

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumberdaya manusia dan sumberdaya alam merupakan dua aset pokok yang diciptakan Allah untuk kehidupan dunia. Kenyataan menunjukkan bahwa sumberdaya manusia yang kompeten lebih penting daripada sumberdaya alam, karena bagaimana pun melimpahnya sumberdaya alam bila tanpa disertai kemampuan sumberdaya manusia untuk mengolahnya maka pemanfaatannya akan menyimpang dari pengelolaan yang benar sehingga dapat menjadi petaka.

Keberadaan manusia sebagai sumberdaya sangat penting dalam perusahaan, karena menunjang perusahaan melalui karya, bakat dan kreativitasnya. Menurut Veithzal Rivai (2004:6) "Sumberdaya manusia yang dimaksud adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi". Sumberdaya manusia inilah yang merupakan kekayaan (asset) yang mampu menjalankan perusahaan/organisasi. Sebagai asset, sumberdaya manusia perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan sumberdaya manusia dengan tuntutan serta kemajuan perusahaan/organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses utama bagi organisasi agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif dan wajar. Sumberdaya manusia yang kompeten dalam arti memiliki kemampuan atau profesional di bidang pekerjaannya merupakan masukan paling penting yang memungkinkan organisasi untuk melakukan antisipasi terhadap perubahan dalam lingkungan berusaha, sehingga akan

memberikan suatu keunggulan bersaing bagi organisasi. Kemampuan-kemampuan tersebut mencakup kognitif atau pengetahuan, afektif atau nilai-nilai dalam bekerja, dan psikomotor atau keterampilan. Semenjak lahirnya Orde Baru, pada sektor pemerintahan telah disadari bahwa dalam pembangunan suatu bangsa, sumberdaya manusia merupakan faktor yang paling menentukan. Menurut Suryantoro & Nursaleh Adiwinata (Makalah, 11 Juni 2005), "...sumberdaya manusia aparatur merupakan ujung tombak bagi keberhasilan manajemen pemerintahan dan pembangunan".

Sumberdaya manusia aparatur sebagai agen pembaharu dituntut untuk memiliki profesionalitas yang tinggi dan berorientasi pada perubahan sehingga mampu tampil ke depan sebagai pelopor dalam merespon berbagai tuntutan masyarakat yang semakin bervariasi. Namun pada kenyataannya, kebijakan strategi pembangunan nasional senantiasa dihadapkan pada kendala keterbatasan jumlah sumberdaya manusia aparatur yang berkualitas. Berdasarkan data statistik sumberdaya aparatur pemerintah sebagaimana disampaikan oleh Kepala Direktorat Pembinaan Widyaiswara - Lembaga Administrasi Negara (LAN) (Makalah, 8 Maret 2004) menunjukkan bahwa secara kuantitas sumberdaya manusia aparatur atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 3.541.961 orang pegawai, dengan rincian 811.763 (23%) PNS Pemerintah Pusat, 310.144 (9.6%) PNS Provinsi, dan sebesar 2.420.049 (68%) PNS yang berada di Kabupaten/Kota Madya. Dari segi latar belakang pendidikan, PNS berpendidikan SLTA sebanyak 1.366.223 (38.6%), S1 sebanyak 941.009 (27%), S2 sebanyak 89.483 (2.5%), dan S3 hanya sebanyak 9.038 (0.3%). Data ini menunjukkan bahwa kualitas

sumberdaya manusia aparatur pemerintah dari segi pendidikan masih jauh dari harapan dibandingkan dengan tantangan dan tuntutan yang ada. Hal ini berarti diperlukan adanya pengembangan kualitas sumberdaya aparatur pemerintah.

Pengembangan sumberdaya manusia aparatur merupakan salah satu sarana dalam peningkatan mutu kemampuan profesional dan sekaligus menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi yang dibutuhkan. Pengembangan sumberdaya manusia aparatur merupakan tugas dan tanggung jawab bersama antara pemerintah serta stakeholder lainnya yang harus terus dibina secara terpadu dan berkesinambungan. Salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia aparatur adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), baik diklat struktural, diklat fungsional, maupun diklat teknis. Penyelenggaraan diklat PNS merupakan bagian dari pembinaan PNS sesuai dengan UU No. 43 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 (PP 101 Tahun 2000) yang bertujuan membangun kompetensi yang perlu dimiliki PNS agar yang bersangkutan memenuhi berbagai persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya secara baik, efisien dan efektif. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan “Diklat Berbasis Kompetensi”. Diklat berbasis kompetensi bagi aparatur pemerintah dimaksudkan untuk mengisi ”gap/kesenjangan” antara keahlian yang telah dimilikinya dengan kompetensi yang harus dicapai atau dimiliki untuk suatu pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan. Secara umum kompetensi jabatan PNS berarti “kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang

diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya”. Membangun kompetensi jabatan PNS melalui “sistem Penyelenggaraan Diklat” merupakan tanggung jawab pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik (Good Governance) sesuai amanat TAP MPR XI/MP/1999, UU No.28 Tahun 1999 serta Inpres 37 Tahun 1999.

Untuk mewujudkan sistem penyelenggaraan diklat, diperlukan manajemen diklat. Menurut A. Azis Sanapiah, Deputy V – LAN RI (Makalah, Maret 2004);

Menejemen diklat paling tidak meliputi program diklat, kelembagaan diklat, serta tenaga kediklatan. Program diklat sendiri adalah merupakan siklus yang terdiri dari berbagai kegiatan yaitu; (1) Mengidentifikasi kebutuhan diklat dengan menempatkan standar kompetensi jabatan yang ideal sebagai acuan kemampuan PNS; (2) Mengembangkan kurikulum, mendisain pembelajaran, dan menyusun bahan diklat; (3) Melaksanakan proses belajar/melatih; dan (4) Mengevaluasi hasil belajar dan mengevaluasi program diklat.

Dalam PP 101 Tahun 2000; yang dimaksud dengan kelembagaan diklat adalah satuan organisasi pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, dan perangkat daerah yang bertugas melakukan pengelolaan diklat. Wibowo B.S, dkk (2002:417) dalam bukunya Seri Menejemen Terapan Trustco mengemukakan bahwa “...untuk mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan, maka kita harus bekerja dengan berkualitas atau bermutu. Dengan proses kerja yang berkualitas tersebut, maka hasilnya akan berkualitas pula”. Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam membangun kompetensi PNS, untuk menghasilkan pegawai yang berkualitas dalam arti kompeten/profesional diperlukan proses kerja (penyelenggaraan diklat) yang berkualitas pula. Beberapa kriteria yang dapat dijadikan pedoman di dalam menilai kinerja birokrasi, diantaranya adalah efisien

dan efektif (Kumorotomo dalam Agus Dwiyanto dkk, 2002:103). Dengan penyelenggaraan diklat yang efektif, Lembaga Diklat dapat menghasilkan pegawai-pegawai lulusan diklat yang kompeten dan mampu melaksanakan tugas jabatannya secara profesional. Namun, pada kenyataannya tidak sedikit diklat yang diselenggarakan kurang memberikan dampak sebagaimana yang diharapkan terhadap para peserta yang mengikutinya. Hal ini disebabkan antara lain karena proses penyelenggaraan diklat tersebut belum sesuai dengan kebutuhan peserta, tidak disajikan dengan metode dan media yang menarik dan tepat, dengan nara sumber yang tidak tepat dan tidak berorientasi pada praktek, serta kurang maksimalnya evaluasi terhadap implementasi diklat tersebut.

Berdasarkan pada kenyataan inilah, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Efektivitas Penyelenggaraan Diklat berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Kemampuan Profesional Pegawai (Studi Kasus pada Pusdiklat Teknologi Mineral dan Batubara, di Bandung)”**.

B. Rumusan Masalah.

Masalah yang akan dijadikan topik penelitian secara umum difokuskan pada kajian terhadap persoalan Efektivitas Penyelenggaraan Diklat Berbasis Kompetensi di Pusdiklat Teknologi Mineral dan Batubara dalam Meningkatkan Kemampuan Profesional Pegawai.

Secara khusus masalah yang akan diteliti difokuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan kegiatan Pusdiklat TMB dalam meningkatkan kemampuan profesional pegawai?
2. Bagaimana pelaksanaan kegiatan diklat di Pusdiklat TMB dalam meningkatkan kemampuan profesional pegawai?
3. Bagaimana pelaksanaan evaluasi kegiatan pelatihan di Pusdiklat TMB dalam meningkatkan kemampuan profesional pegawai?
4. Kendala apakah yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan diklat di Pusdiklat TMB dalam meningkatkan kemampuan profesional pegawai?
5. Upaya-upaya apakah yang telah dilakukan Pusdiklat TMB untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kemampuan profesional pegawai?

Penelitian ini khusus dilakukan pada kasus tertentu, yaitu proses penyelenggaraan diklat beserta pihak-pihak yang terkait di dalamnya dan para peserta pelatihan di Pusdiklat Teknologi Mineral dan Batubara. Oleh karena itu sesuai dengan prinsip-prinsip penelitian kualitatif, hasil-hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada populasi lain, tetapi lebih ditujukan untuk menggambarkan kebenaran yang terjadi di lapangan saat penelitian tersebut dilaksanakan.

C. Verifikasi Konsep

Untuk menghindari terjadinya salah tafsir terhadap istilah-istilah yang dipergunakan dalam penelitian ini, maka penulis mencoba menguraikannya sebagai berikut :

1. Efektivitas

Menurut kamus besar bahasa Indonesia (1950:219) efektif berarti; “ada efeknya (akibat, pengaruhnya, kesannya), manjur, mujarab, dapat membawa hasil”. Efektivitas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengertian efektivitas yang diterapkan pada organisasi suatu diklat, yaitu kemampuan lembaga tersebut untuk melaksanakan program-program diklat yang telah direncanakan, dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta kemampuan untuk memberi kepuasan kepada para peserta diklat. Kae H. Chung dan Leon C. Megginson (1981:506) memberikan arti efektivitas organisasi sebagai berikut:

An organization's ability to realize its multiplies (such as profit, productivity, employes satisfaction, sosial responsibility, financial stability, and so forth) and ability to adapt and survive in a changing environment (trought adaptability, environmental control, survival and so forth)

Menurut pendapat tersebut, efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk dapat merealisasikan berbagai tujuan, dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan serta kemampuan organisasi tersebut bertahan untuk tetap hidup.

2. Kompetensi

McAshan (1981) dalam Mulyasa (2004:76) mengemukakan bahwa kompetensi:

... is a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors.



Kompetensi yang dimaksud McAshan di atas adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Selain itu, Mulyasa (2004:77) mengutip pula Finch & Crunkilton (1979) yang mengartikan kompetensi sebagai; “Penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan”. Dengan demikian, kompetensi dapat diidentifikasi sebagai keterampilan, pengetahuan dan karakteristik atau perilaku yang dituntut, agar karyawan dapat menampilkan kinerja superior. Bidang Diklat Aparatur Lembaga Aparatur Negara (LAN)(2000) memberikan definisi kompetensi sebagai ”Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.”

3. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan merupakan suatu aktivitas dalam pengembangan sumberdaya manusia. Menurut Komaruddin S (2002:51)

Pengembangan sumberdaya manusia mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik.

Diklat yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu program pengembangan SDM aparatur yang bertujuan untuk menciptakan pegawai-pegawai yang terampil, memiliki kemampuan dalam bekerja, kedisiplinan yang

tinggi, dan mampu kerja mandiri serta mampu mengurangi kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan terhadap pegawai tersebut. Sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000, sebagai berikut:

Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Diklat meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

4. Kemampuan profesional Pegawai

Dalam kebijakan diklat kewidyaiswaraan (Makalah, 8 Maret 2004), yang dimaksud dengan profesional adalah

.... apabila kompetensi aparat cocok dengan *task-requirement* yang diderivasikan dari tujuan pembangunan nasional yang ingin diwujudkan. Dengan kata lain, kemampuan profesional timbul kalau ada *fitness* (kesesuaian, kecocokan) antara *bureaucratic competence* dengan *task-requirement* pembangunan.

Dengan demikian kemampuan profesional pegawai dapat diartikan sebagai kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki seorang pegawai dengan kompetensi yang harus dicapai atau dimiliki untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dalam jabatannya.

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh jawaban dari permasalahan yang dikemukakan di atas, dan secara umum untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang penyelenggaraan diklat yang efektif di Pusdiklat Teknologi Mineral dan Batubara dalam meningkatkan kemampuan profesional



sebagai upaya mewujudkan aparatur yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya. Secara Khusus Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengetahui perencanaan kegiatan Pusdiklat TMB dalam meningkatkan kemampuan profesional pegawai
- b. Mengetahui pelaksanaan kegiatan diklat di Pusdiklat TMB dalam meningkatkan kemampuan profesional pegawai
- c. Mengetahui pelaksanaan evaluasi kegiatan pelatihan di Pusdiklat TMB dalam meningkatkan kemampuan profesional pegawai
- d. Mengetahui kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan diklat di Pusdiklat TMB dalam meningkatkan kemampuan profesional pegawai
- e. Mengetahui upaya-upaya yang telah dilakukan Pusdiklat TMB untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kemampuan profesional pegawai

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas dan objektif tentang proses penyelenggaraan diklat yang efektif dalam meningkatkan kemampuan profesional pegawai dalam hal ini aparatur peserta diklat di Pusdiklat Teknologi Mineral dan Batubara, dan sekaligus juga dapat mengukur efektif atau tidaknya penyelenggaraan diklat tersebut. Penelitian ini dapat bermanfaat :

- a. Sebagai bahan masukan bagi lembaga pemerintah khususnya Pusdiklat Teknologi Mineral dan Batubara untuk melihat keberhasilan dan

kekurangan penyelenggaraan diklat yang dilakukan sebagai bahan masukan untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan diklat yang akan datang.

- b. Sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya, khususnya tentang efektivitas penyelenggaraan diklat.

E. Kerangka Berfikir

Untuk mencapai tujuan nasional atau cita-cita bangsa yaitu masyarakat Indonesia yang adil dan makmur perlu dilakukan pembangunan di berbagai sektor termasuk sektor energi dan sumberdaya mineral yang juga meliputi bidang pertambangan umum. Pembangunan bidang pertambangan umum yaitu pengelolaan sumber daya mineral dan batubara menjadi potensi ekonomi, harus memberikan manfaat bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat sebagaimana diamanatkan dalam UUD 1945 pasal 33 ayat (3). Kegiatan pertambangan merupakan usaha yang beresiko tinggi, padat modal dan memerlukan peralatan serta teknologi yang tepat dengan sumber daya alam yang terbatas. Oleh karena itu, dalam pengelolaannya harus hemat, efisien, berwawasan lingkungan dan memperhatikan kebutuhan generasi mendatang. Dalam menunjang keberhasilan usaha pertambangan selain harus tersedia modal dan peralatan serta teknologi yang memadai juga diperlukan operator dan aktor yang kompeten dibidangnya masing-masing, mulai dari perencanaan sampai dengan pemasaran dan pemanfaatannya. Selain itu diperlukan pengaturan yang kondusif serta bimbingan

dan pengawasan yang efektif dan akuntabel, yang dilakukan oleh aparat pemerintah yang professional atau kompeten.

Aparat Pemerintah / Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah SDM yang mempunyai posisi sangat strategis didalam kerangka pembangunan nasional secara keseluruhan, karena masyarakat yang maju dan mandiri dapat dilihat dari dan dicerminkan oleh kualitas Aparat pemerintahannya. Kualitas aparatur negara tersebut tercermin dari “Rasa tanggung jawab yang tinggi, jujur dan bersih, penuh pengabdian, berorientasi ke masa depan, serta memiliki kemampuan kemampuan profesional yang tinggi dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan” (Muslimin Nasution, 1996:A-20). Namun, kebijakan strategi pembangunan nasional senantiasa dihadapkan pada kendala keterbatasan jumlah SDM yang berkualitas. Oleh karena itu peningkatan kualitas SDM merupakan suatu hal yang penting dalam mewujudkan bangsa yang maju dan mandiri serta sejahtera lahir batin sebagai landasan bagi tahap pembangunan selanjutnya. Peningkatan kualitas SDM meliputi seluruh manusia Indonesia, termasuk di dalamnya aparatur negara. Peningkatan kualitas sumberdaya aparatur negara / PNS sebagaimana tersebut di atas tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan harus ada upaya sadar dan nyata untuk mewujudkannya. Penjelasan atas PP. 101 Tahun 2000 menegaskan, bahwa untuk membentuk sosok tersebut, diperlukan upaya yang mengarah pada:

1. Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air;
2. Peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya;

3. Peningkatan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Upaya peningkatan tersebut dapat diwujudkan melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (Diklat) berbasis kompetensi. Diklat berbasis kompetensi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat penting dalam upaya terwujudnya kompetensi sesuai tuntutan jabatan, peningkatan kualitas Pegawai, dan juga merupakan salah satu upaya untuk menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih (*Good and Clean Governance*). Dalam Penjelasan atas PP. 101 Tahun 2000, yang dimaksud dengan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) adalah

Kepemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

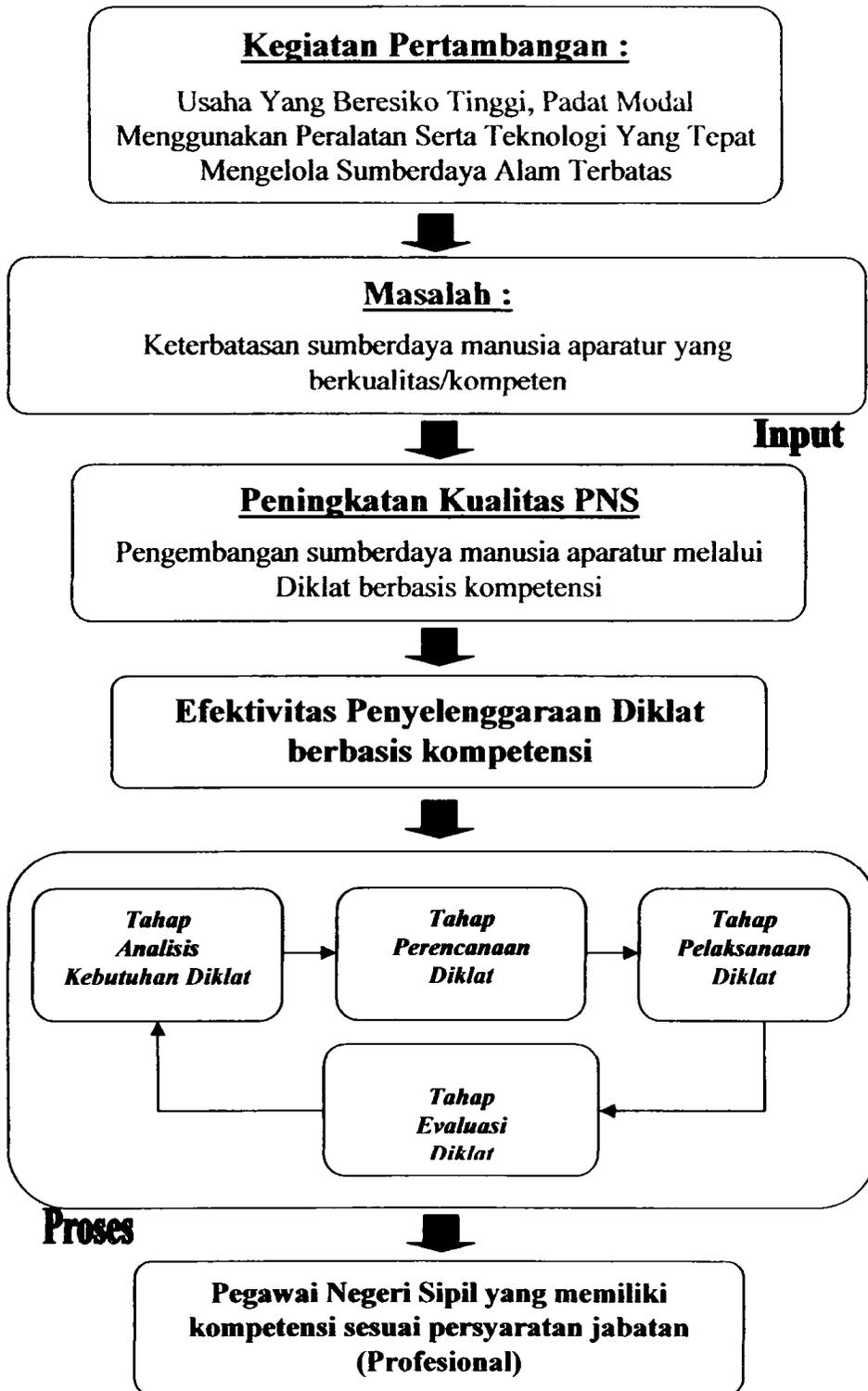
sedangkan *Clean Government* (Makalah, Maret 2002) merupakan suatu pemerintahan yang taat azas, tidak ada penyelewengan dan penyalahgunaan wewenang serta efisien, efektif, hemat dan bebas KKN.

Berdasarkan PP. 101 Tahun 2000 pasal (3), sasaran akhir dari diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Sedangkan Sanapiah (Makalah, Maret 2004) mengemukakan sasaran akhir diklat sebagai berikut:

Terwujudnya sosok aparatur negara yang memiliki jati diri, integritas, komitmen dan kemampuan profesional yang tinggi dalam mengemban tugas pemerintahan, baik dalam bentuk aktivitas pelayanan, pengaturan, maupun dalam proses empowering.

Berdasarkan pada apa yang dikemukakan Wibowo B.S, dkk (2002:417) sebagaimana tercantum pada latar belakang masalah, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mencapai sosok aparatur yang profesional (berkualitas), maka diperlukan sebuah lembaga diklat yang berkualitas pula. Lembaga Diklat yang berkualitas memiliki manajemen yang baik. Menurut Richard M. Steers (1985:1), “Sebuah manajemen yang baik adalah manajemen yang memiliki kemampuan mengorganisasi dan memanfaatkan sumber-sumber daya yang tersedia dalam tugas untuk mencapai dan memelihara tingkat operasi yang efektif”. Dengan demikian, dapat difahami bahwa kemampuan profesional PNS (dalam hal ini peserta diklat) dapat dicapai melalui penyelenggaraan diklat yang efektif.

Efektivitas penyelenggaraan diklat tergantung pada proses/tahapan-tahapan kegiatan yang sistematis yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi Diklat. Penyelenggaraan diklat dikatakan baik atau penyelenggaraan diklat dikatakan efektif apabila dalam prosesnya melakukan tahapan-tahapan kegiatan atau konsep pelatihan sebagaimana dikemukakan Rivai (2004:228), yaitu “..tahap identifikasi kebutuhan pelatihan, penetapan sasaran, merancang program, pelaksanaan program dan evaluasi pelatihan”. Dengan manajemen penyelenggaraan diklat yang baik, diharapkan penyelenggaraan diklat akan efektif, dan dengan efektifnya penyelenggaraan diklat, terwujudnya sosok aparatur negara yang memiliki jati diri, integritas, komitmen dan memiliki kemampuan profesional yang tinggi sesuai persyaratan jabatan akan tercapai. Lebih lanjut, kerangka berfikir ini penulis gambarkan dalam paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 1.1
Paradigma Penelitian

Out Put



