

## EFEKTIVITAS MANAJEMEN SISTEM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PRAJABATAN APARATUR PEMERINTAH GOLONGAN III (Studi Kontribusi Komponen-Komponen Proses Belajar Mengajar Terhadap Efektivitas Sistem Pembelajaran dan Dampaknya Terhadap Kinerja Lulusan di Propinsi Jawa Barat)

Adang Kurniadi

Universitas Pendidikan Indonesia, Jl. Setiabudi, Bandung  
adang\_k@yahoo.co.id

*Effectiveness of Level III Pre-service Training Management (A Study of the Contribution of Teaching Learning  
Components on the Learning Effectiveness and Its Impacts on Alumni Performance in West Java Province)*

### Abstract

This research focuses on the teaching learning process of Level III Pre-service Training among West Java Provincial, Municipal and Regency Boards, Offices and Organization Units of Local Personnel Board. The research identifies the effectiveness of the Level III Pre-service Training Management, both from the input and its impact. The input comprises the components of teaching learning process consisting of raw input (participant characteristics), instrumental and environmental inputs, their influence to the learning effectiveness, and impacts to the alumni performance. This research employs a quantitative method. The data are collected through observation, interview, questionnaires and library research. The data are then analyzed and described by using scoring analysis (weight mean score model) and path analysis model. The result shows that the whole components of teaching learning process, the learning effectiveness, and the alumni performance do not reach the ideal condition as expected. Meanwhile, the inductive analysis reveals that partially as well as holistically the participant characteristics and instrumental and environmental inputs have a positive and significant effect to the effectiveness of learning system. In general, the Level III Pre-service Training system does not run effectively so that it does not give optimal contribution to alumni performance. Thus, measures need to be taken to improve the input, process, output, and outcome of Level III Pre-service Training system conducted by West Java Regional Training Office and other related training institutions.

Keywords: Participant Characteristic, Instrumental Input, Environmental Input, Effectiveness of Learning System, Performance of Public Servant.

### A. LATAR BELAKANG

Kinerja birokrat hingga saat ini sering dinilai masih sangat tidak memuaskan seperti ditulis Widitrisniharjo (*Jurnal Yustika* Vol. 9 No 1 Juli 2006): "Birokrasi pemerintah dalam menjalankan fungsi pelayanan publik selalu berbelit-belit, kaku, arogan, lamban dan malas, sering melakukan penyimpangan, pemborosan dan syarat KKN, tidak efisien, tidak efektif dan tidak profesional". Oleh karena itu, perubahan dalam banyak hal pada birokrasi sangat penting dilakukan, seperti dikatakan Rahoyo (2008): "Birokrasi dituntut mampu melakukan transformasi diri (*self transformation*) untuk menjadi semakin produktif, profesional, efisien, efektif, memiliki visi yang jauh ke depan, dan yang tak kalah penting adalah berorientasi pada masyarakat (*customers-oriented*)."

Gambaran di atas menunjukkan bahwa persoalan meningkatkan kinerja SDM aparatur memang perlu mendapat perhatian utama untuk terwujudnya *good governance* dalam birokrasi Indonesia. Hal tersebut sejalan dengan salah satu harapan terhadap reformasi, yaitu menuntun kembali fungsi pemerintah dan aparaturnya untuk menjadi *public servant*, yang berarti bahwa tugas pemerintah adalah melayani masyarakat, bukan sebaliknya. Sudah tentu harapan reformasi yang merupakan harapan masyarakat tersebut bermuara pada faktor kuantitas, kualitas maupun kinerja aparatur yang dimiliki pemerintah.

Berbagai upaya sebenarnya telah cukup banyak dilakukan pemerintah untuk memperbaiki citra birokrasi khususnya pelayanan kepada masyarakat tersebut baik dengan serangkaian peraturan/hukum maupun dengan menekankan pada tujuan untuk tersedianya aparatur-aparatur penyelenggara birokrasi yang profesional melalui berbagai Diklat, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Sesuai ketentuan dalam PP No. 101/2000 di atas, bahwa jenis Diklat terdiri dari Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan (Pasal 4). Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi PNS, yaitu untuk Golongan I, Golongan II dan Golongan III (Pasal 5). Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, di samping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat (Pasal 7).

PNS Golongan III dapat dikatakan sebagai kader-kader pimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang perlu dibina secara lebih khusus. Pembinaan tersebut menjadi bagian dari upaya mewujudkan pelaksanaan *good governance* di setiap

unit organisasi pemerintah. Oleh karena itu, dalam rangka penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III (Diklat Prajab III) telah dikeluarkan pula Keputusan Kepala LAN No: 2 tahun 2003 yang kemudian direvisi dengan Keputusan Kepala LAN No. 4 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III. Selain dimaksudkan untuk lebih mampu mencapai tujuan Diklat Golongan III sebagaimana ditetapkan dalam PP No.101/2000, maka pengaturan secara khusus dalam Diklat Prajabatan Golongan III tersebut diharapkan agar mencapai sasaran, yakni terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan pengangkatan untuk menjadi PNS Golongan III dan tentunya agar mampu mencapai kinerja yang diharapkan.

Secara normatif jelas, bahwa Diklat merupakan wahana peningkatan kinerja PNS. Dengan kata lain, kinerja PNS tersebut merupakan *outcome* dari keberhasilan manajemen Diklat. Sebagai suatu bentuk pembelajaran (*learning*), keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran Diklat PNS ditentukan oleh beragam komponen pelaksanaannya, yang disebut komponen PBM (Proses Belajar Mengajar). PBM dapat diartikan sebagai suatu rangkaian interaksi antara siswa dan guru dalam rangka mencapai tujuannya (Makmun, 2007:156).

Selanjutnya, menurut Makmun (2008), bahwa komponen PBM dikelompokkan menjadi tiga komponen, yaitu: *raw input* (siswa), *instrumental input* (sarana), dan *environmental input* (lingkungan). *Raw input* berkaitan dengan siswa, yang dengan segala karakteristiknya terus mengembangkan dirinya seoptimal mungkin melalui berbagai kegiatan (belajar) guna mencapai tujuannya sesuai dengan tahapan perkembangan yang dijalaninya. *Instrumental input* secara umum berkaitan dengan guru dan sarana prasarana pembelajaran yang diperlukan, termasuk pula metode, teknik dan media, bahan pembelajaran, program, fasilitas belajar dan kepemimpinan pelaksana diklat. Selain kedua komponen tersebut, keberhasilan PBM juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan sekitar (*environmental input*) seperti lingkungan sosial, budaya, fisik dan lainnya.

Secara faktual model Diklat yang berlaku sampai saat ini telah sering diidentifikasi terutama terkait dengan "paradigma belajar" yang dianut sifatnya masih konvensional, yakni proses belajar berbasis ruang kelas di mana kurikulum, metode belajar, waktu, tempat dan aspek-aspek lainnya sudah diformulasikan secara baku. Dapat dikatakan, bahwa pemahaman mengenai belajar pada model Diklat masih didominasi oleh pandangan *cognitivism* yang melihat proses belajar secara sempit. Meskipun PP 101/2000 mengenal Diklat nonklasikal atau nonkonvensional, tetapi dalam kenyataannya

pelaksanaan Diklat PNS, termasuk Diklat Prajab III masih dalam bentuk yang konvensional (klasikal).

Terhadap manajemen Diklat PNS khususnya yang berlaku di Jawa Barat, lebih lanjut penulis telah melakukan suatu analisis kesenjangan kinerja (*analysis of performance gap*) menggunakan SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Diklat PNS yang berlaku sekarang masih menggunakan model konvensional, berbasis kelas, dan manajemen Diklat PNS belum terlaksana dengan semestinya. Hal ini tercermin dari beberapa hal, seperti kurang adanya analisis kebutuhan pelatihan yang membandingkan antara sikap dan keterampilan yang diminta dengan sikap dan keterampilan yang dimiliki PNS, atau berdasarkan atas evaluasi yang telah dicapai periode sebelumnya. Pelaksanaan Diklat juga tidak memperhatikan karakteristik peserta yang berbeda-beda, penentuan peserta yang tidak selektif, serta kurikulum yang kurang mencerminkan tujuan Diklat yang hendak dicapai, sehingga hasil yang diperoleh juga belum sesuai harapan, baik dari aspek efektivitas maupun dampaknya terhadap kinerja.

Diklat Prajabatan Golongan III merupakan program penting yang diharapkan mampu membentuk sosok PNS yang mengarah pada upaya peningkatan kinerja PNS. Sesuai dengan PP. No. 101 Tahun 2000, Diklat Prajabatan Golongan III memiliki beragam tujuan. *Pertama* meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai kebutuhan instansi. *Kedua*, menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa. *Ketiga*, memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat. *Keempat*, menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik

Dalam kaitannya dengan model pembelajaran orang dewasa (*andragogy*) terdapat tujuh faktor penting yang menentukan keberhasilan proses pembelajaran pada orang dewasa (Rossman, 2000: 3), yaitu:

1. Pengembangan iklim yang kondusif untuk belajar.
2. Penciptaan struktur keorganisasian yang memungkinkan pembelajaran partisipatif.
3. Diagnosis kebutuhan pembelajaran.
4. Perumusan tujuan belajar.
5. Pengembangan desain kegiatan belajar.
6. Pelaksanaan kegiatan belajar.
7. Diagnosis ulang kebutuhan pembelajaran.

Dalam rumusan UNESCO (Tilaar, 1997:197) juga ditegaskan pentingnya eksistensi lembaga Diklat dengan proses pembelajaran yang ada di dalamnya khususnya di abad 21, di mana salah satunya adalah

sebagai pusat pembinaan profesional yang menggabungkan pengetahuan akademis dengan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan ekonomi.

Dua pendapat di atas menunjukkan, bahwa keberhasilan pelaksanaan Diklat tidak terlepas dari pola manajemen yang diterapkan. Manajemen Diklat sebagai proses sama dengan makna manajemen umum dalam arti luas, yaitu proses kegiatan yang meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan/pemimpinan (*leading*) dan pengawasan/pengendalian (*controlling*). Keempat komponen tersebut merupakan suatu sistem yang terpadu, yakni antara satu dengan lainnya saling berkaitan secara utuh. Oleh karena itu, manajemen Diklat merupakan kegiatan untuk merencanakan, mengatur, mengarahkan dan mengendalikan segenap sumber daya untuk mencapai tujuan Diklat secara efektif dan efisien.

Di antara sejumlah komponen yang dipersyaratkan untuk berlangsungnya kegiatan pembelajaran orang dewasa, ada beberapa komponen yang penting untuk dikaji. Berdasarkan beberapa rujukan studi yang ada, komponen-komponen penentu keberhasilan pelaksanaan Diklat atau yang merupakan komponen-komponen PBM mencakup tiga hal pokok, yaitu *raw input* (siswa/peserta didik), *instrumental input* (sarana) dan *environmental input* (lingkungan).

### 1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan identifikasi tersebut di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian: sejauhmana efektivitas manajemen sistem Diklat Prajabatan

Golongan III, baik dari segi masukan maupun dampaknya? Untuk konfirmasi di tingkat empirik, rumusan masalah tersebut selanjutnya dijabarkan ke dalam tiga pertanyaan penelitian berikut ini:

- a. Sejauhmana pengaruh karakteristik peserta didik, komponen sarana dan komponen lingkungan terhadap efektivitas sistem pembelajaran Diklat Prajabatan Golongan III baik secara parsial maupun secara simultan?
- b. Sejauhmana pengaruh efektivitas sistem pembelajaran terhadap kinerja aparatur?
- c. Bagaimanakah model hipotetik manajemen sistem Diklat Prajabatan Golongan III yang efektif baik dari segi efektivitas komponen masukan maupun dampaknya?

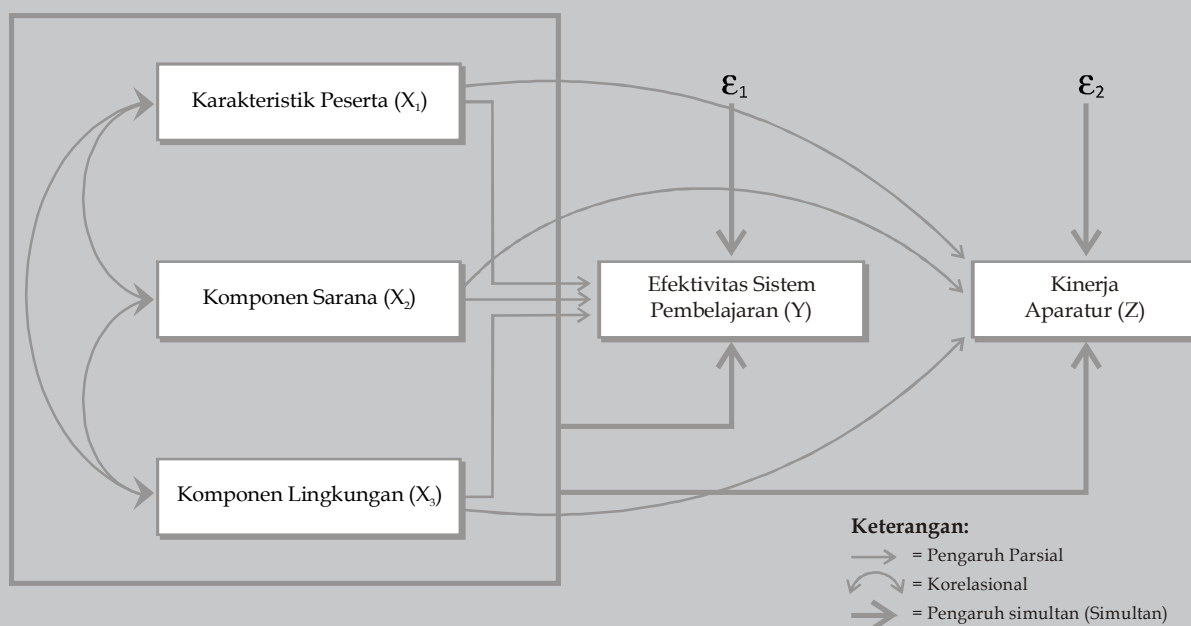
### 2. Kerangka Pikir dan Model Penelitian

Adapun kerangka pikir dan model yang dikembangkan ada pada Gambar 1.

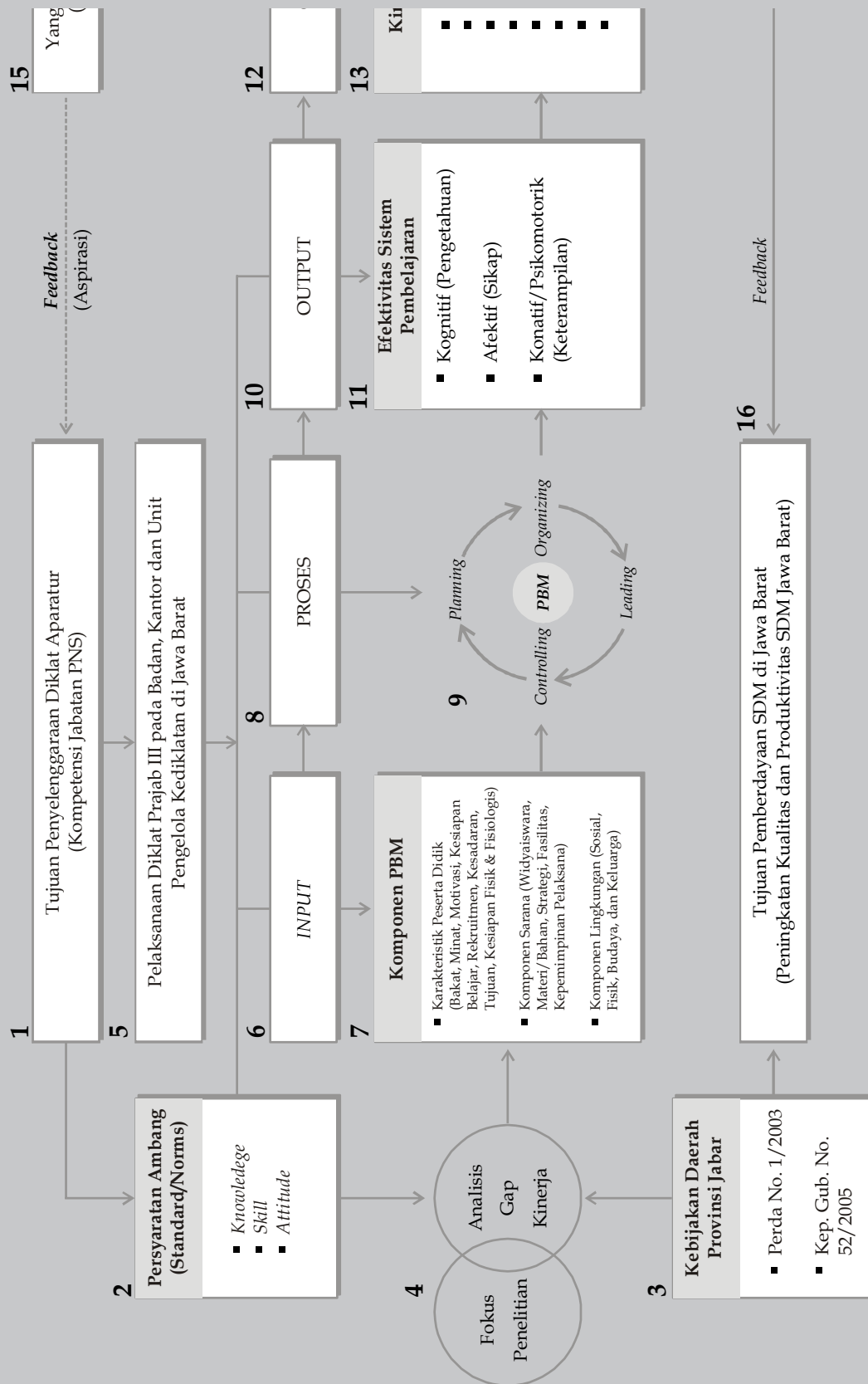
#### B. LANDASAN TEORITIS

Teori dasar yang digunakan adalah teori administrasi pendidikan dan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Engkoswara (1987) menyatakan, administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya pendidikan, yang terdiri atas sumber daya manusia, kurikulum dan fasilitas, untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan penciptaan suasana yang baik bagi pencapaian tujuan pendidikan secara efektif, efisien, dan produktif.

Dari perspektif manajemen SDM, bahwa MSDM adalah ilmu manajemen yang mengatur sumber daya manusia dengan cara mengelola fungsi



Gambar 2. Model Penelitian



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

manajerialnya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta fungsi operasionalnya yang terdiri dari pengadaan, pengembangan, pemberian jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi, individu dan masyarakat tercapai secara efektif dan efisien (Werther dan Davis, 1996; Flippo, 1996).

Menurut Harvey dan Brown (1996), pemanfaatan SDM sebagai modal dasar harus diikuti dengan pengembangan dan pembaharuan terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki pengelola SDM dan pegawai agar setiap anggota organisasi mampu merespons dan peka terhadap arah perubahan yang terjadi, sehingga setiap organisasi mendukung terjadinya pembaharuan organisasi. Begitupun tentunya bagi organisasi pemerintah, semakin dituntut menyediakan sumber daya personal atau aparatur yang berkualitas dan profesional.

Pembangunan SDM yang berkualitas, menurut Tilaar, dalam menyerap, mengembangkan dan menerapkan teknologi merupakan syarat mutlak keberhasilan suatu bangsa. Disinilah letak peranan pemerintah daerah untuk mempersiapkan manusia-manusia yang berkualitas bukan saja sebagai tenaga-tenaga profesional di dalam bidang pemerintahan, dan bidang-bidang lainnya, tetapi juga betapa, besar peranannya dalam pengembangan manusia Indonesia (Tilaar, 1997:179). Atau dalam rumusan UNESCO, terdapat beberapa fungsi lembaga diklat di abad 21, dan salah satunya adalah sebagai pusat pembinaan profesional yang menggabungkan pengetahuan akademis dengan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan ekonomi (dalam Tilaar, 1997:197).

Mengingat demikian strategis dan vitalnya peran sumber daya manusia dan upaya untuk membangunnya, maka perkembangan dan pemberdayaannya kemudian menjadi bagian penting untuk dikaji lebih lanjut. Pengembangan SDM menurut Harbison dan Myers merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan manusia, keahlian dan keterampilan serta kemampuan orang-orang dalam suatu masyarakat (dalam Rachbini, 2001:123). Dalam konteks kepentingan organisasi, pilihan yang tersedia bukan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan, dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa (Siagian, 1999:181).

Meningkatkan kinerja aparatur merupakan persoalan yang harus terus menerus dipikirkan oleh setiap organisasi pemerintah. Menurut Sedarmayanti (2001:51), di antara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Lebih lanjut dikatakan, bahwa proses pendidikan bertujuan agar dapat menghasilkan

perubahan yang tidak hanya berkaitan dengan jumlah pengetahuan saja, tetapi juga dalam bentuk kecakapan, kebiasaan, sikap, pengertian, minat, penyesuaian diri, dan lainnya yang berkenaan dengan aspek pribadi seseorang, sehingga akan tampak pada kinerjanya.

Dari pendapat di atas, maka pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan pilihan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Secara substansial hakikat pendidikan adalah upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian, dalam konteks pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis dibandingkan dengan latihan. Hal ini terlihat dari pendapat Sikula (1996:168) mengenai pengembangan dan latihan sebagai berikut:

*Development is a longterm educational utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose. Training is a short term educational process utilizing and organized procedure by which non managerial personel learns technical knowledge and skills for definite purpose.*

Pendidikan dan pelatihan keduanya merupakan upaya pemberdayaan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat bisa menyesuaikan dengan perubahan zaman, juga merupakan usaha untuk menghilangkan terjadinya kesenjangan pengetahuan yang dimiliki SDM.

Handoko (1995:104) menegaskan latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin, serta dipersiapkan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Hamalik (2000:1-3) memberikan pengertian pelatihan sebagai berikut:

Pelatihan adalah serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu tertentu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam organisasi.

Hamalik mengemukakan pula, bahwa fungsi pelatihan adalah memperbaiki perilaku, mempersiapkan promosi ketenagakerjaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit, serta mempersiapkan SDM pada jabatan yang lebih tinggi.

Secara praktik regulatif, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 menegaskan, bahwa Diklat adalah proses pelaksanaan pembelajaran bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diarahkan untuk membentuk kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Secara perspektif organisasional

penyelenggaraan Diklat PNS diarahkan untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang profesional, memiliki sikap pengabdian dan kesetiaan kepada bangsa dan negara, serta membangun semangat persatuan dan kesatuan nasional.

Penyelenggaraan pelatihan sebagai upaya pengembangan SDM hendaknya perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan/organisasi saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral SDM supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. (Hasibuan, 1997:75).

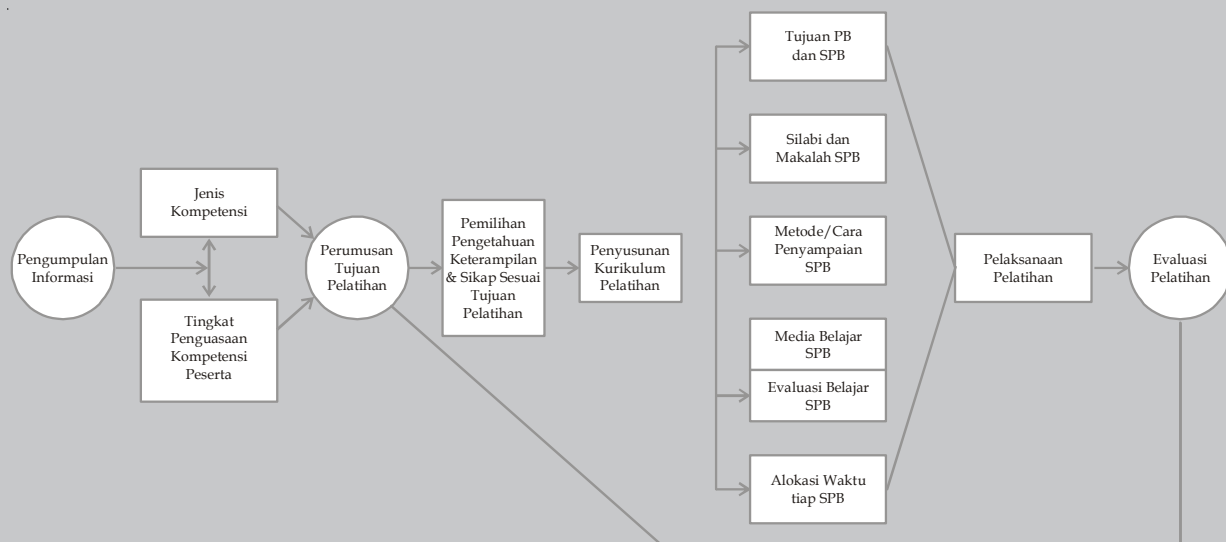
Dengan demikian, penyelenggaraan Diklat PNS sebagai upaya pemberdayaan SDM dimaksudkan agar memiliki kompetensi dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sinkronisasi antara penyelenggaraan diklat dengan tujuan organisasi secara normatif diawali dengan penyusunan rancangan diklat. Rancangan tersebut mencakup berbagai tahapan yang harus dilalui dalam penyelenggaraan diklat mulai tahap awal identifikasi kebutuhan sampai tahap akhir melakukan evaluasi. Beberapa model telah memberikan rujukan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, salah satunya dikemukakan oleh Arif (1976:49) dengan rumusan model Pendidikan dan Pelatihan Berorientasi Kompetensi. Model ini diawali dengan pengumpulan informasi untuk menetapkan jenis kompetensi dan tingkat penguasaan kompetensi. Tahap selanjutnya adalah perumusan tujuan pendidikan dan pelatihan, pemilihan pengetahuan, keterampilan dan sikap, penyusunan kurikulum, pelaksanaan, dan evaluasi. Model Pendidikan dan Pelatihan Berorientasi Kompetensi disajikan pada Gambar 3.

Keberhasilan diklat mencapai tujuannya tentu sangat tergantung pada bagaimana sistem diklat tersebut di-manage. Sejalan dengan definisi dan fungsi-fungsi manajemen sebagai proses yang telah diterima secara umum, maka manajemen diklat juga memperhatikan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan/pemimpinan (*leading*) dan fungsi pengawasannya (*controlling*). Fattah (2008:1) menyatakan sebagai berikut:

Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

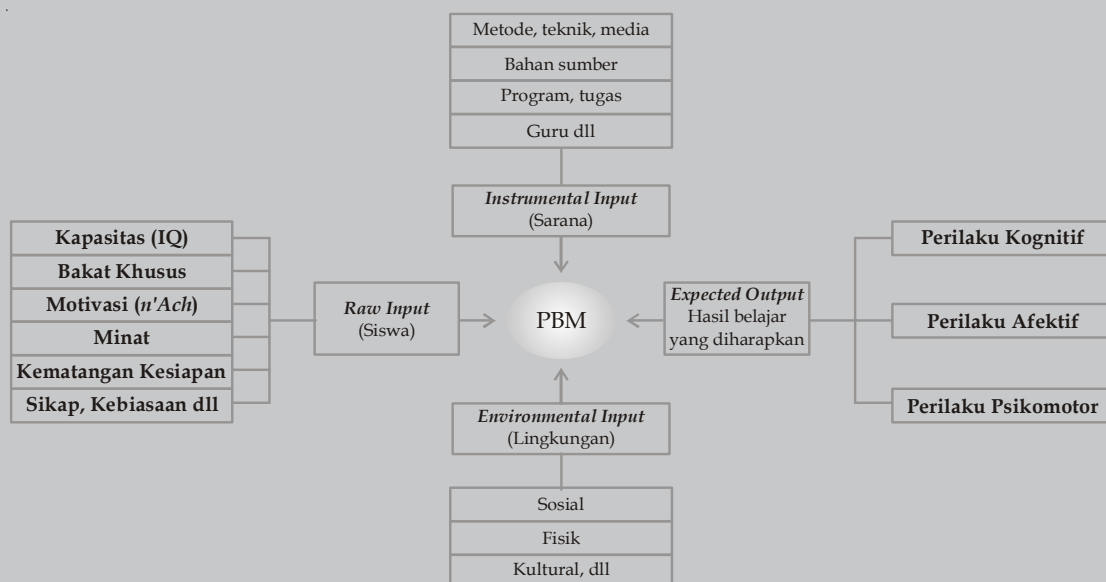
Memmanage sistem diklat berarti berpijak pada pandangan diklat sebagai suatu sistem. Hal ini relevan dengan Sistem Pendidikan Nasional Indonesia yang juga dipandang sebagai suatu kelompok komponen atau subsistem-subsistem. Hal ini secara jelas dapat dilihat dari pengertian Sistem Pendidikan Nasional dalam Pasal 1 angka (3) UU RI No. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS, bahwa Sistem Pendidikan Nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Dalam sudut pandang kesisteman tersebut, diklat adalah sebuah sistem yang terdiri dari sejumlah komponen. Komponen tersebut antara lain: *raw input* (siswa), *instrumental input* (guru, kurikulum, metode dan lainnya), *environmental input* (budaya, kependudukan, politik dan keamanan), *output* (tamatan), dan *outcome* (dampak), atau sebagaimana dikemukakan Loore (*dalam* Makmun, 2007:164), yang secara visual ada pada Gambar 4.



Gambar 3. Model Pendidikan dan Pelatihan Berorientasi Kompetensi

(Sumber : Arif, 1976)



**Gambar 4. Komponen-komponen yang Terlibat Dalam PBM**

(Sumber: Makmun, 2007:165)

Lembaga Diklat sebagai organisasi pelayanan pendidikan kedinasan, tentunya dituntut mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan sebelumnya. Hal tersebut sejalan dengan pengertian manajemen Diklat yang dikemukakan Syarif (1987), yaitu pengelolaan pendidikan dan pelatihan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasinya. Tujuan yang diharapkan adalah agar dapat tercapai dengan efektivitas sistem pembelajara dan berdampak lanjut terhadap kinerja pegawai.

Berkaitan dengan efektivitas, dalam pengertian umum adalah tingkat pencapaian suatu tujuan. Dalam teori organisasi, Robbins (2001:20) mengatakan bahwa, "effectiveness could be defined as the degree to which an organization realized its goals". Pearce II dan Robinson Jr. memandang "effectiveness" sebagai konsep yang dapat digunakan sebagai ukuran untuk menilai tindakan yang dilakukan oleh pimpinan (2000:78), Koontz, et al. menekankan efektivitas dari segi pengambilan keputusan secara efektif, sehingga memerlukan kemampuan untuk menganalisis arah alternatif yang digunakan mencapai tujuan (1986:172).

Efektivitas dengan demikian adalah pencapaian tujuan dan sasaran yang sesuai dengan keinginan semua pihak yang ada di dalam organisasi dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dengan demikian pula, bahwa efektivitas sistem pembelajaran merupakan hasil belajar. Hasil belajar dapat mencakup perubahan peserta didik dalam ranah kognisi, afeksi, dan atau psikomotorik (Makmun, 2007:189-190; Hamalik, 2000:50-51).

Hasil belajar bukanlah ukuran satunya-satunya bagi keberhasilan diklat. Perhatian harus juga tertuju pada kinerja ketika peserta diklat berada di tempat

kerja. Perhatian pokok pada kinerja ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2001:51), bahwa di antara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

Kinerja (*performance*) secara umum dipahami sebagai pencapaian hasil kerja/unjuk kerja (Bernardin dan Russell, 1993:379), sebagai "successful role achievement" (Lawler dan Porter dalam As'ad, 1987:47-48), prestasi kerja, pelaksana kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja (unjuk kerja) penampilan kerja (LAN, 1992:3). Dengan demikian kinerja menekankan pada segi pencapaian hasil yang diperoleh seseorang dalam bekerja, dan dalam menilai kinerja seseorang, terdapat standar baku formal yang telah ditentukan sebelumnya.

Secara garis dapat ditarik sebuah benang merah bahwa penyelenggaraan diklat semestinya memperhatikan bagaimana kinerja yang diharapkan dari seorang pegawai.

### C. METODE

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode penelitian survai. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, wawancara, studi referensi regulasional, dan observasi lapangan. Pengembangan instrumen penelitian dilakukan dengan berpatokan pada teori-teori yang relevan, hasil diskusi dengan para ahli (*second opinion*), dan observasi pra penelitian, dan kelayakan serta konsistensi instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya. Data primer dari penyebaran kuesioner kepada responden yang diteliti dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis induktif.

## 1. Populasi dan Sampel

Penelitian tentang manajemen sistem Diklat pada umumnya dan pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan III pada khususnya dilakukan pada Badan, Kantor dan Unit Pengelola Kediklatan di Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat, sedangkan penelitian tentang kinerja aparatur dilakukan di berbagai instansi pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Jawa Barat, yang dipilih berdasarkan eksistensi PNS Golongan III yang telah mengikuti Diklat Prajabatan Golongan III (alumni) dalam periode tahun yang ditentukan, yaitu dari tahun 2006 sampai tahun 2007 (2 angkatan).

Berdasarkan data yang bersumber dari Badan Diklat Provinsi Jawa Barat, selama periode 2006–2007, terdapat sejumlah 4.565 orang PNS Golongan III. Mengingat jumlah populasi yang cukup besar dan keberadaannya tersebar, maka dilakukan pengambilan sampel menggunakan rumus Yamane (Sugiyono, 2004:65) dengan tingkat presisi 5%, sehingga diperoleh sampel minimum sebanyak 368 orang. Populasi penelitian dinilai berstrata berdasarkan karakteristik institusi yang meliputi sekretariat daerah dan satuan kerja perangkat daerah (badan, kantor) provinsi dan kota/kabupaten se-Jawa Barat. Dengan demikian, distribusi sampel menggunakan metode *stratified random sampling*.

Teknik penarikan sampel yang dipergunakan adalah *proportional sample* (sampel proporsi), dengan pertimbangan keberadaan alumni dengan karakteristik organisasi yang berbeda, yaitu (1) kelompok alumni pada Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat (1.939 alumni), dan (2) kelompok alumni pada Badan, Kantor dan Unit Pengelola Kediklatan Kabupaten/Kota (2.969 alumni). Berdasarkan teknik proporsi tersebut, diperoleh sampel Badan Diklat Daerah Provinsi sebanyak 156 alumni dan dari UPK Kabupaten Kota sebanyak 212 alumni. Selanjutnya, sampel dari lingkungan sekitar alumni, yaitu atasan ditetapkan dan dipilih berdasarkan kerangka sampel yang terdaftar di unit kerja masing-masing alumni.

## 2. Hipotesis

Persamaan regresi multipel terdiri dari dua struktur sebagai berikut:

$$Y = Pyx_1 X_1 + Pyx_2 X_2 + Pyx_3 X_3 + \epsilon$$

$$Z = Pzx_1 X_1 + Pzx_2 X_2 + Pzx_3 X_3 + Pzv Y + \epsilon$$

Di mana :

- Z = Kinerja aparatur
- Y = Efektivitas sistem pembelajaran
- X<sub>1</sub> = Karakteristik peserta
- X<sub>2</sub> = Komponen sarana
- X<sub>3</sub> = Komponen lingkungan
- Py = Koefisien regresi
- ε = Variabel sisa (*disturbance terms*)

Berdasarkan model tersebut, maka diajukan hipotesis mayor dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

### a. Hipotesis Pertama (Pengaruh karakteristik peserta, komponen sarana dan komponen lingkungan terhadap efektivitas sistem pembelajaran)

Ho :  $PyX_i = 0$  : Karakteristik peserta, komponen sarana dan komponen lingkungan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sistem pembelajaran.

$i = X_1, X_2, X_3$

Ha : Min ada satu  $PyX_i \neq 0$  : Karakteristik peserta, komponen sarana dan komponen lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sistem pembelajaran.

### b. Hipotesis Kedua (Pengaruh karakteristik peserta, komponen sarana, komponen lingkungan dan efektivitas sistem pembelajaran terhadap kinerja aparatur)

Ho :  $PzX_i = 0$  : Karakteristik peserta, komponen sarana, komponen lingkungan dan efektivitas sistem pembelajaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur.

$i = X_1, X_2, X_3, Y$

Ha : Min ada satu  $PzX_i \neq 0$  : Karakteristik peserta, komponen sarana, komponen lingkungan dan efektivitas sistem pembelajaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur.

## D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui kuesioner yang berasal dari 368 responden, terdapat sejumlah 16 kuesioner yang tidak dapat diikutsertakan dalam pengolahan karena cacat, sehingga jumlah yang diolah adalah sebanyak 354 (alumni) dan sejumlah yang sama pula untuk kuesioner dari atasan alumni.

### 1. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk menjelaskan penilaian responden terhadap faktor-faktor yang diteliti, dianalisis dengan membuat perbandingan antara skor yang didapat (skor aktual) dengan skor yang diharapkan (skor ideal) apabila kondisi yang dinilai adalah optimal/sesuai. Hasil analisis deskriptif dari penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 1. Tingkat Penilaian Kesesuaian Variabel Komponen-Komponen PBM, Variabel Efektivitas Sistem Pembelajaran dan Kinerja Aparatur**

Variabel	Ideal Skor	Skor Aktual	Skor Relatif (%)
Karakteristik Peserta ( $X_1$ )	33.630	23.462	69,77
Komponen Sarana ( $X_2$ )	92.040	56.101	60,95
- Pendidik	28.320	17.617	62,21
- Materi Ajar	19.470	11.607	59,01
- Strategi Pembelajaran	17.700	10.820	61,13
- Fasilitas Belajar	5.310	3.297	62,09
- Kepemimpinan Pelaksana	21.240	12.614	59,39
Komponen Lingkungan ( $X_3$ )	30.090	21.824	72,53
<b>Rata-rata Komponen PBM (X)</b>	<b>155.760</b>	<b>101.387</b>	<b>65,09</b>
Efektivitas Sistem Pembelajaran (Y)	60.180	37.802	62,81
Kinerja Aparatur (Z)	72.570	44.990	62,00

Sumber : Hasil penelitian, 2009

Berdasarkan pendapat responden, bahwa tingkat kesesuaian komponen-komponen PBM dalam penyelenggaraan Diklat Prajab III memperlihatkan angka 101.387 atau 65,09% dari skor ideal yang diharapkan. Semua variabel/komponen yang diteliti masih berada di bawah nilai rata-rata sehingga mengindikasikan semua komponen tersebut perlu diperbaiki atau ditingkatkan, terutama pada komponen materi ajar dan kepemimpinan pelaksana.

Selanjutnya analisis deskriptif mengenai efektivitas sistem pembelajaran dalam Diklat Prajab III menghasilkan skor aktual 60.180 dari skor ideal 37.802 atau menunjukkan tingkat kesesuaian/efektivitas sebesar 62,81%. Peneliti juga telah menghitung hasil evaluasi sumatif peserta dua angkatan Diklat Prajab III tahun 2006-2007 di Badiklat Provinsi Jawa Barat dan di Badan/Kantor/Unit Pelaksana Kediklatan Kabupaten/Kota. Berdasarkan data yang diperoleh memperlihatkan nilai rata-rata untuk nilai akademis sebesar 70,16 dan nilai sikap perilaku 76,14 atau diperoleh nilai rata-rata sebesar 73,94. Keputusan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2003 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajab III mengatur kualifikasi kelulusan peserta ditetapkan dalam Tabel 2.

**Tabel 2. Standar Kualifikasi Kelulusan Peserta Diklat Prajab III**

Interval Nilai/Skor	Kualifikasi
92,5 - 100	Sangat Memuaskan
85,0 - 92,4	Memuaskan
77,5 - 84,9	Baik Sekali
70,0 - 77,4	Baik
< 70,0	Tidak Lulus

Sumber : LAN, 2007

Berdasarkan ketentuan kualifikasi di atas, maka rata-rata nilai akhir sebesar 73,94 tersebut termasuk predikat "Baik", berada pada posisi setingkat di atas predikat Tidak Lulus, bahkan hampir mendekati kategori Tidak Lulus. Dengan pencapaian yang tergolong minim tersebut menunjukkan belum efektifnya sistem pembelajaran Diklat Prajab III.

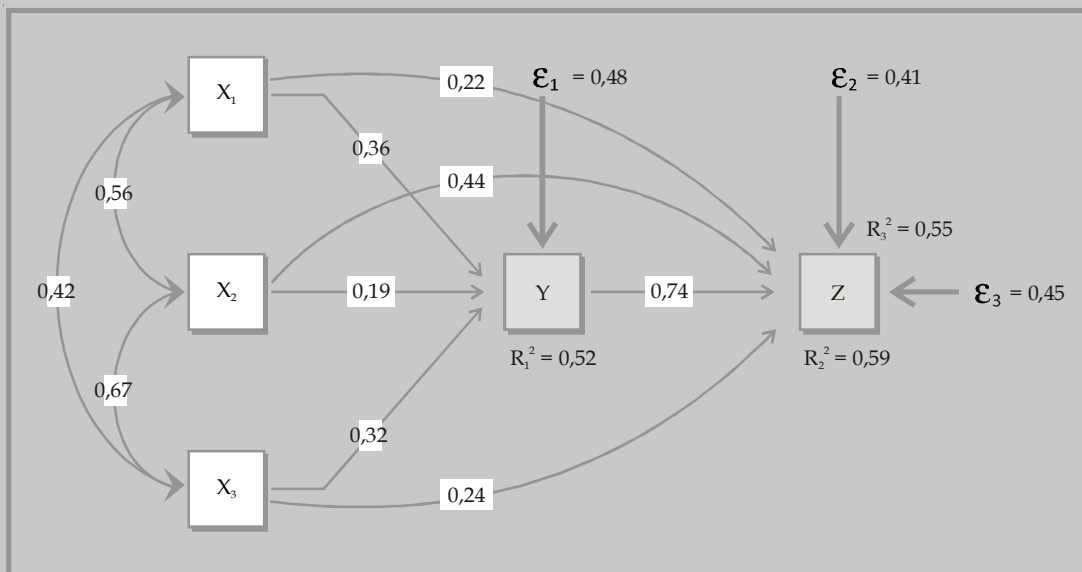
Analisis deskriptif mengenai peningkatan kinerja aparatur berdasarkan perbandingan skor aktual dengan skor ideal atau skor yang diharapkan adalah sebesar 62,00%, yang menunjukkan bahwa kinerja aparatur juga belum mencapai kondisi ideal atau diharapkan.

### 1. Hasil Analisis Induktif

Analisis induktif ditujukan untuk menjelaskan dan membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian, dengan menggunakan metode statistik Analisis Jalur (*path analysis*). Tujuan analisis jalur adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen/eksogen terhadap variabel dependen/endogen baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pengujian secara parsial maupun simultan dari variabel X ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) ke Y, kemudian X ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) ke Z dan Y ke Z, disajikan dalam bentuk struktur lengkap pada Gambar 5.

Berdasarkan hasil pengujian, secara keseluruhan sub variabel karakteristik peserta berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel efektivitas sistem pembelajaran (total pengaruh 21,63%) maupun terhadap kinerja aparatur (total pengaruh 12,48%) masing-masing signifikan pada tingkat signifikansi 1%. Selanjutnya, variabel komponen sarana berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sistem pembelajaran (total pengaruh sebesar 11,51%) dan terhadap kinerja aparatur (total pengaruh sebesar 31,86%) masing-masing pada taraf signifikansi 1%. Komponen lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sistem pembelajaran (total pengaruh sebesar 19,15%) dan terhadap kinerja aparatur (total pengaruh sebesar 15,06%) masing-masing signifikan pada tingkat signifikansi 1%. Keseluruhan total pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel komponen PBM (X) terhadap efektivitas sistem pembelajaran (Y) adalah sebesar 52% sedangkan pengaruh faktor lainnya sebesar 48%, sedangkan total pengaruhnya



Gambar 5. Hasil Analisis Induktif dalam Struktur Lengkap Hubungan Antar Variabel

terhadap kinerja aparatur adalah sebesar 59% dan pengaruh lain berpengaruh sebesar 41%. Variabel efektivitas sistem pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur dengan total pengaruh sebesar 55% dan pengaruh variabel lainnya sebesar 45%.

Ringkasan besarnya total pengaruh serta hasil-hasil pengujian signifikansi menggunakan *t-test* dalam Tabel 3.

Menurut hasil di atas, yakni berdasarkan data tanggapan responden atas penyelenggaraan Diklat Prajab III pada tahun 2006 dan 2007, bahwa efektivitas sistem pembelajaran sangat ditentukan oleh ketiga komponen PBM yaitu karakteristik peserta, komponen sarana dan komponen lingkungan. Selanjutnya efektivitas sistem pembelajaran memiliki pengaruh yang nyata atau signifikan terhadap kinerja aparatur, dengan makna bahwa apabila sistem pembelajaran

yang digunakan dalam Diklat Prajab III efektif, maka kinerja aparatur juga akan baik.

Secara parsial, hasil-hasil penelitian ini mendukung sejumlah studi sebelumnya, yaitu studi Syamsudin (1996) tentang widyaiswara, studi Cheng (1986) dan Khaja et.al (*Advances in Social Work*, 2008) berkaitan dengan materi ajar, studi Rossman (dalam *New Horizons in Adult Education*, Vol. 14, No. 1, 2000) dan Sofyan (2003) berkenaan dengan strategi pembelajaran, Haihuie (2006) mengenai fasilitas belajar, dan studi Schuck (*Journal of Agricultural Education*, 2001), MacBeath dan Mortimore (2001) dan Sackney (1986) yang relevansinya dengan kepemimpinan pelaksana.

Secara keseluruhan, studi tentang komponen-komponen PBM ini juga memberikan dukungan terhadap sejumlah penelitian sebelumnya di antaranya studi Reigeluth (1983), Matsum (1994), dan

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Pengujian Pengaruh Antara Sub Variabel/ Variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , Y dan Z

Antara Variabel/Sub Variabel	Total Pengaruh	t/F-hitung	t-tabel (1%; 5%)	Signifikansi (1%; 5%)
$X_1$ ke Y	21,63%	6,91	(2,59 ; 1,97)	Signifikan (1%)
$X_2$ ke Y	11,51%	2,91	(2,59 ; 1,97)	Signifikan (1%)
$X_3$ ke Y	19,15%	5,32	(2,59 ; 1,97)	Signifikan (1%)
$X_1, X_2, X_3$ ke Y ( $R_1^2$ )	52,00%	126,39	(3,84 ; 2,63)	Signifikan (1%)
Pengaruh $\epsilon_1$	48,00%	7,35	(2,59 ; 1,97)	Signifikan (1%)
$X_1$ ke Z	12,48%	4,54	(2,59 ; 1,97)	Signifikan (1%)
$X_2$ ke Z	31,86%	6,01	(2,59 ; 1,97)	Signifikan (1%)
$X_3$ ke Z	15,06%	4,01	(2,59 ; 1,97)	Signifikan (1%)
$X_1, X_2, X_3$ ke Z ( $R_2^2$ )	59,00%	167,89	(3,84 ; 2,63)	Signifikan (1%)
Pengaruh $\epsilon_2$	41,00%	6,42	(2,59 ; 1,97)	Signifikan (1%)
Y ke Z ( $R_3^2$ )	55,00%	16,00	(2,59 ; 1,97)	Signifikan (1%)
Pengaruh $\epsilon_3$	45,00%	6,42	(2,59 ; 1,97)	Signifikan (1%)

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2009

Dunkin & Biddle (1974:38). Juga sejalan dengan hasil studi Cole dan Glass di Carolina Utara yang dipublikasikan dalam *Adult Education Quarterly*, Vol. 27, No. 2 (1977:75-88) yang menunjukkan, bahwa pencapaian hasil belajar orang dewasa secara positif dipengaruhi oleh komponen-komponen dalam proses pembelajaran.

Mengenai pengaruh efektivitas sistem pembelajaran terhadap kinerja aparatur, hasil penelitian ini mendukung pendapat Sumargi, yakni dalam hal kinerja dan profesionalisme guru sebagai pelayan publik di bidang pendidikan. Sumargi (1996) menyatakan, bahwa profesionalisme sebagai penunjang kelancaran guru dalam melaksanakan tugasnya, sangat dipengaruhi oleh dua faktor besar, yaitu faktor internal yang meliputi minat dan bakat dan faktor eksternal yaitu berkaitan dengan lingkungan sekitar, sarana prasarana, serta berbagai latihan yang dilakukan guru. Hal tersebut didukung pendapat Sedarmayanti (2001:51), bahwa di antara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan (*ability*) yang dapat dikembangkan. Irianto (2001:16) mengatakan dengan program pelatihan yang benar dan komitmen yang tinggi, perusahaan/organisasi dapat meningkatkan kualitas, *skill*, *knowledge*, dan *ability* (SKA) SDM-nya hingga mampu menguasai perkembangan dan aplikasi teknologi modern serta perubahan-perubahan yang menyertainya.

Kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh baik dari analisis deskriptif maupun analisis induktif serta dengan memperhatikan sumber-sumber data yang lain (wawancara dan observasi lapangan) yang relevan dengan studi efektivitas manajemen sistem Diklat Prajab III dapat dikemukakan sebagai berikut.

- a. Dalam penyelenggaraan Diklat yang mencakup komponen-komponen karakteristik peserta, komponen sarana (pendidik, materi ajar, strategi pembelajaran, fasilitas belajar, dan kepemimpinan pelaksana), dan komponen lingkungan merupakan komponen-komponen yang krusial dalam menentukan efektivitas sistem pembelajaran Diklat PNS khususnya dalam Diklat Prajab III.
- b. Sistem pembelajaran yang semakin efektif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja lulusan/alumni.
- c. Komponen-komponen PBM dalam Diklat Prajab III yang terdiri dari karakteristik peserta, komponen sarana (pendidik, materi ajar, strategi pembelajaran, fasilitas belajar, dan kepemimpinan pelaksana), dan komponen lingkungan belum dapat diimplementasikan secara normatif sehingga sistem pembelajaran belum mencapai kondisi yang ideal atau yang diharapkan dan berakibat terhadap peningkatan kinerja lulusan juga belum optimal atau mencapai

kondisi yang ideal.

- d. Diperlukan suatu pengembangan dalam model diklat khususnya Diklat Prajab III dengan memperhatikan hasil-hasil penelitian empirik, kajian teoritik maupun regulatif yang memungkinkan Diklat Prajab III dapat diselenggarakan dengan efektif dan dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja aparatur.

## E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### 1. Kesimpulan

- a. Analisis deskriptif secara keseluruhan menjelaskan karakteristik peserta dinilai sebesar 69,77%, komponen sarana sebesar 60,95% dan komponen lingkungan sebesar 72,53%, sehingga masing-masing belum mencapai kondisi ideal atau kondisi yang diharapkan. Analisis induktif secara simultan atau integratif bahwa variabel karakteristik peserta, komponen sarana, dan komponen lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sistem pembelajaran, dengan total pengaruh sebesar 52% dan sisanya 48% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Secara parsial, karakteristik peserta, komponen sarana dan komponen lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sistem pembelajaran Diklat Prajabatan Golongan III dengan total kontribusi masing-masing yaitu karakteristik peserta sebesar 21,63%, komponen sarana sebesar 11,51%, dan komponen lingkungan sebesar 19,15%.
- b. Efektivitas sistem pembelajaran dapat dijelaskan oleh masing-masing penilaian responden terhadap dimensi kognitif sebesar 63,10%, afektif sebesar 63,71%, dan dimensi konatif/psikomotor sebesar 60,25%, serta rata-rata persentase sebesar 62,81%, sehingga efektivitas sistem pembelajaran belum mencapai kondisi yang ideal atau yang diharapkan. Analisis induktif menunjukkan bahwa efektivitas sistem pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja aparatur, dengan total pengaruh sebesar 55% dan sisanya 45% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.
- c. Kesimpulan secara umum dari hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa manajemen sistem Diklat Prajab III belum dapat dilaksanakan secara efektif sehingga belum dapat memberikan pengaruh yang optimal terhadap peningkatan kinerja aparatur. Perbaikan-perbaikan pada tahap *input*, *process*, *output*, dan *outcomes* perlu segera dilakukan pemerintah melalui Badan Diklat dan instansi terkait dengan mempertimbangkan penerapan Diklat Prajabatan Aparatur Pemerintah Golongan III Berbasis Kompetensi dan Kinerja (Lihat Lampiran).

## 2. Rekomendasi

Penelitian tentang efektivitas manajemen sistem Diklat Prajab III dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja aparatur telah mendapatkan suatu model yang diusulkan, yaitu Model Hipotetik Diklat Prajab III Berbasis Kompetensi dan Kinerja. Berdasarkan model konseptual yang ditawarkan tersebut, maka rekomendasi yang diajukan dikemukakan seperti berikut ini :

- a. Badan Diklat melakukan rekrutmen calon peserta Diklat Prajab III yang terseleksi berdasarkan aspek administratif, akademik, dan psikologik.
- b. Badan Kepegawaian Daerah dan Biro Organisasi Sekretariat Daerah melakukan analisis jabatan secara efektif untuk menghasilkan uraian jabatan dan persyaratan jabatan sebagai bahan untuk standar kompetensi pegawai.
- c. Lembaga Administrasi Negara mengembangkan analisis kebutuhan diklat (*training need analysis*) yang validasinya melibatkan pemerintah kabupaten/kota, sehingga kurikulum Diklat Prajab III Berbasis Kompetensi dan Kinerja sesuai standar kompetensi yang diperlukan secara nyata di lapangan.
- d. Kurikulum Diklat Prajab III yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi aparatur adalah Kurikulum Berbasis Kompetensi dan Kinerja yang perlu diuji validitas dan realibilitasnya oleh Lembaga Administrasi Negara.
- e. Lembaga berwenang semacam BAPERJAKAT melaksanakan uji kompetensi secara independen dan konsisten sebelum menempatkan aparatur dalam bidang kerjanya.
- f. Badan Diklat Provinsi Jawa Barat maupun penyelenggara diklat (Badan, Kantor, Unit Pelaksana Diklat dalam BKD) di kabupaten/kota menyelenggarakan evaluasi pasca diklat berdasarkan standar kompetensi yang ditetapkan.
- g. Biro/Bagian Organisasi (Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota) menyelenggarakan evaluasi kinerja aparatur setiap tahun dan terkoordinasi dengan menggunakan standar kinerja yang valid (saat ini sedang dalam tahap penyusunan sesuai penerapan IBK = Insentif Berbasis Kinerja).
- h. Lembaga-lembaga penelitian menyelenggarakan penelitian lebih lanjut tentang Diklat Dalam Jabatan terutama Diklat Prajab I dan Diklat Prajab II serta dapat pula dengan memanipulasi variabel-variabel yang digunakan dalam pengukuran efektivitas manajemen sistem Diklat Prajab III lainnya yang belum diteliti.

## REFERENSI

- Arif, Z. 1976. *Model Penyelenggaraan Diklat*. Bandung: Badan Diklat Regional Jawa Barat.
- As'ad, M. 1987. *Psikologi Industri (Seri Ilmu Sumber Daya Manusia)*. Yogyakarta: PT.Liberty

- Bernardin, H.J. dan Russel, J.E.A. 1993. *Human Resource Management*. Singapore: McGraw-Hill.Inc.
- Cheng, Y.C. 1986. "A Framework of Curriculum Effectiveness". *Educational Journal*, 13 (2), 49-55
- Cole, W. Jr. dan Glass, C. Jr. (1977). "The Effect of Adult Student Participation in Program Planning On Achievement, Retention and Attitude." *Adult Education Quarterly*. 27 (2), 75-88
- Departemen Dalam Negeri. 2003. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdagri.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Depdagri.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1996. *Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar*. Jakarta: Dirjen Dikti, Depdikbud.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Indikator Kinerja Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. Jakarta: Tim Pengembangan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Dunkin, M.J. & Bidle, B.J. 1974. *The Study of Teaching*. New York: Holt, Rinehart and Winstone, Inc
- Engkoswara. 1987. *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud
- Fattah, N. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Haihuie, S. 2006. *Interactivity Of Distance Learners Using Print Media In Papua New Guinea*, Doctoral School IOE, Summer Conference 2006.
- Handoko, T.H. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hamalik, O. 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan. Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara
- Harvey, D. and D. R. Brown. 1996. *An Experiential Approach to Organization Development*. Fifth Edition. United Kingdom: A Simon & Schuster Company
- Hasibuan, M.S.P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002 Tentang Anggaran Berbasis Kinerja
- Keputusan Gubernur Kepala Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 52 Tahun 2005 tentang Jejaring Kerja Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur
- Khaja, K., Oullette, P., Barkdull, C., dan Yaffe J. 2008. *Online Practice Course Development with Action Research: A Case Sample*. *Advances in Social Work*, 9 (2), 91-105
- Koontz, H, O'Donnell, C. & Weichrich, H. 1986. *Essential of Management*. Fourth Edition. New York - USA: McGraw-Hill Book.
- Lembaga Administrasi Negara. 1992. *Performance Improvement Planning, Suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja (Prestasi Kerja)*, Jakarta: Penerbitan LAN
- \_\_\_\_\_. 2001a. *Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Pusat Kajian dan Diklat Aparatur, LAN.
- \_\_\_\_\_. 2001b. *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 543/XIII/10/6/2001 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*. Bandung: Pusat Kajian dan Diklat Aparatur, LAN.

- \_\_\_\_\_. 2005. *Konsep Dasar AKD LAN*, Jakarta: Penerbitan LAN
- Makmun, A.S. 2007. *Psikologi Kependidikan: Perangkat Sistem Pengajaran Modul*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Makmun, A.S. 2008. *Memberdayakan Peranan Psikologi Pendidikan Dalam Proses Belajar Mengajar Sebagai Upaya Meningkatkan Kompetensi Pendidik*, Makalah. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia
- Pearce, J.A., dan Robinson, R.B. Jr. 2000a. *Management Strategic: Formulation, Implementation and Control*. International Edition. New York: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. 2003b. *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*, Eight Edition. New York: McGraw-Hill
- Pemerintah Propinsi Jawa Barat. 2003. *Peraturan Daerah Jawa Barat Nomor 1 Tahun 2003 tentang Pola Dasar Pembangunan Daerah Jawa Barat*. Bandung: Biro Hukum Pemprov Jabar.
- Rachbini, D.J. 2001, *Pengembangan Ekonomi & Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- Reigeluth, C.M. 1983. *Instructional Design, Theories and Model An Overview of Their Current Status*. London: Lawence Erlbaum Associates Publisher
- Robbins. S.P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi* Jilid II. Edisi Kedelapan. Alihbahasa oleh Hadyana P. dan Benyamin M. 2001. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Rossmann, M.H. 2000. *Andragogy and Distance Education: Together In The New Millennium*, New Horizons in Adult Education, 14 (1), 1-27.
- Schuck, N.G. 2001. *Stakeholder Effect: A Qualitative Study of the Influence of Farm Leaders' Ideas on A Sustainable Agriculture Education Program for Adults*, Journal of Agricultural Education, 42 (4), 1-11.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sikula, A.F. 1996. *Personnel Administration and Human Resources Management*. Santa Barbara, New York: John Wileys & Sons Inc.
- Sumargi. 1996. "Profesi Guru, Antara Harapan dan Kenyataan." *Suara Guru* [Online] 3-4, 9-11.
- Syarif, R. 1987. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta: PT. Gramedia
- Terry, G.R. 1972. *Principles of Management*. Sixth Edition. Homewood Illinois: Richard Irwin, Inc.
- Tilaar, H.A.R. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Global*. Jakarta: PT. Gramedia
- Werther, W.B. Jr dan Davis, K. 1996. *Human Resources Management*. 5<sup>th</sup> Edition, New Jersey: McGraw-Hill, Inc.
- Widitrisniharjo, H.D. 2006. *Pelayanan Publik oleh Birokrasi Pemerintah yang Berdimensi Kerakyatan*. *Jurnal Yustika*, 9 (1). Juli, 1-12