

Manajemen Peningkatan Kompetensi Aparatur: Studi tentang Implementasi Kebijakan Reformasi Sumber Daya Manusia pada Badan Pendidikan dan Pelatihan di Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih rendahnya kompetensi dan produktivitas PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Indonesia sehingga sulit untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Badan Diklat Kemendagri RI (Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia) memiliki posisi yang sangat strategis dalam usaha mengembangkan kompetensi SDM (Sumber Daya Manusia) aparatur. Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, memahami, dan memaknai tentang implementasi kebijakan reformasi sumber daya ke-Diklat-an. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, bersifat interpretatif, dan naturalistik. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi reformasi dalam aspek sumber daya ke-Diklat-an masih belum optimal. Banyak faktor yang menjadi penyebab, diantaranya adalah faktor kesiapan SDM, manajemen Diklat, dan lembaga Diklat itu sendiri. Penelitian ini menawarkan strategi alternatif model manajemen peningkatan kompetensi aparatur yang didasarkan pada pendekatan sistem yang saling berkaitan, penekanan pada uji kompetensi, dan sertifikasi SDM Diklat.

Kata-kata kunci: Kompetensi PNS, manajemen Diklat, Badan Diklat, pendekatan sistem, dan uji kompetensi.

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara terbesar di dunia dengan jumlah penduduk lebih dari 200 juta jiwa. Jumlah SDM (Sumber Daya Manusia) yang melimpah ini merupakan salah satu kekuatan yang dapat dikembangkan dan dimanfaatkan untuk membangun bangsa. Indonesia juga merupakan negara yang dikaruniai oleh SDA (Sumber Daya Alam) yang melimpah, sehingga dapat digunakan untuk menopang pembangunan bangsa. Namun demikian, keberadaan SDM yang ada tersebut sampai saat ini belum mampu

Dr. drg. Ratu Megalia, M.Kes. adalah seorang Widyaiswara Utama di Balai Pelatihan Kesehatan, Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat, Jalan Pasteur No.31 Bandung; dan Doktor pada Program Studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana UPI (Universitas Pendidikan Indonesia) di Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Alamat email: megrau18@gmail.com

mengoptimalkan potensi SDA yang melimpah, sehingga tidak dapat membawa kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat.

Masalah utama dalam menghadapi era global ini adalah keterbatasan SDM yang berkualitas untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pembangunan, baik dalam lingkup nasional maupun internasional (Burhanuddin, 1999). Mengenai SDM birokrasi di Indonesia, dunia internasional hingga kini masih menganggap buruk jika dibandingkan dengan negara-negara tetangga (Idris, 2008). Menurut Faisal Tamim (dalam Rukmana, 2005:1), dari 3.6 juta orang Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang betul-betul menjalankan tugas secara profesional dan menunjukkan produktivitas tinggi hanya sekitar 60-65%. Sedangkan sisanya belum mengalami banyak perubahan sejak Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara mendorong profesionalisme dan produktivitas selama dua setengah tahun terakhir (*Media Indonesia*, 30/5/2004:1). Implikasinya, daya saing tenaga kerja Indonesia masih menempati posisi yang terendah di Asia Tenggara. Hal ini diindikasikan oleh rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia yang dapat dilihat dari *Education Development Index* (EDI) di dunia.

Berdasarkan laporan tahun 2007, peringkat pendidikan Indonesia mengalami penurunan, dari yang sebelumnya peringkat 58 menjadi peringkat 62 dari 130 negara yang disurvei. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia juga tercermin dari daya saing di tingkat internasional. Daya saing Indonesia menurut *World Economic Forum*, 2007-2008, berada di level 54 dari 131 negara. Jauh di bawah peringkat daya saing sesama negara ASEAN (*Association of South East Asian Nations*) seperti Malaysia yang berada di urutan ke-21 dan Singapura pada urutan ke-7. Hal tersebut mempengaruhi aspek Indeks Pembangunan Manusia (IPM) bangsa Indonesia sebagaimana ditunjukkan dengan rendahnya peringkat *Human Development Index* (HDI) untuk tahun 2007 dan 2008, yang menempatkan Indonesia pada urutan ke-108 dan ke-109 dari 179 negara (*Wikipedia Indonesia*, 2009).

Rendahnya kualitas SDM di lembaga pemerintah juga dapat diindikasikan dari kinerja PNS. Sebagaimana dikemukakan oleh Azhar Kasim (2007) bahwa dalam kenyataannya kompetensi dan produktivitas PNS masih rendah, dan perilaku yang sangat *rule driven*, paternalistik, dan kurang profesional.

Untuk saat ini, PNS yang kompeten sangat dibutuhkan dalam mengatasi lima persoalan aparatur negara, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kantor MenPAN (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara). *Pertama*, meluasnya praktek KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) di lingkungan administrasi negara. *Kedua*, meluasnya praktek in-efisiensi yang ditandai dengan terjadinya tindakan pemborosan dan tidak hemat dalam kegiatan manajemen dan administrasi pemerintahan di pusat atau daerah. *Ketiga*, lemahnya profesionalisme dan kesejahteraan aparatur. *Keempat*, lemahnya moral/etika dan etos kerja aparat negara. Dirasakan betul dalam perkembangan kehidupan pemerintahan tercermin lemahnya disiplin, tanggung jawab, konsistensi dalam bekerja, dan kurang mengindahkan nilai-nilai serta norma/etika kerja. Dan

kelima, lemahnya mutu penyelenggaraan pelayanan publik yang terlihat dari banyaknya praktek pungutan liar, tidak ada kepastian, dan prosedur yang berbelit-belit (Depdiknas RI, 2005). Dampaknya pada bidang ekonomi adalah ekonomi biaya tinggi, menghambat investasi, memperlambat arus barang ekspor-impor, serta kesan bagi masyarakat kurang memuaskan dan citra buruk (Santoso, 1988).

Mengingat kondisi tersebut maka pemerintah melakukan berbagai upaya bagi peningkatan kompetensi SDM aparatur. Salah satu upaya yang sudah diimplementasikan adalah melalui program pendidikan dan pelatihan (Depdiknas RI, 2003a; dan Depdiknas RI, 2011b). Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan bagian integral dari pengembangan SDM aparatur pemerintah. Kebijakan Diklat PNS dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Pasal 3 telah menegaskan bahwa sasaran Diklat adalah untuk mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing masing, baik untuk Diklat Kepemimpinan maupun Diklat Teknis dan Fungsional (Depdiknas RI, 2006).

Pada Kementerian Dalam Negeri, dalam rangka membenahi kualitas SDM aparatur negara, dicanangkan kebijakan reformasi pendidikan dan pelatihan aparatur di lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Hal itu sebagaimana ditegaskan dalam *Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 890/1989/SJ tanggal 07 April 2009 tentang Reformasi Diklat Aparatur di Lingkungan Departemen Dalam Negeri*. Selanjutnya dalam *Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 890/3961/SJ tanggal 10 November 2009 tentang Pedoman Reformasi Diklat Aparatur di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah* disebutkan tujuan reformasi Diklat yaitu untuk mewujudkan lembaga Diklat di lingkungan Departemen Dalam Negeri yang profesional dilihat dari kelembagaan yang tepat fungsi dan ukuran, sistem dan prosedur yang terstandar dan terukur, dan sumber daya ke-Diklat-an yang mencukupi kualitas dan kuantitas dalam menyelenggarakan diklat berdasarkan kompetensi (Depdiknas RI, 2010c; dan Kemendagri RI, 2010).

IDENTIFIKASI MASALAH, FOKUS, PERTANYAAN, TUJUAN, DAN KERANGKA PIKIR PENELITIAN

Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) aparatur di Indonesia telah diatur melalui suatu kebijakan khusus, yaitu melalui Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (Depdiknas RI, 2000). Dalam kebijakan tersebut telah diatur dua jenis Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) bagi peningkatan kompetensi PNS (Pegawai Negeri Sipil), yaitu Diklat pra-jabatan dan Diklat dalam jabatan. Selanjutnya, Diklat dalam jabatan dibagi menjadi Diklat kepemimpinan, Diklat fungsional, dan Diklat teknis. Namun demikian, ternyata program-program Diklat tersebut masih dinilai belum mampu mewujudkan tujuan yang diharapkan, yaitu peningkatan kompetensi SDM aparatur. Ada berbagai faktor yang menyebabkan hal tersebut, salah satunya adalah bahwa pengembangan

PNS melalui program ke-Diklat-an tidak dilandaskan pada kebutuhan, baik kebutuhan individual maupun organisasional (Zulpikar, 2008). Dalam hal ini, LAN (Lembaga Administrasi Negara) menetapkan diklat sebagai suatu proses “transformasi” kualitas SDM aparatur negara yang menyentuh 4 dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental, dan fisik yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur pemerintah (Mulyadi, 2008).

Beberapa kajian empirik memperlihatkan bahwa mutu penyelenggaraan Diklat sangat ditentukan oleh enam komponen penting, yaitu: (1) Ketepatan struktur kurikulum dan isi; (2) Kesiapan peserta Diklat; (3) Kemampuan widyaiswara/pengajar; (4) Kemampuan penyelenggara; (5) Kelengkapan sarana dan prasarana Diklat; serta (6) Kesesuaian standar pembiayaan Diklat (Hermana, 2007; Mulyadi, 2008; Suparman, 2008; Zulpikar, 2008; dan Sumahdumin, 2010).

Berdasarkan uraian di atas, dan mengacu pada uraian latar belakang masalah pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri, diidentifikasi sejumlah masalah sebagai berikut:

Pertama, belum optimalnya pelaksanaan aspek kelembagaan yang dimaksudkan untuk mewujudkan kelembagaan agar tepat ukuran dilihat dari fokus TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi), besaran organisasi (*size*), komposisi departementalisasi/bagian/bidang/dalam satuan kerja, volume beban tugas, keseimbangan jabatan struktural dan jabatan fungsional serta hirarki kelembagaan.

Kedua, belum optimalnya pelaksanaan aspek sistem dan prosedur yang dimaksudkan untuk menstandarkan sistem dan prosedur jika dilihat dari efektivitas, efisiensi, dan ekonomis (*value for money*) di lingkungan Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri.

Ketiga, belum adanya spesifikasi dan kualifikasi khusus aspek sumber daya ke-Diklat-an yang dimaksudkan untuk menstandarkan kebutuhan minimal sumber daya ke-Diklat-an dilihat dari manusia, pembiayaan, bahan pembelajaran, peralatan, metode, media, lingkungan, dan pangsa pasar/*target group*.

Dari identifikasi masalah tersebut, penelitian ini¹ hanya difokuskan pada satu permasalahan, yakni: “*Bagaimana implementasi kebijakan reformasi sumber*

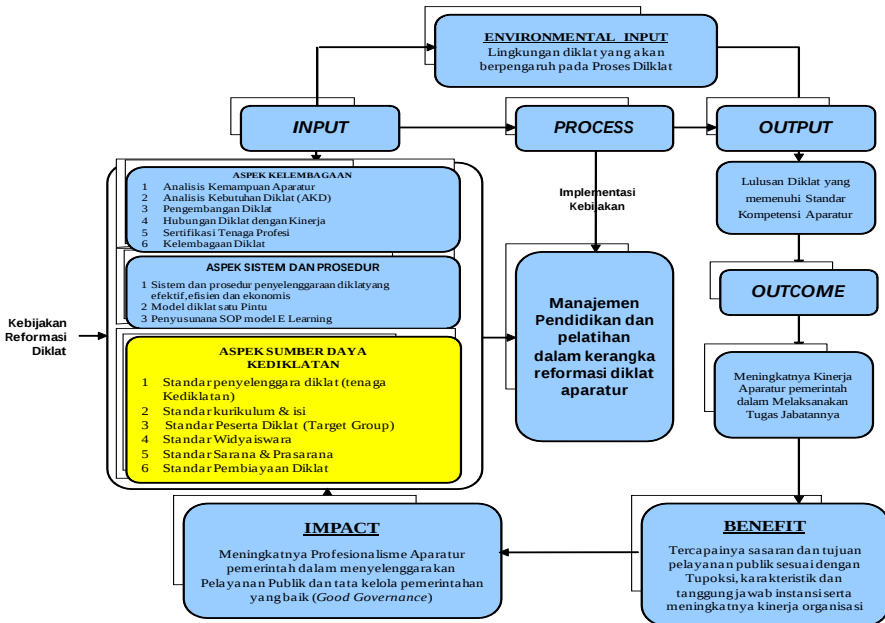
¹Tulisan ini merupakan ringkasan Disertasi Doktor saya pada Program Studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana UPI (Universitas Pendidikan Indonesia) di Bandung, yang saya pertahankan dalam Ujian Sidang Tertutup pada tanggal 14 Januari 2010. Tulisan ini, sebelum disempurnakan dalam bentuknya sekarang, juga pernah disajikan dalam International Seminar on Economic, Culture, and Environment at the University of Mataram, Nusa Tenggara Barat, Indonesia. Saya mengucapkan terima kasih kepada Promotor dan Ko-Promotor Disertasi Doktor saya, yakni Prof. Dr. H. Tb. Abin Syamsuddin Makmun; Prof. Dr. H. Nanang Fattah; dan Prof. Dr. H. Udin Syaefudin Sa’ud atas segala kesabaran dan kebijakan dalam membimbing saya. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada para Penguji dalam Sidang Tertutup, yakni Prof. Dr. Juni Pranoto dan Dr. Danny Meirawan atas pertanyaan, kritik, dan komentar yang konstruktif bagi mempertajam dan menyempurnakan tulisan ini. Walau bagaimanapun, semua isi dan interpretasi dalam tulisan ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab akademik saya pribadi.

daya ke-Diklat-an di Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri?”. Dari sejumlah permasalahan yang telah teridentifikasi di atas, maka selanjutnya dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Bagaimana pelaksanaan manajemen reformasi sumber daya ke-Diklat-an di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?; (2) Bagaimana implementasi kurikulum dan materi ajar yang dilaksanakan pada Diklat aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?; (3) Bagaimana implementasi persyaratan peserta Diklat aparatur yang dilaksanakan di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?; (4) Bagaimana implementasi persyaratan widyaiswara dalam memfasilitasi Diklat aparatur yang dilaksanakan di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?; (5) Bagaimana implementasi pemanfaatan sarana dan prasarana pada Diklat aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?; (6) Bagaimana implementasi dari standar pembiayaan yang dilaksanakan pada Diklat aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?; serta (7) Bagaimana implementasi sistem evaluasi penyelenggaraan Diklat aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?

Adapun tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, memahami, menganalisis, dan menggagas pemikiran strategi alternatif model manajemen peningkatan kompetensi aparatur serta merekomendasikan alternatif solusi pembenahan setiap fenomena permasalahan yang menjadi fokus penelitian, yakni implementasi kebijakan reformasi sumber daya ke-Diklat-an pada Diklat aparatur di Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.

Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang pelaksanaan manajemen reformasi sumber daya ke-Diklat-an pada Diklat aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri; (2) Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang reformasi kurikulum serta materi ajar pada Diklat aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri; (3) Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang reformasi persyaratan peserta Diklat aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri; (4) Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang reformasi persyaratan dan kompetensi widyaiswara dalam memfasilitasi Diklat aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri; (5) Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang reformasi pemanfaatan sarana prasarana Diklat aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri; (6) Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang reformasi standar pembiayaan Diklat aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri; (7) Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang sistem evaluasi penyelenggaraan Diklat aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri; serta (8) Menyusun gagasan strategi alternatif model manajemen peningkatan kompetensi aparatur pada reformasi sumber daya kediklatan di Badiklat Kementerian Dalam Negeri.

Penelitian ini berorientasi dan berakhir pada kebenaran ilmiah, yakni kebenaran yang didukung konsep-konsep teoritik dan bukti-bukti ilmiah. Untuk langkah mencari kebenaran ilmiah itulah penelitian ini disusun berdasarkan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:

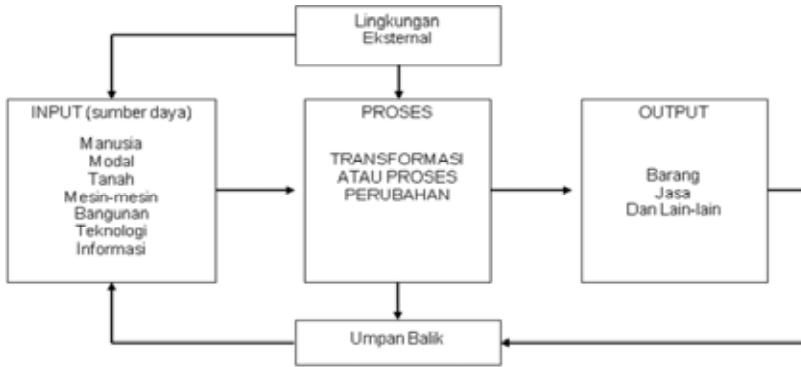


KAJIAN TEORITIS

Pertama, tentang Konsep Manajemen. H.J. Bernadin dan J.A. Russel (1998) menjelaskan bahwa manajemen merupakan sebuah bentuk pekerjaan yang mencakup pengkoordinasian sumber daya yang ada ke arah pencapaian sasaran organisasi. Manajemen juga merupakan proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan aktivitas orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang tidak mungkin dapat dicapai oleh tindakan seorang individu (Daft, 2003). Sementara itu, William A. Shrode (1974) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya yang dilakukan oleh anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat lain mengatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan aktivitas sebuah organisasi untuk mencapai sasaran tertentu (Jeffrey *at al.*, 2007).

Dalam rangka mengarahkan sasaran-sasaran manajemen, maka dibutuhkan fungsi-fungsi fundamental yang saling berurutan dan terkait yang disebut sebagai fungsi manajemen. Menurut T. Hani Handoko (2000), fungsi-fungsi manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian. Sedangkan Turo Virtanen (2000) menyatakan bahwa fungsi manajemen meliputi: (1) *Planning*, (2) *Organizing*, (3) *Staffing*, (4) *Motivating*, dan (5) *Controlling*. Sementara itu Wasti Sumarno (1990) mengemukakan bahwa komponen sistem dalam manajemen meliputi komponen masukan (*input*),

proses transformasi (*throughput*), keluaran (*output*), lingkungan eksternal, dan umpan balik. Stoner (dalam Sumarno, 1990), menggambarkan pendekatan sistem dalam manajemen itu sebagai berikut:



Kedua, tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (Aparatur). Komponen dasar dari sebuah organisasi, antara lain, terdiri dari sumber daya manusia (*people*), teknologi (*technology*), prosedur kerja (*task*), dan struktur organisasi (*organizational structure*). Dari keempat komponen dasar tersebut, manusia (*people*) adalah komponen yang paling penting. S.P. Siagian (1993) menyatakan bahwa manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur manusia. Dan tugas utama manajemen SDM adalah untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Oleh karena itu, tugas manajemen SDM dapat dikelompokkan atas dua fungsi yaitu: (1) *fungsi manajerial*: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian; dan (2) *fungsi operasional*: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja (Gilley & Egglund, 1989; Siagian, 1993; Nitisemito, 1996; Simanjuntak, 1996; Irawan, 1997; dan Hasibuan, 2000).

Ketiga, tentang Konsep Kompetensi. Keith R. Davis dan John W. Newstrom (1996:227-228) menyatakan bahwa kompetensi adalah ciri manusiawi yang merupakan hasil perkalian antara pengetahuan dan keterampilan. Stephen J. Kenezevich (1984:17) pula menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993), kompetensi itu merupakan “*an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion - referenced effective and/or superior performance in a job or situation*”. Selanjutnya mereka juga mengutarakan beberapa karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi, yaitu: (1) *Motives*, (2) *Traits*, (3) *Self-Concept*, (4) *Knowledge*, dan (5) *Skills* (Spencer & Spencer, 1993:11; dan Ruky, 2003).

Menurut David Robotham (2003), kompetensi dapat dibedakan menjadi empat macam, yakni: (1) *Technical competence*, (2) *Managerial competence*, (3) *Interpersonal competence* atau *Social/Communication competence*, dan (4) *Intellectual competence*. Sementara itu Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993), sebagaimana tertuang di dalam *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil*, mengkategorikan jenis kompetensi ke dalam dua kategori, yakni *threshold competencies* dan *differentiating competencies* (Depdiknas RI, 2003b).

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46-A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil mengelompokkan jenis kompetensi berdasarkan dua kelompok, yakni Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang. Kompetensi Dasar adalah kompetensi yang wajib atau mutlak harus dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural (pejabat struktural) di lingkungan instansi pemerintah. Kompetensi Dasar yang harus dimiliki tersebut terdiri atas 5 jenis, yaitu: (1) integritas atau *integrity*, (2) kepemimpinan atau *leadership*, (3) perencanaan dan pengorganisasian atau *planning and organizing*, (4) kerjasama atau *collaboration*, dan (5) fleksibilitas atau *flexibility* (BAKN RI, 2003).

Kelima jenis kompetensi dasar tersebut kemudian diwujudkan ke dalam struktur kompetensi jabatan beserta level kemampuan (*proficiency level*) yang harus dimiliki untuk setiap jenjang golongan. Berikut ini matriks kompetensi dasar beserta level kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural.

Tabel 1
Kompetensi Dasar dan Level Kompetensi PNS

No	Kompetensi Dasar	Kode	Eselon		
			II	III	IV
1.	Integritas	Int	3	2	1
2.	Kepemimpinan	Kp	3	2	1
3.	Perencanaan dan pengorganisasian	PP	3	2	1
4.	Kerja sama	Ks	3	2	1
5.	Fleksibilitas	F	3	2	1
Jumlah bobot yang dibutuhkan			15	10	5

Sumber: BAKN RI (2003).

Keempat, tentang Konsep Pendidikan dan Pelatihan. Wasti Sumarno (1990:75) mengatakan bahwa pendidikan merupakan proses belajar yang menghasilkan pengalaman yang memberikan kesejahteraan pribadi, baik lahiriah maupun batiniah. Sedangkan pelatihan adalah keseluruhan proses, teknik, dan metode belajar-mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara itu R.A. Plant dan R.J. Ryan (1994) menyatakan bahwa pelatihan (*training*) mencakup pengembangan berbagai informasi kepada individu atau kelompok sehingga mereka mendapatkan

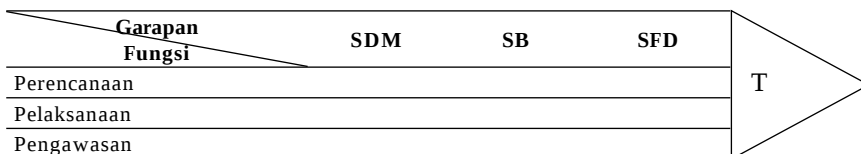
berbagai informasi baru.

Pengertian lain tentang “pelatihan” dikemukakan oleh John V. Chelsom (1997), yaitu sebagai proses pembelajaran yang melibatkan sejumlah pencapaian, baik keterampilan, konsep, dan aturan ataupun perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Sikula (dalam Martoyo, 1998:60), tujuan pelatihan adalah sebagai bentuk pengembangan sumber daya manusia yang meliputi: (1) *Productivity*, (2) *Quality*, (3) *Human Resources Planning*, (4) *Morale*, (5) *Indirect Compensation*, (6) *Health and Safety*, (7) *Obsolescence Prevention*, dan (8) *Personal Growth*. Dalam penyelenggaraan program pelatihan, setidaknya ada empat komponen penting yang perlu diperhatikan, karena akan menentukan efektivitas pelaksanaan pelatihan. Keempat komponen dimaksud, yakni: (1) aspek metode, (2) aspek instruktur, (3) aspek kurikulum, dan (4) aspek fasilitas.

Kelima, tentang Manajemen Pendidikan dan Kepelatihan (Diklat). Dalam menganalisis manajemen Diklat perlu dibedakan antara: (1) Manajemen tenaga ke-Diklat-an dalam kajian administrasi pendidikan; (2) Unsur-unsur manajemen Diklat; dan (3) Analisis Kebutuhan Diklat atau AKD.

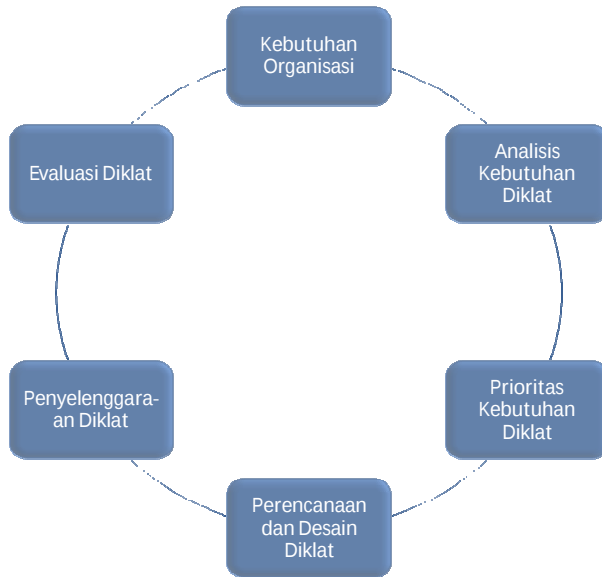
Mengenai manajemen tenaga ke-Diklat-an dalam kajian administrasi pendidikan dikatakan bahwa manajemen pendidikan merupakan ilmu yang mengkaji tentang bagaimana mengelola sumber daya yang ada dalam upaya mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Paradigma manajemen pendidikan bisa dilihat dari tinjauan makro, meso, dan mikro dengan bidang kegiatan yang khas, sesuai dengan karakteristik organisasi pendidikan. Dalam hal ini, Engkoswara (2002:9) mengklasifikasi tiga jangkauan manajemen pendidikan. Secara makro mengkaji keterkaitan yang utuh antara rona kecenderungan kehidupan dengan kemampuan kualitas kemandirian manusia Indonesia dan rambu-rambu pembekalan dalam suatu sistem pendidikan. Secara meso merujuk pada manajemen pendidikan kelembagaan atau satuan-satuan pendidikan keluarga, masyarakat, dan sekolah. Manajemen pendidikan secara mikro adalah manajemen proses pendidikan unit kecil dalam waktu yang relatif singkat.

Adapun kebijakan manajemen reformasi sumber daya ke-Diklat-an, sebagaimana yang dijadikan fokus penelitian ini, dapat diposisikan dalam konstelasi manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang merupakan salah satu area kajian administrasi pendidikan (Caiden & Siedentopof, 1982). Dalam hubungan ini, Engkoswara (2002:2) kembali mengilustrasikan wilayah kerja administrasi pendidikan secara skematik dalam gambar sebagai berikut:



Gambar di atas menunjukkan kombinasi antara fungsi manajemen dengan bidang garapannya yang meliputi SDM (Sumber Daya Manusia), SB (Sumber Belajar), dan SFD (Sumber Fasilitas dan Dana) sehingga tergambar apa yang sedang dikerjakan dalam konteks manajemen pendidikan dalam upaya untuk mencapai Tujuan Pendidikan secara Produktif (TPP), baik untuk perorangan maupun kelembagaan.

Mengenai unsur-unsur manajemen Diklat dinyatakan bahwa dalam manajemen Diklat dikenal beberapa tahapan yang harus dilakukan agar program Diklat itu berjalan dengan efektif. Tahapan-tahapan ini disajikan dalam gambar Siklus Manajemen Diklat sebagai berikut:



Dalam gambar di atas terlihat jelas bahwa Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) merupakan langkah pertama dalam proses penyelenggaraan Diklat. Karena merupakan langkah pertama, AKD memiliki peranan yang amat strategis untuk menentukan apakah program Diklat tersebut benar-benar dibutuhkan organisasi atau tidak. AKD akan mendeskripsikan kebutuhan kompetensi yang harus dipenuhi oleh Diklat, baik pada level individu dan unit maupun organisasi.

Mengenai AKD ini, Stephen M. Brown (1997) mendefinisikan kebutuhan sebagai suatu ketimpangan atau gap antara “apa yang seharusnya” dengan “apa yang senyatanya”. Kebutuhan dapat pula diartikan sebagai kesenjangan antara seperangkat kondisi yang ada pada saat sekarang dengan seperangkat

kondisi yang diharapkan. Lebih lanjut Zane L. Berge (2008) mengidentifikasi jenis-jenis kebutuhan yang meliputi kebutuhan normatif, kebutuhan yang dirasakan, kebutuhan yang diekspresikan, kebutuhan komparatif, dan kebutuhan masa mendatang.

Dalam suatu organisasi, Marcel R. Van der Klink dan Jan N. Streumer (2002) membagi AKD dalam tiga tingkatan sebagai berikut: (1) Kebutuhan pada level organisasi, yaitu identifikasi kebutuhan Diklat yang mempengaruhi kinerja seluruh organisasi, misalnya Diklat yang bertujuan mensosialisasikan perubahan budaya organisasi; (2) Kebutuhan pada level tugas atau pekerjaan, yaitu identifikasi kebutuhan Diklat yang mempengaruhi kelompok pekerjaan atau tugas tertentu, misalnya kebutuhan Diklat akan sistem akuntansi pada bagian keuangan; dan (3) Kebutuhan pada level individu, yaitu identifikasi kebutuhan Diklat yang mempengaruhi kinerja individu atau yang menjadi kebutuhan individu, misalnya kebutuhan Diklat tentang manajemen waktu bagi pegawai tertentu.

Keenam, tentang Implementasi Kebijakan. N. William Dunn menjelaskan bahwa secara etimologis, istilah “kebijakan” atau *policy* berasal dari bahasa Yunani, Sansekerta, dan Latin. Akar kata dalam bahasa Yunani dan Sansekerta adalah *polis* (negara kota) dan *pura* (kota), yang dikembangkan dalam bahasa Latin menjadi *politia* (negara), dan akhirnya dalam bahasa Inggris, *policy*, yang berarti menangani masalah-masalah publik atau administrasi pemerintahan (Dunn, 2000:51). Bagi Mintzberg (dalam Scott & Davis, 2007:319), kebijakan merujuk pada: (1) Rencana – cara bertindak yang sengaja ditetapkan; (2) Permainan – manuver yang dimaksudkan untuk menyesatkan orang lain; (3) Pola – kumpulan tindakan yang konsisten, apakah bertujuan atau tidak; (4) Posisi – lokasi yang menunjuk bidang tindakan; dan (5) Perspektif – cara memandang dunia.

Selain itu, Lasswell dan Kaplan (dalam Mullins, 2005:71) memberikan definisi tentang kebijakan sebagai sesuatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai, dan praktek-praktek yang terarah (*a projected program of goal, value, and practices*). Menurut Richard L. Daft (2003:285), implementasi kebijakan merupakan “*the step in the decision-making process that involves using managerial, administrative, and persuasive abilities to translate the chosen alternative into action*”. Menurut Thomas R. Dye (1981:3) pula, kebijakan publik itu menyangkut “*whatever government chooses to do or not to do*”. Sedangkan George C. Edwards (1980:31) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah “*what government say and do or do not do [...] it is goal or purpose of government programs [...] the important ingredients of program [...] the implementation of intention and rules*”. Pendapat terakhir ini berarti bahwa kebijakan publik merupakan apa yang dikatakan dan dilakukan oleh pemerintah atau tidak dilakukan. Ia adalah tujuan-tujuan atau maksud dan program-program pemerintah; bahan-bahan penting dan program; serta penerapan, niat, dan peraturan-peraturan. Sementara itu, Shafritz, Russell dan Borick mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai berikut:

The process of putting a government program into effect; it is the total process of translating a legal mandate, whether an executive order or an enacted statute, into appropriate program directives and structures that provide services or create goods (dalam Lester & Stewart, 2000; dan Winarno, 2002).

Dalam nada yang sama, Van Meter dan Van Horn (1975), Solichin Abdul Wahab (1997), dan John Adair (1998) juga menyatakan bahwa implementasi kebijakan itu merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Implementasi kebijakan bukanlah sekedar bersangkut-paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, yakni menyangkut masalah konflik juga.

HASIL KAJIAN PUSTAKA DAN METODE PENELITIAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pilar utama dalam lingkungan organisasi yang akan mempengaruhi terwujud atau tidaknya tujuan organisasi. SDM, dengan demikian, merupakan sumber daya aktif yang berfungsi mensinergikan sumber daya lain seperti uang, mesin, sarana, dan prasarana dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Luthans & Davis, 1996).

SDM akan berperan optimal jika dikelola dengan baik dan benar. Pengelolaan SDM, salah satunya, harus mengarah pada penciptaan kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kompetensi terkait dengan kemampuan dan pengetahuan seseorang terkait dengan bidang kerjanya (Semiawan, 1999).

Upaya pengembangan kompetensi dalam organisasi, salah satunya, dapat ditempuh melalui penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan yang efektif. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan usaha sistematis dan terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan terkait dengan bidang kerjanya (Duguay & Corbut, 2002; dan Depdiknas RI, 2010b). Efektivitas pelaksanaan Diklat harus memperhatikan berbagai aspek seperti instruktur, kurikulum, metode pelatihan, dan fasilitas.

Kompetensi SDM (aparatur) di organisasi-organisasi publik umumnya belum memuaskan, sehingga juga belum menunjukkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Kinerja yang belum optimal, salah satunya, ditunjukkan dari kualitas pelayanan yang masih rendah di instansi-instansi pemerintah, sehingga banyak bermunculan keluhan dari masyarakat (Said, 2008).

Masih rendahnya kompetensi aparatur, salah satunya, disebabkan oleh pelaksanaan Diklat yang kurang efektif, terutama jika ditinjau dari kemampuan widyaiswara. Kemampuan widyaiswara umumnya masih rendah, baik terkait dengan penguasaan materi dan keahlian mengajar maupun dengan etika. Kemampuan widyaiswara yang masih belum memuaskan itu menyebabkan transfer ilmu menjadi tidak efektif, sehingga memberikan dampak yang luas terhadap kemampuan aparatur secara umum.

Reformasi ke-Diklat-an aparatur pemerintah harus dilakukan untuk mengefektifkan pelaksanaan Diklat. Reformasi dilakukan secara komprehensif yang mencakup kebijakan, anggaran, implementasi Diklat (widyaiswara, kurikulum, metode, dan fasilitas), serta evaluasi.

Pendekatan kualitatif (Patton, 1980; Nasution, 1992; dan Moleong, 2001) digunakan untuk mengungkap tentang implementasi kebijakan reformasi sumber daya ke-Diklat-an pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri. Penentuan informan dilakukan secara *purposive*. Dengan kriteria pihak-pihak yang mengetahui dan terlibat langsung dalam implementasi kebijakan reformasi sumber daya ke-Diklat-an pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri, yaitu pejabat struktural mulai dari tingkat eselon I sampai eselon IV, dan pejabat fungsional sejumlah 23 orang, alumni Diklat yang diselenggarakan di Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri sejumlah 12 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan yang didukung dengan observasi dan studi dokumentasi (Bogdan & Taylor, 1975; dan Lincoln & Guba, 1985). Untuk menganalisis data digunakan teknik dengan melakukan reduksi data, penyajian data, verifikasi / penarikan kesimpulan, serta triangulasi sumber dan metode (Miles & Michel, 1992).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pertama, tentang Implementasi Fungsi Manajemen pada Reformasi Sumber Daya Ke-Diklat-an. Penelitian menunjukkan bahwa fungsi perencanaan adalah: (1) untuk merumuskan visi dan misi dilakukan dengan mengacu kepada visi dan misi Kemendagri atau Kementerian Dalam Negeri, namun tidak semua anggota organisasi dilibatkan; (2) untuk mewujudkan visi dan misi, Badiklat atau Badan Pendidikan dan Pelatihan telah memiliki perencanaan strategis dengan menyusun rencana lima tahunan; (3) setiap unit kerja di Badiklat Kemendagri telah memiliki program kerja yang mengacu pada beberapa aspek serta disusun dalam periode yang variatif; dan (4) pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat atau AKD belum optimal.

Hasil AKD akan menghasilkan dua hal besar. *Pertama*, kebutuhan jenis dan jenjang Diklat tertentu yang harus dilaksanakan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi pegawai. Jenis dan jenjang Diklat tersebut sangat tergantung pada kebutuhan kompetensi. Terkait dengan Diklat yang sudah ada kurikulumnya dan dilaksanakan oleh lembaga Diklat, terdapat pula Diklat yang bersifat khusus (Depdiknas RI, 2010a). *Kedua*, upaya-upaya yang seyogianya dilakukan oleh manajemen (pimpinan organisasi) untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja di organisasi tersebut. Upaya ini bersifat langsung operasional dan di bawah kewenangan pimpinan organisasi.

Mengenai fungsi pengorganisasian dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Struktur organisasi di Badiklat masih belum ideal, sehingga koordinasi dan pembangian tugas belum berjalan secara efektif; dan (2) Kondisi pegawai di

Badiklat Kemendagri secara kuantitas sudah memadai tetapi secara kualitas perlu dilakukan pengembangan.

Seiring dengan pelaksanaan reformasi, maka struktur organisasi sedang diupayakan menuju kondisi yang lebih baik. Muncul ide bahwa struktur organisasi sebaiknya lebih bersifat fungsional dibandingkan struktural, sehingga pembagian fungsi dan pelaksanaan tugas lebih efektif.

Pada tahapan pengorganisasian, kegiatan yang menonjol adalah perbaikan struktur organisasi dan administrasi kepegawaian. Struktur organisasi dibuat ke arah yang lebih fungsional dengan diberlakukannya Peraturan Kementerian Dalam Negeri Nomor 41 tahun 2010, sedangkan administrasi kepegawaian difokuskan kepada usaha mempersiapkan SDM yang kompeten sesuai dengan tuntutan reformasi.

Mengenai fungsi pelaksanaan dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Badiklat telah berupaya menyediakan sarana dan prasarana, baik fisik maupun non-fisik; (2) Dalam upaya meningkatkan kompetensi SDM, Badiklat mengikutsertakan pegawai dalam berbagai bentuk pelatihan seperti mengikutsertakan dalam pelatihan MOT atau *Management of Training*, TOC atau *Training Officer Course*, dan TOT atau *Training of Trainer*. Kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan untuk memperbaiki kualitas SDM, sehingga *output* yang dihasilkan oleh Badiklat Kemendagri juga memuaskan para *stakeholders*; dan (3) Badiklat memperketat proses rekrutmen widyaiswara. Proses rekrutmen widyaiswara, dengan demikian, juga sudah mulai diperbaiki dengan lebih mengetatkan persyaratan akademis, seperti minimal harus berlatar pendidikan S2 atau Magister.

Mengenai fungsi pengawasan dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Tidak diberlakukannya standar khusus, sehingga setiap pengawas tidak terikat menggunakan metode pengawasan tertentu; dan (2) Salah satu metode pengawasan yang digunakan adalah pengawasan melekat yang dinilai kurang efektif. Khususnya menyangkut pengawasan di bidang keuangan, hasil pengawasan selama ini menunjukkan bahwa tingkat penyimpangannya relatif kecil. Hal ini dapat terjadi karena ketatnya pengawasan di bidang anggaran, sehingga selalu dipantau secara cermat agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang dapat merugikan organisasi (wawancara dengan informan dari Badiklat Kemendagri RI, 25/8/2010).

Kedua, tentang Reformasi Kurikulum dan Materi Ajar. Penyusunan kurikulum di Badiklat Kemendagri berbasis Peraturan Kemendagri No.31 tahun 2007 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Dalam Negeri. Namun, beberapa kurikulum kurang relevan dengan kondisi yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan serta tidak relevannya jenis Diklat dengan latar belakang pekerjaan (hasil observasi, 23-27 Agustus 2010).

Kurikulum yang sudah tidak relevan bisa jadi merupakan kurikulum lama yang masih digunakan. Harus diingat bahwa perkembangan lingkungan bergerak cepat, yang menyebabkan tuntutan-tuntutan kompetensi juga berubah dan bertambah. Hal ini tentunya memerlukan antisipasi adaptasi kurikulum

yang cepat juga. Keterlibatan dari berbagai pihak yang berkepentingan memegang peranan penting dalam penyusunan kurikulum. Dalam kaitannya dengan keterlibatan ini, pihak Badiklat juga sudah melakukannya, yaitu dengan melibatkan para *stakeholder* seperti peserta, widyaiswara, alumni, dan orang-orang yang ahli di bidangnya (wawancara dengan informan dari Badiklat Kemendagri RI, 25/8/2010).

Dalam pelaksanaan kurikulum harus ada koordinasi juga, antara lain koordinasi vertikal, yaitu antara rumusan tujuan institusional dengan tujuan kurikuler dan tujuan instruksional; serta konsistensi horizontal, yaitu keterkaitan mata pelajaran yang satu dengan yang lain dalam satu program studi. Disamping itu juga, koordinasi yang bersifat internal, yaitu keterkaitan antara pokok bahasan yang satu dengan yang lain dalam satu mata pelajaran.

Ketiga, tentang Reformasi Persyaratan Peserta. Berdasarkan tingkat pendidikan dan pekerjaan, peserta pada sebagian Diklat tidak sesuai dengan kriteria sehingga tujuan pembelajaran kurang tercapai. Menanggapi persoalan tersebut, maka Badiklat saat ini mulai menerapkan secara ketat persyaratan-persyaratan peserta. Setiap jenis Diklat memiliki persyaratan-persyaratan sendiri. Misalnya, untuk peserta pelatihan yang diberi tugas sebagai perancang peraturan daerah, persyaratannya harus lulusan sarjana hukum; peserta Diklat sekunder minimal staf golongan III-B; usia peserta PIM 4 maksimal 40 tahun dan pendidikan minimal Sarjana Muda; dan peserta untuk PIM 3 usia maksimal 45 tahun dan pendidikan minimal S1. Aturan-aturan seperti ini sudah mulai ditegakkan, sehingga dalam proses seleksi peserta dilakukan dengan ketat (wawancara dengan informan dari Badiklat Kemendagri RI, 25/8/2010).

Sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 dalam bab IV, peserta Diklat prajabatan adalah semua CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil), peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural, dan PNS yang akan mengikuti Diklatpim tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim Tingkat di bawahnya. Dalam pasal 15 bab tersebut dijelaskan pula bahwa peserta Diklat fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu. Dan dalam pasal 16 diatur tentang peserta Diklat teknis, yaitu PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

Jika aturan-aturan tentang persyaratan Diklat tersebut benar-benar diimplementasikan, maka hal itu akan mendorong terwujudnya keberhasilan dalam melaksanakan reformasi sumber daya ke-Diklat-an, khususnya terkait dengan peningkatan kompetensi aparatur. Sebab, apa yang telah dirancang dalam kurikulum Badiklat ditujukan untuk meningkatkan kompetensi aparatur sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Oleh karena itu jika yang mengikuti pelatihan tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan, maka hasilnya juga tidak efektif dalam meningkatkan kompetensi aparatur.

Keempat, tentang Reformasi Persyaratan Widyaiswara. Jumlah widyaiswara di Badiklat Kementrian Dalam Negeri awalnya hanya 15 orang dengan usia berkisar 50 sampai 64 tahun, namun pada tahun 2010 telah dilaksanakan kebijakan rekrutmen widyaiswara dari CPNS dan berlatar belakang pendidikan minimal S2 sejumlah 30 orang. Dari jumlah dan kualifikasi tersebut menunjukkan adanya ketimpangan rasio antara jumlah dan jenis Diklat terhadap ketersediaan widyaiswara (hasil observasi, 23-27 Agustus 2010).

Badiklat dalam rangka reformasi sumber daya ke-Diklat-an juga memiliki komitmen untuk meningkatkan kualitas widyaiswaranya. Upaya lain yang dilakukan, antara lain, berusaha untuk terus melakukan pelatihan-pelatihan seperti TOT (*Training of Trainer*). Upaya ini terus dilakukan mengingat stigma yang melekat di kebanyakan widyaiswara di Indonesia yang masih rendah (Depdiknas RI, 2009a). Hal ini seperti ditunjukkan dalam penelitian Desi Fernanda (2006:135) bahwa kompetensi widyaiswara masih belum optimal, baik dalam penguasaan materi dan keahlian mengajar maupun dalam etika. Kemampuan mengajar berkaitan erat dengan penguasaan widyaiswara terhadap teknik dan metodologi pembelajaran bagi orang dewasa. Berkaitan dengan kapasitas dan kompetensi widyaiswara dalam substansi yang dirasakan masih kurang, terlihat juga dari masih jarangnyanya widyaiswara menulis karya-karya ilmiah, baik yang dipublikasikan dalam bentuk jurnal ilmiah maupun dalam bentuk buku (Jubaedah, 2009). Memang diakui bahwa widyaiswara di Badiklat sendiri juga ada yang seperti itu, namun terus diupayakan untuk meningkatkan kompetensinya.

Pada penyelenggaraan beberapa Diklat, fasilitator berasal luar widyaiswara Kementrian Dalam Negeri (Depdiknas RI, 2011a). Kompetensi widyaiswara Badiklat Kementrian Dalam Negeri pada materi-materi Diklat tertentu kurang optimal, terbukti pada hasil observasi salah satu penyelenggaraan Diklat justru masih diikuti oleh 6 orang widyaiswara Badiklat, baik Widyaiswara Utama dan Widyaiswara Madya maupun Widyaiswara Muda sebagai peserta Diklat (hasil observasi, 23-27 Agustus 2010).

Kelima, tentang Reformasi Pemanfaatan Sarana dan Prasarana. Komponen sarana dan prasarana berperan cukup signifikan dalam keberhasilan pelaksanaan program Diklat. Tanpa fasilitas ini maka proses pembelajaran dalam Diklat akan terganggu. Tempat Diklat, misalnya, harus memenuhi syarat dan memiliki standar tertentu sehingga mampu memberikan suasana yang kondusif untuk belajar. Kualitas ruang kelas, baik ukuran maupun kelengkapan penunjangnya dengan penataan yang ekonomis dan harmonis, harus benar-benar diperhatikan. Ketersediaan ruang yang disesuaikan dengan jumlah peserta Diklat harus diperhitungkan dan dikaitkan dengan kesesuaian ruang dengan jenis Diklat tertentu. Tidak terlepas pula hal yang sangat penting, yaitu perawatan fasilitas Diklat, terutama barang elektronik. Masalah perawatan ini sering muncul karena pihak pengelola kurang memahami arti penting dari peralatan tersebut dalam kelancaran dan keberhasilan suatu program

Diklat. Jadi, kelengkapan fasilitas ini perlu ditunjang dengan pengelolaan dan monitoring yang baik supaya lebih berdaya guna dan hasil guna.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan pihak terkait di Badiklat Kemendagri ditemukan bahwa kondisi ruang kantor masih kurang representatif, karena jarak dari kantor ke ruang penyelenggaraan Diklat agak jauh. Pemanfaatan perpustakaan juga belum optimal, jumlah koleksi buku dan ragam koleksi buku masih kurang, relevansi koleksi buku dengan materi Diklat masih kurang, kualitas koleksi ditemukan buku-buku lama, serta jam buka perpustakaan sesuai dengan jam buka kantor (hasil observasi, 23-27 Agustus 2010; dan wawancara dengan informan dari Badiklat Kemendagri RI, 25/8/2010).

Keenam, tentang Reformasi Standar Pembiayaan Diklat. Anggaran atau pembiayaan Diklat berhubungan dengan banyak aspek di dalam organisasi. Anggaran, antara lain, berhubungan dengan penyediaan sarana dan prasarana, peningkatan pendidikan pegawai, penelitian, dan kompensasi pegawai. Karena berkait erat dengan faktor-faktor lain, maka ketersediaan dana yang mencukupi menjadi persyaratan penting agar faktor-faktor lain dalam kondisi yang baik.

Dalam kaitannya dengan anggaran yang disediakan untuk Badiklat Kemendagri, secara umum tidak terjadi masalah yang berarti yang sampai mengganggu tugas pokok dan fungsi Badiklat. Persoalannya adalah bagaimana mengatur anggaran secara efektif dan efisien serta menerapkan skala prioritas dalam penggunaannya. Karena meskipun dari jumlah anggaran terus meningkat, tetapi kegiatan yang harus diselenggarakan juga terus meningkat.

Pembiayaan Badiklat Kemendagri berasal dari APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) yang diatur dalam ketetapan Menteri Keuangan, sehingga alokasi anggaran yang tersedia harus mampu dimanfaatkan secara optimal. Ini tentunya membutuhkan perencanaan dan perhitungan yang matang agar kegiatan yang direncanakan dalam jangka waktu satu tahun anggaran dapat terlaksana dengan baik. Namun, pembiayaan dengan APBN membatasi jumlah *target group*/peserta untuk mengikuti Diklat. Namun juga, dengan diterapkannya PNPB dapat menambah jumlah *target group*. Selain itu, diperoleh informasi bahwa anggaran Diklat bagi aparaturnya Daerah untuk mengikuti Diklat di Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri belum sepenuhnya terserap (wawancara dengan informan dari Badiklat Kemendagri RI, 25/8/2010).

Dan terakhir, **ketujuh, tentang Evaluasi Diklat.** Fungsi evaluasi lebih diarahkan kepada penilaian kinerja setiap sesi kegiatan penyelenggaraan, yang *output*-nya dapat memberikan predikat keberhasilan atau kegagalan, keberkualitasan atau ketidakberkualitasan, keefektifan atau ketidakefektifan, serta keefisienan atau ketidakefisienan dari suatu penyelenggaraan Diklat. Secara normatif sistem evaluasi sudah ada, namun efektivitas sistem tersebut masih tidak efektif. Ada dua penyebab mengenai hal ini: (1) karena sistem yang

dibangun belum mampu menjamin pelaksanaan evaluasi yang baik atau *bad policy*, sehingga berdampak terhadap penyelenggaraan Diklat yang kurang berkualitas; dan (2) meskipun secara normatif dalam aspek-aspek tertentu telah dibangun sistem tersebut, namun belum dapat dilaksanakan dengan baik, bahkan belum dilaksanakan sama sekali atau *bad implementation* (wawancara dengan informan dari Badiklat Kemdagri RI, 25/8/2010).

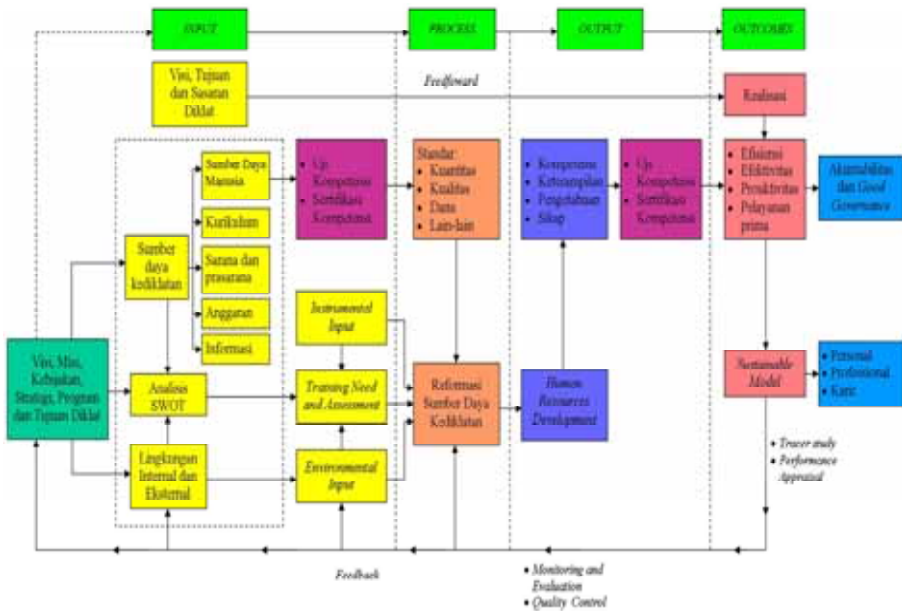
Evaluasi Diklat lebih ditekankan pada evaluasi proses dan *output*, sedangkan evaluasi pasca Diklat (*outcome* / dampak) belum dilaksanakan secara terencana. Evaluasi pasca Diklat khususnya ditujukan terhadap aspek-aspek: (1) Kemampuan dan pendayagunaan alumni; (2) Sejauh mana para alumni mampu menerapkan pengetahuan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya; dan (3) Sejauh mana para alumni didayagunakan potensinya dalam jabatan struktural. Evaluasi terhadap program Diklat merupakan aspek yang penting (Soeprihanto, 1998), karena kegiatan ini tidak saja untuk mengetahui kesenjangan atau penyimpangan dalam proses ke-Diklat-an, tetapi juga untuk memperoleh umpan balik yang bermanfaat dalam peningkatan kualitas program Diklat.

Sedangkan mengenai Strategi Alternatif Model Peningkatan Kompetensi Aparatur dalam Reformasi Sumber Daya ke-Diklat-an Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri, kiranya dapat dilakukan sebagai berikut:

Pertama, Asumsi. Salah satu hal penting yang harus dilakukan dalam pencapaian visi dan misi organisasi adalah pengembangan SDM. Program pengembangan SDM di setiap organisasi ditujukan untuk meningkatkan kompetensi para pegawai melalui optimalisasi SDM. Program ini dilakukan secara terencana dan berkelanjutan karena harus beradaptasi atau mengikuti perubahan, baik dalam lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Program pengembangan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi SDM menjadi sangat penting karena akan berdampak positif, baik langsung maupun tidak langsung, pada organisasi. Keberhasilan program pengembangan SDM ditentukan oleh banyak faktor. Menurut para pakar manajemen organisasi, seperti Heidjurachman Ranupandodjojo dan Suad Husnan (1990); G.J. Bergenhenegouwen, H.F.K. Ten Horn dan E.A.M. Mooijman (1996); Per-Erik Ellström (1997); dan John Sullivan (1998), ada tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM, yaitu: (1) dukungan manajemen puncak, (2) komitmen para spesialis dan generalis dalam pengolahan SDM, (3) perkembangan teknologi, (4) kompleksitas organisasi, (5) pengetahuan tentang ilmu-ilmu perilaku, (6) prinsip-prinsip belajar, dan (7) unjuk kerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

Kedua, Rancang Bangun Model. Strategi alternatif model manajemen meningkatkan kompetensi aparatur dalam reformasi sumber daya ke-Diklat-an dalam Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri dapat digambarkan sebagai berikut:



Ketiga, Prasyarat Implementasi Model. Khususnya dalam program pelatihan, faktor *input* antara lain terdiri dari SDM, kurikulum, sarana dan prasarana, anggaran, informasi, dan melakukan upaya analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal. Masing-masing komponen masukan tersebut saling terkait dan saling mendukung dalam aktivitasnya pada organisasi. Namun demikian, SDM merupakan unsur *input* yang paling penting peranannya. Guna menjamin Badiklat memiliki SDM yang berkualitas, maka dituntut untuk melakukan uji kompetensi yang diikuti dengan adanya sertifikasi kompetensi. Pelaksanaan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*) juga diperlukan, sehingga dari lingkungan internal dapat diketahui kekuatan dan kelemahan; sementara dari lingkungan eksternal dapat diperoleh informasi tentang peluang dan ancaman.

Pada tahapan proses ditetapkan standar, baik secara kualitas dan kuantitas maupun pendanaan. Standar-standar ini perlu ditetapkan dengan harapan dalam pelaksanaan, informasi semua komponen *input* telah sesuai dengan yang dibutuhkan sehingga lebih lanjut pelaksanaan akan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam proses reformasi dilakukan berbagai upaya pembenahan terhadap aspek-aspek sumber daya ke-Diklat-an, mulai dari pemberian pelatihan terhadap pegawai dan widyaiswara, pembenahan fasilitas, pembenahan kurikulum, dan penyediaan anggaran yang lebih memadai. Keluaran yang diharapkan yaitu pengembangan SDM yang dapat menghasilkan pegawai yang kompeten, terampil, berpengetahuan, dan memiliki sikap yang baik (Winfrey, 1992; dan Miller, 1999).

Khusus yang menyangkut kompetensi aparatur, dalam teknis penyelenggaraan Diklat di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dinyatakan bahwa kompetensi Diklat mencakup tiga ranah, yaitu: (1) Ranah kognitif, yaitu penampilan yang ditunjukkan peserta dalam perubahan/peningkatan pengetahuan dan intelektual; (2) Ranah sikap, yaitu penampilan yang ditunjukkan peserta dalam perubahan minat, sikap, dan nilai-nilai ; serta (3) Ranah keterampilan, yaitu penampilan yang ditunjukkan peserta, baik yang bersifat intelektual maupun bersifat laku atau gerak, yang dikuasai dan dilakukan dengan tepat sesuai kecepatan tertentu (Philips, 1991; dan Prihadi, 2004).

Khusus mengenai kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pegawai maka perlu dilakukan uji kompetensi untuk mengetahui sejauhmana kompetensi yang dimiliki pegawai (Nelson & Dailey, 1998). Uji kompetensi ini lebih lanjut akan menjadi dasar untuk sertifikasi kompetensi pegawai. Sertifikasi ini akan menjadi indikator bahwa seorang pegawai telah memenuhi kriteria-kriteria kompetensi yang ditetapkan sebelumnya (wawancara dengan informan dari Badiklat Kemendagri RI, 25/8/2010). Dalam hal ini, hasil yang diharapkan adalah efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan pelayanan prima. Untuk mengetahui hasil akhir tersebut dapat dilakukan studi penelusuran (*tracer study*), yaitu dengan menelusuri para alumni untuk mengetahui perubahan-perubahan yang terjadi. Selain itu juga dilakukan penilaian kinerja alumni (*performance appraisal*) yang bertujuan untuk memastikan apakah ada peningkatan secara signifikan kinerja peserta pelatihan setelah mengikuti Diklat.

Sementara untuk pengembangan model yang berkelanjutan (*sustainable model*) mencakup tiga hal, yaitu masalah pengembangan personal, profesional, dan karir. Pengembangan personal ini lebih terkait dengan pengembangan kualitas diri, sehingga berhubungan dengan sikap dan perilaku. Sementara pengembangan profesional berhubungan dengan masalah kompetensi yang terkait dengan pekerjaan sehari-hari. Dari hasil akhir tersebut selanjutnya didapatkan umpan balik guna merumuskan kembali visi, misi, kebijakan, strategi, program, dan tujuan organisasi yang baru (Dionne, 1996; dan Hashim, 2001). Dengan kata lain, hasil akhir ini akan menjadi faktor masukan untuk siklus penyelenggaraan Diklat berikutnya.

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

Badiklat Kemendagri RI (Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia), dalam rangka reformasi sumber daya ke-Diklat-an, mulai melaksanakan tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan pengawasan. Namun dalam tahap perencanaan belum adanya perencanaan formasi SDM ke-Diklat-an, baik di lingkungan Pusat maupun di unit Diklat Regional dan Daerah (Depdiknas RI, 2009b).

Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan reformasi sumber daya ke-Diklat-an pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri belum optimal. Hal ini nampak dari indikasi belum adanya suatu *Grand design* atau *Master Plan* dari reformasi SDM ke-Diklat-an. Visi, misi, kebijakan, strategi, program, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh Badiklat Kemendagri memang membutuhkan banyak usaha untuk dapat mencapainya. Dalam perspektif manajemen, usaha-usaha yang dilakukan dikelompokkan menjadi empat komponen, yaitu: masukan (*input*), proses (*process*), keluaran (*output*), dan hasil (*outcome*).

Masukan yang paling penting peranannya adalah SDM ke-Diklat-an, yang berfungsi mengoptimalkan sumber daya lain. Widyaiswara menjadi pilar penting yang mempengaruhi keberhasilan program Diklat. Sementara itu, kondisi beberapa kurikulum Diklat yang diacu oleh Badiklat sedang dalam tahap pembaharuan, terutama pada penyelenggaraan Diklat yang dilaksanakan pada tahun 2010.

Reformasi persyaratan peserta masih terus diupayakan oleh Badiklat Kemendagri, karena sampai saat ini masih cukup banyak peserta Diklat yang sebenarnya tidak memenuhi persyaratan. Banyak peserta yang lebih didasarkan pada pertimbangan surat tugas. Berdasarkan studi observasi pada tiga jenis Diklat yang dilaksanakan oleh Badiklat Kemendagri diperoleh informasi bahwa implementasi kriteria peserta Diklat belum dipatuhi, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi (hasil observasi, 23-27 Agustus 2010).

Pertama, reformasi terhadap persyaratan widyaiswara di Badiklat Kemendagri dengan memperketat syarat-syarat bagi widyaiswara, baik itu menyangkut persyaratan akademis, usia, dan kepribadian maupun kompetensi. Saat ini, jumlah widyaiswara di Badiklat berjumlah 15 orang dengan usia berkisar 50 sampai 64 tahun. Hal ini menunjukkan adanya ketimpangan rasio antara jumlah dan jenis Diklat terhadap ketersediaan widyaiswara. Pada tahun 2010 telah dilaksanakan kebijakan rekrutmen widyaiswara dari CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) dan berlatar belakang pendidikan minimal S2 (Magister).

Kedua, sarana gedung sudah selesai dibangun, sehingga saat ini penyelenggaraan Diklat tidak lagi menyewa hotel-hotel. Asrama untuk Diklat juga terus diperbaiki. Fasilitas-fasilitas pendukung lain seperti internet, LCD, dan komputer juga terus dilakukan perbaikan agar dapat memenuhi standar yang layak sebagai tempat penyelenggaraan Diklat yang profesional. Namun belum semua materi Diklat menggunakan fasilitas *e-learning* dan hanya Diklat-diklat tertentu yang sudah, akibat masih terbatasnya SDM yang menguasai IT (Information Technology) untuk merancang program *e-learning* (Cruse, 2002). Selain masalah tersebut, sarana perpustakaan juga belum optimal. Koleksi buku di perpustakaan masih minim dan relevansi juga dinilai kurang dengan kebutuhan peserta.

Ketiga, standar pembiayaan penyelenggaraan Diklat mengacu pada peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan. Upaya yang dilakukan yaitu terus mengelola anggaran secara efektif dan efisien serta menerapkan skala prioritas dalam penggunaannya. Masalah keterbatasan pembiayaan APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) telah membatasi jumlah *target group* (peserta) dalam beberapa penyelenggaraan Diklat. Namun, dengan diterapkannya PNBP dapat menambah jumlah *target group*.

Keempat, Badiklat Kemendagri telah melaksanakan evaluasi Diklat dengan menekankan pada evaluasi proses dan hasil. Sedangkan evaluasi pasca Diklat (*outcome*) yang dilakukan kepada para alumni Diklat belum dilakukan secara terencana dan reguler.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya adalah:

Pertama, komitmen reformasi sumber daya ke-Diklat-an harus lebih dikuatkan lagi di Badiklat Kemendagri, sehingga memiliki daya dorong yang besar dalam menggerakkan semangat kerja para pegawai.

Kedua, Badiklat Kemendagri perlu melaksanakan siklus manajemen dan pelatihan yang diawali dengan AKD (Analisis Kebutuhan Diklat). AKD ini perlu mendeskripsikan kebutuhan kompetensi yang harus dipenuhi oleh Diklat, baik pada level organisasi dan pekerjaan maupun individu.

Ketiga, evaluasi secara terencana dan periodik untuk memonitor kemajuan pelaksanaan reformasi sumber daya ke-Diklat-an perlu dibangun (Boverie, Sanchez & Zondlo, 1995; dan Kirkpatrick, 1996). Evaluasi untuk mengetahui bagaimana perkembangan pelaksanaan reformasi setelah satu tahun, dua tahun, dan seterusnya.

Keempat, widyaiswara sebagai pihak yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan reformasi sumber daya ke-Diklat-an harus senantiasa meningkatkan kompetensinya dalam tiga aspek yang meliputi: (1) peningkatan wawasan/*knowledge*; (2) kepribadian/*moral/etika*; dan (3) keterampilan/*kecakapan-kecakapan*. Selain itu, pengembangan widyaiswara dibutuhkan melalui peningkatan jenjang pendidikan dan mengikuti pelatihan-pelatihan yang bermanfaat bagi pengayaan kualitas keilmuan dan keterampilannya.

Kelima, penyelenggaraan Diklat di Badiklat Kemendagri seyogianya berorientasi pada kepuasan peserta dan instansi pengguna lulusan. Badiklat Kemendagri seyogianya mengkoordinasikan reformasi Diklat di unit Diklat lingkungan Kementerian Dalam Negeri, Pusat Diklat Regional, dan unit Diklat Pemerintah Daerah (Depdiknas RI, 2009c). Selain itu, Badiklat Kemendagri senantiasa berupaya menerapkan pengelolaan organisasi berdasarkan prinsip tata kelola (*good corporate governance*).

Akhirnya, beberapa rekomendasi yang bisa diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Badiklat Kemendagri perlu menyusun *Grand Design/Master Plan* dalam rangka reformasi sumber daya ke-Diklat-an yang dapat menghasilkan prioritas-prioritas besar; (2) Menyusun perencanaan reformasi SDM ke-Diklat-an secara kualitas dan kuantitas di lingkungan Badiklat

Kemendagri, Pusat Regional, dan Unit Diklat Daerah; (3) Analisis kebutuhan SDM diperuntukkan dalam standarisasi berbagai jenis dan jenjang Diklat, termasuk standarisasi pembiayaan; (4) Badiklat Kemendagri perlu melakukan pembinaan evaluasi secara periodik untuk memantau kemajuan pelaksanaan reformasi sumber daya ke-Diklat-an di Pusat Diklat Regional dan unit-unit Diklat di Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota; (5) Perlu ditetapkan standar kompetensi kerja pegawai untuk memastikan bahwa setiap pegawai telah memiliki kompetensi sesuai dengan bidang tugas yang dibutuhkan; (6) Perlu dibuat standarisasi sumber daya ke-Diklat-an, baik itu menyangkut tenaga kediklatan, kurikulum dan isi, widyaiswara, dan peserta maupun sarana dan prasarana, serta pembiayaan; dan (7) Strategi alternatif model manajemen peningkatan kompetensi aparatur ini menekankan pada pelaksanaan uji kompetensi serta sertifikasi SDM Diklat melalui penetapan standarisasi dan dapat dilaksanakan pada seluruh institusi penyelenggara Diklat.

Bibliografi

- Adair, John. (1998). *Effective Decision Making*. Calcuta: Rupa & Co.
- BAKN RI [Badan Administrasi dan Kepegawaian Negara Republik Indonesia]. (2003). *Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46-A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: BAKN RI.
- Berge, Zane L. (2008). "Why it is So Hard to Evaluate Training in the Workplace?" dalam *Industrial and Commercial Training*, Vol.40, No.7, hlm.390-395.
- Bergenhengouwen, G.J., H.F.K. Ten Horn & E.A.M. Mooijman. (1996). "Competence Development a Challenge for HRM Professionals: Core Competences of Organizations as Guidelines for the Development of Employees" dalam *Journal of European Industrial Training*, 20 / 9, hlm.29-35.
- Bernadin, H.J. & J.A. Russel. (1998). *Human Resources Management: An Experiential Approach*. New York: MacGraw-Hill Book Company.
- Bogdan, R. & S.J. Taylor. (1975). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York: Wiley.
- Boverie, Patricia, Mulcahy D. Sanchez & John A. Zondlo. (1995). "Evaluating the Effectiveness of Training Programs" dalam http://www.mapnp.org/library/trng_dev/evaluate/evaluate/htm [diakses di Bandung, Indonesia: 20 Desember 2010].
- Brown, Stephen M. (1997). "Changing Times and Changing Methods of Coaching Training" dalam http://www.ktic.com/TOPICT714_BROWN.HTM [diakses di Bandung, Indonesia: 20 Desember 2010].
- Burhanuddin. (1999). *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Caiden, Gerald E. & Heinrich R. Siedentopof. (1982). *Strategies for Administrative Reform*. Toronto: Lexington Books.
- Chelsom, John V. (1997). "Total Quality Through Empowered Training" dalam *Training for Quality*, Vol.5, No.4, hlm.139-145.
- Cruse, Kevin. (2002). "Evaluating E-Learning: Introduction to the Kirkpatrick Model" dalam http://www.e-learningguru.com/articles/art2_8.htm [diakses di Bandung, Indonesia: 20 Desember 2010].

- Daft, Richard L. (2003). *Management*. USA: South-Western.
- Davis, Keith R. & John W. Newstrom. (1996). *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. Singaura: McGraw Hill Book Company, 8th edition.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2000). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Depdiknas RI.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2003a). *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2003b). *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Depdiknas RI.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2005). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/66/M.PAN/6/2005 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya*. Jakarta: Depdiknas RI.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2006). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional*. Jakarta: Depdiknas RI.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2009a). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 14 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya*. Jakarta.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2009b). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Penyidik Pegawai Negeri Sipil Daerah*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2009c). *Program Diklat Teknis Umum di Lingkungan Depdagri dan Pemda*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2010a). *Himpunan Peraturan Kediklatan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementrian Dalam Negeri.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2010b). *Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur Melalui Diklat*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2010c). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 tahun 2010 tentang Susunan Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri*. Jakarta.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2011a). *Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 896-067 Tahun 2011 tentang Penempatan Tenaga Fungsional Widyaiswara di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.
- Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2011b). *Pedoman Penyusun Program Diklat tahun 2011*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.
- Dionne, Pierre. (1996). "The Evaluation of Training Activities: A Complex Issue Involving Different Stakes" dalam *Journal of Human Resource Development Quarterly*, Vol.7.
- Duguay, Scot M. & Keith A. Corbut. (2002). "Designing a Training Programs which Delivering Results Quickly" dalam *Industrial and Commercial Training*, Vol.34, No.6, hlm.223-228.
- Dunn, N. William. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, Terjemahan.
- Dye, Thomas R. (1981). *Understanding Public Policy*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Edwards, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. Wasihington D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Ellström, Per-Erik. (1997). "The Many Meanings of Occupational Competence and Qualification" dalam *Journal of European Industrial Training*, 21(6-7), hlm.266-273.

- Engkoswara. (2002). *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud RI [Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia].
- Fernanda, Desi. (2006). "Sinergitas Strategi Peningkatan Kualitas Diklat dalam Rangka Meningkatkan Kompetensi Aparatur di Daerah" dalam *Jurnal Diklat Aparatur*, Vol.2, No.2, hlm.129-139.
- Gilley, Jerry W. & Steven A. Eggland. (1989). *Principles of Human Resources Development*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hashim, Junaidah. (2001). "Training Evaluations: Clients' Role" dalam *Journal of European Industrial Training*, Vol.25, No.7, hlm.374-379.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Hasil observasi di Badiklat Kemendagri [Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia] di Jakarta, pada tanggal 23-27 Agustus 2010.
- Hermana, D. (2007). "Model Manajemen Strategik Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia: Suatu Studi di Divisi Pendidikan dan Pelatihan PT Telekomunikasi Indonesia". *Disertasi Doktor Tidak Diterbitkan*. Bandung: Sekolah Pascasarjana UPI [Universitas Pendidikan Indonesia].
- Idris, Fahmi. (2008). "Kinerja Birokrasi Memprihatinkan: Dunia Usaha Terhambat" dalam surat kabar *KOMPAS*. Jakarta: 28 Desember.
- Irawan, Prasetya. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA-LAN [Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi – Lembaga Administrasi Negara].
- Jeffrey, Pfeffer *at al.* (2007). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Book, Terjemahan.
- Jubaedah, Edah. (2009). "Kebijakan Akreditasi dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan dan Pelatihan Aparatur" dalam *Jurnal Diklat Aparatur*, Vol.5, No.1, hlm.119-136.
- Kasim, Azhar. (2007). "Strategi Reformasi Kepegawaian Negeri Sipil". *Makalah* disajikan dalam Diskusi Panel tentang Perencanaan Strategis Kepegawaian Nasional dalam Manajemen PNS di Aula BKN Jakarta, pada tanggal 23 Mei.
- Kemendagri RI [Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia]. (2010). *Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 470.05-1113 Tahun 2010 tentang Tim Perumus Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKI) Bidang Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.
- Kenezovich, Stephen J. (1984). *Administration of Public Education*. New York: Harper Collins Publishers.
- Kirkpatrick, Donald L. (1996). "Techniques for Evaluating Training Program" dalam http://www.astd.org/astd/resources/eval_roi_community/techniques.htm [diakses di Bandung, Indonesia: 20 Desember 2010].
- Lester, James P. & Joseph Stewart. (2000). *Public Policy: An Evolutinaruy Approach*. Australia: Wadsworth.
- Lincoln, Y. & E. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. New York: Sage.
- Luthans, F. & K. Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Martoyo, Susilo. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Media Indonesia* [surat kabar]. Jakarta, Indonesia: 30 Mei 2004.
- Meter, Van & Van Horn. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*. Amsterdam: Van Meter and Van Horn Administration & Society.
- Miles, Matthew B. & Huberman A. Michel. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press, Terjemahan.
- Miller, Mike. (1999). "Evaluating Training on These Four Levels" dalam *Journal of Credit Union Magazine*, Vol.65 [5 Mei].
- Moleong, Lexy. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mullins, Laurie J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. Essex: Prentice Hall.
- Mulyadi, Deddy. (2008). "Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi Melalui Manajemen Diklat Sistemik sebagai Paradigma Baru dalam Organisasi dan Manajemen" dalam *Jurnal Diklat Aparatur*, Vol.4, No.1, hlm.1-12.
- Nasution, Sorimuda. (1992). *Metode Penelitian Kualitatif Naturalistik*. Bandung: Penerbit Tarsito.
- Nelson, Bob & Patrick Dailey. (1998). "Measuring the Effectiveness of Recognition Programs" dalam *Journal of Human Resources Focus*, Vol.75 [11 November].
- Nitisemito, Alex S. (1996). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Patton, M.Q. (1980). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Philips, Jack J. (1991). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Texas: Gulf Publishing Company.
- Plant, R.A. & R.J. Ryan. (1994). "Who is Evaluating Training? A Study of the Practical Application of Kirkpatrick's Evaluation Strategy in Industrial Training" dalam *Journal of European Industrial Training*, Vol.18, No.5, hlm.27-30.
- Prihadi, S.F. (2004). *Assesment Centre: Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ranupandodjojo, Heidjurachman & Suad Husnan. (1990). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Robotham, David. (2003). "Learning and Training: Developing the Competent Learner" dalam *Journal of European Industrial Training*, Vol.27, No.9, hlm.473-480.
- Rukmana, N. (2005). "Efektivitas Penyelenggaraan Pendidikan Profesional Kedinasan Melalui Kerjasama Kemitraan dengan Perguruan Tinggi". *Disertasi Doktor Tidak Diterbitkan*. Bandung: Sekolah Pascasarjana UPI [Universitas Pendidikan Indonesia].
- Ruky, Achmad S. (2003). *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas: Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Said, Mas'ud. (2008). "Banyak Libur: Kinerja PNS Tetap Buruk" dalam surat kabar *KOMPAS*. Jakarta: 6 Februari.
- Santoso, Priyo Budi. (1988). *Birokrasi Pemerintah Orde Baru*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Scott, Richard W. & Gerald F. Davis. (2007). *Organizations and Organizing*. New Jersey: Pearson Education.
- Semiawan, Conny R. (1999). *Peningkatan Kemampuan Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Shrode, William A. (1974). *Organization and Management: Basic Systems Concept*. USA: Irwin.
- Siagian, S.P. (1993). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, J. Payaman. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Modul*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Soeprihanto, John. (1998). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Spencer, Lyle M. & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sullivan, John. (1998). "Measuring Training Effectiveness/Impact" dalam <http://ourworld.compuserve.com/homepages/gately/pp15js00.htm> [diakses di Bandung, Indonesia: 20 Desember 2010].
- Sumahdumin, D. (2010). "Efektivitas Implementasi Kebijakan Sistem Manajemen Mutu pada Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan: Studi Kasus Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III pada Badan Pendidikan Pelatihan Daerah Provinsi Jawa Barat". *Disertasi Doktor Tidak Diterbitkan*. Bandung: Sekolah Pascasarjana UPI [Universitas Pendidikan Indonesia].
- Sumarno, Wasti. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mandar Maju.
- Suparman, Rahmat. (2008). "Kualitas Aparatur Melalui Sistem Assesmen Kompetensi Peserta Diklat" dalam *Jurnal Diklat Aparatur*, Vol.4, No.1, hlm.59-78.
- Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 890/1989/SJ tanggal 07 April 2009 tentang Reformasi Diklat Aparatur di Lingkungan Departemen Dalam Negeri. Jakarta: Depdagri RI [Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia].

- Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 890/3961/SJ tanggal 10 November 2009 tentang Pedoman Reformasi Diklat Aparatur di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah.* Jakarta: Depdagri RI [Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia].
- Van der Klink, Marcel R. & Jan N. Streumer. (2002). "Effectiveness of On-the-Job Training" dalam *Journal of European Industrial Training*, 26/2/3/4, hlm.196–199.
- Virtanen, Turo. (2000). "Changing Competences of Public Managers: Tension in Commitment" dalam *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No.4, hlm.333-341.
- Wahab, Solichin Abdul. (1997). *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wawancara dengan informan dari Badiklat Kemendagri RI [Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia] di Jakarta, pada tanggal 25 Agustus 2010.
- Wikipedia Indonesia* [online]. Diakses di Bandung, Indonesia, pada tanggal 9 Oktober 2009.
- Winarno. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Winfrey, Elaine C. (1992). "Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation" dalam <http://www.coe.sdsu.edu/eet/articles/k4leves/start.htm> [diakses di Bandung, Indonesia: 20 Desember 2010].
- Zulpikar. (2008). "Optimalisasi Penyelenggaraan Diklat Prajabatan dalam Upaya Membentuk Kompetensi Kerja Pegawai Negeri Sipil" dalam *Jurnal Diklat Aparatur*, Vol.4, No.1, hlm.119-136.



Upaya pengembangan kompetensi dalam organisasi, salah satunya, dapat ditempuh melalui penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan yang efektif. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan usaha sistematis dan terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan terkait dengan bidang kerjanya.