

## BAB V

### MODEL ALTERNATIF KONSEPTUAL MANAJEMEN STRATEGIK DIKLATPIM III DALAM PENGEMBANGAN KUALITAS PEJABAT STRUKTURAL ESELON 3

#### A. Asumsi-asumsi yang digunakan

Berdasarkan hasil analisis penelitian seperti yang diuraikan di atas, dan berdasarkan berbagai pertimbangan khususnya menyangkut masih lemahnya kemampuan pegawai menguasai pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Masih rendahnya kemampuan SDM yang ada berpengaruh pada rendahnya tingkat pencapaian kinerja individu maupun kinerja organisasi. Dalam kaitan itu peneliti cenderung menyikapi pada hasil penelitian terhadap informan yang didukung oleh kenyataan pelaksanaan manajemen strategik Diklatpim III dalam pengembangan kualitas pejabat struktural eselon 3, dapat dikemukakan asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan Diklatpim III berguna untuk penentuan perbedaan antara keadaan yang nyata dan kondisi yang diinginkan dalam pelaksanaan kerja suatu organisasi. Sebagai bahan analisis kebutuhan, mendapatkan masukan dari informasi hasil penilaian membandingkan antara tingkat kinerja pegawai dengan standar kinerja. Hasil perbandingan dapat mengetahui kelemahan yang terjadi dan selanjutnya digunakan sebagai masukan bagi analisis kebutuhan dan perencanaan. Disamping itu analisis kebutuhan dan perencanaan dipengaruhi oleh visi, misi dan tujuan strategik, sasaran.

Selanjutnya uraian lebih lanjut dapat dijelaskan di bawah ini:

- a) Tujuan Analisis Kebutuhan (Atmodiwirio, dalam Ansen 2004: 346), adalah sebagai berikut:

- Menggambarkan sifat yang sebenarnya dari suatu deskripsi pelaksanaan pekerjaan;
- Menentukan sebab-sebab deskripsi pelaksanaan pekerjaan;
- Merekendasikan solusi yang cocok;
- Menggambarkan populasi calon peserta.

- b) Proses Analisis Kebutuhan

- Langkah pertama, mengidentifikasi dan menggambarkan kesenjangan pelaksanaan kerja;
- Langkah kedua, menentukan sebab-sebab kesenjangan;
- Langkah ketiga, mengidentifikasi kesenjangan pelaksanaan kerja tersebut; yang didasarkan kepada kurangnya pengetahuan dan keterampilan;
- Langkah keempat, menentukan apakah Diklat solusi yang mungkin;
- Langkah kelima, rekomendasi solusi;
- Langkah keenam, menggambarkan tentang peran atau pelaksanaan tugas.

- c) Perencanaan (Gaspersz, 1997: 58)

- Jenis pendidikan dan latihan yang harus diberikan;
- Siapa yang harus menerima pendidikan dan pelatihan;
- Berapa banyak pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan;
- Berapa waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat pendidikan dan pelatihan;
- Bagaimana cara memberikan program pendidikan dan pelatihan;
- Berapa biaya yang dibutuhkan;
- Sumber pendanaan.

2. Menekankan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif untuk melaksanakan tugas untuk memenangkan persaingan dan mendapatkan keuntungan sesuai tujuan yang ditetapkan lembaga. Meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan sebagai modal dasar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

3. Pengembangan Sistem Kompetensi (Martin, 2002: 154)

- 1) Identifikasi pekerjaan atau posisi-posisi kunci yang akan dibuat kompetensi modelnya;
  - 2) Lakukan analisis lebih jauh mengenai proses kerja penting (cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab) pada posisi kunci tersebut;
  - 3) Lakukan survai mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar berhasil melaksanakan pekerjaan tersebut;
  - 4) Bila perlu, lakukan survai mengenai kompetensi yang dibutuhkan dengan bercermin pada *star performer* atau *input* dari atasan langsung;
  - 5) Semua masukan yang ada, buatlah daftar tentang jenis-jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu;
  - 6) Uraikan makna dari setiap jenis kompetensi yang telah dituliskan;
  - 7) Tentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat misalnya 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik);
  - 8) Buat penjelasan dari suatu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat;
  - 9) Uji kembali setiap kompetensi yang telah dibuat agar dapat diaplikasikan.
4. Penyusunan kurikulum merupakan tahap sangat penting yang akan menentukan keberhasilan pelaksanaan Diklat tersebut. Tujuan kurikulum adalah “apa yang harus dicapai yang merupakan pedoman yang harus diketahui, dan bagaimana cara melakukannya kurikulum tersebut” (Atmodiwirio, 2002: 138).

Secara garis besar menurut Atmodiwirio, (2002: 139) bahwa langkah-langkah penyusunan kurikulum Diklat sebagai berikut:

- a) Mereview analisis kebutuhan atau menganalisis kebutuhan;
- b) Menentukan tujuan dan menentukan isi atau kunci dalam bidang pelajaran;
- c) Menentukan isi atau kunci bidang pelajaran;
- d) Menentukan metode yang akan digunakan;
- e) Evaluasi.

5. Menentukan tujuan pembelajaran merupakan tugas yang paling kritis dalam proses pelaksanaan Diklatpim III. Sebab “tujuan tidak jelas maka pengukuran susah dilakukan dan berakibat kurang baik pada penyusunan tes, serta kriteria evaluasi Diklat” (Atmodiwirio, 2002: 111). Adapun maksud tujuan daripada pembelajaran adalah sebagai berikut:

- a) landasan untuk mengembangkan pertanyaan (tes); (b) alat untuk evaluasi program dan bahan Diklat; (c) alat untuk menentukan metode penyampaian, isi, garis besar dan urutan, dan tipe media yang digunakan; (d) alat bantu bagi peserta untuk mengarahkan perhatiannya kepada hasil -hasil pelajaran dan perilaku yang diharapkan” (Atmodiwirio, 2002: 112).

Sedangkan tujuan pembelajaran terdiri dari tiga ranah menurut jenis kemampuan yang tercermin di dalamnya antara lain:

- (a) ranah kognitif, adalah tujuan yang menitikberatkan pada kemampuan berpikir; (b) ranah psikomotor, tujuan yang memfokuskan pada keterampilan melaksanakan gerak fisik; (c) ranah afektif, tujuan yang memfokuskan pada kemampuan sikap (Atmodiwirio, 2002: 115).

Sasaran pembelajaran merupakan pernyataan tentang *outcome* yang diinginkan dari sebuah pelatihan. Sasaran pembelajaran “membuat suatu garis keterkaitan antara pemikiran kemana arah yang ingin dituju peserta dengan kegiatan perancangan dan pengembangan pembelajaran yang dibuat” (Irianto, 2001: 64). Tanpa merumuskan sasaran yang jelas, *outcome* pembelajaran kemungkinan besar tidak dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan analisis kebutuhan pelatihan.

Sasaran pembelajaran dari perspektif pelatih menyajikan (a) petunjuk bagi penyusunan *content* pelatihan sehingga pelatih dapat memahami materi yang harus disajikan, membatasi informasi yang diberikan, memberikan materi secara konsisten; (b) informasi tentang prioritas isu dan *content* dalam pelatihan; (c) kriteria untuk mengembangkan penilaian dan proses evaluasi; (d) dasar dimana pelatih dapat

menentukan dan merencanakan pengalaman pembelajaran. Sedangkan dari perspektif peserta antar lain: (a) petunjuk tentang informasi apa yang penting dan tidak penting; (b) informasi apa saja yang akan disajikan dalam pelatihan; (c) kriteria dimana mereka akan dinilai (Irianto, 2001: 65).

Komponen sasaran pembelajaran antara lain: “kinerja (*performance*), standar dimana suatu kinerja ditetapkan pengukurannya, syarat-syarat (*conditions*) dimana kegiatan dapat dilakukan” (Irianto, 2001: 66).

6. Sumber pembelajaran adalah semua sarana penyajian yang mampu menyajikan pesan, baik secara auditif maupun visual. Sedangkan pusat sumber pembelajaran ini adalah: kegiatan yang terorganisasikan terdiri dari seorang pimpinan, staf, peralatan yang ada satu atau beberapa fasilitas khusus, pengadaan dan penyimpanan bahan pengajaran dan peraturan pengembangan dan rencana pelayanan yang terkait pada kurikulum dan pengajaran. Sedangkan manfaat dari pada sumber belajar antara lain:

(a) sumber belajar mempunyai daya atau kekuatan yang dapat memberikan sesuatu yang kita perlukan dalam proses pengajaran; (b) sumber belajar dapat dipergunakan secara sendiri-sendiri tetapi dapat sesuai dengan tujuan; (c) sumber belajar dapat mengubah tingkah laku yang lebih sempurna sesuai dengan tujuan; (d) sumber belajar dapat dibedakan menjadi dua yaitu sumber belajar yang dirancang bangun dan tinggal pakai (Atmodiwigirio, 2002: 214).

7. Pelaksanaan Diklat dapat dibagi dalam tiga langkah yaitu langkah persiapan, langkah pelaksanaan, dan langkah pelaporan (Ansen, 2004: 350). Untuk jelasnya ke-tiga langkah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

- a) Langkah Persiapan:

Langkah persiapan terdiri dari kegiatan-kegiatan sebagai berikut: (a) menyiapkan surat edaran tentang adanya program Diklatpim III; (b)

mempersiapkan instrumen tes masuk Diklatpim III jika dibutuhkan; (c) melaksanakan tes masuk peserta Diklatpim III; (d) menyiapkan buku pedoman / petunjuk; (e) panggilan peserta; (f) menentukan instruktur; (g) menyiapkan formulir/*blanko*; (h) menyediakan perlengkapan Diklatpim III; (i) menyusun biaya pelaksanaan Diklatpim III (biaya administrasi, edukatif).

b) Langkah Pelaksanaan

Langkah pelaksanaan meliputi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan proses pelaksanaan Diklatpim III yang terdiri dari: (a) pembukaan; (b) melaksanakan kegiatan akademik.

c) Langkah Penilaian dan Pengukuran

Kegiatan penilaian dan pengukuran merupakan bagian dari pada proses Diklat. Bila proses ini sudah dilakukan dapat dikatakan Diklat lengkap dan menyeluruh.

Penilaian diarahkan untuk mengontrol ketercapaian tujuan kurikulum bidang studi tersebut, dan taraf penguasaan materi pelajaran oleh peserta. Dengan penilaian dapat diketahui efisiensi kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan dan media pembelajaran yang digunakan oleh pelatih. Selain itu penilaian memberikan gambaran tentang tingkat keberhasilan peserta, hambatan-hambatan yang ada, kelemahan-kelemahan dan kekuatan yang dirasakan (Hamalik, 2000: 116).

Sedangkan pengertian daripada pengukuran dalam Diklat sebagai berikut: “pengukuran berkenaan dengan kegiatan mengkonstruksi, mengadministrasikan dan *menskor* tes serta proses pengolahan dan penafsiran yang kemudian dijadikan sebagai dasar untuk mempertimbangkan nilai” (Hamalik, 2000: 116).

Selain daripada itu dalam penilaian Diklat prinsip-prinsip yang harus diperhatikan antara lain:

(a) penilaian hendaknya diberikan berdasarkan contoh-contoh atau sampel prestasi yang cukup banyak, baik macam maupun jumlahnya; (b) secara teknis harus dibedakan pembijian dan penilaian; (c) proses pemberian nilai mengenal adanya dua macam orientasi yang dapat sejalan atau tidak sejalan; (d) kegiatan pemberian nilai hendaknya merupakan bagian integral daripada proses pembelajaran; (e) penilaian harus bersifat komparabel artinya setelah tahap pengukuran dilaksanakan dan menghasilkan angka-angka, maka prestasi yang menduduki tingkat biji semata harus memperoleh nilai yang sama pula (Hamalik, 2000: 117).

8. Evaluasi merupakan suatu proses pengumpulan data yang sistematis untuk mengukur efektivitas suatu program dalam Diklat. Suatu kegiatan evaluasi “diharapkan dapat mengukur keberhasilan, apakah tujuan Diklatpim III yang ditetapkan dapat dicapai” (Atmodiwigiro, dalam Ansen, 2004: 352). Adapun tahap evaluasi dalam “Model Konseptual Diklatpim III yang Komprehensif” yaitu pada setiap tahap dalam proses Diklatpim III dilakukan evaluasi. Kondisi ini dilakukan untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan tiap tahap dari kegiatan proses Diklatpim III tersebut. Diharapkan dengan adanya evaluasi secara bertahap ini akan dapat mencegah terjadinya penyimpangan secara keseluruhan proses. Dengan evaluasi bertahap ini dapat mengetahui kelemahan setiap tahap dan bila diketahui terjadi penyimpangan lebih cepat untuk segera diperbaiki.

Kegiatan evaluasi dalam proses Diklatpim III dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (a) perencanaan evaluasi; (b) melaksanakan evaluasi; (c) membuat keputusan yang didasarkan atas

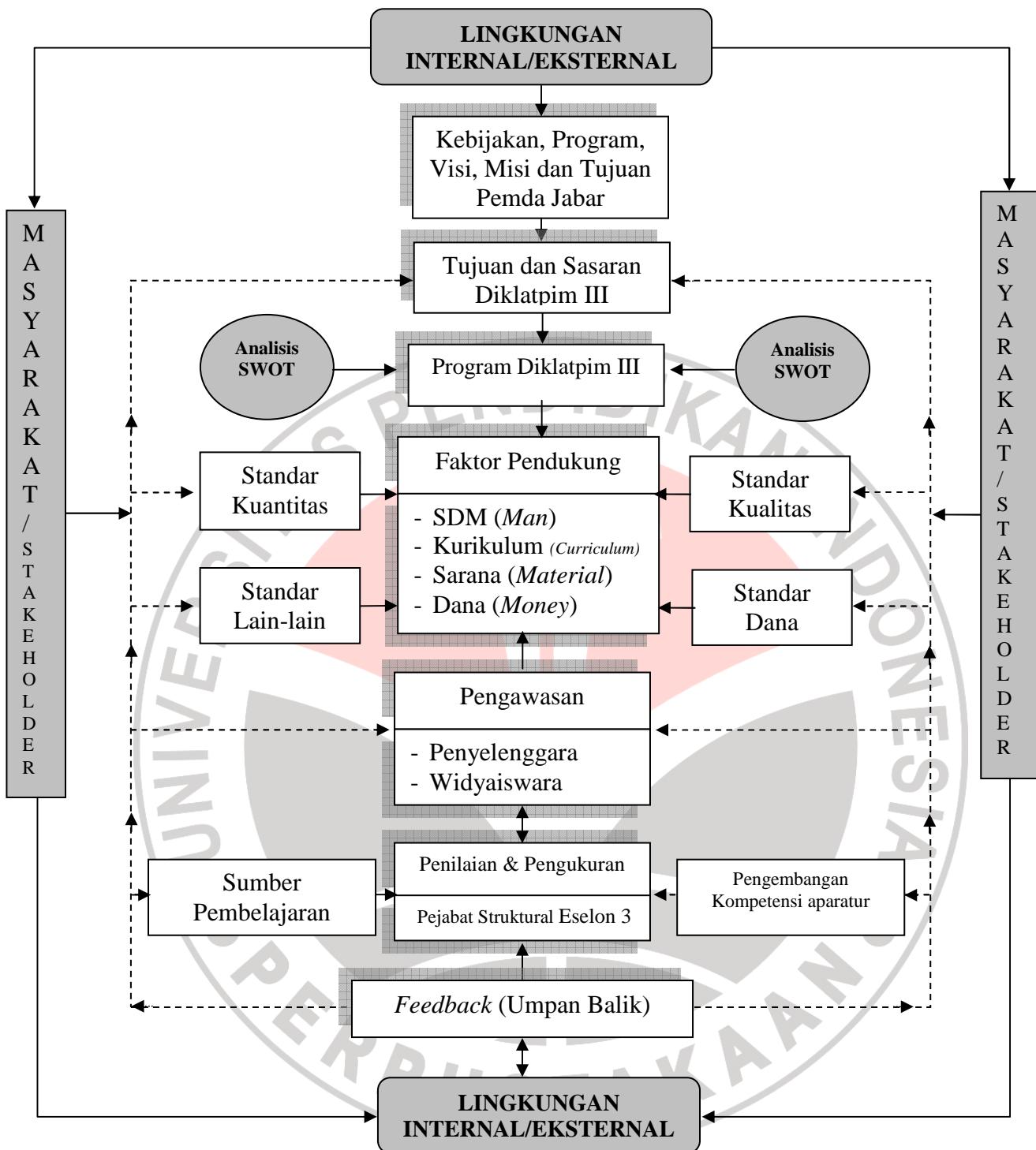
hasil evaluasi (Ansen, 2004: 352). Sedangkan langkah-langkah dalam proses evaluasi terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

- (a) mendaftar tujuan Diklat; (b) mendaftarkan isu-isu perencanaan yang kritis; (c) meriviu informasi tentang evaluasi tersedia; (d) mengembangkan evaluasi tujuan; (e) pandangan umum (*overview*) evaluasi terhadap reaksi; (f) garis-garis besar evaluasi belajar; (g) garis besar evaluasi perilaku; (h) gambaran umum evaluasi; (i) mendesain studi (Atmodiwirio, dalam Ansen, 2004: 353).

### **B. Model Alternatif Konseptual Manajemen Strategik Diklatpim III yang ditawarkan**

Lebih lanjut ditawarkan model manajemen strategik Diklatpim III dengan harapan melalui model Diklatpim III tersebut akan dapat meningkatkan produktivitas organisasi/lembaga. Rasional pengajuan model Diklatpim III yang komprehensif dan kompetitif ini dapat dinyatakan sebagai berikut: “Dengan bertambahnya kebutuhan dalam masyarakat, maka sudah seharusnya diikuti oleh pengembangan sistem penyelenggaraan Diklatpim III dan penyempurnaan yang kontinyu pada setiap faktor pendukung Diklatpim III”.

Berdasarkan kajian teoritik dan kajian empirik tersebut dapat dikemukakan bahwa secara hipotetik efektivitas proses pembelajaran Diklatpim III akan meningkatkan pengembangan kualitas pejabata struktural eselon 3. Proses pembelajaran akan dipengaruhi oleh komponen-komponen sumber daya Diklatpim III yang mencakup kurikulum, metode, pengajar, peserta, dan penyelenggara.



**Gambar 5.1. Model Konseptual Manajemen Strategik Diklatpim III yang Ditawarkan secara Komprehensif**

Sumber: Endjang Naffandy, 2011

### C. Prasyarat Implementasi Model Alternatif

Model Manajemen Strategik Diklatpim III yang komprehensif ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Rasional pengajuan model Diklatpim III yang komprehensif dan kompetitif ini dapat dinyatakan sebagai berikut: “Dengan bertambahnya kebutuhan dalam masyarakat dan persaingan yang ketat antar unit kerja, maka sudah seharusnya diikuti oleh pengembangan sistem penyelenggaraan Diklatpim III dan penyempurnaan yang kontinyu pada setiap faktor pendukung Diklatpim III”.

Model Diklatpim III yang komprehensif dan kompetitif ini ditawarkan dengan pertimbangan sebagai berikut: (1) kebutuhan akan Diklat terus menerus dan dinamis; (2) Kebutuhan akan Diklat tersebut diperoleh melalui organisasi yang belajar; (3) Pemda terdorong oleh keberhasilan Diklat dan mendorong keluar untuk melayani masyarakat.

Berpijak pada visi, misi, strategi, dan program serta sasaran/tujuan yang dituju, dapat disusun tujuan, sasaran dan visi Diklatpim III. Program Diklatpim III didukung oleh beberapa faktor yaitu: SDM/(men), kurikulum (methods), sarana dan prasarana (materials), serta dana (money, dengan menentukan standar kualitas, standar kuantitas, standar dana, dan standar lain yang dibutuhkan.

Program yang ditawarkan memerlukan pengawasan yang intensif, baik oleh penyelenggara maupun oleh widyaiswara dan penilaian yang kontinyu sejak program dimulai sampai program berakhir. Akhirnya, masyarakat akan memberikan *feedback* kepada program Diklatpim III, karena yang

memanfaatkan *outcome* Diklat adalah masyarakat/ *stakeholders* yang ada. Dengan asumsi kondisi yang diinginkan/optimal tentunya harus didukung oleh sumber daya-sumber daya yang berkualitas, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Dengan merujuk pada model konseptual dimuka maka diperlukan beberapa prasyarat yang harus dibangun oleh Badan Diklat Daerah sebagai berikut:

1. Ditetapkan kebijakan Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk memberi keleluasaan bagi Badan Diklat Daerah dalam mengembangkan tugas pokok dan fungsinya sebagai lembaga Diklat berbasis kebebasan akademis sebagaimana layaknya suatu forum Diklat yang menjunjung tinggi kebebasan berpendapat, idealisme, dan nilai-nilai spiritual.
2. Ditetapkan kebijakan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam seleksi kepemimpinan di Badan Diklat Daerah dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lainnya dilakukan melalui uji kompetensi (*fit and proper test*) menggunakan jasa lembaga yang independen, dan tidak dilakukan oleh BAPERJAKAT dan atau Kepala Daerah yang kerap memberi pertimbangan dari aspek non teknis dan subyektivitas. Disamping itu untuk meningkatkan keunggulan kinerja Badan Diklat Daerah, dibuka peluang untuk memberi kesempatan kepada pihak profesional mengikuti seleksi bagi posisi pimpinan di Badan Diklat Daerah.
3. Dilakukan peninjauan kembali (revisi) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 540/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III,

khususnya menyangkut kualifikasi widyaiswara, penyelenggara, maupun persyaratan peserta Diklat yang pada intinya dilakukan perbaikan persyaratan standar kompetensi.

4. Peraturan Kepala LAN No.5 tahun 2008 tentang Pedoman sertifikasi widyaiswara dalam kerangka menjamin profesionalisme widyaiswara atau memiliki kelayakan di dalam melakukan kegiatan mendidik, mengajar dan melatih, dan Peraturan Kepala LAN No.6 tahun 2008 tentang standar kompetensi widyaiswara agar mampu menjamin kualitas penyelenggaraan Diklat diberlakukan secara konsisten.

Demikian prasyarat yang diperlukan untuk implementasi Model konseptual yang peneliti ajukan. Mengingat perubahan pada tataran yang lebih substansial akan mengikutinya bilamana perubahan yang prinsipil yaitu pada tataran kebijakan memperoleh tempat yang memadai.

#### **D. Jaminan Kelayakan untuk Implementasi Model Alternatif**

Sebagai suatu Model alternatif yang diusulkan tentunya memerlukan jaminan bahwa model Diklat ini dapat diterapkan di dalam *permanent system* yang sedang berjalan. Oleh karena itu sebagai jaminan yang memperkuat bahwa usulan ini layak diterapkan memerlukan komitmen para perumus kebijakan terhadap kondisi sebagai berikut:

1. Bahwa kebijakan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang menetapkan agenda dalam misi ke V (meningkatkan efektivitas Pemerintahan Daerah dan kualitas Demokratis) dari visi Jawa Barat, yang bertujuan mengembangkan birokrasi yang semakin profesional dan akuntabel

serta memiliki sasaran diantaranya : meningkatnya kinerja aparatur yang berbasis kompetensi dan meningkatnya layanan publik yang dapat diakses dengan mudah dan cepat oleh seluruh lapisan masyarakat (Peraturan Gubernur Jawa Barat No.54 tahun 2008 tentang RPJMD Provinsi Jawa Barat 2008-2013 hal III-7) ;

2. Ditetapkan rencana aksi tahun 2009 Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat bertajuk "Menyiapkan Aparatur Profesional dalam Mendukung Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat" telah menetapkan strategi operasional untuk meningkatkan kualitas layanan jasa Diklat (hal 64) dengan langkah-langkah:
  - a. Meningkatkan kompetensi seluruh aparatur Badan Diklat Provinsi Jawa Barat;
  - b. Menyamakan persepsi tentang pentingnya peningkatan kualitas layanan jasa oleh seluruh aparatur Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat;
  - c. Membangun komitmen yang berkelanjutan dalam upaya peningkatan kualitas layanan jasa dengan memperhatikan "*win-win thinking*".
3. Terdapat momentum yang tepat bahwa saat ini pihak Lembaga Administrasi Negara terus mengembangkan sistem penyelenggaraan Diklat yang menyesuaikan dengan tuntutan perkembangan lingkungan strategis seperti contohnya Diklat yang tidak lagi berbasis *in training class* tetapi semacam Diklat yang menggunakan sistem campuran (*mix system*) yaitu *in class's training* dengan *in job service's training* (peserta Diklat tidak meninggalkan tempat kerjanya).

4. Ditetapkan kebijakan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat yang mulai memberlakukan Insentif Berbasis Kinerja (IBK), merupakan kesempatan diterapkannya model alternatif ini, karena model ini hanya dapat berlangsung bagi produktivitas kinerja aparatur yang serba terukur dan diterapkannya *reward and punishment* secara lugas.

