyiapkan rekrutmen WI untuk mengantisipasi minat peserta yang meningkat 	<p style="text-align: center;">Strategi W – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kompetensi WI untuk mengatasi keragaman peserta 2. Menciptakan kurikulum Mulok sesuai tuntutan kebutuhan 3. Meningkatkan peran diklat dalam mengatasi ketidaksiapan aparatur menghadapi pergeseran paradigma

Dengan cara analisis SWOT, maka dapat ditetapkan strategi Diklat:

1. Melaksanakan program peningkatan mutu SDM sejalan dengan perkembangan IPTEK.
2. Memanfaatkan dan meningkatkan sarana dan prasarana Diklat sesuai tuntutan proses belajar mengajar.
3. Meningkatkan kemampuan penyelenggara guna mengantisipasi tuntutan pelayanan.
4. meningkatkan kompetensi widyaiswara untuk mengatasi keragaman peserta.

Dengan demikian maka strategi yang diterapkan oleh penyelenggara Diklat sesuai dengan hasil analisis SWOT, akan menjadi pegangan sekaligus sasaran prioritas pemerintah daerah dalam bidang kediklatan.

2. Analisis terhadap pelaksanaan Diklat

a. Analisis terhadap Kurikulum

Kurikulum yang disajikan pada Diklat ADUM mengacu kepada keputusan kepala LAN no.357 tahun 2000 yang disusun sesuai dengan kebutuhan makro, sebagai hasil analisis kebutuhan oleh Lembaga Administrasi Negara.

Analisis kebutuhan Diklat seringkali disebut sebagai analisis permasalahan, analisis pra diklat, analisis kebutuhan atau analisis pendahuluan. Analisis kebutuhan mengambil peran penting dalam menyajikan informasi sebagai tahap usaha mengenai apa yang

dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja, oleh karena itu AKD memiliki kaitan yang sangat erat dengan perencanaan Diklat. Dengan kata lain perencanaan yang baik adalah perencanaan yang didahului dengan identifikasi kebutuhan, maka hasil analisis kebutuhan Diklat merupakan masukan dalam merencanakan program Diklat.

Mengutip pendapat Boydell yang menyatakan terdapatnya tiga jenis kebutuhan pelatihan, yaitu:

1. Kebutuhan pelatihan pada level organisasi, dalam hal ini berkaitan dengan kelemahan umum yang terdapat pada organisasi dan pelatihan dipandang sebagai satu upaya yang paling cocok untuk mengatasinya.
2. Kebutuhan pada level pekerjaan, yaitu kebutuhan akan keterampilan, pengetahuan, dan sikap untuk melaksanakan berbagai tugas yang berkaitan dengan suatu jenis pekerjaan.
3. Kebutuhan level individu yaitu berkaitan dengan siapa dan jenis Diklat apa yang diperlukan. (Boydell, T.H, 1971:26).

Dengan mengacu pada pendapat Boydell, maka Diklat ADUM tergolong pada kategori kedua yaitu Diklat yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pada level pekerjaan sehingga kurikulum yang disajikan disesuaikan dengan kebutuhan pejabat eselon IV sebagai manajer tingkat penyelia.

Pejabat eselon empat merupakan pejabat terendah di lingkungan Pemerintahan dan oleh karena itu, dialah pejabat yang dalam

melaksanakan tugasnya berhadapan langsung dengan masyarakat. Demikian lulusan diklat dituntut untuk memiliki kemampuan sebagai motivator pembangunan yang diperlukan masyarakat. Masyarakat Tasikmalaya yang memiliki karakter dibidang perdagangan, perlu pemahaman pejabat Pemkab dalam bidang yang sama, sehingga peserta diklat perlu dibekali dengan materi yang relevan.

Kondisi ini dapat dimanfaatkan oleh penyelenggara untuk menyusun kurikulum muatan lokal yang menjadi kewenangannya sesuai dengan karakter masyarakat yang spesifik.

Dari kuesioner yang terkumpul, dapat diketahui bahwa penilaian peserta terhadap diadakannya diklat Adum ternyata positif. Hal tersebut menurut peserta (alumni dan atasan alumni) memiliki manfaat yang sangat besar sebagai peningkatan khazanah keilmuan yang menyebabkan semakin berkualitasnya kinerja yang mereka lakukan.

Dengan demikian agar manfaat diklat dirasakan optimal haruslah diawali sejak perencanaan yang berorientasi ke depan terutama dalam rekrutmen peserta sebaiknya diprioritaskan pada generasi muda potensial yang akan memikul tanggung jawab mengganti para senior, agar nuansa "*human resources development*" lebih jelas ketimbang merekrut peserta dari kelompok pegawai yang telah menduduki jabatan tanpa memperhitungkan usia.

Widyaiswara dipilih dari pegawai yang memang memiliki kompetensi untuk menjadi instruktur, fasilitator, mediator sekaligus guru

misalnya mereka telah teruji memiliki kompetensi kognitif, afektif dan psikomotorik disamping memiliki *gezaag* untuk itu.

Begitu juga kurikulum yang disusun didasarkan pada analisis kebutuhan aparatur memasuki era reformasi atau abad 21. Dimana arah pembinaan yang termuat dalam kurikulum berorientasi pada upaya pembentukan kepribadian dan semangat pengabdian dalam pelayanan kepada masyarakat. Upaya tersebut harus ditunjang dengan persyatakan kompetensi yang harus dimiliki aparatur pemerintah, sehingga mampu memadukan antara kemampuan kognitif dengan kemampuan afektif dan psikomotorik.

Berdasarkan data hasil penelitian, walaupun secara normatif sudah dipandang baik, namun dari segi pelaksanaan ternyata masih banyak kekurangannya.

Baik penyelenggara maupun peserta sepakat menyatakan bahwa kegiatan Diklat Administrasi Umum telah dilakukan dengan perencanaan yang matang. Hal ini terlihat pula dari realitas kondisi umum pelaksanaan Administrasi Umum di lingkungan Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya dimana dari segi sarana dan prasarana telah memenuhi kebutuhan, begitu juga widyaiswara yang memberikan materi telah memenuhi kualifikasi akademik sebagai tenaga pengajar atau pelatih. Hal yang dianggap kurang, sebagaimana diungkapkan oleh lulusan seringkali mengalami kesulitan menerapkan teori atau pengetahuan yang diperoleh

pada pelaksanaan Diklat Administrasi Umum pada kegiatan kerja di Kantor atau di lapangan.

Kemudian dalam rangka memperbaiki sistem kerja diperlukan pemikiran dan keterampilan bagaimana cara melakukan sistem kerja di lingkungan pemerintah yang dapat efektif dan efisien. Tindakan yang perlu dilakukan terhadap aparatur pemerintah yaitu melalui pembinaan, peningkatan pendidikan dan pelatihan.

Mekanisme kerja yang baik juga dapat diterapkan manakala setiap dimensi dalam lingkungan organisasi dijadikan determinan, dalam melaksanakan tugas. Dan hal yang tidak kalah pentingnya adalah pelaksanaan Diklat Administrasi Umum dalam upaya efektivitas dan efisiensi kinerja aparatur pemerintah.

Materi diklat di atas, didasarkan atas pemikiran para ahli yang menganalisis kebutuhan aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga sesuai dengan kebutuhan dan dapat dilaksanakan secara benar oleh aparatur yang menangani administrasi umum.

Dalam pelaksanaan Diklat di Daerah, tidak menutup kemungkinan dilakukan modifikasi disesuaikan dengan daerah. Berdasarkan studi dokumen dan wawancara dengan penyelenggara, maka kurikulum Diklat Administrasi Umum di atas, oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Barat telah dimodifikasi begiru rupa mengarah pada pemenuhan

kompetensi pejabat eselon empat sesuai kebutuhan otonomi daerah, dengan kebutuhan sebagai berikut:

Tabel 8
Materi Diklat Adum Pemda Kabupaten Tasikmalaya

No	Topik Materi	Alokasi Waktu	Pelaksanaan
1.	Out Bound	16 J P	Tim
2.	Sistem Pemerintahan Indonesia	6 J P	Aban Sobandi Msi
3.	Birokrasi Indonesia	4 J P	Dadi Mulyadi
4.	Visi dan Misi Organisasi	6 J P	Andi Rahman
5.	Penyusunan Anggaran	4 J P	Oman Turyana
6.	Perencanaan dan Pengawasan	6 J P	Dodo Abdurrasyid
7.	Manajemen Pelayanan Prima	4 J P	Rukiyati Sugeng
8.	Perumusan Kebijakan Operasi	6 J P	Usman
9.	Dasar-dasar Administrasi	6 J P	Kurniasih
10.	Manajemen Pemerintahan	8 J P	Sabardi
11.	Teknik Briefing dan Memimpin	6 J P	Etty Hayati
12.	Rapat	16 J P	Nurul Mubin
13.	Laboratorium Kepemimpinan	4 J P	Yonathan
14.	Analisa Kinerja	6 J P	Nana Nawawi
15.	Motivasi Berprestasi	8 J P	Hamid Ahsan
16.	Kepemimpinan Pemerintahan	8 J P	Soedjono
17.	Karya Staf Paripurna	6 J P	C. Syafei
18.	Manajemen Kepegawaian	24 J P	Tim
19.	Penyusunan Rencana Tindakan	9 J P	Lukman
20.	Penulisan KKP	8 J P	Nana Jumhana
21.	Pengambilan Keputusan	4 J P	Cecep
22.	Administrasi Pembangunan	6 J P	Hartati
23.	Lobi dan Negoisasi	6 J P	Siti Rahman
24.	Komunikasi dan Koordinasi	15 J P	Tim
25.	Penulisan dan Diskusi KKT	32 J P	Tim Kabupaten
26.	MULOK	8 J P	Rahman Yahya
27.	Pendalaman KKP	8 J P	Saefullah
28.	Pendalaman KKT STULA	34 J P	WI yang ditujuk

Sumber : *Bidang Diklat Pemda Kabupaten Tasikmalaya Tahun 2001.*

Pemahaman terhadap materi pembelajaran Diklat Administrasi Umum sangat penting dimiliki oleh peserta, karena tingkat pemahaman yang dimiliki peserta akan mempengaruhi perilaku kerjanya di lapangan. Materi yang diberikan pada pelatihan administrasi umum tersebut



sebenarnya berkkaitan dengan pengalaman sehari-hari para aparatur. Dengan demikian, melihat materi tersebut para peserta seyogyanya tidak akan mengalami kesulitan untuk mengikutinya. Dalam teori belajar, jika peserta didik telah memiliki pengalaman sebelum mengikuti pelajaran, dan pelajaran yang diberikan sesuai dengan pengalamannya, maka dengan mudah peserta didik tersebut memahaminya.

Namun demikian, pemahaman peserta terhadap materi pelajaran pada kegiatan Diklat Administrasi Umum tidak semata-mata dipengaruhi oleh variabel pengalaman. Masih banyak variabel lain yang mempengaruhi keberhasilan peserta dalam memahami materi Diklat.

Kelemahan dalam memahami materi pelajaran disebabkan karena penyampaian materi oleh widyaiswara terlalu teoritik, sehingga ketika dihubungkan dengan pengalaman di lapangan peserta mengalami kesulitan untuk menerapkannya.

Berdasarkan jawaban peserta melalui angket yang penulis sebarkan kepada 60 alumni Diklat Administrasi Umum, sebanyak 83,33% menyatakan mampu memahami materi pelajaran dengan baik, sedangkan sebanyak 16,67% menyatakan kurang memiliki kemampuan dalam memahami materi pelajaran Diklat.

Berdasarkan wawancara dengan penyelenggara diklat, diperoleh informasi bahwa pelaksanaan Diklat Administrasi Umum (ADUM) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya, Jawa Barat, merupakan wujud dari upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja aparatur. Hal

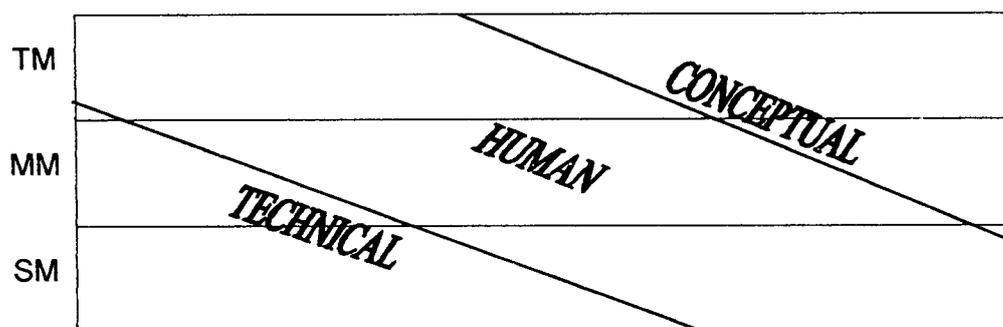
tersebut terkait dengan posisi aparatur pemerintah sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mempunyai peranan strategis dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

Untuk mempermudah aplikasi teori dalam kegiatan pelaksanaan tugasnya di tempat kerja, maka kegiatan praktek harus ditingkatkan, hingga 50%, dimana awalnya adalah 40%.

Dalam menetapkan materi yang disampaikan kepada para peserta diklat Adum tidak terlepas dari sasaran untuk memberikan tingkat keterampilan tertentu kepada mereka.

Para pejabat eselon empat di Indonesia tergolong pada manajemen penyelia atau *supervisory management* dalam tingkatan manajemen menurut pemikiran Hersey dan Blankaard, sebagai berikut:

Gambar 7
Tingkatan Manajemen dan Keterampilan yang dibutuhkan



Sumber: Entang (1999:19)

Sebagai manajemen tingkat penyelia, alumni Diklat Adum perlu dibekali pengetahuan dan keterampilan teknis yang lebih banyak ketimbang keterampilan konseptual.

Terkait dengan sasaran yang ingin dicapai ini, terindikasi beberapa faktor yang dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat, antara lain:

1. Belum hilangnya kesan bahwa penyelenggaraan Diklat sebagai suatu formalitas belaka, sehingga sebagai peserta kurang termotivasi dengan baik untuk mendalami materi yang disampaikan.
2. Belum terciptanya materi muatan lokal yang cocok dan dibutuhkan daerah dalam menambah pengetahuan umum dan keterampilan peserta.
3. Belum adanya standar penilaian yang objektif, kaitan dengan ketidaksiapan penyelenggara untuk menerima kenyataan adanya peserta yang seyogyanya tidak diluluskan.

b. Analisis terhadap metode pembelajaran

Beberapa metode yang diketahui secara luas, meliputi metode ceramah, metode Tanya jawab, metode diskusi, metode kerja kelompok, sebagai metode yang merupakan alternatif bagi belajar orang dewasa (andragogi).

Bobot ketepatan penerapan metode pembelajaran sebagian besar terletak pada pundak widyaiswara, oleh karena itu para widyaiswara dituntut pemahaman tinggi terhadap metode pembelajaran. Sudah baran tentu dengan bekal pemahaman dan pengalaman, penerapan metode akan dapat disesuaikan dengan situasi kondisi yang dihadapi.

Metode ceramah cocok diterapkan dalam hal penyampaian materi yang bersifat: (1) penyampaian informasi; (2) bila perlu membangkitkan minat, tetapi tidak cocok kalau : (1) perlu keterlibatan peserta bagi pencapaian tujuan; (2) tujuan bersifat kognitif atau psikomotor.

Selanjutnya metode tanya jawab akan sangat berguna dalam hal: (1) meningkatkan partisipasi peserta; (2) membangkitkan rasa ingin tahu; (3) mengembangkan pola berpikir dan belajar aktif peserta; (4) memusatkan perhatian peserta terhadap masalah yang sedang dibahas.

Adapun metode diskusi, cocok dan perlu dalam hal fasilitator akan: (1) memanfaatkan kemampuan peserta; (2) membantu peserta untuk berpikir kritis; (3) mengembangkan motivasi untuk belajar lebih lanjut.

Metode simulasi cocok untuk melatih keterampilan tertentu, baik yang bersifat professional maupun bagi kehidupan sehari-hari dan untuk latihan memecahkan masalah.

Kaitan dengan uraian di atas, maka metode yang dimaksud dapat dikombinasikan penggunaannya dalam suatu proses belajar mengajar, sebagai upaya menghindari kejenuhan peserta.

Penggunaan metode secara tepat, perlu didukung oleh berbagai hal antara lain:

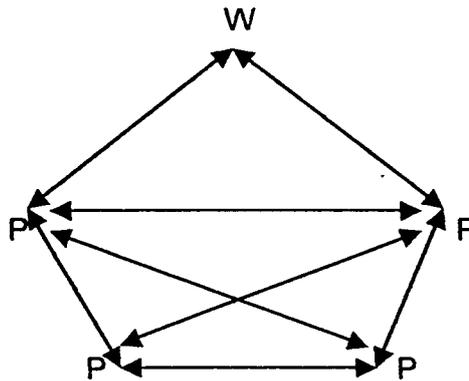
- (1) Pemahaman widyaiswara terhadap berbagai metode belajar.
- (2) Kemampuan untuk menerapkan dengan baik cara belajar orang dewasa.

yang secara teoritis sudah dimiliki oleh para widyaiswara.

Namun demikian harus diimbangi dengan kesiapan para peserta untuk berpartisipasi aktif dalam proses belajar mengajar. Hal ini kadang-kadang menjadi hambatan, karena kondisi para peserta yang heterogen dan latar belakang yang berbeda baik pendidikan maupun jenis dan tempat bertugas. Biasanya menimbulkan akibat terpilihnya peserta yang sama dalam berbagai aktifitas pelajaran yang berbeda. Oleh karena itu penyelenggara dan widyaiswara harus mempunyai pengetahuan dan komitmen yang sama untuk mengarahkan peserta kearah yang sama pula.

Penulis mempunyai pemikiran bahwa widyaiswara harus mempunyai kemauan dan kemampuan mengemas materi begitu rupa sehingga mengarah pada keterampilan ranah psikomotorik.

Dengan demikian maka para peserta berada pada kondisi yang dinamis sebagai partisipan dalam *learning process* seperti gambar berikut:



Gambar 8
Interaksi optimal antara widyaiswara dengan peserta dan
antara peserta dengan peserta
Sumber : Hasibuan dan Mudjiono di modifikasi

Dengan demikian tingkat kejenuhan peserta akan berkurang, pemahaman akan meningkat dan dengan meningkatkan praktek akan mempermudah aplikasi pengetahuan dalam penyelesaian tugasnya di permanen system.

c. Analisis terhadap penyelenggara

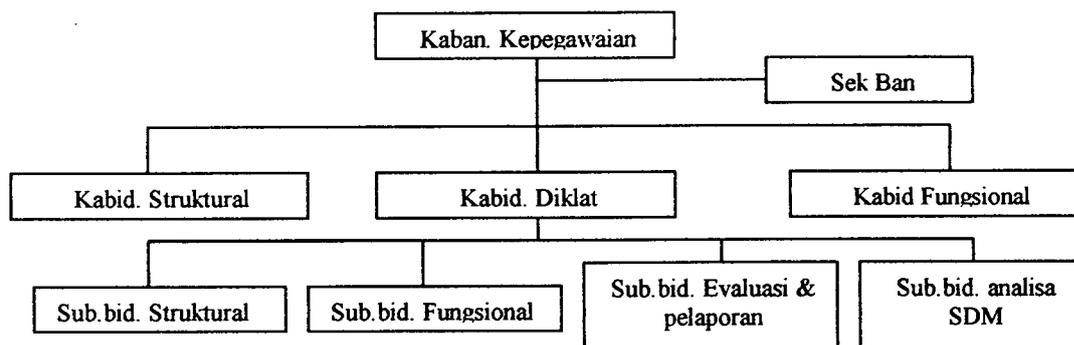
Perkembangan pendidikan dan pelatihan yang begitu pesat, ditunjang dengan semangat otonomi daerah yang luas menjadikan pemerintah daerah kabupaten /kota mempunyai keleluasaan untuk mengatur/ mengurus rumah tangga sendiri.

Demikian pula dalam pengelolaan dan pembinaan pegawai, pemerintah Kabupaten Tasikmalaya memandang perlu untuk membentuk suatu badan khusus yang mengurus masalah kepegawaian dan pembinaannya.

Khusus dalam bidang pendidikan dan pelatihan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari pembinaan pegawai dikelola oleh bidang pendidikan dan pelatihan yang dipimpin oleh seorang kepala bidang dengan tingkat jabatan eselon tiga.

Peningkatan eselon pejabat pengelola dari semula eselon lima menjadi eselon tiga dengan dibantu oleh empat sub bidang (eselon empat), membuka peluang untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Gambaran konkrit keberadaan bidang Diklat ini dapat terlihat pada struktur organisasi, sebagai berikut:



Sebagai salah satu komponen kediklatan peranan penyelenggara yang sangat besar terhadap kelancaran pelaksanaan diklat yaitu mencapai sepertiganya. Menurut Prof. Dr. Abin Syamsudin Makmun (1998), bahwa:

The school effectiveness research indicates that organizational characteristics of school account of 32 percent of between school variance in student achievement. This means that as much as one third of student again or loss on achievement tests can be accounted for by the quality of school management.

Pernyataan pakar pendidikan di atas mengandung arti bahwa keberhasilan pencapaian tujuan diklat sepertiganya ditentukan oleh kualitas manajemen lembaga penyelenggara, artinya peran penyelenggara sangat besar dalam mencapai keberhasilan diklat.

Melihat data yang diperoleh baik melalui wawancara maupun angket yang disebar, menunjukkan kenyataan bahwa baik widyaiswara maupun peserta menyatakan, pelayanan penyelenggara sangat baik.

Dalam upaya memperlancar pelaksanaan tugasnya, penyelenggara mengacu kepada pola rencana tindakan (action plan) seperti terlihat pada tabel, berikut:

Tabel 9
Rencana Tindakan

Tindakan utama	Aktifitas	Penanggung jawab		Jadwal		Keterangan
		Utama	Pendukung	Mulai	Selesai	
Persiapan	1. menetapkan widyaiswara 2. menyiapkan sarana prasarana 3. menyiapkan peserta 4. menyiapkan bahan ajar	Kabid Kasubid struktural Idem Idem				
Pelaksanaan	1. Pemantauan umum harian 2. pemantauan kegiatan ekstern 3. ujian	Kasubid evaluasi Kasubid evaluasi Kasubid struktural				
Evaluasi	1. evaluasi peserta 2. evaluasi widyaiswara 3. evaluasi penyelenggara					

Menurut data hasil wawancara bahwa keberhasilan program Diklat Administrasi Umum tidak terlepas dari kemampuan penyelenggaran dalam memenej kegiatan tersebut. Oleh karena itu, evaluasi tidak hanya untuk peserta, dan widyaiswara, tetapi juga dilakukan terhadap penyelenggara, sehingga dapat diketahui kinerjanya dalam menunjang

efektivitas penyelenggaraan terutama berkaitan dengan : kesiapan sarana diklat, kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana, kebersihan kelas, asrama, kafetaria, toilet, dan lain-lain, ketersediaan dan kelengkapan bahan pendidikan dan pelatihan, ketersediaan fasilitas olah raga dan kesehatan, serta pelayanan terhadap peserta dan widyaiswara.

Penilaian terhadap penyelenggara dilakukan oleh widyaiswara dan peserta. Hasilnya diolah dan disimpulkan oleh penyelenggara sebagai bahan masukan untuk penyempurnaan diklat yang akan datang.

Berdasarkan data wawancara dengan peserta dan widyaiswara, bahwa penyelenggara Diklat Administrasi Umum di lingkungan aparatur pemerintah Kabupaten Tasikmalaya telah memenuhi prosedur. Kekurangan terletak pada aspek-aspek yang bersifat teknis, misalnya sering terjadi keterlambatan menyediakan bahan materi pelajaran. Seharusnya materi Diklat dibagikan sebelum waktunya pelaksanaan, sehingga peserta memiliki kesempatan untuk membaca atau mempelajarinya. Namun sering ketika widyaiswara memasuki ruangan baru makalah atau materi dibagikan. Begitu juga fasilitas lain, seperti OHP, pengeras suara dan jika widyaiswara berhalangan hadir, penyelenggara belum mampu melakukan antisipasi secara tepat.

d. Analisis terhadap sarana dan prasarana

Hal penting lain yang mempengaruhi lamanya pelaksanaan diklat adalah tersedianya sarana maupun prasarana. Semakin baik dan lengkap sarana prasarana semakin tinggi kualitas *out put* diklat.

Sarana yang dipergunakan Diklat Pemkab Tasikmalaya selama ini khususnya gedung dan prasarana kursi dan meja, merupakan sarana/prasarana BP7 kabupaten yang sekarang sudah diintegrasikan dengan dinas lain.

Oleh karena itu karena sifat pelatihan yang dilaksanakan oleh BP7 pada masa lalu berbeda dengan sifat pendidikan dan pelatihan Adum, maka berbeda pula kebutuhan akan sarana prasaranya.

Pelatihan yang dilakukan oleh BP7 biasanya berlangsung singkat, sementara diklat Adum memerlukan waktu sekitar 40 hari, sehingga memerlukan asrama yang lebih memadai.

Lapangan olah raga yang tersedia hanya berbentuk lapangan kecil yang menyatu dengan keprluan lain serta untuk keperluan instansi lain yang bertetangga.

Beberapa sarana malah belum tersedia sama sekali, seperti: ruang perpustakaan, ruang kesehatan, ruang widyaiswara. Sementara prasarana seperti kursi peserta, cocok untuk siswa dengan menggunakan cara belajar anak-anak dan tidak relevan dengan pola ajar andragogi atau cara belajar orang dewasa.

e. Analisis terhadap Widyaiswara

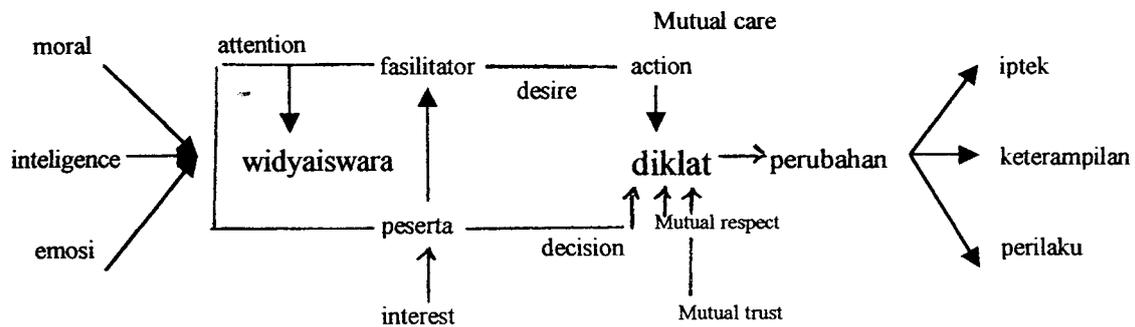
Widyaiswara sebagai pejabat fungsional yang tugas pokoknya mendidik, mengajar dan melatih, harus memenuhi kualifikasi yang ditetapkan, yaitu kreatif, inovatif, mampu bertindak selaku pendidik (guru)/fasilitator/ mediator.

Pada sisi kuantitas, widyaiswara yang berkiprah pada pelaksanaan ADUM Tasikmalaya, telah sesuai dengan kebutuhan, namun tersebarnya Diklat serupa yang dilaksanakan di Jawa Barat menyebabkan tingkat kesibukan widyaiswara demikian tinggi, sehingga kerap terjadi perubahan jadwal secara mendadak.

Jabatan fungsional widyaiswara adalah jabatan yang mampu memberi warna atau kualitas aparatur. Keberhasilan Diklat aparatur merupakan keberhasilan widyaiswara, sehingga widyaiswara tegar dan yakin akan kemampuannya dan dengan bangga menyatakan dirinya sebagai widyaiswara.

Sikap demikian perlu dijabarkan melalui profesionalisme widyaiswara dan akan selalu mengutamakan profesinya. Dengan demikian dia akan terus berusaha mengembangkan diri baik secara individu maupun kedinasan.

Untuk meningkatkan kinerja widyaiswara, dapat dilihat skema sebagai berikut:



Gambar 3
Skema peningkatan kinerja widyaiswara

Widyaiswara dengan bermodalkan moral yang bersih, *intelligence* yang tinggi dan emosi yang terkendali, harus punya perhatian besar terhadap peran sebagai fasilitator dan dia harus punya kemauan untuk jadi peserta Diklat. Dengan dorongan dan tindakan tersebut akan tercipta saling terpelihara, saling perhatian, dan saling percaya antar unsur yang terlibat dalam Diklat dengan sasaran untuk tercipta suatu perubahan/ peningkatan kemampuan IPTEK, keahlian maupun perilaku.

Semakin menekuni profesinya, maka widyaiswara akan semakin mampu menunjukkan kemampuannya, yaitu:

1. Mampu mengemukakan pendapat
2. Mampu memberikan penjelasan
3. Mampu menyesuaikan diri
4. Mampu memberikan kepuasan hati
5. Mampu menciptakan gagasan baru
6. Mampu memberikan saran
7. Mampu meningkatkan IPTEK
8. Mampu menerapkan metode pembelajaran.

Dengan kemampuan yang ada itu dapat berpengaruh terhadap sikap dan kinerja widyaiswara yang pada gilirannya akan mampu berkiprah dan memberi kontribusi lebih besar terhadap penyelenggaraan dan suksesnya Diklat.

Dibandingkan dengan persyaratan formal seorang widyaiswara Diklat Adum, yaitu:

- 1) Serendah-rendahnya berpangkat widyaiswara muda (III/c)
- 2) Berpendidikan minimal S1
- 3) Berpengalaman dalam birokrasi sesuai dengan tingkat jabatan peserta dan materi yang diajarkan
- 4) Pernah mengikuti Diklat setara atau lebih tinggi
- 5) Pernah mengikuti Training of trainers yang berkaitan dengan materi pembelajaran yang diminati.

Seluruh widyaiswara yang aktif dalam Diklat Adum Pemkab Tasikmalaya tersebut telah memenuhi kualifikasi yang diperlukan, sehingga dapat menjadi faktor pendukung, yaitu aspek kekuatan dan peluang menurut analisis SWOT.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi widyaiswara Diklat Adum, sebagai berikut:

1. Para widyaiswara terdiri dari pejabat fungsional yang lama berkecimpung sebagai pejabat structural, sehingga dari sisi pengalaman tidak diragukan lagi. Kondisi ini sekaligus menjadi unsur kekuatan ditinjau dari SWOT analisis.
2. Para widyaiswara pada umumnya telah berusia lanjut, sehingga motivasi untuk mengembangkan diri cenderung rendah, kondisi ini merupakan kelemahan yang harus diatasi.
3. Secara umum para widyaiswara Diklat Propinsi Jabar terdiri dari mantan pejabat dengan pangkat minimal IV/a telah mapan secara

ekonomis, sehingga kiperahnya di dunia pendidikan dan pelatihan diharapkan untuk menjadi peluang pengabdian yang tinggi.

4. Tingkat kesibukan yang tinggi akibat tersebarnya penyelenggaraan Diklat disetiap kabupaten /kota Jabar, merupakan salah satu tantangan yang perlu diantisipasi.

f. Analisis terhadap Peserta

Peserta Diklat pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Tasikmalaya, sepenuhnya berasal dari lingkungan sendiri, yaitu Pegawai Neri Sipil (PNS) yang memenuhi syarat sebagaimana yang telah dikemukakan dalam bab IV.

Secara khusus untuk pelaksanaan Diklat Administrasi Umum di lingkungan Pemda Kabupaten Tasikmalaya, dapat dianalisa bahwa semua peserta memiliki tingkat pengetahuan sudah cukup memadai, hal ini dapat dilihat dari persyaratan tingkat pendidikannya, yaitu minimal S1. Tingkat pengalaman kerja juga cukup baik yang akan memudahkan peserta untuk mengikuti Diklat Adum dengan hasil yang baik.

Semakin tingginya minat pegawai untuk mengikuti Diklat Adum memberikan pengaruh positif bagi peningkatan sumber daya aparatur pemerintah. Namun demikian perlu adanya seleksi yang baik bagi peserta, sehingga peserta yang ikut dapat meningkatkan potensinya dengan optimal.

Keikutsertaan pegawai aparatur pemerintah dalam Diklat Adum bukan semata-mata untuk peningkatan pengetahuan, keterampilan,

motivasi dan perilaku saja. Tetapi mereka dapat mengembangkan karirnya, sehingga memberikan jaminan masa depan yang lebih cerah. Ada beberapa hal yang yang mesti dilakukan bagi pegawai dalam mengembangkan karirnya, yaitu: 1) prestasi kerja yang memuaskan; 2) pengenalan oleh pihak lain; 3) kesetiaan pada organisasi; 4) pemanfaatan mentor dan sponsor; 5) dukungan para bawahan; 6) pemanfaatan kesempatan untuk tumbuh; 7) berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri. (Sondang P Siagian, 1999: 215-219).

Menurut pengamatan penulis telah terdapat perubahan paradigma penerimaan calon peserta yang terkait dengan diberlakukannya dengan peraturan pemerintah no. 100 tahun 2000 tentang pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. Maka sejak itu dimungkinkan pegawai yang belum mengikuti diklat mendapat kedudukan sebagai pejabat eselon tertentu dengan ketentuan selambat-lambatnya dua belas bulan sejak pelantikan harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan.

Konsekuensi dari perubahan persyaratan ini, maka sebagian peserta Adum tahun 2001 terdiri dari peserta yang telah menduduki jabatan eselon empat, sementara peserta tahun 2000 dan sebelumnya mayoritas terdiri dari pegawai potensial yang diproyeksikan untuk menduduki jabatan eselon empat.

Apabila nilai rata-rata akhir yang dicapai peserta kurang dari 70 dinyatakan tidak lulus atau ketidakhadiran peserta melebihi 5% dari keseluruhan jumlah jam pelajaran, dinyatakan gugur.

3. Analisis Hasil Diklat dalam Meningkatkan Pengetahuan, Keterampilan, Perilaku, Motivasi Aparatur Pemerintah

Pada kajian ini merupakan analisis terhadap pencapaian hasil yang dilaksanakan dalam setiap kegiatan dan ditunjukkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan Diklat Administrasi Umum dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, perilaku dan motivasi aparatur di lingkungan pemerintah Kabupaten Tasikmalaya.

a. Peningkatan Pengetahuan

Peningkatan pengetahuan meliputi aspek penguasaan materi, penerapan teori dan peningkatan pengetahuan setelah mengikuti diklat Adum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan (terlampir), meliputi penguasaan materi diklat dan pengetahuan mengalami peningkatan. Namun demikian dalam hal penerapan pengetahuan yang didapat dari diklat ke lapangan beberapa responden mengalami kesulitan. Hal ini disebabkan teori yang dikembangkan sering kurang bersinggungan dengan kebutuhan di lapangan. Sebagai contoh dikemukakan bahwa materi kertas kerja perorangan yang merupakan materi tentang strategi perencanaan, setelah kembali ketempat kerja tidak dapat diaplikasikan karena instansi pengguna lulusan tidak menggunakan strategi perencanaan serupa.

Dilihat dari prestasi yang dicapai peserta selama mengikuti kegiatan Diklat termasuk berhasil, data menunjukkan bahwa prestasi yang dicapai peserta sebagian besar memuaskan, bahkan ada yang mendapat predikat dengan pujian. Dengan demikian, tingkat apresiasi alumni

terhadap nilai-nilai keilmuan yang didapat melalui Diklat Administrasi Umum termasuk "*cukup*" adapun pada tingkat implementasi tidak hanya dipengaruhi oleh variabel diklat, karena faktor manusia juga sangat menentukan. Untuk itu pelaksanaan Diklat Administrasi Umum hanya merupakan variabel dasar yang berupaya membentuk aparatur bekerja secara efektif, dan yang tidak kalah pentingnya yaitu proses pembinaan secara kontinu.

Dari peserta angkatan 2001 yang memperoleh nilai dengan predikat pujian sebanyak 34%, yang memuaskan sebanyak 36%, baik sekali 20%, dan dengan predikat baik sebanyak 10%. Dengan memperhatikan data nilai peserta diklat administrasi umum tersebut, menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat termasuk berhasil. Data tersebut juga diperkuat dengan tidak ditemukannya peserta yang tidak lulus.

Peserta Diklat Adum dalam hal penguasaan materi termasuk baik. Predikat baik untuk peserta Diklat Administrasi Umum menunjukkan bahwa pelaksanaan Diklat di lingkungan aparatur pemerintah Kabupaten Tasikmalaya menunjukkan efektif. Namun demikian, belum menjadi jaminan bahwa kemampuan memahami materi mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan kinerja di lapangan, setelah peserta menerima tugas. Karena banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi kemampuan peserta dalam melakukan aktivitas dan menunjukkan prestasi kerjanya. Sehingga penguasaan materi dapat



menjadikan peluang bagi Diklat Adum dalam mengantisipasi kemajuan teknologi dan era globalisasi di masa mendatang.

Sementara alumni Diklat Adum Tahun 2001 menyatakan bahwa setelah mereka mengikuti Diklat Adum pengetahuannya semakin bertambah. Namun demikian, dalam hal penerapan teori cukup bervariasi. Untuk mengetahui apakah peserta memiliki kemampuan untuk menerapkan teori yang diperoleh dari pelaksanaan Diklat, maka penulis mengajukan pertanyaan kepada 60 responden alumni.

Peserta Diklat menggambarkan bahwa tidak semua peserta Diklat Adum yang dinyatakan lulus mampu menerapkan teori yang diperolehnya dalam kegiatan kerja di Kantor atau di lapangan. Hal tersebut didukung pula oleh pernyataannya tentang relevansi materi pelajaran dengan kegiatan kerja di lapangan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa penerapan teori di lapangan menjadi faktor kelemahan dalam peningkatan kualitas lulusan. Kelemahan tersebut dapat dijadikan peluang bagi Diklat Adum untuk menunjukkan kualitas diri dalam paradigma barunya.

b. Peningkatan Keterampilan

Seperti halnya pengetahuan, keterampilan juga mengalami peningkatan yang signifikan. Peningkatan keterampilan ditandai dengan adanya tim kerja yang baik. Tim kerja yang ada memberikan peningkatan keterampilan bagi alumni Diklat Adum.

Sebagai bekal peningkatan keterampilan peserta diharapkan dapat diperoleh dari materi *out bound* dan penulisan kertas kerja baik perorangan maupun kelompok.

Kemampuan merupakan gambaran hakekat kualitatif dari perilaku aparatur pemerintah yang tampak sangat berarti. Secara garis besar kemampuan seseorang dalam mencapai tujuan Diklat Administrasi Umum meliputi: kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik.

Aparatur yang profesional akan bekerja melaksanakan fungsi dan tujuan pembangunan, jika yang bersangkutan memiliki pengetahuan yang luas (diantaranya teori hasil Diklat), mengembangkan tanggung jawab, melaksanakan perannya secara berhasil, dan mampu mengaplikasikan teori-teori yang diperoleh dari proses pendidikan dan pelatihan secara tepat.

Buku Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Administrasi Umum, berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 357/ IX/ 6/ 4/ 2000, dijelaskan bahwa penilaian terhadap peserta meliputi: sikap dan perilaku dengan bobot 40% dan penguasaan materi dengan bobot 60%.

Dari peserta Diklat Administrasi Umum Tahun 2001 diperoleh gambaran tentang peningkatan kemampuannya dalam mencapai tujuan Diklat Administrasi Umum yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Daerah Tasikmalaya, sebagaimana terlihat pada tabel (terlampir).

Dari hasil wawancara dengan atasan alumni diperoleh contoh konkrit peningkatan keterampilan berupa peningkatan hasrat untuk mengikuti seminar dan lokakarya sebagai salah satu media unjuk keterampilan mengeluarkan pendapat, ide atau gagasan.

c. Peningkatan Perilaku

Adapun perubahan terhadap peningkatan perilaku/ sikap meliputi kedisiplinan, kepemimpinan dan kerjasama cenderung tinggi (data terlampir). Hal ini menunjukkan bahwa alumni diklat Adum mengalami peningkatan perilaku/ sikap kearah yang lebih baik.

1) Disiplin

Disiplin sebagai salah sstu unsur yang dijadikan ukuran perubahan perilaku, berbentuk ketaatan dan kepatuhan peserta terhadap keseluruhan ketentuan yang diterapkan oleh penyelenggara. Yang indikatornya adalah: (1) kehadiran, (2) ketepatan hadir, (3) ketepatan penyelesaian tugas, (4) etika dan sopan santun, dan (5) kerapian berpakaian. Dalam praktek di lapangan, responden atasan dan mitra kerja alumni menyatakan tingkat ketaatan dan kepatuhan alumni diklat adum menunjukkan peningkatan, sebagai contoh ketaatan untuk memakai pakaian muslim pada setiap hari jum'at.

2) Kepemimpinan

Untuk mengukur kemampuan dalam kepemimpinan peserta diklat Adum, maka diamati dari kemampuannya dalam memotivasi dan menggerakkan peserta lainnya, meyakinkan pendapat serta kemampuan

dalam mengatasi ketegangan. Faktor kepemimpinan dipandang sebagai hal penting untuk dianalisis sebagai gambaran adanya keinginan untuk mewujudkan visi Diklat. Antara lain membentuk calon pemimpin yang baik di kalangan aparatur. Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan yang dapat dikembangkan dalam meningkatkan kualitas Diklat Adum. Sebagai indikator peningkatan kepemimpinan ditunjukkan dengan adanya kemauan untuk menjadi teladan bagi mitra kerja, komunikatif, tegas dan rasional.

3) *Kerjasama*

Dalam penilaian kemampuan kerjasama, dinilai dari kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara bersama-sama. Dalam hal ini penilaian didasarkan pada kegiatan keseharian alumni dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.

Diklat mengharapkan agar para alumni di samping memiliki kemampuan yang bersifat individual juga memiliki kemampuan untuk melakukan kerja sama dalam upaya mencapai tujuan program.

Selama mengikuti diklat, peserta memiliki kemampuan yang baik dalam hal kerja sama, sehingga kondisi ini merupakan faktor kekuatan yang dapat dikembangkan untuk melahirkan kualitas lulusan.

Setelah kembali ke permanen sistem, dari hasil wawancara atasan alumni diketahui para alumni mampu mengembangkan kemampuan kerja sama dibanding sebelum mengikuti diklat.

4) Prakarsa

Sebagaimana telah diuraikan bahwa prakarsa berkaitan dengan kemampuan untuk mengajukan gagasan yang bermanfaat bagi kepentingan kelompok atau kepentingan yang lebih luas.

Kemampuan peserta dalam prakarsa selama mengikuti kegiatan Diklat Administrasi Umum dalam kondisi yang amat baik, merupakan modal untuk pengembangannya di tempat tugas. Pada era reformasi ini kemampuan dalam prakarsa bagi aparatur pemerintah sangat penting, karena konsep pembangunan tidak hanya menerima dari atas, tetapi harus tumbuh berdasarkan kebutuhan dari bawah. Prakarsa dari pejabat eselon IV dan III dalam hal ini sangat dibutuhkan, sehingga semua program yang disusun benar-benar didasarkan kebutuhan riil di lapangan. Faktor prakarsa ini dapat menjadi sebagai kekuatan bagi peningkatan kualitas lulusan Diklat Adum. Indikator peningkatan prakarsa nampak pada adanya kemampuan memberi saran positif untuk kelancaran pelaksanaan tugas serta adanya kemampuan melahirkan ide baru yang bermanfaat untuk kepentingan organisasi.

d. Peningkatan Motivasi

Peningkatan motivasi mengarah pada dorongan peserta diklat untuk lebih meningkatkan produktivitas kerjanya dilapangan. Motivasi ini didasari banyak faktor yang meliputi: dorongan untuk berkarir dan dorongan untuk meningkatkan prestasi kerja. Peningkatan prestasi kerja merupakan wujud kesiapan pegawai untuk berkompetisi dalam jabatan.

Untuk mengetahui apakah kegiatan Diklat Administrasi Umum yang diikuti dapat meningkatkan motivasi kerja Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya, maka penulis melakukan komunikasi dengan responden penelitian yang merupakan alumni Diklat Administrasi Umum tahun 2001.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perubahan positif dalam peningkatan motivasi kerja di lingkungan kantor dimana aparatur melaksanakan tugas sehari-hari. Mereka menyatakan banyaknya memperoleh pengetahuan dari hasil Diklat Administrasi umum yang diikuti, menyebabkan peningkatan motivasi kerja. Bukti konkrit yang mudah diukur, diperoleh hasil wawancara dengan responden, bahwa alumni diklat di lingkungan Dispenda mampu memberikan motivasi kepada para wajib pajak untuk membayar PBB tepat waktu.

Peningkatan kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Tasikmalaya merupakan tujuan yang ingin dicapai melalui Diklat Administrasi Umum. Dalam teori, seseorang bisa meningkat kemampuannya disebabkan oleh berbagai faktor, baik itu faktor internal maupun eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah yaitu intelegensi, motivasi berprestasi, kecerdasan emosional, dan sikapnya terhadap pekerjaan. Sedangkan faktor eksternal antara lain melalui variabel Pendidikan dan Pelatihan yang diikutinya.

Peningkatan kinerja lulusan diklat tidak hanya disebabkan peningkatan pada pengetahuan, keterampilan atau kerjasama saja, tetapi

perlu adanya peningkatan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional meliputi kejujuran, kedewasaan berpikir, bertindak adil dalam memutuskan suatu kebijakan bagi kepentingan masyarakat.

Walaupun peserta menyatakan positif terhadap pelaksanaan Diklat Administrasi Umum, namun mereka masih mengalami kesulitan dalam menerapkan teori atau pengetahuan yang diperoleh melalui Diklat pada kegiatan di lapangan.

Beberapa alumni Diklat tidak mengalami perubahan kinerja secara signifikan setelah mengikuti Diklat Administrasi Umum. Hal ini sifatnya kasuistik, namun terdapat alumni Diklat yang tetap mengalami stagnasi dalam kinerjanya. Mereka ini umumnya karena tidak tercapainya harapan setelah mengikuti Diklat. Mereka berharap setelah mengikuti Diklat Administrasi Umum dengan cepat mengalami perubahan menempati pos baru yang diinginkan. Data lain menunjukkan banyaknya alumni Diklat yang telah mendekati pensiun. Walaupun mereka telah menerima pengetahuan dari Diklat, namun semangatnya masih rendah untuk menerapkan di lapangan.

