

## **BAB V**

### **MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN SISTEM DIKLAT PRAJABATAN APARATUR PEMERINTAH GOLONGAN III**

#### **A. Identifikasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Sistem Pembelajaran Diklat Prajab III dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur**

Untuk memperoleh data dan informasi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem pembelajaran Diklat Prajab III dalam meningkatkan kinerja aparatur, dilakukan wawancara dengan pihak-pihak yang memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan diklat dan para alumni diklat, studi terhadap laporan-laporan dan evaluasi penyelenggaraan diklat, serta observasi pada penyelenggaraan diklat dan pasca penyelenggaraan diklat. Faktor-faktor tersebut teridentifikasi pada uraian berikut ini:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik peserta, kemampuan pendidik, materi ajar, strategi pembelajaran, fasilitas belajar, dan kepemimpinan pelaksana dapat dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Karakteristik Peserta Diklat

Masalah utama yang dihadapi adalah keikutsertaan peserta Diklat Prajab III belum didasari oleh keinginan yang mendalam untuk meningkatkan kompetensi dan kurangnya motivasi peserta dalam mengikuti proses pembelajaran. Alasan klasik untuk memenuhi persyaratan formalitas pengangkatan sebagai PNS masih sering

terungkap dalam percakapan pegawai sehari-hari. Aktivitas belajar lebih bersifat formalitas sehingga partisipasi belajar dan ketaatan terhadap tata tertib peserta diklat tidak mencapai tingkat kesadaran yang optimal. Faktor lainnya adalah minat baca yang rendah, sehingga tidak dimiliki kemampuan akademis yang memadai untuk mengikuti proses pembelajaran Diklat Prajab III. Hal mendasar lainnya adalah tidak selektifnya proses rekrutmen. Proses seleksi calon peserta Diklat Prajab III belum diawali dengan pengukuran (*assessment*) standar kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan kompetensi aktual calon yang bersangkutan, sehingga tidak diketahui kesenjangan kompetensi apa yang perlu diatasi dengan diklat.

b. Kemampuan Pendidik/Widyaiswara

Para pendidik belum memiliki kemampuan yang ideal sesuai harapan, yaitu memiliki kesiapan mengajar yang baik, mampu menguraikan bahan ajar dengan baik, telah menggunakan metode dan media dengan semestinya sesuai kebutuhan dalam penyampaian bahan ajar, mampu membangkitkan motivasi peserta untuk belajar dan mencapai prestasi yang diharapkan, efisien dalam menggunakan waktu yang disediakan untuk menyampaikan bahan ajar, serta sanggup melakukan evaluasi hasil belajar sesuai dengan tahap-tahap yang diatur dalam kurikulum pendidikan. Kesiapan mengajar harus dibuktikan dengan satuan acara pembelajaran yang terurai ke dalam pokok bahasan, sub pokok bahasan, uraian bahan pelajaran, metode dan media yang

digunakan, alokasi waktu, dan referensi yang digunakan. Kesiapan psikologis pengajar, penguasaan psikologis pembelajaran dan kemampuan mengelola kelas diharapkan dapat membangkitkan motivasi belajar peserta diklat sehingga memberikan perhatian yang penuh dalam proses pembelajaran. Evaluasi formatif perlu dilakukan untuk setiap pokok bahasan, sehingga diperoleh kesiapan dalam melanjutkan ke pokok bahasan selanjutnya. Guna memperoleh pendidik/widyaiswara yang sesuai kompeten, maka pola rekrutmen dan pola pembinaan karier pendidik/widyaiswara perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Hasil evaluasi yang dilakukan oleh Badiklat Daerah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2008 terhadap widyaiswara memperoleh temuan bahwa implementasi evaluasi widyaiswara di Badiklatda masih perlu disempurnakan dan disesuaikan dengan peraturan dan kebijakan yang ada, walaupun ada pembagian antara Bidang Pengembangan Sistem Diklat dengan Bidang Penyelenggara harus dilakukan secara tertulis dan ditandatangani oleh pimpinan lembaga agar penanggung jawab kegiatan evaluasi lebih jelas.

c. Materi Ajar

Dari keseluruhan bahan ajar, sebagian besar belum sesuai dengan tujuan pelaksanaan Diklat Prajab III struktur kurikulum atau bahan ajar sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan kompetensi aparatur dalam melaksanakan tugas jabatan yang semakin berkembang secara dinamis. Program diklat yang diselenggarakan harus sesuai dengan standar

kompetensi untuk memenuhi kebutuhan pasar kerja (*customer*), dalam hal ini adalah masyarakat yang menerima pelayanan publik. Kebutuhan waktu pembelajaran peserta Diklat Prajab III memerlukan waktu yang cukup untuk setiap bahan ajar, sebab terdapat tiga dimensi kajian yang penting diakomodasikan dalam proses pembelajaran, yaitu kajian teoritik, kajian regulatif, dan kajian empirik. Kepuasan belajar peserta Diklat Prajab III akan terjadi jika diperoleh keilmuan yang mampu memecahkan masalah-masalah pekerjaan. Di samping itu belum terdapat mata ajar Mulok (muatan lokal) yang dirasa penting dalam konteks kebutuhan di tempat kerja. Dari sisi widyaiswara dalam menyiapkan bahan ajar, terdapat permasalahan yang berkenaan dengan sumber-sumber kepustakaan sebagai rujukan atau pembanding untuk membuat bahan ajar.

#### d. Strategi Pembelajaran

Metode dan media klasikal, metode latihan, metode simulasi dan metode refleksi pada dasarnya cukup sesuai dengan kebutuhan peserta diklat, walaupun dalam beberapa hal masih memerlukan penyesuaian-penyesuaian. Metode dan media klasikal memerlukan penyesuaian dalam mengembangkan tiga ranah belajar, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik. Metode dan media latihan, metode simulasi dan metode refleksi memerlukan penyesuaian dalam mengembangkan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual. Namun demikian, model pelatihan

yang termasuk “semi militer” karena menggunakan “pola pengasuhan” menimbulkan faktor kelelahan.

e. Fasilitas Belajar

Fasilitas belajar yang ada perlu ditambah dan dilengkapi terutama yang berkenaan dengan penggunaan multimedia, sehingga tersedia media pembelajaran yang memberi kemudahan bagi individu untuk mempelajari materi pembelajaran, guna menghasilkan kondisi belajar dan hasil belajar yang lebih baik.

f. Kepemimpinan Pelaksana

Kemampuan menyajikan program kerja Diklat Prajab III belum sesuai dengan format yang disediakan secara normatif. Beberapa fase kegiatan yang belum dapat dilaksanakan secara normatif antara lain jadwal mengajar yang kadang-kadang berubah, materi pembelajaran yang belum siap pada awal penyelenggaraan diklat, tugas pengamatan kelas yang tidak efektif, bukti kesiapan pengajar tidak pernah dipermasalahkan, pengendalian belajar peserta diklat yang terkesan hanya memenuhi kewajiban, dan evaluasi sumatif yang terkesan formalitas. Tanggung jawab dalam penyajian program, penyediaan fasilitas, tugas pengamatan dan tugas pengendalian masing-masing perlu direncanakan dengan lebih baik.

g. Lingkungan Belajar

Nilai-nilai yang dikembangkan oleh lembaga Diklat, sebagai suatu cita-cita yang hendak diwujudkan dari proses pembelajaran harus lebih

dapat dipahami oleh para peserta didik. Orientasi belajar harus menekankan pada proses (*active learning*) daripada berorientasi pada hasil (*output learning*). Proses belajar mengajar secara keseluruhan harus memberikan proses yang cukup pada kegiatan praktek guna memperkuat metode instruksional klasikal. Proses belajar mengajar harus lebih menekankan pada partisipasi dan prestasi dalam kegiatan intern maupun ekstern kampus Diklat. Penerapan model "Semi Militer" atau "Pola Pengasuhan" telah menimbulkan kelelahan yang berakibat negatif terhadap kesiapan fisik peserta ketika menerima mata kuliah pengetahuan umum di kelas.

Anomali penyelenggaraan Diklat Prajab III tersebut perlu dipertimbangkan penyempurnaannya dengan melakukan langkah-langkah penyesuaian terhadap komponen-komponen PBM dengan memberi perhatian pada faktor karakteristik peserta diklat, kemampuan pendidik, materi ajar, strategi pembelajaran, fasilitas belajar, kepemimpinan pelaksana serta kondisi lingkungan belajar. Penyesuaian-penyempurnaan tersebut perlu dilakukan agar sistem pembelajaran Diklat Prajab III dapat berjalan dengan efektif.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem pembelajaran dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Paradigma Diklat Prajabatan sebagai Formalitas

Diklat Prajabatan (I, II dan III) masih dipandang sebagian besar pegawai sebagai persyaratan formalitas semata. Diklat seakan-akan

hanya memenuhi kepatuhan (*compliance*), miskin kreativitas dan inovasi. Penekanan pada soal manajemen juga sangat kurang. Jika dibandingkan dengan diklat-diklat korporat, maka diklat PNS masih jauh tertinggal, juga masih miskin terhadap penekanan nilai-nilai seperti tanggung jawab dan sebagainya. Akibat pandangan yang masih kuat berkembang tersebut, maka kesadaran tujuan diklat kurang menjadi perhatian baik peserta, pendidik bahkan manajemen lembaga diklat, dan dampak esensialnya adalah motivasi belajar peserta diklat yang tidak kondusif terhadap proses pembelajaran Diklat Prajab III serta hasil-hasil belajar tidak tercapai sebagaimana mestinya.

b. Rekrutmen dan Seleksi Peserta Diklat Prajab III

Rekrutmen peserta Diklat Prajab III dilakukan berdasarkan syarat normatif untuk mengikuti Diklat Prajab III, yaitu: (1) berstatus sebagai CPNS dengan SK Pengangkatan sebagai CPNS, (2) Memiliki ijazah D-4, S1, S2, S3 yang sederajat, (3) Berbadan sehat yang dinyatakan dengan Surat Keterangan Dokter, (4) Umur sesuai dengan ketentuan/peraturan perundangan kepegawaian yang berlaku, (5) Penugasan dari instansinya, dan (6) Persyaratan lain yang ditetapkan oleh instansinya.

Seleksi peserta Diklat Prajab III meliputi seleksi administratif yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (seleksi portfolio peserta). Tes akademis, seleksi psikologis atau psikotes untuk mengikuti Diklat Prajab III tidak dilakukan dengan pertimbangan yang tidak jelas. Pelaksanaan seleksi cenderung bersifat formalitas sehingga semua

peserta dapat dipastikan lulus seleksi. Persaingan antar PNS terjadi pada saat menunggu panggilan mengikuti Diklat Prajab III. Dampak seleksi yang bersifat formalitas adalah kurang tumbuhnya motivasi belajar, kurang sadarnya upaya memperkuat kompetensi, dan kurang siapnya mengikuti proses pembelajaran Diklat Prajab III.

c. Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)

Struktur kurikulum atau bahan ajar Diklat Prajab III sudah tidak aktual lagi dan lebih dominan berbasis kebijakan publik daripada berbasis kompetensi. Bahan ajar ditentukan oleh Lembaga Administrasi Negara secara *top-down*, sehingga belum sejalan dengan perkembangan pembangunan dan kebutuhan daerah. Muatan lokal tidak dialokasikan dalam struktur kurikulum, sehingga peserta diklat tidak mengenal karakteristik dan keanekaragaman daerah. Landasan teoritik penyelenggaran diklat menekankan pentingnya AKD (*gap analysis*) dalam bentuk struktur kurikulum yang divalidasi secara akurat. Aspirasi kabupaten dan kota perlu dijadikan sumber validasi agar struktur kurikulum mencerminkan representativitas kebutuhan diklat. Dengan demikian struktur kurikulum Diklat Prajab III yang ditetapkan tanpa melalui prosedur AKD yang melibatkan kabupaten dan kota, tidak akan menghasilkan kompetensi yang ideal bagi kebutuhan tugas yang ada di daerah.

Analisis Kebutuhan Diklat secara aktual sulit dilakukan karena berhadapan dengan karakteristik kebutuhan kompetensi yang beragam



akibat tidak adanya homogenitas peserta. Para peserta berasal dari berbagai instansi yang kebutuhan tugasnya berbeda-beda.

d. Ketersediaan Anggaran di Daerah

Penyelenggaraan diklat sangat tergantung pada ketersediaan anggaran yang ada di masing-masing daerah Kabupaten/Kota. Daerah yang memiliki anggaran lebih baik akan lebih mampu memfasilitasi sarana dan prasarana lebih baik untuk kebutuhan proses belajar mengajar, sementara daerah yang kurang menyelenggarakan diklat apa adanya sesuai kemampuan meskipun tidak memenuhi kondisi yang ideal, seperti tempat diklat kurang memperhatikan kondisi lingkungan apakah tepat sebagai sarana pembelajaran. Permasalahan anggaran ini juga tercermin pada Lembaga Penyelenggara Diklat di daerah yang berbeda-beda, sebagian daerah telah memiliki Badan/Kantor Diklat, sebagian masih menginduk pada BKD (Badan Kepegawaian Daerah) yang pelaksanaannya oleh Unit Pengelola Diklat.

e. Profesionalisme Aparatur Badan Diklat

Kelembagaan Badan Diklat seyogyanya dikelola berdasarkan manajemen pendidikan, bukan manajemen pemerintahan. Pola pengembangan karir yang tidak jelas menyebabkan jabatan-jabatan struktural di Badan Diklat lebih dominan (80%) terisi oleh PNS yang latar belakang karirnya di bidang pemerintahan, atau bidang lain yang tidak relevan dengan profesi kependidikan. Oleh karena itu profesionalisme aparatur Badan Diklat belum terbentuk secara normatif,

sehingga manajemen pendidikan belum dapat dilaksanakan secara efektif.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur selain efektivitas sistem pembelajaran dapat dikemukakan sebagai berikut:
  - a. Kemampuan Teknis Substantif

Keikutsertaan dalam Diklat Prajab III perlu didukung oleh kemampuan teknis substantif untuk melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatannya. Penempatan PNS pada unit kerja/bagian seringkali tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan prestasi yang dimilikinya. Kompetensi yang dibentuk melalui Diklat Prajab III lebih bersifat generalistik, sehingga perlu diperkuat oleh keikutsertaan dalam diklat teknis substantif yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Tuntutan tugas secara praktis adalah kemampuan analisis dan aplikasi keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan instansi masing-masing (asal peserta).

- b. Kemampuan Sosial Ekonomi

Tinggi rendahnya kemampuan sosial ekonomi PNS berdasarkan pengalaman empirik akan berpengaruh terhadap tingkat pencapaian kinerjanya. PNS yang mampu mencukupi kebutuhan ekonomi keluarganya akan lebih berkonsentrasi dalam menghadapi problematika pekerjaannya. Sedangkan PNS yang tidak mampu mencukupi kebutuhan keluarganya lebih cenderung berkonsentrasi terhadap pekerjaan-pekerjaan yang secara ekonomis dapat menambah penghasilan bagi diri

dan keluarganya. Artinya belum dapat memusatkan perhatian secara penuh terhadap problematika pekerjaannya.

c. Fasilitas Pekerjaan

Berbagai kemudahan sangat diperlukan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, tetapi yang dihadapi adalah berbagai keterbatasan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Keterbatasan tersebut pada umumnya berkaitan dengan keterbatasan personil, peralatan, pendanaan, dan kewenangan yang tidak jelas.

d. Rutinitas Pekerjaan

Dukungan moril kepala unit kerja lebih cenderung pada pekerjaan rutin yang mengalir setiap hari. Dukungan moril untuk mengembangkan idealisme berdasarkan pengetahuan dan ketentraman yang dimilikinya tidak tampak, bahkan tidak memberikan perhatian yang penuh terhadap gagasan-gagasan dan sikap keinovatifan yang seharusnya tumbuh. Situasi organisasi yang kurang kondusif cukup menghambat peningkatan kinerja aparatur.

**B. Analisis Lingkungan Efektivitas Sistem Pembelajaran Diklat Prajab III dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur**

Tujuan kegiatan analisis atau telaah lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Di samping itu, dengan

menggunakan informasi dari hasil telaah tersebut, organisasi lebih berkemampuan untuk mengambil langkah-langkah dalam jangka panjang (Akdon, 2007:107). Analisis lingkungan ini dikenal dengan analisis SWOT yaitu kekuatan (*Strengths*), peluang (*Opportunities*), kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Menurut Rangkuti (1997), proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisa faktor-faktor strategis organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Dalam penelitian ini, analisis SWOT digunakan sebagai alat bantu untuk pengembangan model diklat prajabatan, khususnya Diklat Prajab III, dengan tetap memperhatikan hal-hal yang dibahas dalam bagian sebelumnya, baik hasil analisis deskriptif maupun induktif.

Analisis lingkungan dilakukan dengan cara mengidentifikasi lingkungan internal yang terdiri dari unsur-unsur kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), mengidentifikasi lingkungan eksternal yang terdiri dari unsur-unsur peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*), menganalisis medan kekuatan, dan menentukan formulasi strategi di dalam pengembangan Diklat Prajab III.

### **1. Identifikasi Lingkungan Internal**

Untuk mendapatkan data dan informasi tentang lingkungan internal dilakukan identifikasi berdasarkan kondisi obyektif sumberdaya manusia, sumberdaya keuangan, sumberdaya peralatan, sumberdaya kelembagaan, kesisteman, dan sosialisasi program. Hasil-hasil identifikasi lingkungan internal disajikan pada Tabel 5.1 berikut:

**Tabel 5.1**  
**Identifikasi Lingkungan Internal**

KEKUATAN	KELEMAHAN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2000 tentang Pembentukan Badan Diklat</li> <li>2. Keputusan Gub. Jawa Barat No. 52 Thn 2005 tentang Jejaring Kerja Penyelenggaraan Diklat Aparatur</li> <li>3. Badan Diklat telah terakreditasi LAN dan memiliki sertifikasi ISO 9001 : 2000</li> <li>4. Personil Badan Diklat secara kuantitatif memadai (150 orang)</li> <li>5. Widyaiswara 43 orang dan fasilitator diklat 15 orang memenuhi persyaratan administratif sebagai pengajar pada diklat PNS</li> <li>6. Peralatan media elektronik dan media cetak untuk proses pembelajaran tersedia cukup memadai.</li> <li>7. Anggaran diklat setiap tahun cukup besar, mencapai Rp.4 milyar lebih</li> <li>8. Sarana dan prasarana bangunan diklat di Provinsi relatif memadai.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses rekrutmen peserta tidak selektif</li> <li>2. Kebanyakan Pendidik/Widyaiswara kurang <i>qualified</i> untuk profesi kependidikan.</li> <li>3. Sebagian besar materi ajar Diklat Prajab III kurang sesuai dengan kebutuhan peserta diklat</li> <li>4. Penyusunan materi bersifat <i>top-down</i> dan jarang disesuaikan</li> <li>5. Strategi pembelajaran belum ideal, masih memerlukan penyesuaian-penyesuaian.</li> <li>6. Fasilitas belajar belum lengkap terutama dalam penggunaan multimedia</li> <li>7. Sistem evaluasi dan sertifikasi belum dilaksanakan secara normatif</li> <li>8. Analisis kebutuhan diklat belum dilakukan dengan semestinya</li> <li>9. Orientasi belajar kurang menekankan pada proses (<i>active learning</i>)</li> <li>10. Sebagian besar Kab/Kota belum memiliki sarana prasarana bangunan Diklat</li> <li>11. Pola pengasuhan menimbulkan kelelahan bagi peserta</li> </ol>

Sumber : Hasil penelitian, 2009

## 2. Identifikasi Lingkungan Eksternal

Faktor-faktor yang diidentifikasi mencakup kebijakan-kebijakan pemerintah, anggaran, akreditasi diklat, dan perkembangan globalisasi yang telah dan akan berdampak terhadap kebutuhan dan penyelenggaraan diklat. Hasil-hasil identifikasi lingkungan eksternal disajikan pada Tabel 5.2 berikut:

**Tabel 5.2**  
**Identifikasi Lingkungan Eksternal**

PELUANG	ANCAMAN
1. Tingkat pertumbuhan penduduk cenderung meningkat	1. Krisis ekonomi global
2. Perkembangan teknologi dan komunikasi semakin maju	2. Paradigma Diklat Prajab sebagai formalitas
3. Stabilitas politik nasional cenderung membaik	3. Penempatan PNS belum berdasar pada kompetensi jabatan
4. Stabilitas ekonomi nasional dan daerah cenderung membaik	4. Restrukturisasi kelembagaan daerah berdasarkan PP Nomor 8 Tahun 2003
5. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Manajemen Kepegawaian Negara	5. Diklat teknis substantif pekerjaan PNS tidak dijadikan salah satu persyaratan jabatan
6. Pemberlakuan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No.33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah.	
7. PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS	
8. Pekerjaan PNS yang berjumlah 775 jabatan	
9. Kewenangan daerah untuk menjadi menetapkan widyaiswara	
10. Bimbingan dan Konsultasi dari LAN	
11. Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan	
12. Keputusan Mendagri Nomor 29 Tahun 2002 yang menekankan anggaran berbasis kinerja	
13. Perda No. 1/2003 tentang Pola Dasar Pembangunan Daerah Jawa Barat	

Sumber : Hasil penelitian, 2009

### 3. Analisis Medan Kekuatan

Medan kekuatan dianalisis berdasarkan skor kekuatan dan peluang yang dibandingkan dengan skor kelemahan dan ancaman. Pemberian peringkat (*rating*) untuk kekuatan dan peluang dilakukan dengan cara memberi peringkat 4 jika kuat mendorong (*response is superior*), peringkat 3 jika cukup kuat mendorong (*response is about average*), peringkat 2 jika cukup mendorong (*response is*

*average*), dan peringkat 1 jika tidak kuat mendorong (*response is poor*). Sedangkan untuk kelemahan dan ancaman diberikan peringkat 4 jika kuat menghambat, peringkat 3 jika cukup kuat menghambat, peringkat 2 jika cukup menghambat, dan peringkat 1 jika tidak kuat menghambat. Penentuan peringkat untuk unsur-unsur kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman dilakukan setelah berkonsultasi dan mendapatkan konfirmasi dari Badiklat Daerah Provinsi Jawa Barat. Penentuan skor tersebut disajikan pada Tabel 5.3 berikut:

**Tabel 5.3**  
**Analisis Medan Kekuatan**

UNSUR-UNSUR KEKUATAN	SKOR	SKOR	UNSUR-UNSUR KELEMAHAN
1	2	3	4
1. Peraturan Daerah No. 16 Tahun 2000	4	4	1. Proses rekrutmen tidak selektif
2. Badan Diklat telah terakreditasi	4	3	2. Pendidik/Widyaiswara kurang <i>qualified</i>
3. Personil Badan Diklat secara kuantitatif memadai	3	3	3. Materi ajar Diklat Prajab III kurang sesuai
4. Jumlah Widyaiswara dan fasilitator diklat memadai	3	2	4. Penyusunan materi bersifat <i>top-down</i> .
5. Anggaran Badan Diklat cukup besar	3	2	5. Strategi pembelajaran belum ideal
6. Sarana dan prasarana diklat di Provinsi relatif memadai	1	2	6. Fasilitas belajar belum lengkap
7. Peraturan Gub. Jawa Barat No. 52 Tahun 2005	2	2	7. Sistem evaluasi dan sertifikasi
		4	8. Analisis kebutuhan diklat
		1	9. Orientasi belajar
		1	10. Sarana prasarana diklat di daerah Kab/Kota
		2	11. Pola Pengasuhan
<b>Jumlah Skor</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>Jumlah Skor</b>
<b>PELUANG</b>			<b>ANCAMAN</b>
1. Pertumbuhan penduduk	2	3	1. Krisis ekonomi global
2. Perkembangan teknologi dan komunikasi	2	4	2. Paradigma Diklat PNS sebagai formalitas
3. Stabilitas politik dan ekonomi nasional dan daerah	3	4	3. Penempatan PNS tidak berdasar kompetensi
4. UU No. 43 Thn 1999	3	2	4. Restrukturisasi kelembagaan daerah

1	2	3	4
5. UU No. 32 Thn 2004 dan UU No. 33 Thn 2004	4	2	5. Diklat teknis substantif bukan persyaratan
6. PP No. 101 Thn 2000	4		
7. Keragaman jabatan PNS	2		
8. Kewenangan daerah	4		
9. Bimbingan dan konsultasi LAN	4		
10. Inpres No. 7 Thn 1999	3		
11. Kepmendagri No. 29 Thn.2002	3		
12. Perda No.1 /2003	2		
<b>Jumlah Skor</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>Jumlah Skor</b>
<b>Total Skor</b>	<b>56</b>	<b>41</b>	<b>Total Skor</b>

Sumber : Hasil penelitian, 2009

Berdasarkan hasil identifikasi di atas, maka diperoleh kesimpulan bahwa medan kekuatan dan peluang lebih besar dari medan kelemahan dan ancaman ( $56 > 41$ ) yang bermakna bahwa kelemahan dan ancaman yang mempengaruhi efektivitas sistem pembelajaran Diklat Prajab III dapat diatasi dengan kekuatan yang dimiliki serta dengan memanfaatkan peluang yang ada.

#### 4. Matriks Evaluasi Internal dan Eksternal

Format Analisis Faktor Internal/Eksternal digunakan untuk mengetahui bobot nilai untuk faktor internal dan eksternal. Nilai bobot masing-masing faktor tersebut didapatkan dari nilai total variabel yang ada.

##### a. Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS):



- 1) Pada kolom 1 daftarkan faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang amat penting. Bobot diurutkan berdasarkan prioritas kepentingan dan seberapa besar suatu kriteria berpengaruh terhadap posisi strategis organisasi.
- 2) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 2), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi organisasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana organisasi tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan organisasi ini dengan organisasi lainnya dalam kelompok industri/bidang garapan yang sama.

Dalam mengisi matriks EFE ini, penulis berkonsultasi dengan pihak manajemen Badiklat Daerah Provinsi Jawa Barat. Matriks EFE untuk Badiklat Daerah Provinsi Jawa Barat dapat dilihat pada tabel 5.4 berikut:

**Tabel 5.4**  
**Matriks Evaluasi Faktor Eksternal**

Faktor Peluang dan Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	2	3	4
<b>PELUANG</b>			
Pertumbuhan penduduk	0.05	2	0.10
Perkembangan teknologi dan komunikasi	0.05	2	0.10
Stabilitas politik dan ekonomi nasional dan daerah	0.07	3	0.21
UU No. 43 Thn 1999	0.06	3	0.18
UU No. 32 Thn 2004 dan UU No. 33 Thn 2004	0.06	4	0.24
PP No. 101 Thn 2000	0.10	4	0.40
Keragaman jabatan PNS	0.05	2	0.10
Kewenangan daerah	0.05	4	0.20
Bimbingan dan konsultasi LAN	0.08	4	0.32
Inpres No. 7 Thn 1999	0.05	3	0.15
Kepmendagri No. 29 Thn.2002	0.05	3	0.15
Perda No.1 /2003	0.05	2	0.10

1	2	3	4
<b>ANCAMAN</b>			
Krisis ekonomi global	0.05	3	0.15
Paradigma Diklat PNS sebagai formalitas	0.08	4	0.32
Penempatan PNS tidak berdasar kompetensi	0.05	4	0.20
Restrukturisasi kelembagaan daerah	0.05	2	0.10
Diklat teknis substantif bukan persyaratan	0.05	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>15</b>	<b>3.12</b>

Sumber : Hasil penelitian, 2009

### b. Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu organisasi diidentifikasi, selanjutnya disusun tabel EFI (Evaluasi Faktor Internal) guna merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *strength and weakness* organisasi.

Tahap-tahapnya adalah sebagai berikut:

- 1) Pada kolom 1 daftarkan faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan yang amat penting. Bobot diurutkan berdasarkan prioritas kepentingan dan seberapa besar suatu kriteria berpengaruh terhadap posisi strategis organisasi.
- 2) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 2), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi organisasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana organisasi tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Pengisian matriks EFI ini, penulis berkonsultasi dengan beberapa pihak yang ada di Badiklat Daerah Provinsi Jawa Barat. Matriks EFI untuk Badiklat Daerah Provinsi Jawa Barat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

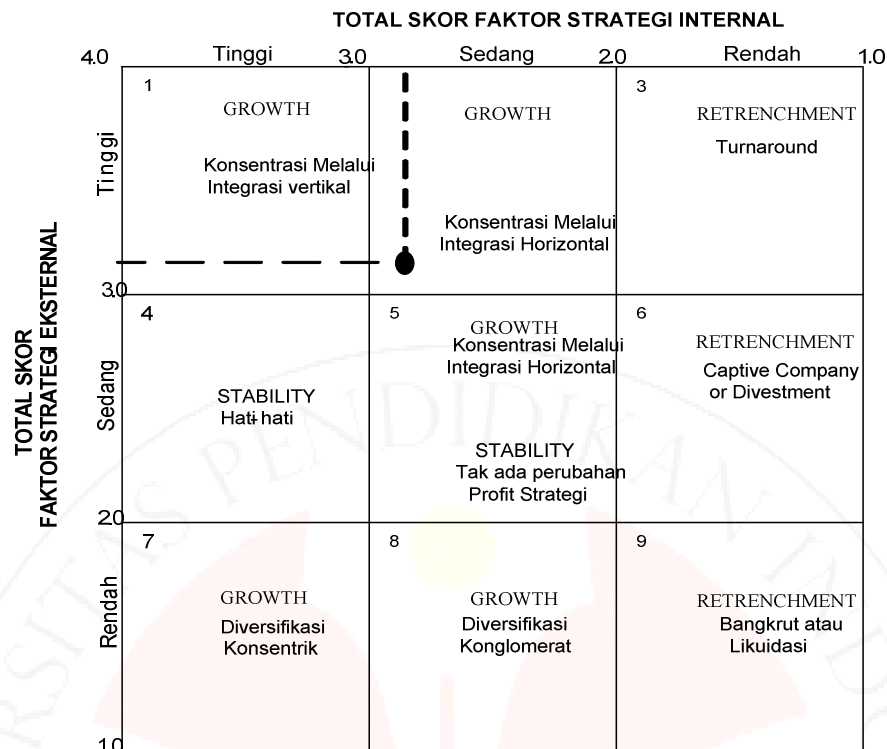
**Tabel 5.5**  
**Matriks Evaluasi Faktor Internal**

Faktor Kekuatan dan Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1	2	3	4
<b>KEKUATAN</b>			
Peraturan Daerah No. 16 Tahun 2000	0.10	4	0.40
Badan Diklat telah terakreditasi	0.10	4	0.40
Personil Badan Diklat secara kuantitatif memadai	0.04	3	0.12
Jumlah Widyaiswara dan fasilitator diklat memadai	0.05	3	0.15
Anggaran Badan Diklat cukup besar	0.04	3	0.12
Sarana dan prasarana bangunan diklat di Provinsi relatif memadai	0.04	1	0.04
Peraturan Gub. Jawa Barat No. 52 Tahun 2005	0.02	2	0.04
<b>KELEMAHAN</b>			
Proses rekrutmen tidak selektif	0.10	4	0.40
Pendidik/Widyaiswara kurang <i>qualified</i>	0.05	3	0.15
Materi ajar Diklat Prajab III kurang sesuai	0.05	3	0.15
Penyusunan materi bersifat <i>top-down</i>	0.05	2	0.10
Strategi pembelajaran belum ideal	0.05	2	0.10
Fasilitas belajar belum lengkap	0.04	2	0.08
Sistem evaluasi dan sertifikasi	0.04	2	0.08
Analisis kebutuhan diklat	0.10	4	0.40
Orientasi belajar	0.05	1	0.05
Sarana prasarana diklat di daerah Kab/Kota	0.04	1	0.04
Pola Pengasuhan	0.04	2	0.08
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.90</b>

Sumber : Hasil penelitian, 2009

### c. Total Skor Matriks Internal-Eksternal

Berdasarkan hasil plot data perhitungan skor pada faktor eksternal dan internal di atas, maka diperoleh total bobot skor faktor eksternal sebesar **3,12**, sedangkan total bobot skor faktor internal adalah sebesar **2,90**. Selanjutnya hasil tersebut diplotkan ke dalam matriks internal-eksternal. Dalam matriks ini dapat dilihat strategi yang disarankan untuk Badiklat Daerah Provinsi Jawa Barat dalam meningkatkan efektivitas manajemen sistem diklat Prajab III. Matriks Internal-Eksternal dapat dilihat pada Gambar 5.1 berikut:



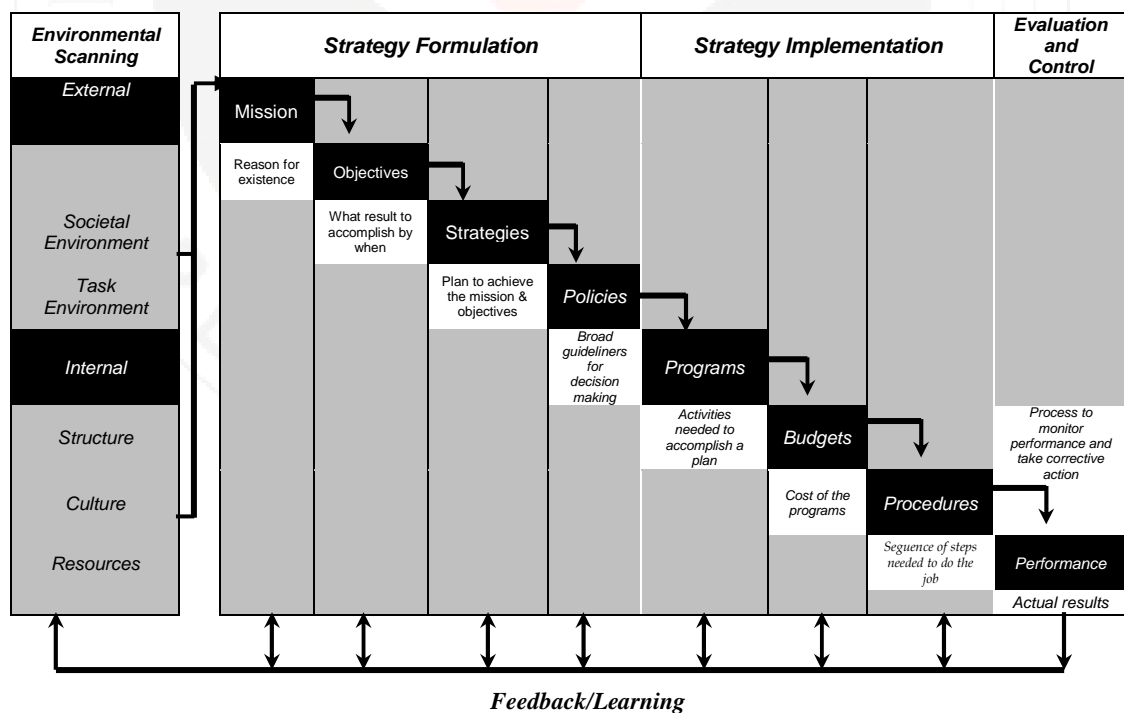
**Gambar 5.1 Matriks Internal-Eksternal**

Berdasarkan hasil plot di atas, terlihat bahwa organisasi Badiklat Provinsi Jawa Barat berada kuadran pertumbuhan (*growth*) dan perlu menerapkan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal. Jika organisasi berada pada strategi konsentrasi, maka organisasi tersebut dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Dari gambar di atas didapat bahwa nilai organisasi berada pada posisi 2 yaitu *Growth Strategy*. *Growth Strategy* yaitu strategi yang didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan jasa, pemanfaatan asset organisasi, *profit*, atau kombinasi dari ketiganya. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari usaha yang dilakukan. Dalam konteks organisasi bisnis strategi ini mengacu pada usaha untuk meminimalkan biaya-biaya sehingga

dapat meningkatkan *profit*. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila organisasi berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk meningkatkan pangsa pasar. *Growth Strategy* melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas organisasi dengan meningkatkan pasar dengan bertujuan untuk meningkatkan penjualan jasa dan *profit*.

## 5. Analisis Formulasi Strategi

Untuk memberikan gambaran tentang proses manajemen strategis di mana konsep formulasi strategi (*strategy formulation*) dan implementasinya (*strategy implementation*) berada, berikut disajikan proses manajemen strategis seperti tampak pada Gambar 5.2 berikut:

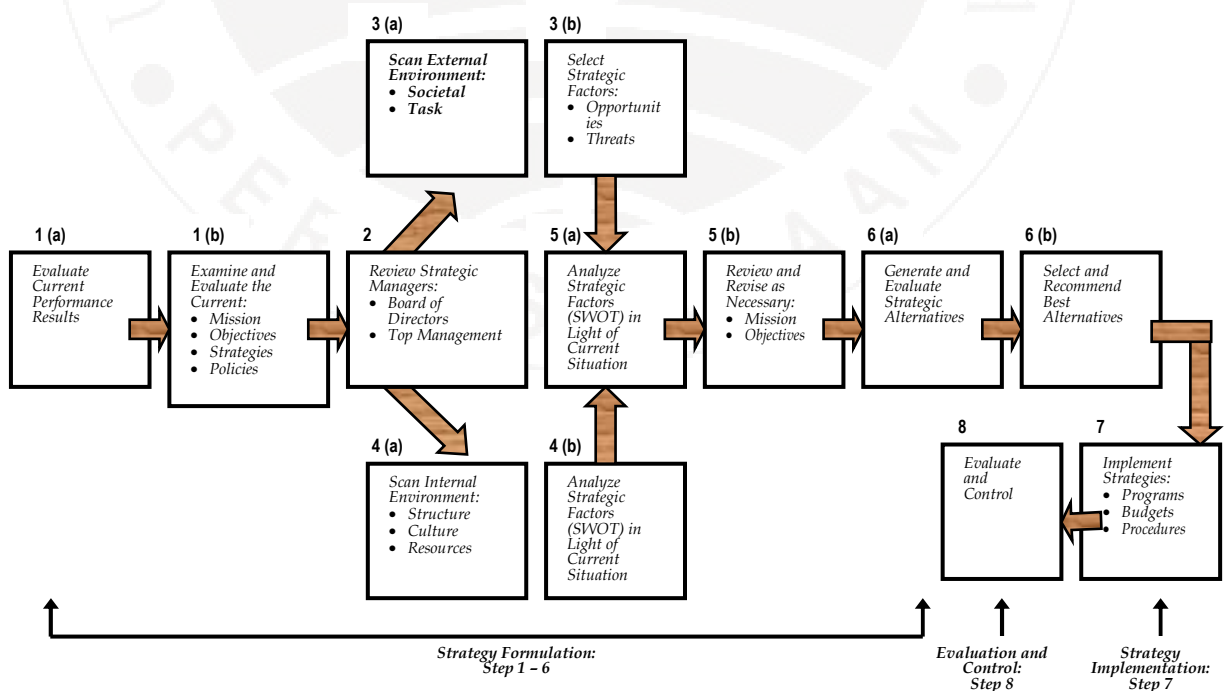


**Gambar 5.2 Strategic Management Process**

Sumber: Wheelen, Thomas L. dan David J. Hunger, 2000. p.1

Dari tahapan proses strategi tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, organisasi dapat mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya.

Dari rangkaian proses perumusan dan implementasi strategi tersebut, berikut digambarkan secara menyeluruh proses pembuatan keputusan strategis sebagaimana tampak dalam Gambar 5.3 berikut ini:



**Gambar 5.3 Strategic Decision-Making Process**  
 Sumber: Wheelen, Thomas L. dan David J. Hunger, 2000, p.20-21

Menurut model proses manajemen strategis yang dikemukakan Wheelen dan Hunger seperti tampak pada Gambar 5.2 sebelumnya, bahwa strategi organisasi ditetapkan melalui perumusan strategi yang kemudian diimplementasikan di dalam organisasi. Lebih lanjut dikatakan, bahwa yang dimaksud perumusan strategi (*strategy formulation*) adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan/organisasi. Wheelen dan Hunger (2000:10) juga mengutip pendapat Mance (1987) yang mengatakan bahwa perumusan strategi meliputi penentuan misi, tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

Formulasi strategi menuntun para eksekutif dalam mendefinisikan tentang bisnis mereka berada, hasil akhir yang ingin diperlihatkan, dan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Pendekatan formulasi strategi merupakan suatu pengembangan dari perencanaan jangka panjang secara tradisional. Sebagai suatu proses, maka proses formulasi strategi harus dimulai dengan pendefinisian misi perusahaan (Pearce II dan Robinson, 2003:21).

Strategi merupakan pernyataan yang luas tentang serangkaian tindakan dan arah yang diinginkan organisasi pada waktu yang akan datang. Formulasi strategi dilakukan untuk memperoleh kombinasi strategi SO, ST, WO, dan WT. Strategi SO memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi WO menanggulangi kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Strategi WT memperkecil kelemahan untuk menghindari ancaman. Formulasi strategi disajikan pada Tabel 5.6 berikut ini:

**Tabel 5.6 Formulasi Strategi**

<p style="text-align: center;"><b>Faktor Internal (IFE)</b></p> <p><b>Faktor Eksternal (EFE)</b></p>	<p><b>KEKUATAN (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perda No.16/2002</li> <li>➤ Badan Diklat telah terakreditasi</li> <li>➤ Personil Badan Diklat secara kuantitatif memadai</li> <li>➤ Jumlah Widyaiswara dan fasilitator diklat secara kuantitatif memadai</li> <li>➤ Anggaran Badan Diklat cukup besar</li> <li>➤ Sarana dan prasarana bangunan diklat di Provinsi relatif memadai</li> <li>➤ Peraturan Gub. Jawa Barat No. 52 Tahun 2005</li> </ul>	<p><b>KELEMAHAN (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proses rekrutmen tidak selektif</li> <li>➤ Pendidik/Widyaiswara kurang <i>qualified</i></li> <li>➤ Materi ajar Diklat Prajab III kurang sesuai</li> <li>➤ Penyusunan materi bersifat <i>top-down</i></li> <li>➤ Strategi pembelajaran belum ideal</li> <li>➤ Fasilitas belajar belum lengkap</li> <li>➤ Sistem evaluasi dan sertifikasi</li> <li>➤ Analisis kebutuhan diklat</li> <li>➤ Orientasi belajar</li> <li>➤ Sarana prasarana diklat di daerah Kab/Kota</li> <li>➤ Pola Pengasuhan</li> </ul>
<p><b>PELUANG (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pertumbuhan penduduk</li> <li>➤ Perkembangan teknologi dan komunikasi</li> <li>➤ Stabilitas politik dan ekonomi nasional dan daerah</li> <li>➤ UU No. 43 Thn 1999</li> <li>➤ UU No. 32 Thn 2004 dan UU No. 33 Thn 2004</li> <li>➤ PP No. 101 Thn 2000</li> <li>➤ Keragaman jabatan PNS</li> <li>➤ Kewenangan daerah</li> <li>➤ Bimbingan dan konsultasi LAN</li> <li>➤ Inpres No. 7 Thn 1999</li> <li>➤ Kepmendagri No. 29 Thn.2002</li> <li>➤ Perda No.1 /2003</li> <li>➤ Kep. Gubernur Jabar No. 52/2005</li> </ul>	<p><b>STRATEGI SO:</b> Meningkatkan manajemen Diklat Prajab III</p>	<p><b>STRATEGI WO</b> Meningkatkan kompetensi lulusan diklat</p>
<p><b>ANCAMAN (T) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Krisis ekonomi global</li> <li>➤ Paradigma Diklat PNS sebagai formalitas</li> <li>➤ Penempatan PNS tidak berdasar kompetensi</li> <li>➤ Restrukturisasi kelembagaan daerah</li> <li>➤ Diklat teknis substantif bukan persyaratan jabatan</li> </ul>	<p><b>STRATEGI ST :</b> Optimalisasi sumber daya diklat yang dimiliki</p>	<p><b>STRATEGI WT :</b> Penyelenggaraan diklat berbasis bidang kerja (<i>task oriented</i>)</p>

Sumber : Hasil penelitian, 2009



Strategi SO, yaitu meningkatkan manajemen Diklat Prajab III dapat dirinci ke dalam beberapa alternatif strategi sebagai berikut:

- a. Implementasi visi dan misi Badan Diklat/Penyelenggara Diklat
- b. Menyusun rencana strategis Badan Diklat
- c. Identifikasi kebutuhan PNS
- d. Pengembangan kurikulum diklat
- e. Penetapan standar kompetensi widyaiswara
- f. Peningkatan efektivitas proses belajar mengajar
- g. Pengembangan sarana dan prasarana diklat
- h. Peningkatan sinergi hubungan dengan LAN dan lembaga terkait lainnya

Strategi WO, yaitu meningkatkan kompetensi lulusan diklat dapat dirinci ke dalam beberapa alternatif sebagai berikut:

- a. Menyusun standar kompetensi diklat
- b. Melakukan analisis kebutuhan diklat (TNA)
- c. Menyelenggarakan seleksi administratif, akademis, dan psikologis
- d. Memilih widyaiswara secara selektif
- e. Menyusun kurikulum yang ideal
- f. Menyusun strategi pembelajaran yang ideal
- g. Melengkapi fasilitas belajar terutama yang ada di Kab/Kota.
- h. Meningkatkan orientasi belajar ke arah belajar aktif (*active learning*)
- i. Mengevaluasi pola “pengasuhan” dalam pengajaran mental.
- j. Melaksanakan evaluasi selama dan pasca diklat

Strategi ST, yaitu optimalisasi sumber daya diklat yang dimiliki dapat dirinci ke dalam beberapa alternatif sebagai berikut:

- a. Meningkatkan komitmen segenap personil terhadap pencapaian tujuan dan sasaran diklat
- b. Berupaya menghapuskan kesan Diklat Prajab sebagai formalitas melalui sosialisasi peraturan-peraturan terkait
- c. Meningkatkan kuantitas dan kualitas widyaiswara dan fasilitator diklat
- d. Menyelenggarakan latihan manajemen diklat bagi segenap personil diluar widyaiswara
- e. Meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan instansi terkait
- f. Meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran diklat

Strategi WT, yaitu menyelenggarakan diklat berbasis bidang kerja (*task oriented*) dapat dirinci ke dalam beberapa alternatif sebagai berikut:

- a. Melaksanakan uji kompetensi
- b. Penyeragaman sistem penyelenggaraan diklat di daerah
- c. Menyelenggarakan diklat teknis substansif
- d. Melaksanakan evaluasi kinerja lulusan

Berdasarkan formulasi strategi tersebut diperoleh 28 alternatif yang bisa digunakan untuk meningkatkan efektivitas manajemen sistem Diklat Prajab III agar kompetensi lulusan berdampak besar terhadap peningkatan kinerja aparatur. Untuk mendapatkan alternatif yang paling baik, dilakukan seleksi alternatif berdasarkan pemberian skor (skor tertinggi 4 dan terendah 1) dan pembobotan sebagaimana disajikan pada Tabel 5.7. Pemberian skor dan pembobotan tersebut

telah dikonsultasikan kepada instansi yang berkompeten dalam efektivitas sistem pembelajaran Diklat Prajab III antara lain Badiklat Daerah Provinsi Jawa Barat, Badan Kepegawaian Daerah dan Badan/Kantor Diklat di daerah Kabupaten/Kota.

**Tabel 5.7**  
**Skor dan Pembobotan Alternatif**

No	Strategi	Alternatif	Skor	Bobot	Nilai
1	2	3	4	5	6
1	Meningkatkan manajemen diklat prajab III (Bobot = 0,25)	Implementasi visi dan misi Badiklat	4	0.25	1.00
		Menyusun rencana strategis Badiklat	4	0.25	1.00
		Identifikasi kebutuhan PNS	3	0.25	0.75
		Pengembangan kurikulum	4	0.25	1.00
		Penetapan standar kompetensi widyaiswara	4	0.25	1.00
		Meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar	4	0.25	1.00
		Pengembangan sarana dan prasarana diklat	3	0.25	0.75
		Peningkatan sinergi hubungan LAN dan lembaga terkait	3	0.25	0.75
2.	Meningkatkan kompetensi lulusan (Bobot = 0,30)	Menyusun standar kompetensi diklat	4	0.30	1.20
		Melakukan analisis kebutuhan diklat (TNA)	4	0.30	1.20
		Menyelenggarakan seleksi administratif, akademis dan psikologis	4	0.30	1.20
		Memilih widyaiswara secara selektif	4	0.30	1.20
		Menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan	4	0.30	1.20
		Menyusun strategi pembelajaran yang ideal	3	0.30	0.90
		Melengkapi fasilitas belajar	3	0.30	0.90
		Meningkatkan orientasi belajar ke arah belajar aktif ( <i>active learning</i> )	3	0.30	0.90
		Mengevaluasi pola "pengasuhan"	3	0.30	0.90
		Melaksanakan evaluasi selama dan pasca diklat	4	0.30	1.20

1	2	3	4	5	6
3.	Optimalisasi sumber daya yang dimiliki (Bobot = 0,25)	Meningkatkan komitmen segenap personil terhadap pencapaian tujuan dan sasaran diklat	3	0.25	0.75
		Berupaya menghapus kesan Diklat sebagai formalitas	4	0.25	1.00
		Meningkatkan kuantitas dan kualitas widyaiswara	4	0.25	1.00
		Meningkatkan kuantitas dan kualitas personil diklat diluar widyaiswara	4	0.25	1.00
		Meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan instansi terkait	3	0.25	0.75
		Meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran diklat	3	0.25	0.75
4	Menyelenggarakan diklat berbasis bidang kerja ( <i>task oriented</i> ) (Bobot = 0,20)	Melaksanakan uji kompetensi	4	0.20	0.80
		Penyeragaman sistem penyelenggaraan diklat di daerah	3	0.20	0.60
		Menyelenggarakan diklat teknis substansif	3	0.20	0.60
		Melaksanakan evaluasi kinerja aparatur	3	0.20	0.60

Sumber : Hasil penelitian, 2009

Dari hasil selektivitas alternatif tersebut diperoleh beberapa alternatif yang paling baik untuk menyempurnakan efektivitas manajemen sistem Diklat Prajab III agar terbentuk kompetensi yang berdampak besar terhadap peningkatan kinerja aparatur. Alternatif-alternatif tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun standar kompetensi diklat
- b. Melakukan analisis kebutuhan diklat (TNA)
- c. Menyelenggarakan seleksi administratif, akademis dan psikologis
- d. Memilih widyaiswara secara selektif
- e. Menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan
- f. Melaksanakan evaluasi selama dan pasca diklat

### C. Usulan Model Konseptual

Terdapat beragam alasan atau faktor-faktor penyebab diperlukannya kebutuhan Diklat. Menurut Tjiptono dan Diana (2002:131) adalah berkaitan dengan kualitas angkatan kerja yang ada, yaitu mencakup kerja mencakup kesiapsediaan dan potensi yang dimilikinya. Kemudian persaingan global, dimana adanya SDM yang unggul merupakan syarat mendasar untuk dapat memenangkan persaingan di era global. Perubahan yang cepat dan terus menerus yang berlangsung dalam lingkungan organisasi atau lingkungan birokrasi pada saat ini juga semakin menuntut adanya pembaharuan kemampuan pegawai secara konstan. Organisasi yang tidak memahami perlunya pendidikan dan pelatihan tidak akan mungkin dapat mengikuti perubahan tersebut. Di samping itu juga berkaitan dengan masalah-masalah alih teknologi yang semakin menuntut kemampuan SDM, serta adanya perubahan keadaan demografi yang menyebabkan pendidikan dan pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerjasama secara harmonis.

Selanjutnya perlu dilihat konteks UU No. 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3 yang menyebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Kata-kata beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab dalam tujuan pendidikan nasional di atas, menandakan bahwa yang menjadi bahan dalam praktek pendidikan hendaknya berbasis kepada seperangkat nilai sebagai paduan antara ranah kognitif, afektif dan psikomotor. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa *core value* semua proses pendidikan harus bermuara pada penguatan nilai-nilai (*values*).

Selanjutnya dikemukakan oleh Sanapiah (2005:1-20), bahwa potret manajemen SDM aparatur Indonesia masih sangat buram, dicirikan dengan belum tersusunnya perencanaan PNS yang komprehensif, *integrated* dan berbasis kinerja, baik secara nasional maupun institusional, pengadaan PNS belum berdasar pada kebutuhan riil, penempatan PNS yang belum berdasar pada kompetensi jabatan, pengembangan pegawai belum berdasarkan pola pembinaan karier, sistem penilai kinerja belum obyektif, kenaikan pangkat dan jabatan belum berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi, hingga prinsip netralitas PNS belum sepenuhnya dijunjung tinggi.

Kondisi seperti digambarkan di atas tampaknya belum jauh berubah hingga saat ini, sehingga strategi peningkatan kompetensi aparatur jelaslah harus dilihat secara holistik. Keseluruhan unsur ini perlu dikelola melalui pembuatan sistemnya, penerapan sistem tersebut secara konsisten, dan penyempurnaan yang terus-menerus terhadap sistem yang ada, guna menghasilkan SDM aparatur yang profesional. Salah satu instrumennya difokuskan pada peningkatan kompetensi SDM aparatur melalui diklat.

Kajian deskriptif dan induktif efektivitas sistem pembelajaran Diklat Prajab III telah menunjukkan bahwa proses pembelajaran belum berjalan secara efektif sehingga belum dapat memberikan pengaruh yang optimal terhadap peningkatan kinerja aparatur. Dinamika pembangunan dan pemerintahan telah melahirkan kebijakan-kebijakan lain yang semakin menuntut akuntabilitas kinerja. Hal tersebut diperlihatkan oleh Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintahan, Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002 yang menekankan pentingnya anggaran berorientasi kinerja, Peraturan Daerah No. 1/2003 tentang Pola Dasar Pembangunan Daerah Jawa Barat, dan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 52 Tahun 2005 tentang Jejaring Kerja Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur yang berimplikasi mewujudkan sumberdaya manusia yang tangguh dan berkinerja tinggi.

Secara teoritik, Ruky (2003:249) menekankan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dinilai efektif jika berdampak positif terhadap perilaku kerja dan peningkatan kinerja organisasi. Mangkunegara (2003:161) mengemukakan pendapat Goldstein dan Burton, bahwa kriteria sukses penyelenggaraan pelatihan mencakup perubahan sikap dan perilaku kerja untuk mencapai sukses kerja atau berkinerja tinggi. Harris, Jr (1976:443) mengemukakan bahwa perspektif program pelatihan merupakan “...*the way to optimize successful performance and decision making in organization*”.

Hasil-hasil kajian empirik memperlihatkan bahwa kinerja aparatur sangat ditentukan oleh kompetensi yang terbentuk sebagai hasil pembelajaran diklat.

Untuk meningkatkan efektivitas manajemen sistem diklat Prajab III agar terbentuk kompetensi yang berdampak besar terhadap peningkatan kinerja aparatur, secara empirik teridentifikasi 6 alternatif paling penting sebagai berikut:

- a. Menyusun standar kompetensi diklat
- b. Melakukan analisis kebutuhan diklat (TNA)
- c. Menyelenggarakan seleksi administratif, akademis, psikologis dan kesehatan
- d. Memilih widyaiswara secara selektif
- e. Menyusun kurikulum yang ideal sesuai kebutuhan
- f. Melaksanakan evaluasi selama dan pasca diklat

Faktor-faktor selain keenam faktor yang telah diidentifikasi sebelumnya tentu juga penting diperhatikan dalam meningkatkan efektivitas manajemen sistem diklat. Logika teoritik, regulatif, dan empirik tersebut menekankan bahwa penilaian akhir efektivitas manajemen sistem diklat Prajabatan adalah peningkatan kompetensi lulusan dan peningkatan kerjanya di tempat tugas.

Kompetensi lulusan (PNS) ini tidak semata-mata memperhatikan aspek kognitif, tetapi juga nilai-nilai sebagaimana yang menjadi tujuan utama proses pendidikan dan latihan. Hal ini sejalan dengan arah *good governance* dalam birokrasi yang menginginkan setiap individu pegawai negeri sipil (PNS) sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat harus memiliki etika dan moralitas yang tinggi dalam menjalankan tugas, juga memiliki akuntabilitas dan penghormatan yang tinggi terhadap tuntutan aspirasi dan kepentingan masyarakat yang dilayaninya.



Oleh karena itu secara perspektif penyelenggaraan diklat berorientasi nilai merupakan konsep dasar untuk menjawab tuntutan dinamika pembangunan dan tuntutan kebutuhan masyarakat (pelayanan publik) yang selalu berubah. Bertitik tolak dari pemikiran tersebut, diusulkan “**Model Konseptual Diklat Prajabatan Aparatur Pemerintah Golongan III Berbasis Nilai Etika Organisasi Pemerintah**” .

Diklat PNS masa depan dalam rangka meningkatkan kinerja dan *capacity building* diarahkan pada penerapan nilai-nilai dalam pengembangan diklat PNS di daerah saat ini sudah menjadi kebutuhan yang mendesak bagi aparat agar PNS sebagai aparatur pemerintah mempunyai kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian diharapkan pemberian pelayanan kepada masyarakat semakin meningkat kualitasnya. Alasan perlunya penerapan Diklat PNS berbasis nilai ini didasarkan atas pentingnya nilai tambah yang lebih baik dibandingkan dengan tanpa penerapan nilai seperti yang berlaku sekarang ini. Selain itu, tuntutan masyarakat yang semakin besar terhadap pelayanan PNS daerah telah menjadi suatu keharusan untuk mendesain diklat berbasis nilai.

Ketertarikan masyarakat pendidikan terhadap perlunya pembinaan nilai mulai tampak setelah terjadi berbagai masalah demoralisasi di masyarakat. Sebagian mereka mulai mempertautkan kembali pendidikan dengan nilai, padahal pendidikan pada hakikatnya tidak pernah lepas dari nilai. Gaffar (2004:8) menyebutkan, bahwa pendidikan bukan hanya sekedar menumbuhkan dan mengembangkan keseluruhan aspek kemanusiaan tanpa diikat oleh nilai, tetapi

nilai itu merupakan pengikat dan pengarah proses pertumbuhan dan perkembangan tersebut.

Agar pengembangan Diklat PNS berbasis nilai ini dapat memberikan nilai kompetitif, maka dalam proses pengembangannya harus direncanakan dengan baik dan harus selaras dengan misi, strategi, tantangan maupun sasaran yang ingin dicapai organisasi, juga perlu dipilih aplikasi model Diklat yang akan memenuhi kebutuhan mendasar, mudah dilaksanakan dan dapat menunjukkan hasil yang cepat.

Pada era otonomi daerah saat ini, lembaga diklat di tingkat Provinsi, Kabupaten dan Kota diharapkan mampu merancang, berkoordinasi dan memilih diklat-diklat "unggulan" yang dibutuhkan oleh daerah masing-masing. Pemilihan diklat-diklat "unggulan" ditetapkan dari pelaksanaan kegiatan "*Training Needs Assessment*" (Analisis Kebutuhan Pelatihan) secara makro maupun mikro untuk mendapatkan potret kebutuhan pelatihan sesuai kebutuhan daerah masing-masing.

Dari hasil potret kebutuhan selanjutnya dijajaki koordinasi kediklatan dengan Instansi Pembina Diklat (LAN) dan Instansi Pembina Diklat Teknis dan Fungsional. Koordinasi kediklatan meliputi: Penyusunan Pedoman Diklat, Bimbingan Dalam Pengembangan Program Diklat, Bimbingan Dalam Penyelenggaraan Diklat, Standarisasi dan Akreditasi Diklat, Standarisasi dan Akreditasi Widyaiswara, Pengembangan Sistem Informasi Diklat, Pengawasan Terhadap Program dan Penyelenggaraan Diklat, Pemberian Bantuan Teknis melalui Konsultasi, Bimbingan di Tempat Kerja, Kerjasama dalam Pengembangan, Penyelenggaraan dan Evaluasi Diklat.

Selanjutnya perlu ditegaskan beberapa asumsi yang mendasarinya (*basic assumption*) dalam penetapan Model Konseptual Diklat Prajabatan Aparatur Pemerintah Golongan III Berbasis Nilai Etika Organisasi Pemerintah (*Value-Based Pre-Service Training and Education Model for The Level III Civil Servants*) yaitu sebagai berikut:

Pertama : Diklat Prajabatan merupakan salah satu dari program pengembangan diri PNS dan jenis diklat ini diselenggarakan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. Diklat Prajabatan bagi PNS Golongan III diikuti oleh peserta yang memiliki kepangkatan sebagai Penata. Jika dilihat dari persyaratan golongannya, maka yang menempati golongan ini adalah mereka dengan pendidikan formal jenjang S1 atau Diploma IV ke atas, atau yang setingkat. Dari ketentuan tersebut dapat diasumsikan bahwa pekerjaan-pekerjaan di tingkat kepangkatan Penata sudah mulai menuntut suatu keahlian bidang ilmu tertentu dengan lingkup pemahaman kaidah ilmu yang telah mendalam. Dengan pemahamannya yang komprehensif tentang sesuatu, maka Penata bukan lagi sekedar Pelaksana, melainkan sudah memiliki tanggung jawab untuk menjamin mutu proses dan keluaran kerja tingkatan Pengatur.

- Kedua : Pasal 17 ayat (1) Peraturan Nomor 101 Tahun 2000 menyatakan bahwa kurikulum diklat mengacu pada standar kompetensi jabatan. Standar kompetensi ini tidak sekedar memperhatikan aspek kognitif semata, tetapi juga nilai-nilai filosofis dari profesi sebagai Pegawai Negeri Sipil, yang pada dasarnya bersumber dari nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila.
- Ketiga : Perkembangan reformasi menuntut akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999), penggunaan anggaran berbasis kinerja (Kepmendagri Nomor 29 Tahun 2002), dan otonomi daerah membutuhkan aparatur yang tangguh dan berkinerja tinggi, memiliki moral yang baik dan bekerja sesuai dengan etika Pegawai Negeri Sipil (Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2003).
- Keempat : Hakekat pendidikan yang sebenarnya sebagai alat untuk menginternalisasikan nilai-nilai sejauh ini kurang terfasilitasi dengan baik. *Raw input, instrumental input* maupun *environmental input* pendidikan terutama dalam Diklat PNS kurang mendapat perhatian sebagai bagian yang penting dalam iklim pembelajaran. Di beberapa tempat penyelenggaraan Diklat misalnya, jarang sekali ditemui media yang dapat memperkuat internalisasi nilai, seperti slogan-slogan yang dipasang dalam ruang belajar yang berisi penguatan nilai. Di samping itu, penyelenggara Diklat cenderung kurang memberikan tauladan sebagai *hidden curriculum* yang mampu

memperkuat internalisasi nilai-nilai tersebut, antara lain menyelenggarakan program tidak sesuai dengan pedoman, manipulasi data kegiatan, dan penyimpangan-penyimpangan lainnya yang menyebabkan tujuan program Diklat PNS itu sendiri tidak dapat terlaksana dengan semestinya.

**Kelimat** : Pada konteks SDM, bahwa upaya meningkatkan kinerja aparatur merupakan persoalan yang harus terus menerus dipikirkan oleh setiap organisasi pemerintah. Di antara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Proses pendidikan bertujuan agar dapat menghasilkan perubahan yang tidak hanya berkaitan dengan jumlah pengetahuan saja, tetapi juga dalam bentuk kecakapan, kebiasaan, sikap, pengertian, minat, penyesuaian diri, dan lainnya yang berkenaan dengan aspek pribadi seseorang, sehingga akan tampak pada kinerjanya (Sedarmayanti, 2001:51).

**Keenam** : Pada konteks manajemen publik, dasar peningkatan kinerja tidak semata-mata pada proses yang ditempuh, perlakuan kepada bawahan atau kepada masyarakat, dan bagaimana akuntabilitas berjalan dalam organisasi, tetapi lebih luas lagi, yaitu berkenaan dengan kualitas pelayanan, keterkaitan dengan visi dan misi atau nilai-nilai yang diperjuangkan organisasi, kesesuaian apa yang dikerjakan organisasi publik dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat, dan sampai

seberapa jauh suatu organisasi publik telah belajar memecahkan masalah dan memperbaiki situasi yang dihadapinya, termasuk merancang masa depannya. Penilaian kinerja harus dilihat sebagai upaya yang berkesinambungan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi publik (Keban, 2004:1999).

Ketujuh : Institusi/program dibangun untuk memenuhi kebutuhan sosial ekonomi tertentu. Berdasarkan kebutuhan tersebut disusun tujuan organisasi atau program. Organisasi atau program menyediakan *inputs* (staf, gedung, sumberdaya), menyusun kegiatan-kegiatan untuk mengolah *inputs* tersebut dalam proses tertentu untuk menjadi *outputs*. *Outputs* yang dihasilkan kemudian berinteraksi dengan lingkungan sehingga memberikan hasil tertentu atau disebut *intermediate outcomes*, dan dalam jangka panjang hasil tersebut menjelma menjadi dampak atau *final outcomes*. Peningkatan dan penilaian kinerja dipertimbangkan (1) relevansi, yaitu mengukur keterkaitan atau relevansi antara kebutuhan dengan tujuan yang dirumuskan, (2) efisiensi, yaitu perbandingan antara *inputs* dengan *outputs*, (3) efektivitas, yaitu tingkat kesesuaian antara tujuan *intermediate outcomes* dan *final outcomes*, (4) *utility and sustainability*, yaitu mengukur kegunaan dan keberlanjutan antara kebutuhan dengan *final outcomes* (Pollit dan Bouckaert, 2000:12-13).

melalui upaya pendidikan. Pandangan Freeman But dalam bukunya *Cultural History Of Western Education* yang dikutip Muhaimin dan Mujib menyatakan, bahwa hakikat pendidikan adalah proses transformasi dan internalisasi nilai. Proses pembiasaan terhadap nilai, proses rekonstruksi nilai serta proses penyesuaian terhadap nilai (Muhaimin & Mujib, 1993:12).

Nilai-nilai yang akan ditransformasikan dalam pendidikan mencakup nilai-nilai religi, nilai-nilai kebudayaan, nilai-nilai sains dan teknologi, nilai-nilai seni, dan nilai keterampilan. Terkait dengan karakteristik Pegawai Negeri Sipil, nilai-nilai yang perlu ditransformasikan dalam Diklat khususnya antara lain: kejujuran dan kedisiplinan. Nilai-nilai yang ditransformasikan tersebut dalam rangka mempertahankan, mengembangkan, bahkan kalau perlu mengubah budaya organisasi birokrasi pemerintahan yang lebih mampu menyediakan atmosfer bagi tumbuh dan berkembangnya budaya melayani sesuai dengan harapan masyarakat.

Berdasarkan asumsi dan pertimbangan tersebut, Model Konseptual Diklat Prajabatan Aparatur Pemerintah Golongan III Berbasis Nilai Etika Organisasi Pemerintah mengangkat beberapa variabel yang dipandang krusial dan aktual untuk dikembangkan penerapannya, yaitu: (1) penyusunan standar kompetensi, (2) melakukan analisis kebutuhan diklat (TNA), (3) penyusunan kurikulum berbasis nilai-nilai budaya organisasi pemerintahan, (4) melakukan uji kompetensi, (5) penyusunan standar kinerja, dan (6) evaluasi kinerja.

Secara sistematis, usulan Model Diklat Prajab III Berbasis Nilai Etika Organisasi Pemerintah mencakup 15 langkah pokok sebagai berikut:

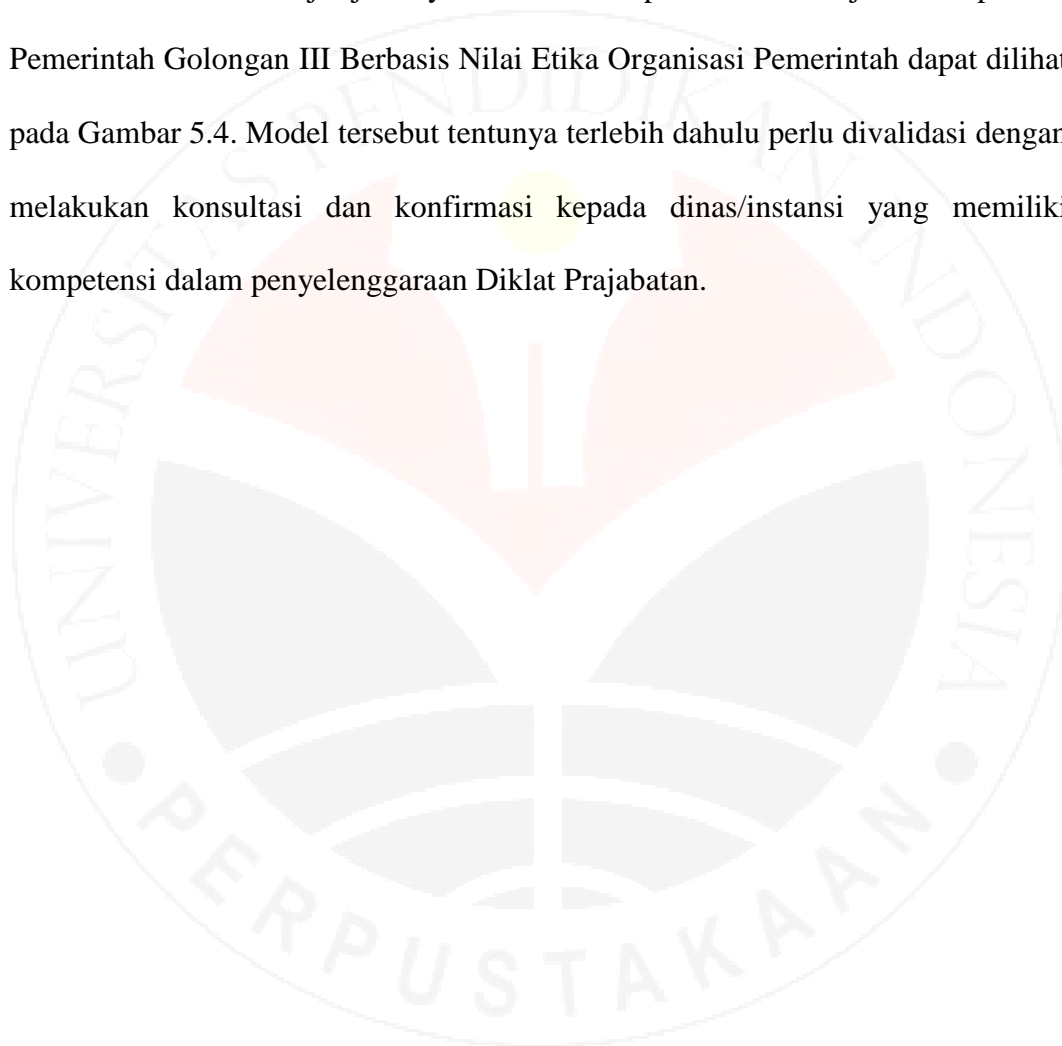
- 1) Melakukan analisis profil pekerjaan PNS

- 2) Mempelajari uraian pekerjaan PNS
- 3) Mempelajari persyaratan pekerjaan PNS
- 4) Menetapkan standar kompetensi sesuai tugas pokok dan fungsi
- 5) Melakukan analisis kebutuhan diklat (*training need analysis*)
- 6) Melakukan validasi standar kompetensi dan rancangan Kurikulum Berbasis Nilai-nilai Budaya Organisasi Pemerintahan
- 7) Menetapkan Kurikulum Berbasis Nilai-nilai Budaya Organisasi Pemerintahan
- 8) Melakukan penyesuaian-penyesuaian pada *raw input* (peserta) dengan memberi perhatian khusus pada seleksi peserta, *instrumental input* (pendidik/widyaiswara, materi ajar, strategi pembelajaran, fasilitas belajar, kepemimpinan pelaksana), dan *environmental input* (sosial, prasarana diklat dan budaya).
- 9) Melaksanakan proses pembelajaran dengan Kurikulum Berbasis Nilai-nilai Budaya Organisasi Pemerintahan
- 10) Membentuk kompetensi lulusan Diklat dalam bentuk peningkatan pengetahuan (kognitif), perubahan sikap dan perilaku (afektif), dan peningkatan keterampilan (konatif/psikomotor)
- 11) Menyelenggarakan uji kompetensi bagi lulusan Diklat.
- 12) Penempatan lulusan sesuai hasil uji kompetensi
- 13) Menyelenggarakan evaluasi pasca diklat bagi lulusan Diklat setelah ditempatkan.
- 14) Menyelenggarakan evaluasi kinerja aparatur

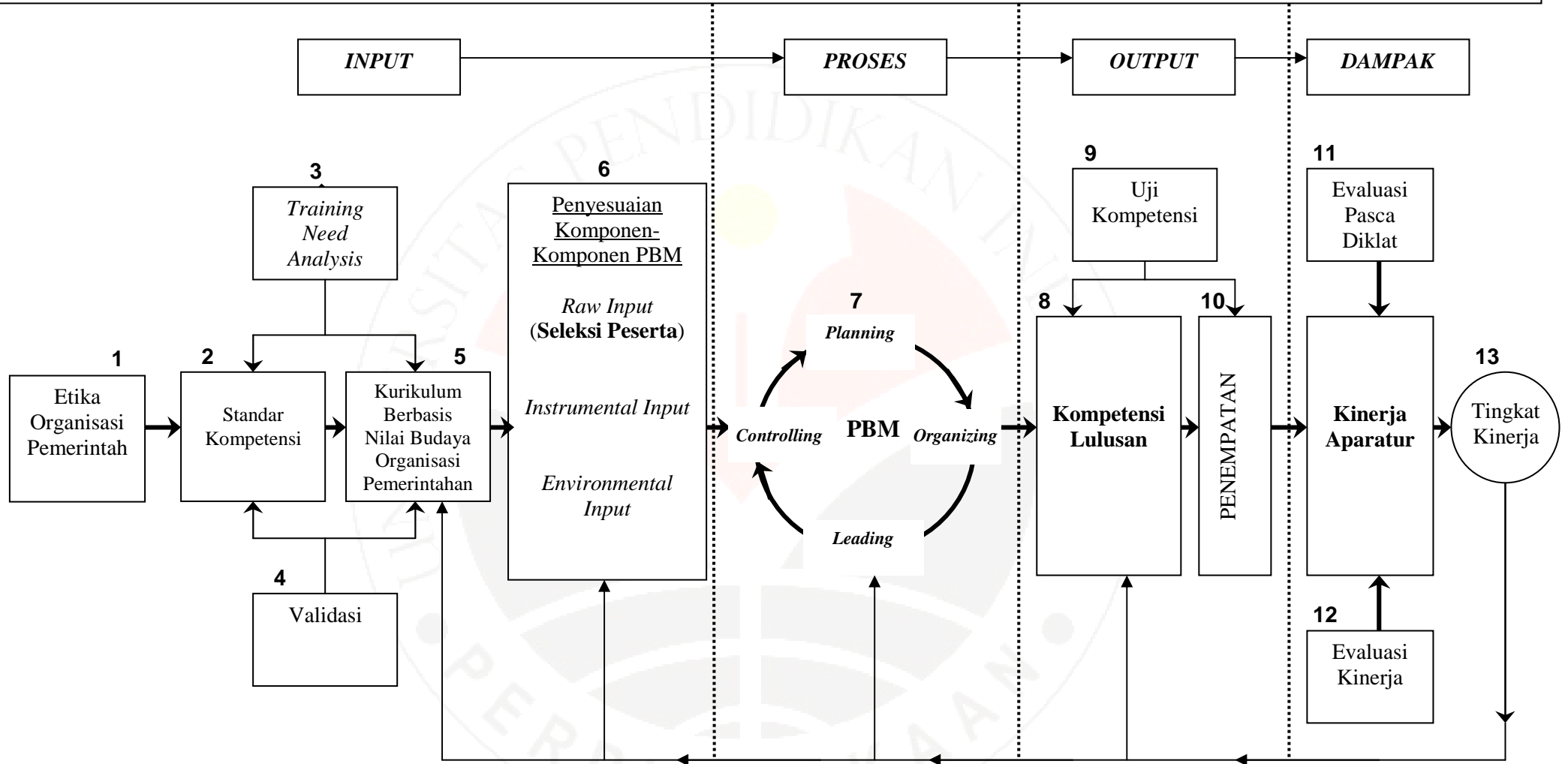


- 15) Menentukan tingkat kinerja aparatur sebagai umpan balik terhadap kompetensi, penyempurnaan proses belajar mengajar (PBM), penyesuaian pada unsur masukan (input) dan Kurikulum Berbasis Nilai-nilai Budaya Organisasi Pemerintahan.

Untuk lebih lanjut jelasnya Model Konseptual Diklat Prajabatan Aparatur Pemerintah Golongan III Berbasis Nilai Etika Organisasi Pemerintah dapat dilihat pada Gambar 5.4. Model tersebut tentunya terlebih dahulu perlu divalidasi dengan melakukan konsultasi dan konfirmasi kepada dinas/instansi yang memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan.



MANAJEMEN SISTEM DIKLAT PRAJABATAN APARATUR PEMERINTAH GOLONGAN III



Gambar 5.4 Model Konseptual Diklat Prajabatan Aparatur Pemerintah Golongan III Berbasis Nilai Etika Organisasi Pemerintah

#### **D. Uraian Manajemen Sistem Diklat Prajabatan Aparatur Pemerintah Golongan III**

Dalam kaitan ini, pada dasarnya terdapat dua domain yang harus ditata secara sistemik agar penyelenggaraan diklat dapat menghasilkan kompetensi pegawai yang diharapkan serta berdampak terhadap peningkatan kinerjanya di tempat tugas. Pertama, terkait dengan strategi pembinaan diklat yang diperankan oleh Lembaga Administrasi Negara, sedangkan yang kedua adalah strategi pelaksanaan diklat yang diperankan lembaga diklat terakreditasi, dalam hal ini adalah Badiklat Daerah Provinsi Jawa Barat. Namun demikian, domain yang akan dikaji disini adalah domain yang kedua sesuai dengan peran Badiklat sebagai penyelenggara Diklat Prajabatan.

Setiap lembaga penyelenggara Diklat harus memiliki kompetensi diklat dalam arti berkemampuan menempa SDM aparatur yang dilatih untuk memiliki kompetensi jabatan tertentu termasuk di bidang pelayanan publik. Oleh karena itu, setiap lembaga Diklat harus memiliki kompetensi yang diwujudkan melalui penerapan manajemen sistem diklat yang memperhatikan tiga unsur utama yakni masukan, proses, keluaran yang diuraikan sesuai dengan tahapan dalam Model Konseptual Diklat Prajabatan Aparatur Pemerintah Golongan III Berbasis Nilai Etika Organisasi Pemerintah sebagaimana berikut ini:

##### **a. Masukan Diklat (*Input*)**

###### **1) Etika Organisasi Pemerintahan**

Etik atau etika berasal dari kata *ethos* (bahasa Yunani) yang berarti karakter, watak kesusilaan atau adat. Sebagai suatu subyek, etika akan berkaitan dengan konsep yang dimiliki oleh individu ataupun kelompok untuk menilai

apakah tindakan-tindakan yang telah dikerjakannya itu salah atau benar, buruk atau baik (Wignjosoebroto, 2005:4). Lebih jauh diuraikan, bahwa etika berkaitan dengan perilaku yang etis menyangkut seluruh perilaku baik di dalam ataupun di luar pekerjaannya. Selain itu diuraikan pula bahwa etika ini dalam suatu organisasi sebaiknya diuraikan dalam apa yang disebut "*Ethical Codes*" atau kode-kode etik, sehingga jelas apa yang patut dilakukan oleh seluruh anggota organisasi.

Etika dalam organisasi pemerintah adalah pola sikap dan perilaku yang diharapkan dari setiap individu dan kelompok yang ada dalam organisasi pemerintah (birokrasi), yang secara keseluruhan akan membentuk budaya organisasi (*organization culture*) yang sejalan dengan tujuan maupun filosofi organisasi pemerintahan.

Dimensi-dimensi hubungan yang menuntut etika di dalam organisasi pemerintahan meliputi:

- a) Dimensi hubungan antara aparatur dengan organisasi yang tertuang dalam perjanjian, aturan-aturan legal, ataupun Surat Keputusan Pengangkatan.
- b) Hubungan antara sesama aparatur dan antara aparatur dengan Pejabat dalam struktur hierarkis.
- c) Hubungan antara aparatur yang bersangkutan dengan aparatur dan organisasi lainnya.
- d) Hubungan antara aparatur dengan masyarakat yang dilayaninya.

Landasan utama nilai-nilai organisasi pemerintahan adalah sebagaimana tertuang dalam Mukaddimah UUD 1945 alinea keempat, yaitu : *“...Untuk membentuk pemerintahan negara yang melindungi segenap bangsa dan tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan berbangsa, dan turut serta dalam memelihara ketertiban dunia dan perdamaian yang abadi ...”*.

Selanjutnya, di dalam Ketetapan Undang-Undang Nomor 28 tahun 2000 tentang Penyelenggaraan Pemerintahan yang Baik, diharapkan adanya penyelenggara negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme. Di dalam pasal 3 dan penjelasannya ditetapkan asas-asas umum pemerintah: 1) asas kepastian hukum; 2) asas tertib penyelenggaraan negara; 3) asas kepentingan umum; 4) asas keterbukaan; 5) asas proporsionalitas; 6) asas profesionalitas dan 7) asas akuntabilitas. Selanjutnya, setiap aparatur dalam melaksanakan tugasnya harus dengan penuh rasa tanggung jawab dan tidak melakukan perbuatan tercela, tanpa pamrih baik untuk kepentingan pribadi, keluarga, kroni, maupun kelompok, dan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk apapun yang bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penyelenggaraan Diklat berbasis nilai harus dilandasi oleh etika organisasi pemerintahan dengan seperangkat nilai yang dijunjung tinggi oleh profesi PNS sebagaimana dijelaskan dalam kode etik profesinya. Etika PNS sejauh ini dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Etika Pegawai Negeri Sipil. Di dalamnya terdapat 26 butir kewajiban bagi PNS, antara lain menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara, pemerintah dan Pegawai

Negeri Sipil. Juga dijelaskan 18 butir larangan bagi aparatur PNS, antara lain: dilarang melaksanakan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat negara, pemerintah atau PNS, menyalahgunakan wewenang, menyalahgunakan barang-barang, uang atau surat-surat berharga milik negara.

Secara faktual sudahlah jelas di hadapan mata, bahwa berbagai pelanggaran yang dilakukan oleh oknum-oknum PNS seperti korupsi, kolusi dan nepotisme yang telah menjatuhkan citra institusi pemerintah sampai saat ini, semakin memperkuat perlunya aktualisasi nilai-nilai etika organisasi pemerintah di dalam setiap penyelenggaraan tugas melayani kepentingan masyarakat. Lembaga Diklat dirasa sangat tepat sebagai sarana untuk mengaktualisasikan nilai-nilai tersebut, yang dimulai sejak PNS memasuki tugas awalnya atau dalam Diklat Prajabatan. Oleh karena itu, paradigma Diklat Prajabatan harus dibangun dengan berdasarkan etika organisasi pemerintah ini yang diimplementasikan dalam kurikulum dan pelaksanaan Diklat itu sendiri.

## **2) Pengembangan Kurikulum Berbasis Nilai Budaya Organisasi Pemerintahan**

Salah satu penyebab belum berhasilnya reformasi birokrasi untuk mendukung penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik adalah karena pemerintah tidak menaruh perhatian yang serius terhadap perubahan budaya organisasi. Selanjutnya ada dua pertanyaan yang perlu dijawab mengenai hal ini. Pertama, apa yang dimaksudkan budaya organisasi? Kedua, bagaimana mengubah budaya organisasi.

Budaya organisasi amat besar pengaruhnya pada keberhasilan dan hidup mati sebuah organisasi. Karena itulah, perusahaan-perusahaan swasta bersedia mengeluarkan dana yang amat besar untuk mengubah budaya perusahaan (*corporate culture*) agar selalu sesuai dengan lingkungannya yang selalu berubah dengan cepat. Sebaliknya, birokrasi pemerintahan negara kurang punya perhatian terhadap perubahan lingkungan tersebut.

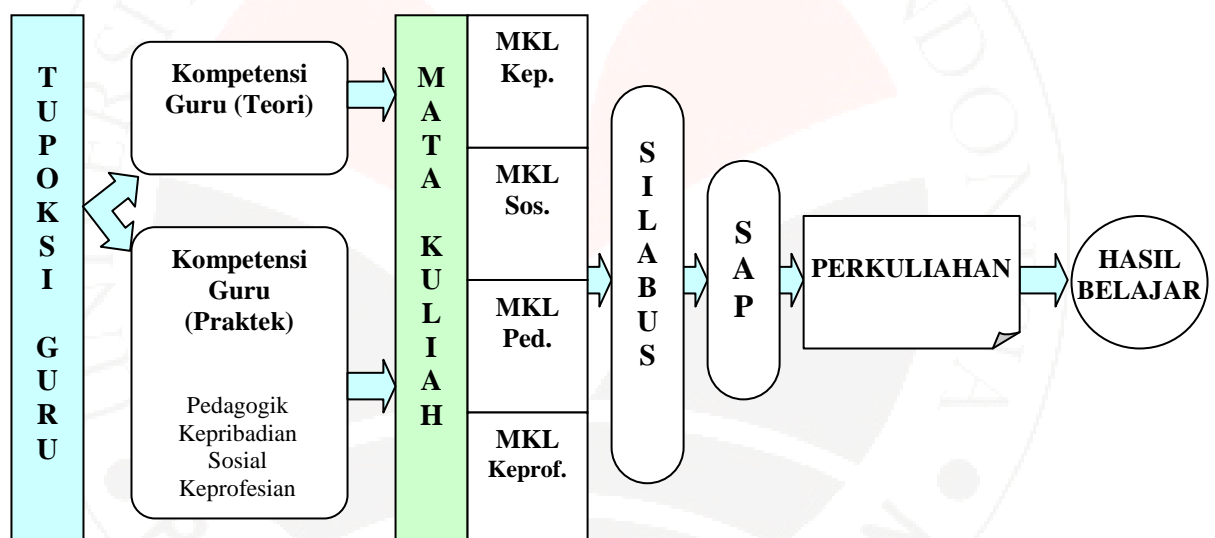
Budaya organisasi adalah semua ciri yang menunjukkan kepribadian suatu organisasi : keyakinan bersama, nilai-nilai dan perilaku-perilaku yang dianut oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah tradisi yang sangat sukar diubah. Dalam bukunya “Budaya Corporate dan Keunggulan Korporasi”, Mulyono (2002:56) mendefinisikan budaya organisasi “sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, yang dipelajari, diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Di dalam birokrasi pemerintah, nilai-nilai perilaku yang diperlukan untuk penyelenggaraan pemerintahan yang baik antara lain adalah demokratis, adil, *cost-conscious*, transparan, akuntabel. Semuanya ini sebenarnya terangkum dalam konsep budaya FAST yang disebarluaskan oleh Ary Ginandjar Agustian, yaitu *fathonah*, *amanah*, *siddiq* dan *tabligh*. (Pidato MENPAN, Prof. Dr. Sofian Effendi, dalam Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi, 22 September 2005).

Pengembangan kurikulum berbasis nilai budaya organisasi pemerintahan harus dilakukan secara terencana dan melibatkan berbagai pihak terkait, yaitu

Lembaga Administrasi Negara, Badan Diklat, dan Penyelenggara Diklat di Kabupaten/Kota. Adanya keterlibatan Kabupaten/Kota sangat perlu agar kurikulum yang ditetapkan dapat selaras dengan kebutuhan pekerjaan pegawai di daerah. Secara prosedural, pengembangan kurikulum melalui tahapan-tahapan tertentu dan melibatkan beberapa aktor kebijakan yang terkait penyelenggaraan diklat.

Gambaran pengembangan kurikulum untuk pendidikan prajabatan dikemukakan oleh Su'ud (2010), yaitu khusus pendidikan guru sebagai berikut:



**Gambar 5.5** Prosedur Pengembangan Kurikulum Pendidikan Guru Prajabatan

Sumber : Su'ud, U.S., 2010

Gambaran tersebut menjelaskan, bahwa dalam penetapan kurikulum, harus diawali dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) bidang tugas. Oleh karena itu, dalam penyusunan Kurikulum Berbasis Nilai-nilai Budaya Organisasi Pemerintahan inipun pada dasarnya juga tetap memberikan perhatian pada Tupoksi pekerjaan PNS yang sejalan dengan budaya organisasi



pemerintahan maupun nilai-nilai yang hendak dikembangkan menjadi budaya organisasi pemerintahan.

Secara sistematis, proses penyusunan kurikulum hingga divalidasi dilakukan melalui tahap-tahap meliputi:

a) Melakukan analisis profil pekerjaan PNS

Perkembangan organisasi dan perubahan struktur dalam organisasi menyebabkan kebutuhan akan pekerjaan baru semakin meningkat. Sebelum organisasi melakukan seleksi terhadap pegawai yang akan menduduki jabatan yang baru, maka bidang Organisasi perlu mengetahui dan mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukan dan bagaimana pekerjaan dilakukan serta jenis personal yang bagaimana yang layak menduduki pekerjaan tersebut. Dalam hal ini, organisasi perlu menetapkan standar-standar pekerjaan dan kriteria keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang diperlukan.

Analisis profil pekerjaan adalah bagian dari analisis jabatan (*job analysis*). Pekerjaan dipahami sebagai suatu kumpulan kedudukan (posisi) yang memiliki persamaan kewajiban atau tugas-tugas pokoknya. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang, atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat. Yoder sebagaimana dikutip oleh Mangkunegara (2004:13) menyatakan bahwa analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini kadang-kadang disebut studi jabatan, yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki.

Analisis profil pekerjaan PNS dilakukan oleh Biro Organisasi pada instansi masing-masing. Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jenis pekerjaan secara sistematis dan teratur, yaitu:

- (1) Apa yang dilakukan pegawai pada pekerjaan tersebut
  - (2) Apa wewenang dan tanggung jawabnya
  - (3) Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan
  - (4) Bagaimana cara melakukannya
  - (5) Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya.
  - (6) Lamanya jam untuk mengerjakan
  - (7) Pendidikan, pengalaman dan latihan yang dibutuhkan
  - (8) Keterampilan, sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan lain-lain yang relevan.
- b) Mempelajari uraian pekerjaan PNS

Pada dasarnya yang dimanfaatkan dari suatu kegiatan analisis pekerjaan adalah hasil yang diperoleh dari proses analisis pekerjaan tersebut. Hasil tersebut tiada lain dari data pekerjaan yang kemudian disusun secara sistematis dan terorganisir menjadi informasi pekerjaan atau informasi jabatan. Uraian tentang informasi pekerjaan ini biasanya disebut uraian pekerjaan (*job description*).

Uraian pekerjaan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta

yang ada. Penyusunan uraian pekerjaan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing pekerjaan.

Hal-hal yang umumnya tercantum dalam Uraian Pekerjaan meliputi:

- (1) Identifikasi pekerjaan, yang berisi informasi tentang nama pekerjaan, bagian dan nomor kode pekerjaan dalam suatu bagian;
- (2) Ikhtisar pekerjaan, yang berisi penjelasan singkat tentang pekerjaan tersebut, yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi pekerjaan apabila nama pekerjaan tidak cukup jelas.
- (3) Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari Uraian Pekerjaan yang menjawab untuk apa pekerjaan itu dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya.
- (4) Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama pekerjaan yang ada di atas dan di bawah pekerjaan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat.
- (5) Hubungan dengan pekerjaan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal pekerjaan ini dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja.
- (6) Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan

- (7) Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu pekerjaan. Misalnya panas, dingin, berdebu, , bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya.

Mempelajari Uraian Pekerjaan PNS ini juga dilakukan oleh Biro Organisasi yang ada di instansi masing-masing dalam rangka memastikan apakah uraian pekerjaan yang ditetapkan sudah atau sebaliknya belum sesuai untuk mencapai hasil pekerjaan yang diharapkan.

c) Mempelajari persyaratan pekerjaan PNS

Persyaratan pekerjaan (*job requirement*), atau ada yang melihatnya sebagai spesifikasi pekerjaan (*job specification*) merupakan pernyataan tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan persyaratan yang diperlukan terutama menyangkut keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu (Mathis dan Jackson, 2000:246).

Persyaratan pekerjaan dengan demikian adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan atau menjalankan suatu jenis pekerjaan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Persyaratan jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan Uraian Jabatan, tetapi dapat juga disusun secara terpisah. Beberapa hal yang pada umumnya terdapat dalam Persyaratan Jabatan adalah:

- (1) Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja
- (2) Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
- (3) Persyaratan fisik dan mental
- (4) Persyaratan umur dan jenis kelamin

Mempelajari Persyaratan Pekerjaan PNS ini juga dilakukan oleh Biro Organisasi yang ada di instansi masing-masing dalam rangka memastikan apakah persyaratan pekerjaan yang ditetapkan sudah atau sebaliknya belum sesuai untuk mencapai hasil pekerjaan yang diharapkan dan sangat berguna untuk menetapkan standar kompetensi untuk bidang pekerjaan atau jabatan tertentu.

d) Menetapkan standar kompetensi sesuai kebutuhan

Uraian Pekerjaan dan Persyaratan/Spesifikasi Pekerjaan, sebagai hasil dari Analisa Profil Pekerjaan selanjutnya menjadi dasar untuk menentukan standar kompetensi yang sesuai dengan Tupoksi masing-masing bidang. Dalam hal ini perlu dipahami, bahwa yang dimaksud dengan "standar" adalah suatu ukuran, patokan, tingkat, kriteria atau persyaratan tertentu yang disepakati untuk dicapai. Dengan demikian standardisasi adalah proses usaha atau kegiatan supaya sesuatu menjadi terstandar (mencapai suatu tingkat, kriteria atau persyaratan tertentu yang telah ditetapkan). Standar kompetensi pegawai, berarti suatu proses usaha atau kegiatan supaya pegawai memiliki kompetensi yang terstandar dalam arti mencapai suatu patokan, tingkat, kriteria atau persyaratan kompetensi tertentu yang telah ditetapkan. Dengan adanya Standar Kompetensi Pegawai ini diharapkan pegawai akan mencapai dan memiliki kompetensi sesuai dengan kriteria atau persyaratan yang telah ditetapkan untuk dikuasai, sehingga mampu melakukan tugasnya secara profesional. Dalam pengembangannya, Standar Kompetensi Pegawai ini dikembangkan sesuai dengan tuntutan pekerjaan maupun tuntutan masyarakat, berangkat dari kompetensi awal yang dimiliki oleh pegawai

yang baru sehingga akhirnya akan tercapai kompetensi sebagai karyawan yang profesional.

*e) Training Need Analysis*

Meskipun kurikulum yang digunakan sudah tepat, namun apabila pemilihan sasaran (peserta) diklat tidak sesuai/relevan dengan tujuan yang hendak dicapai, maka diklat tidak akan efektif. Penelaahan atas hal tersebut adalah akan lebih tepat bila kita mengkajinya dengan suatu pendekatan yang disebut sebagai atau analisis kebutuhan diklat (*training needs assessment*). Penilaian kebutuhan akan diklat menjadi hal penting mengingat diklat kepada pegawai negeri sipil (PNS) masih tetap perlu untuk dilanjutkan penyelenggaraannya dalam kerangka terus mengembangkan atau meningkatkan SDM (aparatur pemerintah).

Kebutuhan pelatihan menurut Briggs (dalam Konsep Dasar AKD LAN, 2005:9) adalah “ketimpangan atau *gap* antara apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya”. Bagi pegawai baru, pentingnya TNA seperti dikemukakan Dessler dan Huat (2006:175): “*the objective of analyzing 'new' employees' training needs is to decide what the job is about and to break it down into tasks, each of which is then taught to the new employee*”. Kebutuhan pelatihan dapat diketahui sekiranya terjadi ketimpangan antara kondisi (pengetahuan, keahlian dan perilaku) yang senyatanya ada dengan tujuan-tujuan yang diharapkan tercipta pada suatu organisasi. Tidak semua kesenjangan atau kebutuhan mempunyai tingkat kepentingan yang sama untuk segera dipenuhi. Maka antara kebutuhan yang dipilih dengan kepentingan untuk dipenuhi kadang terjadi masalah atau “*selected gap*”.

AKD memegang peran penting dalam setiap program diklat, sebab dari analisis ini akan diketahui diklat apa saja yang relevan bagi suatu organisasi pada saat ini dan juga dimasa yang akan datang, yang berarti dalam tahap analisis kebutuhan diklat ini dapat diidentifikasi jenis diklat apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai dalam mengemban kewajibannya. Hasil AKD adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasi standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkan dengan kinerja aktual individu di tempat kerja.

Jika ditelaah secara lebih lanjut, maka analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:

- (1) Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas organisasi.
- (2) Memastikan bahwa para peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat.
- (3) Memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu.
- (4) Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan.

- (5) Memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan.
- (6) Memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

*Training need analysis* untuk diklat prajabatan dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara yang validasinya melibatkan pemerintah Kabupaten/Kota, sehingga kurikulum Diklat Prajab III Berbasis Nilai sesuai standar kompetensi yang diperlukan secara nyata di lapangan.

## 2. Penetapan Kurikulum Berbasis Nilai-nilai Budaya Organisasi Pemerintahan

Standar Kompetensi yang sesuai Tupoksi dan hasil AKD berupa *performance gap* akan menjadi masukan dalam membuat rancangan Kurikulum Diklat Prajab III Berbasis Nilai-nilai Budaya Organisasi Pemerintahan, yang apabila telah disepakati oleh pihak-pihak terkait, selanjutnya ditetapkan untuk diimplementasikan oleh Lembaga Administrasi Negara.

### 2) Penyesuaian-penyesuaian pada Komponen-komponen PBM

Dengan adanya pengembangan Kurikulum Berbasis Nilai-nilai Budaya Organisasi Pemerintahan, maka perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian pada setiap komponen yang menjadi masukan (*input*) untuk proses belajar mengajar.



Masing-masing komponen tersebut perlu disesuaikan agar mengikuti arah yang diinginkan oleh perubahan kurikulum dan tujuan yang hendak dicapai. Sesuai dengan hasil penelitian, maka komponen-komponen PBM tersebut meliputi *raw input* (peserta diklat), *instrumental input* (pendidik, materi ajar, strategi pembelajaran, fasilitas belajar dan kepemimpinan pelaksana), dan *environmental input* yang dapat dikontrol oleh Lembaga Penyelenggara Diklat.

**a) Raw Input (Seleksi Peserta Diklat)**

Secara mendasar, konteks pengembangan sumberdaya aparatur pemerintah melalui Diklat dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kapabilitas (*performance*) sumberdaya aparatur pemerintah yang selama ini dianggap masih rendah. Intensifikasi terhadap upaya Diklat bagi PNS juga sejalan dengan penataan kembali kebijakan kepegawaian dalam sistem pembinaan karier yang dititikberatkan pada *merit system*, dimana basis pembinaannya didasari oleh kemampuan dan profesionalisme dalam mencapai tingkat kinerja yang ditentukan. Diklat juga diharapkan dapat mengurangi kesenjangan (*gap*) yang terjadi antara tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan dengan tersedianya sumberdaya aparatur. Secara faktual pengembangan PNS melalui Diklat masih belum optimal dan juga masih belum memperhatikan pada aspek pengelolaannya, yang diperlihatkan dengan kondisi prasyarat dan pasca penyelenggaraan Diklat selama ini masih memperlihatkan kelemahan-kelemahannya, yakni (1) ukuran dan kriteria peserta PNS yang mengikuti program-program Diklat masih belum jelas, (2) PNS yang mengikuti program-program Diklat tidak diikuti dengan penempatan pada posisi yang seharusnya (Kuspriyomurdo, 2009:16).

Menyikapi kondisi tersebut, maka khusus mengenai peserta Diklat ini, peneliti ingin mengkaji lebih dalam terutama pada sistem seleksi peserta Diklat. Hal ini dirasa sangat penting, karena berdasarkan kajian di lapangan dan temuan sebelumnya, bahwa sistem seleksi peserta Diklat merupakan faktor yang kritis di dalam penyelenggaraan Diklat, termasuk dalam Diklat Prajabatan.

Istilah seleksi di dalam konteks "seleksi calon peserta Diklat" memang masih belum didefinisikan secara khusus. Mengambil istilah seleksi yang digunakan dalam seleksi penerimaan pegawai, Bohlander dan Snell (2004:184) mengemukakan mengenai seleksi sebagai berikut: "*Process of choosing individuals who have relevant qualifications to fill existing or projected job openings.*". Hal yang sama dikemukakan Sikula (1996:185) sebagai berikut:

*Selecting is choosing. Any selection is a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference some objects or things from among others. In reference to staffing and employment, selection refers specifically to the decision to hire a limited number of workers from a group of potential employees.*

Penyeleksian adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalam kepegawaian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrakkarkan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi.

Seleksi peserta Diklat pun tidak jauh berbeda dalam pengertian dan arah tujuannya, bahwa penyeleksian yang dilakukan ditujukan untuk menentukan

pilihan terhadap peserta Diklat yang tepat, layak ataupun berkualifikasi (*qualified*) mengikuti Diklat di antara sekian banyak calon peserta yang ada.

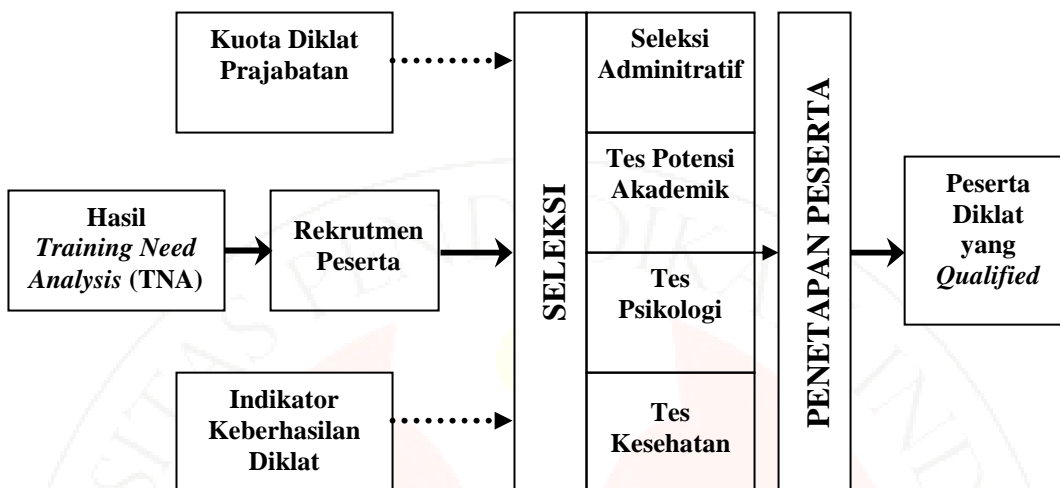
Seleksi peserta sebagai pintu masuk yang harus dijaga dengan baik oleh setiap penyelenggara Diklat memiliki arti mendasar karena akan menentukan hasil pembelajaran maupun dampak yang diharapkan. Ibarat material dasar untuk berproduksi, maka hanya dengan *material* (SDM yang direkrut) yang bagus akan diperoleh hasil (*output*) dan dampak (*outcome*) yang bagus pula. Sebaliknya juga demikian, jika *material*-nya jelek, walaupun sistemnya bagus, maka hasilnya juga akan tetap jelek.

Penyelenggara Diklat yang sukses adalah penyelenggara Diklat yang memiliki kepedulian tentang kualitas lulusannya (kualitas SDM aparatur). Dengan memiliki kualitas SDM aparatur yang unggul, maka kinerja akan meningkat dan pelayanan publik yang berkualitas sesuai harapan masyarakat akan mampu diwujudkan. Seperti halnya ketika organisasi melakukan rekrutmen SDM mengambil langkah yang paling strategis dengan program rekrutmen dan seleksi yang ketat, maka di dalam penyelenggaraan Diklat prajabatan inipun haruslah menggunakan paradigma tersebut. Hal ini tentu juga mensyaratkan bahwa setiap penyelenggara Diklat harus memiliki orang-orang yang paham bagaimana fungsi rekrutmen di lembaga Diklatnya dan bagaimana menjalankan tugas sesuai harapan organisasinya.

Secara perspektif penyelenggaraan diklat prajabatan yang efektif haruslah menerapkan sistem seleksi yang ketat pula. Bertitik tolak dari pemikiran tersebut, maka khusus untuk seleksi peserta Diklat Prajabatan III ini diusulkan “**Model**

### Seleksi Peserta Diklat Prajabatan Aparatur Pemerintah Golongan III”

sebagaimana berikut:



**Gambar 5.6 Model Seleksi Peserta Diklat Prajabatan Golongan III**

Agar pengembangan Model Seleksi Peserta Diklat Prajabatan Golongan III ini dapat memberikan nilai performansi, maka dalam proses pengembangannya harus direncanakan dengan baik dan harus selaras dengan misi, strategi, tantangan maupun sasaran yang ingin dicapai baik oleh organisasi penyelenggara Diklat pada satu pihak maupun harapan instansi pengguna (pengirim peserta), juga relevan dengan aplikasi model Diklat yang akan memenuhi kebutuhan mendasar, mudah dilaksanakan dan dapat menunjukkan hasil yang cepat dan tepat.

Adapun penjelasan mengenai model di atas sebagai berikut:

#### (1) Tahap Persiapan

Di dalam pengadaan SDM aparatur, proses seleksi tidak jarang mengalami kegagalan, dalam arti setelah terseleksi namun di kemudian hari sebagian besar lulusan berkinerja di bawah standar yang diharapkan. Hal ini diduga karena

ada yang salah dalam penyeleksian. Begitu pula dengan penyelenggaraan Diklat berpotensi gagal dalam mendidik dan melatih peserta Diklat apabila sistem seleksi peserta yang diterapkan salah, yang umumnya tercermin pada beberapa hal sebagai berikut:

1. Penyeleksian peserta tidak terkait dengan elemen-elemen lain seperti strategi dan tujuan/sasaran Diklat, analisis persyaratan pekerjaan, dan penilaian kinerja.
2. Penyeleksian dilakukan secara parsial dan keputusannya tidak didasarkan pada standar pemilihan peserta; dengan kata lain tidak terukur dan hanya berdasarkan intuisi dan persepsi saja. Bahkan tidak jarang keputusan penyeleksian hanya berdasarkan besarnya “kontribusi” yang diberikan calon peserta kepada pihak penyeleksi.
3. Penyeleksian tidak memiliki perencanaan penyeleksian yang terarah. Karena itu di samping mempertimbangkan elemen fungsi operasional MSDM, maka yang terpenting adalah penyeleksian harus pula berdasarkan kompetensi calon peserta, baik yang sifatnya *hard competency* maupun *soft competency* dan yang di dalamnya mengandung unsur-unsur performansi yang diharapkan dari lulusan Diklat.

Terdapat sejumlah unsur yang erat kaitannya dengan proses seleksi peserta Diklat yaitu yang menjadi masukan-masukannya sebagai berikut:

- (a) *Training Need Analysis* (TNA) yang didasari pula atas hasil Analisis Pekerjaan PNS. Isinya menentukan apa tugas dan kewajiban aparatur untuk setiap pekerjaannya. Selain itu juga spesifikasi pekerjaan yang menspesifikasi ciri sifat, keahlian, dan latar belakang individu yang

harus dimiliki untuk mengkualifikasi pekerjaan. Mengenai hasil analisis pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan TNA ini telah dibahas lebih jelas di bagian sebelumnya.

(b) Kuota Diklat Prajabatan Golongan III. Penyelenggaraan Diklat Prajabatan saat ini sangat tergantung dari ketersediaan anggaran pemerintah daerah, termasuk persoalan kuota. Dasar penetapan kuota adalah formasi dan karakteristik CPNS yang ada di tiap-tiap daerah, baik yang pengangkatan CPNS-nya berasal dari rekrutmen pegawai baru maupun mereka yang sebelumnya telah berstatus sebagai tenaga honorer. Berdasarkan kondisi tersebut, maka tidak semua CPNS secara bersamaan dapat mengikuti prajabatan, dan hal ini tentu memerlukan suatu penyeleksian yang semestinya.

(c) Indikator keberhasilan penyelenggaraan Diklat. Penerimaan peserta Diklat yang berhasil akan menentukan jenis calon peserta seperti apa yang sebaiknya diseleksi dan bagaimana kontribusinya terhadap hasil seleksi yang diharapkan, terhadap proses belajar mengajar (PBM) serta terhadap efektivitas penyelenggaraan Diklat secara keseluruhan. Oleh karena itu, fungsi rekrutmen dan seleksi juga harus memiliki sejumlah indikator keberhasilan. Keberhasilan dalam fungsi rekrutmen dan seleksi peserta Diklat dapat dinilai dengan mempergunakan sejumlah kriteria di antaranya sebagai berikut:

i. Jumlah pelamar

- ii. Jumlah peserta yang terseleksi
- iii. Jumlah peserta yang lulus
- iv. Mutu hasil belajar

Jumlah pelamar akan kelihatan mempunyai nilai kecil dalam penentuan keefektifan program perekrutan peserta Diklat ini, karena para pelamar bisa saja ditarik dengan metode-metode yang tidak menghasilkan Diklat yang sukses. Jumlah peserta yang lulus dapat menjadi petunjuk yang lebih baik atas mutu dari peserta Diklat yang ditetapkan. Mutu hasil belajar semakin dekat kepada sasaran yang sebenarnya untuk memperoleh pegawai yang sukses mengikuti Diklat.

Selanjutnya, beberapa hal yang dipersiapkan untuk pelaksanaan rekrutmen dan seleksi peserta Diklat yaitu:

- (a) Pembentukan Panitia Rekrutmen dan Seleksi. Panitia ini dibentuk oleh Lembaga Diklat/Badan Diklat dengan jumlah anggota sesuai kebutuhan dan bertugas untuk melakukan hal-hal sebagai berikut :
  - i. Sosialisasi penyelenggaraan Diklat Prajabatan
  - ii. Melakukan koordinasi dengan instansi-instansi sumber atau pengirim peserta Diklat untuk pelaksanaan pengiriman peserta.
  - iii. Melakukan rekrutmen peserta Diklat sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditentukan.
- iv. Menunjuk Tim Seleksi sekaligus melaksanakan proses seleksi peserta Diklat. Penunjukan Tim Seleksi sangat penting

memperhatikan kompetensi orang yang ditunjuk, yakni dari segi pengetahuan dan keterampilan maupun aspek independensinya.

(b) Mengadakan pertemuan-pertemuan untuk membahas dan menetapkan :

- i. Sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rekrutmen dan seleksi.
- ii. Teknik-teknik rekrutmen dan seleksi
- iii. Sistem seleksi yang digunakan
- iv. Jadwal rekrutmen dan seleksi
- v. Dukungan anggaran dan lainnya

## **(2) Tahap Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan suatu keputusan tentang di mana dan bagaimana caranya mencari calon peserta Diklat. Tujuan diadakannya proses rekrutmen yaitu untuk mendapatkan sebanyak mungkin calon peserta yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Upaya untuk mendapatkan sebanyak-banyaknya calon peserta ini dimaksudkan agar penyelenggara Diklat dapat lebih leluasa untuk memilih dan menyeleksi calon peserta yang sesuai dengan persyaratan yang dituntut oleh Diklat yang dilaksanakan.

Calon peserta Diklat Prajabatan Golongan III adalah CPNS yang ada di berbagai instansi. Setiap CPNS yang telah memenuhi persyaratan secara administratif sesuai yang dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS adalah calon peserta yang dapat direkrut.



Pada tahapan rekrutmen ini, penyelenggara Diklat melakukan kegiatan sosialisasi penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan III kepada seluruh instansi yang ada di daerah masing-masing berikut penyampaian persyaratan-persyaratan yang ditetapkan baik persyaratan umum maupun khusus, mekanisme pendaftaran, serta hal-hal lain yang perlu diketahui oleh pembina kepegawaian atau pejabat yang berwenang menetapkan pengiriman calon peserta Diklat.

Adapun kriteria yang hendaknya berlaku di dalam rekrutmen calon peserta Diklat adalah sebagai berikut:

(a) Kriteria Umum

- i. CPNS yang telah memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 6 bulan terhitung mulai pengangkatan sebagai CPNS Golongan III.
- ii. Diusulkan oleh pejabat pembina kepegawaian atau serendah-rendahnya pejabat eselon II atasan langsungnya berdasarkan kebijakan kepegawaian di instansi bersangkutan, dengan melampirkan SK Pengangkatan Sebagai CPNS.

(b) Kriteria Khusus

- i. Sanggup mengikuti semua peraturan yang diberlakukan di dalam pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan III, dibuktikan dengan Surat Pernyataan Kesanggupan dari calon peserta Diklat.
- ii. Umur tidak melebihi ketentuan yang dipersyaratkan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- iii. Memiliki ijazah D4, S1, S2, S3 dan yang sederajat untuk Diklat Prajabatan Golongan III.

- iv. Berbadan sehat yang dinyatakan dengan Surat Keterangan Dokter Rumah Sakit Pemerintah.

### **(3) Tahap Seleksi**

Pembuat keputusan dari instansi-instansi yang berwenang dalam mengatur penyelenggaraan Diklat harus menentukan kombinasi sistem seleksi yang diterapkan, yang umumnya meliputi beberapa tahapan seleksi berupa seleksi administrasi, wawancara, tes dan seleksi lainnya untuk digunakan dalam memutuskan calon peserta Diklat. Di dalam prakteknya memang tidak ada kombinasi dari instrumen penyeleksian yang standar universal, di mana antar organisasi penyelenggara Diklat dapat saja terjadi perbedaan langkah atau unsur yang digunakan untuk penyeleksian peserta Diklat. Hal ini dapat terjadi karena adanya perbedaan dalam kemampuan anggaran, tenaga ahli seleksi, instrumen penyeleksian dan sebagainya. Juga tidak ada standar penyeleksian yang mampu menunjukkan mana yang dapat meminimalkan biaya penyeleksian yang berlaku untuk setiap organisasi. Namun demikian, yang menjadi prinsip dasar penyeleksian seharusnya sama yakni berorientasi performansi. Dengan orientasi itu, maka setiap langkah dan elemen yang terkaitnya harus mencerminkan bahwa semuanya itu dipertimbangkan untuk sampai menentukan SDM aparatur yang kompeten sesuai dengan performansi lulusan, baik pada tingkatan *outputs* maupun *outcomes*-nya.

Beberapa hal yang berkaitan dengan pelaksanaan seleksi dijelaskan sebagai berikut:

**(a) Teknik-Teknik Seleksi**

Teknik-teknik seleksi peserta Prajabatan Golongan III, yaitu menggunakan beberapa jenis tes meliputi: tes administratif, tes pengetahuan akademik, tes psikologis, wawancara, dan tes kesehatan.

Berbagai prinsip untuk program tes peserta Diklat haruslah dipahami sebagai berikut:

- i. Tes hanyalah alat tambahan untuk melakukan seleksi dan bukan satu-satunya untuk melakukan proses seleksi
- ii. Administrasi tes haruslah diawasi dan distandardisasi agar hasil tes tersebut bisa diperbandingkan
- iii. Sejauh mungkin instrumen tes harus valid.

Berikut dijelaskan beberapa jenis tes yang perlu diadakan di dalam seleksi peserta Diklat Prajabatan Golongan III, yaitu:

- i. Tes Administratif

Tes administratif merupakan tes paling pertama yang dilakukan oleh pembina kepegawaian di instansi masing untuk memastikan bahwa calon peserta Diklat yang diusulkan telah memenuhi kriteria umum dan khusus seperti telah dikemukakan sebelumnya.

- ii. Tes Potensi Akademik

Tes potensi akademik bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon peserta Diklat. Materi tes yang diberikan harus disesuaikan dengan bidang pendidikan dan tingkat pendidikan calon peserta

Diklat. Di samping itu pula diberikan materi tes yang berhubungan dengan materi-materi yang akan diberikan dalam pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan III.

### iii. Tes Psikologis

Tes psikologis merupakan alat yang dirancang untuk mengukur berbagai faktor psikologis tertentu (Flippo, 1999:231). Tujuan tes psikologis adalah untuk memperkirakan apa yang akan dilakukan oleh seseorang di masa yang akan datang. Pada hakekatnya penyeleksi sedang mengukur apa yang menurut yang mereka rasakan akan menjadi sampel yang representatif dari perilaku manusia dan mempergunakan pengukuran itu untuk meramalkan perilaku individu di masa yang akan datang. Faktor-faktor yang diukur yaitu tentang jenis psikologis seperti kemampuan berpikir, kemampuan belajar, minat, bakat, motivasi, emosi, kepribadian, dan kemampuan khusus lainnya yang ada pada calon peserta. Biasanya dalam istilah itu juga termasuk tes-tes yang dirancang untuk mengukur kemampuan jasmani fisik atau gerak tertentu seperti keterampilan tangan atau koordinasi tangan-mata.

Tes psikologis ini diberikan oleh ahli psikologi. Tes psikologis mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon peserta. Tes ini akan berguna sebagai masukan di dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, karena dapat diketahui karakteristik dari masing-masing peserta Diklat yang nantinya ditetapkan sebagai peserta.

Beberapa tes psikologis yang diberikan untuk seleksi peserta Diklat, antara lain tes bakat (*aptitude test*), tes kecenderungan untuk motivasi berprestasi (*need*

*achievement test*), tes minat bidang pekerjaan (*vocational interest*), tes kepribadian (*personality test*).

Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan III selama ini tidak melaksanakan tes psikologis tanpa alasan yang jelas. Padahal tes ini dirasa sangat penting untuk selektivitas peserta Diklat yang lebih baik dan penting pula untuk masukan dalam proses pembelajaran.

Di bawah ini merupakan macam-macam tes yang dapat digunakan untuk program tes psikologis peserta Diklat, yaitu:

(1) Tes Kecerdasan

Tes kecerdasan ialah tes standar yang paling banyak dilakukan oleh di berbagai lembaga Diklat, tes ini juga merupakan salah satu jenis tes yang pertama sekali dikembangkan oleh para ahli psikologi. Salah satu jenis tes kecerdasan yang pertama yaitu tes Binet-Simon, menganggap bahwa kecerdasan ialah suatu sifat umum, suatu kemampuan untuk mengerti, memahami dan berpikir.

(2) Tes Bakat

Sementara kecerdasan didefinisikan sebagai suatu sifat umum, bakat merupakan satu kemampuan yang lebih khusus. “Tes bakat mengukur apakah seseorang mempunyai kemampuan atau kecakapan tersembunyi untuk mempelajari suatu pekerjaan tertentu jika diberikan pelatihan yang memadai”. (Hasibuan, 2003:92). Penggunaan tes bakat ini disarankan untuk dipergunakan jika seseorang calon peserta Diklat mempunyai sedikit pengalaman pada semua bidang pekerjaan yang ada di lingkungan tugasnya masing-masing.

### (3) Tes Prestasi

Bakat adalah sesuatu kemampuan untuk belajar di masa yang akan datang, prestasi berhubungan dengan apa yang telah diselesaikan oleh seseorang. Jika para peserta Diklat mengetahui sesuatu, maka suatu tes prestasi diberikan untuk mengukur betapa baik calon peserta Diklat itu mengetahuinya.

### (4) Tes Minat

Semua orang menyadari bahwa seseorang yang mempunyai minat terhadap suatu jabatan atau pekerjaan tertentu, akan mengerjakan dengan lebih baik daripada tidak berminat. Di dalam perspektif umum, penempatan-penempatan untuk jabatan seperti akuntan, arsitek, dokter, insinyur, manajer personalia, manajer produksi dan guru banyak menggunakan tipe tes ini.

### (5) Tes Kepribadian

Tes kepribadian sangat berperan penting dalam menentukan keberhasilan seseorang. Seringkali seseorang yang memiliki kecerdasan, bakat dan pengalaman untuk suatu pekerjaan atau suatu bidang keahlian tertentu gagal karena ketidakmampuannya bergaul dan memotivasi orang lain. Tes kepribadian mirip dengan tes minat karena sama-sama menyangkut suatu masalah serius untuk memperoleh suatu jawaban yang jujur. Di dalam situasi penerimaan peserta yang kompetitif, calon peserta akan sangat termotivasi untuk memberikan kesan yang baik, akibatnya seorang calon peserta yang diuji dengan tes ini seringkali terbawa untuk mengubah jawaban-jawaban yang memungkinkan. Dalam usaha mendapatkan penilaian kepribadian yang realistik, tes proyektif telah dirancang. Kebanyakan tes-tes kepribadian menggunakan serangkaian gambar-gambar satu

persatu, dan diminta untuk menyusun cerita sedramatis mungkin untuk setiap gambar.

Dari kelima jenis tes psikologis tersebut, maka tidak semuanya perlu atau relevan untuk kepentingan seleksi peserta Diklat Prajabatan Golongan III. Sesuai karakteristik Diklat Prajabatan Golongan III itu sendiri, maka setidaknya dilaksanakan tes psikologis dalam bentuk Tes Kecerdasan, Tes Prestasi dan Tes Kepribadian. Ketiga jenis tes psikologis ini dirasa perlu baik dalam kaitan dengan kebutuhan peserta Diklat yang sesuai kualifikasinya maupun dalam kaitannya dengan masukan yang dibutuhkan oleh organisasi penyelenggara Diklat.

#### iv. Tes Kesehatan

Tes kesehatan merupakan sarana untuk memastikan bahwa semua peserta yang nanti ditetapkan betul-betul sehat jasmani atau berbadan sehat yang dinyatakan dengan Surat Keterangan Dokter Rumah Sakit Pemerintah. Tes kesehatan ini seperti telah dikemukakan sebelumnya, cukup dilaksanakan di instansi masing-masing calon peserta. Akan tetapi, penyelenggara Diklat jika memungkinkan juga dapat melakukan tes kesehatan ulang bagi mereka yang telah lulus tes potensi akademik dan tes psikologis.

#### a) **Kegiatan Koordinasi Administratif**

Penyelenggara Diklat dalam pelaksanaan seleksi peserta Diklat Prajabatan Golongan III di dalam prosesnya melaksanakan beberapa kegiatan koordinasi dengan instansi terkait yaitu sebagai berikut:

- i. Lembaga penyelenggara Diklat mengirimkan informasi tentang rencana pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan III kepada

instansi sasaran melalui serendah-rendahnya pejabat eselon II unit kerja urusan kepegawaian.

- ii. Instansi sasaran melalui serendah-rendahnya pejabat eselon II atasan langsungnya mengusulkan nama calon peserta sesuai kriteria yang ditetapkan disertai dengan kelengkapan dokumen yang dipersyaratkan seperti lampiran SK Pengangkatan CPNS, dikirimkan kepada Penyelenggara Diklat melalui Pemda/Departemen.
- iii. Lembaga penyelenggara Diklat setelah mengecek kelengkapan administratif calon peserta dan memastikan calon peserta tersebut memenuhi syarat, selanjutnya melakukan pemanggilan secara tertulis kepada calon peserta untuk mengikuti seleksi dengan tahapan dan jenis seleksi yang telah ditetapkan.
- iv. Setelah seluruh proses seleksi selesai, selanjutnya lembaga penyelenggara Diklat memberitahukan daftar calon peserta yang telah lulus seleksi beserta daftar peserta cadangan yang diperlukan untuk mengantisipasi sekiranya terjadi hal-hal yang membuat peserta yang lulus tidak dapat mengikuti proses Diklat. Penetapan besarnya jumlah cadangan calon peserta merupakan kewenangan dari lembaga penyelenggara Diklat.
- v. Pejabat pembina kepegawaian atau serendah-rendahnya pejabat eselon II atasan langsung calon peserta Diklat menerbitkan Surat Penugasan atas dasar Pernyataan Kesediaan Mengikuti Diklat



dari calon peserta, dan Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD) atas dasar Surat Panggilan Mengikuti Diklat Prajabatan Golongan III yang dikeluarkan oleh penyelenggara Diklat.

Meskipun proses seleksi yang "betul-betul selektif" menurut model di atas diterapkan, tetapi penyelenggaraan Diklat secara holistik melibatkan beragam komponen dan proses kegiatan lain yang tidak kalah pentingnya. Dari segi sebagai suatu sistem manajemen Diklat secara keseluruhan untuk suatu model Diklat yang diharapkan dapat efektif mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan, maka berbagai komponen dan aktivitas lain dalam penyelenggaraan perlu diperhatikan pula dengan sebaik-baiknya.

**b) *Instrumental Input* (Komponen Sarana)**

Sebagaimana telah diidentifikasi dalam penelitian ini, bahwa para pendidik/widyaiswara secara umum belum memiliki kemampuan yang ideal sesuai harapan, yaitu memiliki kesiapan mengajar yang baik, mampu menguraikan bahan ajar dengan baik, menggunakan metode dan media dengan semestinya sesuai kebutuhan dalam penyampaian bahan ajar, mampu membangkitkan motivasi peserta untuk belajar dan mencapai prestasi yang diharapkan, efisien dalam menggunakan waktu yang disediakan untuk menyampaikan bahan ajar, serta sanggup melakukan evaluasi hasil belajar sesuai dengan tahap-tahap yang diatur dalam kurikulum pendidikan. Penyesuaian pada pendidik dapat dilakukan dengan seleksi yang ketat terhadap pendidik/widyaiswara sehingga didapatkan pendidik yang sesuai (*qualified*) dengan kurikulum yang diterapkan, dengan kata

lain pola rekrutmen dan pola pembinaan karier pendidik/widyaiswara perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Berkaitan dengan bahan ajar, maka sesuai kurikulum yang dikembangkan, bahan ajar yang sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan kompetensi aparatur dalam melaksanakan tugas harus dievaluasi dan disesuaikan. Begitupula menyangkut waktu pembelajaran peserta Diklat Prajab III juga dievaluasi dan disesuaikan sehingga diperhitungkan cukup untuk menyelesaikan setiap bahan ajar. Di samping itu harus ada mata ajar Mulok (muatan lokal) yang dirasa penting dalam konteks kebutuhan di tempat kerja. Gambaran rencana bahan ajar untuk Diklat Prajab III yang mengikuti Kurikulum Berbasis Nilai-nilai Budaya Organisasi Pemerintahan ini disajikan di Lampiran.

Menyangkut strategi pembelajaran, penyesuaian penting perlu dilakukan pada metode dan media klasikal, yakni dalam mengembangkan tiga ranah belajar, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik. Metode dan media latihan, metode simulasi dan metode refleksi memerlukan penyesuaian dalam mengembangkan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual. Hal tidak kalah pentingnya, model pelatihan yang termasuk “semi militer” karena menggunakan “pola pengasuhan” yang diidentifikasi telah banyak menimbulkan faktor kelelahan pada peserta diklat perlu segera dievaluasi karena dirasa kurang relevan dengan tujuan belajar dan kebutuhan di tempat kerja.

Fasilitas belajar yang ada perlu ditambah, disesuaikan dan dilengkapi terutama yang berkenaan dengan penggunaan multimedia, sehingga tersedia media pembelajaran yang memberi kemudahan bagi individu untuk mempelajari

materi pembelajaran, guna menghasilkan kondisi belajar dan hasil belajar yang lebih baik. Bagi Lembaga Penyelenggara Diklat yang ada di daerah, kebutuhan penyesuaian fasilitas belajar ini jelas perlu mendapat perhatian serius dari Pemerintah Daerah, karena sejauh ini baru terdapat satu (1) kabupaten yang boleh dibilang telah memiliki fasilitas belajar yang cukup lengkap, yaitu Kabupaten Sukabumi sesuai dengan status Badan Diklatnya yang telah terakreditasi.

Berkaitan dengan kepemimpinan pelaksana, beberapa hal telah diidentifikasi sebagai kelemahan, di antaranya mengenai kemampuan menyajikan program kerja Diklat Prajab III yang belum sesuai dengan format yang disediakan secara normatif. Beberapa fase kegiatan yang belum dapat dilaksanakan secara normatif antara lain jadwal mengajar yang kadang-kadang berubah, materi pembelajaran yang belum siap pada awal penyelenggaraan diklat, tugas pengamatan kelas yang tidak efektif, bukti kesiapan pengajar tidak pernah dipermasalahkan, pengendalian belajar peserta diklat yang terkesan hanya memenuhi kewajiban, dan evaluasi sumatif yang terkesan formalitas. Tanggung jawab dalam penyajian program, penyediaan fasilitas, tugas pengamatan dan tugas pengendalian masing-masing perlu direncanakan dengan lebih baik. Hal-hal tersebut di atas sangat perlu dievaluasi dan disesuaikan sejalan dengan pengembangan kurikulum yang dilakukan.

### **c) Lingkungan Belajar**

Mengenai penyesuaian pada lingkungan belajar, dari beberapa kondisi lingkungan belajar yang ada, setidaknya terdapat tiga (3) kondisi yang dapat

dikontrol oleh lembaga penyelenggara dan pelaksana diklat, yaitu kondisi sosial, fisik dan budaya. Faktor-faktor lingkungan tersebut terutama faktor fisik seperti tempat diklat perlu disesuaikan sehingga dapat memberikan fasilitasi yang memadai untuk mencapai kompetensi yang diharapkan.

### **b. Pelaksanaan Diklat**

Agar proses belajar mengajar (PBM) dapat terselenggara dengan baik, sudah tentu diperlukan pengelolaan (manajemen) yang baik. Untuk memahami lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen diklat, di bawah akan dipaparkan tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan, dengan merujuk kepada teori-teori manajemen, meliputi: (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) kepemimpinan (*leading*) dan (4) pengawasan (*controlling*) (Fattah, 2008:1).

#### **1) Perencanaan (*Planning*) PBM**

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh Boone dan Kurtz (1984) bahwa: *planning may be defined as the proses by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective*. Fattah (2008:49) menyatakan: “Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan, dan siapa yang mengerjakannya”. Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan

kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin.

Pada tingkatan pelaksanaan diklat, maka perencanaan yang perlu dilakukan adalah perencanaan pada tingkat mikro yang merupakan penjabaran dari perencanaan pada tingkatan yang lebih tinggi (meso dan makro) di bidang diklat. Perencanaan di tingkat ini antara lain: merencanakan kegiatan belajar mengajar. (Fattah, 2008:55)

Sudarmo dan Mulyono (1999:126) mengemukakan langkah-langkah pokok dalam perencanaan, yaitu:

- a) Penentuan tujuan dengan memenuhi persyaratan sebagai berikut : (1) menggunakan kata-kata yang sederhana, (2) mempunyai sifat fleksibel, (3) mempunyai sifat stabilitas, (4) ada dalam perimbangan sumber daya, dan (5) meliputi semua tindakan yang diperlukan.
- b) Pendefinisian gabungan situasi secara baik, yang meliputi unsur sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya modal.
- c) Merumuskan kegiatan yang akan dilaksanakan secara jelas dan tegas.

Hal senada dikemukakan pula oleh Handoko (1995) bahwa terdapat empat tahap dalam perencanaan, yaitu: (a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan; (b) merumuskan keadaan saat ini; (c) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan; (d) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

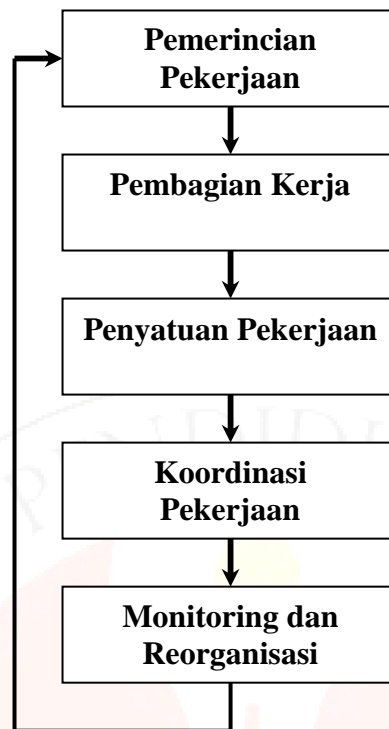
Perencanaan di dalam pelaksanaan diklat hendaknya melibatkan setiap pihak yang terkait, panitia penyelenggara, widyaiswara, dan pelaksana lainnya dalam menghasilkan suatu format rencana pelaksanaan diklat yang komprehensif dan dapat dilaksanakan dengan sumber daya yang tersedia secara optimal.

## 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). Terry (1986) mengemukakan bahwa: “Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu”.

Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi ke dalam fungsi garis, staf dan fungsional. Hubungan terdiri atas tanggung jawab dan wewenang, sedangkan strukturnya dapat horisontal dan vertikal. Semuanya itu memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana (Fattah, 2008:2).

Pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya. Berkenaan dengan pengorganisasian ini, Ernest Dale yang dikutip oleh Fattah (2008:72) memberikan langkah-langkah pengorganisasian sebagai berikut:



**Gambar 5.7 Proses Pengorganisasian**

Sumber : Fattah, N. (2008:72)

Selanjutnya dijelaskan oleh Fattah (2008:72-72) sebagai berikut:

- a) Tahap pertama, yang harus dilakukan dalam merinci pekerjaan adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Tahap Kedua, membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau per kelompok.
- c) Tahap Ketiga, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional, efisien.
- d) Tahap Keempat, menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis.
- e) Tahap Kelima, melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas.

### 3) Pemimpinan (*Leading*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, *leading (leading)* merupakan fungsi manajemen yang penting. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen,

sedangkan fungsi *leading* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam hal ini, Terry (1986) mengemukakan bahwa *leading* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi dan sasaran anggota-anggota organisasi tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Fungsi memimpin menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerjasama (Fattah, 2008:2).

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Rivai (2003:45) menyatakan bahwa pemimpin di abad ke-21 harus memiliki prinsip partisipasi, komunikasi, mengakui andil bawahan, delegasi wewenang dan perhatian pada keinginan bawahan. Bila dicermati kelima prinsip kepemimpinan di atas, kiranya relevan juga untuk diterapkan oleh para pemimpin di lingkungan diklat saat ini.



Para pimpinan dalam pelaksanaan diklat jelas membutuhkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif. Handyaningrat (1996:70) mengemukakan bahwa prinsip-prinsip kepemimpinan itu meliputi: (1) Mahir dalam soal teknis dan taktis; (2) Ketahui diri sendiri, cari dan usahakan perbaikan; (3) Yakinkan diri, bahwa tugas-tugas dimengerti, diawasi dan dijalankan; (4) Ketahui anggota-anggota bawahan dan pelihara kesejahteraan mereka; (5) Usahakan dan pelihara selalu, agar anggota mendapatkan keterangan-keterangan yang diperlukan; (6) Berilah tauladan dan contoh yang baik; (7) Tumbuhkan rasa tanggung jawab di kalangan para anggota; (8) Latih anggota bawahan sebagai suatu tim yang kompak; (9) Buat keputusan yang sehat pada waktunya; (10) Berilah tugas dan pekerjaan pimpinan sesuai dengan kemampuannya; dan (11) Bertanggung jawab terhadap tindakan yang dilakukan.

Prinsip-prinsip kepemimpinan di atas harus mampu diterapkan di dalam pelaksanaan diklat, sehingga mampu menyediakan situasi belajar yang kondusif dan hasil belajar yang efektif.

#### **4) Pengawasan (*Controlling*)**

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Berkenaan dengan hal ini, Boone dan Kurtz (1984:137) memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai: "... *the process by which manager determine whether actual operation are consistent with plans*". Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk

mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Sejalan dengan definisi di atas, Fattah (2008:2) menyatakan, bahwa fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi, dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengawasan efektivitas manajemen dapat diukur.

Selanjutnya dikemukakan pula oleh Handoko (1995) bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu: (1) penetapan standar pelaksanaan; (2) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (3) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (4) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (5) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

Fungsi-fungsi manajemen ini yang telah dikemukakan di atas berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dalam perspektif diklat, agar tujuan diklat dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen diklat memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun lembaga diklat merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Lembaga diklat tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya

akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan diklat pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya. Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di lembaga diklat harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistik, pengorganisasian yang efektif dan efisien, kepemimpinan seluruh personil lembaga diklat untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.

### **c. Keluaran Diklat**

Setelah melalui Seleksi Calon Peserta Diklat di instansi masing-masing sesuai yang dipersyaratkan, kemudian mengikuti proses diklat pada lembaga diklat, pada akhirnya akan dihasilkan keluaran (output) diklat yang memiliki kompetensi sesuai persyaratan tugas dan fungsinya (kebutuhan instansi masing-masing). Setelah selesainya penyelenggaraan suatu diklat, proses diklat sebenarnya belum berakhir. Lembaga diklat masih harus memantau kinerja lulusannya dalam bentuk evaluasi pasca diklat yang tujuannya untuk mengetahui sejauh mana efektifitas kompetensi yang telah dimiliki oleh peserta tadi, dapat dimanfaatkan dalam tempat kerjanya. Jika terbukti bahwa yang bersangkutan sudah kompeten melakukan tugas-tugasnya, maka barulah diklat dapat dikatakan berhasil. Tetapi jika ternyata tugas-tugas belum dapat dilaksanakan dengan baik yang disebabkan karena kekurangkompetensiannya, maka PNS yang bersangkutan perlu di-*retraining* atau dilatih ulang. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti diklat teknis substansif yang telah menjadi salah satu program diklat di lingkungan Badiklat Provinsi Jawa Barat dan daerah-daerah lainnya.

Berkaitan dengan pengembangan Kurikulum Berbasis Nilai-nilai Budaya Organisasi Pemerintahan, maka pada subsistem keluaran diklat, hal yang perlu dilakukan adalah melakukan uji kompetensi yang akan dipergunakan sebagai dasar untuk menempatkan pegawai pada bidang tugas yang tepat.

### **1) Uji Kompetensi**

Yang dimaksud dengan uji atau pengujian adalah suatu proses pengukuran dan penilaian atas sesuatu hal. Sedangkan pengukuran dan penilaian sendiri adalah upaya sistematis untuk mengumpulkan, menyusun, mengolah dan menafsirkan data, fakta dan informasi (yang dapat dipertanggungjawabkan) dengan tujuan menyimpulkan nilai atau peringkat seseorang dalam suatu jenis atau bidang (berdasarkan kriteria atau norma) tertentu, serta menggunakan kesimpulan tersebut dalam proses pengambilan keputusan tentang status atau kedudukan seseorang yang bersangkutan berikut rekomendasi tindak lanjutnya (Makmun, 1996:57).

Dari pendapat tersebut, yang dimaksud dengan uji kompetensi adalah proses pengukuran dan penilaian kompetensi pada diri seseorang dengan tujuan menyimpulkan nilai atau peringkat kompetensi seseorang dalam suatu jenis atau bidang pekerjaan keahlian atau profesi tertentu, serta menggunakan kesimpulan tersebut dalam proses pengambilan keputusan tentang status atau kedudukan seseorang yang bersangkutan berikut rekomendasi tindak lanjutnya.

Instrumen yang perlu dikembangkan untuk mengukur kompetensi diantaranya adalah: perangkat tes, pedoman pembuktian penguasaan kompetensi/portofolio, pedoman observasi, pedoman wawancara, skala penilaian,

daftar *check* dan sebagainya. Untuk memperoleh perangkat instrumen yang derajat kehandalannya dapat dipertanggungjawabkan (validitas dan reliabilitasnya), maka terlebih dulu dilakukan pengujian atau pertimbangan dari para ahli di bidangnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dari sisi perangkat tes, ada dua macam perangkat tes yaitu : (1) *Power test*; (2) *Speed Test*. *Power test* digunakan untuk menggali kemampuan seseorang tanpa melihat waktu untuk mengerjakan tes tersebut, sedangkan *speed test* digunakan untuk mengukur kecepatan seseorang dalam mengerjakan tes tersebut. Dalam proses pembelajaran kompetensi, yang digunakan sebagai latihan mula-mula adalah *power test*, di mana seseorang mengerjakan tes (tertulis maupun praktek) tanpa dibatasi waktu, kemudian secara berangsur-angsur dimensi waktu juga menjadi ukuran. Dan karena sistem kompetensi acuannya adalah kenyataan di lapangan maka dimensi waktu menjadi hal yang tidak dapat diabaikan, dan secara singkat dapat dikatakan bahwa seseorang disebut kompeten bila dapat melakukan pekerjaan secara benar, tepat dan cepat.

Pelaksanaan pengukuran atau uji kompetensi dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan atau metode, yaitu: (1) Pengujian kerja nyata; (2) Pengujian simulasi kerja; (3) Pengujian tertulis; (4) Pengujian wawancara (Fletcher, 2005:342). Pada pengujian kerja nyata maka peserta uji diobservasi dalam kondisi sebenarnya di lapangan kerja, bisa jadi seseorang yang diobservasi tidak sadar bahwa dirinya sedang diobservasi, karena mungkin dikhawatirkan pelaksanaan “ujian” justru akan membuat seseorang menjadi merasa tertekan dan tidak menampakkan kompetensi yang sebenarnya. Tetapi bila seseorang memang siap

mental untuk “diuji” maka pelaksanaan observasi bisa dilakukan dengan pemberitahuan lebih dahulu, sehingga seseorang terhindar dari kesalahan yang tidak perlu. Dua cara ini, diberitahukan atau tidak, pelaksanaannya tergantung dari situasi dan kondisi serta cara mana yang lebih baik bagi seorang peserta uji.

Pengujian simulasi kerja dilakukan apabila tidak memungkinkan untuk menghadirkan situasi yang sebenarnya dalam proses pengujian, misalnya karena benda yang menjadi obyek pengerjaan terlalu besar, terlalu berbahaya atau pada saat pengujian dilakukan ternyata jenis pekerjaan yang dimaksud dalam unit kompetensi tersebut tidak sedang ada. Pengujian tertulis dan wawancara dilakukan untuk menggali pengetahuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, keduanya dapat dilakukan secara terpisah dengan uji praktek atau bersamaan dengan uji praktek.

Bagi peserta yang lulus uji kompetensi, maka diperlukan sebuah bukti atas pengakuan telah dikuasainya sejumlah kompetensi oleh orang yang lulus tersebut. Bukti atas pengakuan bahwa seseorang telah menguasai seperangkat kompetensi yang dipersyaratkan biasa berupa sertifikat pengakuan. Jadi pengertian sertifikasi sendiri bukanlah sekedar pemberian sertifikat tetapi merupakan suatu proses seseorang memperoleh pengakuan (Makmun, 1996:59).

Setelah pelaksanaan diklat PNS, dilakukan uji kompetensi ini oleh lembaga yang berwenang semacam BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan), baik yang berkedudukan di tingkat provinsi maupun yang ada di Kabupaten/Kota. Lembaga ini tentunya perlu melakukan uji kompetensi secara

independen, tanpa adanya tekanan dari pihak-pihak terkait dan secara serius sehingga peserta yang lulus merupakan mereka yang betul-betul kompeten.

## **2) Penempatan**

Dalam melaksanakan tugas pekerjaan atau jabatan agar berjalan dengan baik, penempatan Pegawai Negeri Sipil jelas perlu diperhatikan, yang dimulai dengan analisis pekerjaan seperti telah dikemukakan sebelumnya. Seseorang akan bekerja secara berdayaguna dan berhasil guna apabila mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi kerja. Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai karena memungkinkan mengetahui peranan dan sumbangan pekerjaannya terhadap pencapaian tujuan kerja secara keseluruhannya. Nawawi (1992:129) menyatakan: “Pegawai harus ditempatkan dengan posisi dan peranannya yang lebih jelas di dalam organisasi kerja, baik pegawai lama maupun pegawai baru yang diperoleh sebagai hasil seleksi”.

Dengan adanya pengakuan kompetensi pegawai berupa sertifikasi dari lembaga yang berwenang karena telah lulus uji kompetensi, maka pegawai tersebut dinyatakan kompeten untuk menempati bidang tugas/kerja tertentu.

### **d. Dampak Diklat**

Dampak diklat adalah hasil akhir yang diharapkan terjadi setelah peserta mengikuti suatu diklat, dan hal ini sifatnya tidak dalam jangka pendek, melainkan dalam jangka yang cukup lama. Proses manajemen sistem diklat yang komprehensif tidak berhenti setelah peserta menyelesaikan diklat, tetapi terus

berlanjut hingga peserta menggunakan apa yang diperolehnya dari lembaga diklat di tempat kerja masing-masing. Lembaga Diklat bersama instansi terkait harus melakukan evaluasi pasca diklat dan evaluasi (penilaian) kinerja yang akan menentukan tingkat kinerja peserta dan selanjutnya menjadi umpan balik yang penting bagi lembaga diklat dalam menyempurnakan proses belajar mengajar, kurikulum dan manajemen sistem diklat secara keseluruhan.

### **1) Evaluasi Pasca Diklat**

Evaluasi pasca diklat dilakukan oleh Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat maupun penyelenggara diklat (Badan, Kantor, Unit Pelaksana Diklat dalam BKD) di Kabupaten/Kota berdasarkan standar kompetensi yang ditetapkan. Instrumen evaluasi harus disiapkan sebelumnya berdasarkan pendekatan pada kecocokannya untuk digunakan di lingkungan instansi.

### **2) Evaluasi (Penilaian) Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Cascio (1998:73) didefinisikan sebagai berikut:

*Performance appraisal is the systematic description of individual or group job relevant strength and weaknesses. Although technical problems (e.g., the choice of format) and human problems (e.g., supervisory, interpersonal barriers) both plaque performance appraisal, they are not insurmountable.*

Menurut batasan yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah dengan cara membandingkan sasaran (kinerja SDM) dengan persyaratan dan deskripsi pekerjaan, yaitu standar pekerjaan yang



telah ditetapkan dan standar kerja dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Dalam kaitan ini, standar dimaksud adalah standar kompetensi.

Kinerja hanya dapat didorong maju apabila pegawai mengetahui dan memahami sasaran-sasaran yang harus dicapainya (sebagai individu maupun anggota tim). Untuk itu, setiap organisasi harus dapat mendefinisikan kinerja apa yang harus dicapai oleh setiap individu atau tim pegawai, memastikan mereka menyadari apa yang diharapkan dari mereka, dan menjaga agar pegawai tetap berfokus pada pencapaian kinerja yang maksimal, efektif dan efisien.

Menurut Davis dan Newstrom (2003:339), dalam mendefinisikan kinerja, ada tiga unsur pengelolaan penilaian kinerja yang harus diperhatikan, yaitu: (1) Penetapan sasaran yang spesifik dan menantang, yang memungkinkan karyawan mendapat kejelasan tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana caranya menuju tingkat kinerja yang tinggi. (2) Pengukuran, bahwa sasaran yang ditetapkan sebaiknya harus pula terukur tingkat-tingkat pencapaiannya; (3) Penilaian, bahwa pada saat-saat yang ditentukan diperlukan adanya penilaian berkala terhadap kemajuan yang dicapai.

Dari beberapa proses penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai negeri sipil sebaiknya melalui langkah-langkah tertentu, yaitu penentuan sasaran, penentuan standar dan ukuran, penentuan metode, pelaksanaan penilaian dan evaluasi penilaian. Untuk Provinsi Jawa Barat, standar kinerja dimaksud saat ini sedang dalam penyusunan terkait rencana penerapan IBK (Insentif Berbasis Kinerja), yang dimaksudkan untuk lebih mampu meningkatkan

kinerja pegawai. Bila telah selesai disusun dan ditetapkan, maka standar kinerja itulah yang akan digunakan untuk kegiatan evaluasi kinerja pegawai pasca diklat.

#### **E. Prasyarat Implementasi Model Konseptual**

Berdasarkan model konseptual yang disajikan sebelumnya, maka diperlukan beberapa prasyarat yang harus dibangun oleh Badiklatda Provinsi Jawa Barat khususnya, yaitu:

1. Diperlukan kebijakan dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk menerapkan persyaratan sertifikasi melalui Uji Kompetensi bagi Calon Pegawai Negeri Sipil untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil serta dalam penempatan PNS tersebut pada bidang tugas yang sesuai kompetensinya.
2. Diperlukan kebijakan dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam seleksi kepemimpinan di Badiklatda melalui uji kompetensi yang pelaksanaannya bukan oleh BAPERJAKAT, melainkan oleh pihak lain yang independen. Hal ini diperlukan agar Badiklatda sebagai penyelenggara Diklat memiliki pimpinan yang benar-benar kompeten.
3. Diperlukan kebijakan dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) selaku Pembina Diklat yang menerapkan aturan dengan semestinya di dalam memberikan status Akreditasi bagi Lembaga Diklat baik yang ada di tingkat provinsi maupun Kabupaten/Kota.
4. Diperlukan revisi terhadap Keputusan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2003 dan Nomor 4 Tahun 2007 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajab III, khususnya menyangkut persyaratan peserta, kualifikasi

widyaiswara, penyelenggara, dan kurikulum beserta muatan materi ajar, waktu, dan cara pembelajarannya.

5. Diperlukan pengejawantahan pelaksanaan diklat yang sesuai dengan persyaratan yang diatur dalam Peraturan Kepala LAN (saat ini adalah Nomor 2 Tahun 2003 dan Nomor 4 Tahun 2007 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajab III), sehingga dimungkinkan pelaksanaan diklat akan efektif. Hal ini penting, karena selama ini khususnya diklat yang diselenggarakan di Kabupaten/Kota lebih menggunakan prinsip “mengikuti anggaran” daripada “mengikuti ketentuan diklat”. Akibat prinsip tersebut, maka seringkali daerah melaksanakan diklat sekedar untuk memenuhi formalitas karena dilaksanakan dengan anggaran yang minim, walaupun secara faktual daerah tersebut sebetulnya lebih mampu menyediakan anggaran yang lebih besar.

#### **F. Jaminan Kelayakan untuk Implementasi Model Konseptual yang Diusulkan**

Model konseptual yang diusulkan tentunya perlu dijamin untuk dapat diterapkan di dalam sistem yang sedang berjalan. Adapun jaminan yang memungkinkan model tersebut dapat diterapkan, yaitu:

1. Dalam tahapan kedua Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah menetapkan visi Pemerintah Daerah tahun 2008-2013 yaitu: "Tercapainya Masyarakat Jawa Barat yang Mandiri, Dinamis dan Sejahtera" Kemudian, merujuk visi Jawa Barat tahun 2008-2013 tersebut, maka tema penyelenggaraan pembangunan tahun 2010 di Jawa

Barat, yaitu: "Mewujudkan Satu Kesatuan Pembangunan Jawa Barat yang Bermutu dan Akuntabel Dalam Rangka Pencapaian Masyarakat Jawa Barat yang Mandiri, Dinamis dan Sejahtera". Lebih lanjut dituangkan 5 (lima) misi yaitu mewujudkan sumberdaya manusia Jawa Barat yang produktif dan berdaya saing yang ditandai dengan sosok Jabar pada tahun 2013 dari sisi SDM, yaitu manusia Jawa Barat yang agamis, berakhlak mulia, sehat, cerdas, bermoral, memiliki spirit juara dan siap berkompetensi (misi pertama), meningkatkan efektivitas pemerintahan daerah dan kualitas demokrasi (misi kelima). Misi kelima khususnya, ditujukan untuk mengembangkan birokrasi yang semakin profesional dan akuntabel serta memiliki sasaran yaitu meningkatnya kinerja aparatur yang berbasis kompetensi dan meningkatnya layanan publik.

2. Saat ini Pemerintah Provinsi Jawa Barat sedang menggodok Standar Kinerja Pegawai dalam kaitannya dengan penerapan IBK (Insentif Berbasis Kinerja) yang merupakan langkah Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menjadi satu momentum yang penting baik dari sisi organisasi maupun pegawai, karena dengan penerapan Kurikulum Berbasis Nilai-nilai Budaya Organisasi Pemerintahan di dalam Diklat yang hasilnya berupa PNS yang kompeten, maka akan mendukung penerapan IBK tersebut.
3. Adanya Rencana Aksi Badan Diklat Provinsi Jawa Barat pada tahun 2009 yaitu "Menyiapkan Aparatur Profesional dalam Mendukung Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Jawa Barat, dimana di dalamnya

telah ditetapkan strategi operasional dalam rangka meningkatkan kualitas layanan jasa diklat, yaitu: (1) Meningkatnya kompetensi seluruh aparatur Badiklatda Provinsi Jawa Barat, (2) Menyamakan persepsi tentang pentingnya peningkatan kualitas layanan jasa oleh seluruh aparatur Badiklatda Provinsi Jawa Barat, dan (3) Membangun komitmen yang berkelanjutan dalam upaya peningkatan kualitas layanan jasa dengan memperhatikan “*win-win thinking*”.

4. Berkaitan dengan penyusunan kurikulum, selama ini keberadaan otoritas diklat terlihat sangat dominan dalam mendisain kurikulum dan materi pembelajaran sehingga kebutuhan spesifikasi dari peserta diklat untuk memenuhi kompetensinya dan kepentingan *users* cenderung belum diakomodir sepenuhnya. Demikian pula dengan seleksi peserta Diklat yang selama ini tidak mempertimbangkan harapan ataupun kepentingan *users* yang menginginkan lulusan Diklat yang berkualitas, maka penerapannya akan mendapatkan dukungan sepenuhnya dari daerah selaku *users* tersebut.