

REFORMASI BIROKRASI MELALUI REVITALISASI PELATIHAN SDM APARATUR: SUATU TINJAUAN TERHADAP DIKLAT KEPEMIMPINAN

Eris Yustiono

STIA LAN Bandung, Jl. Cimandiri 34-38 Bandung 40115
Telp. 022-4220921, 022-4237375, E-mail: oncom_tea@yahoo.com

Bureaucracy Reformation through Apparatus Training's Revitalization: A Review of Leadership Training Apparatus

....

Keywords: bureaucracy reformation, revitalization, leadership training apparatus

A. PENDAHULUAN

Pembicaraan mengenai reformasi birokrasi di Indonesia akan berkaitan erat dengan situasi politik yang terjadi di Indonesia. Lengsernya Soeharto sebagai Presiden, yang telah berkuasa selama 32 tahun, dianggap merupakan tonggak berdirinya reformasi birokrasi. Namun demikian, pada dasarnya, hal tersebut tidak serta-merta merubah kondisi birokrasi pemerintahan di Indonesia. Dalam era beberapa presiden setelahnya pun, kondisi-kondisi yang ada pada pemerintahan Soeharto, misalnya layanan yang lambat, berbelit-belit, mahal, kurang berkualitas, tetap eksis, seolah menjadi *trade mark* birokrasi pemerintahan Indonesia.

Dari fenomena tersebut, penulis memandang bahwa runtuhnya Soeharto bukan merupakan tonggak berdirinya reformasi birokrasi di Indonesia. Even tersebut lebih bermakna sebagai lebih terbukanya ruang berbeda pendapat, ruang untuk bersuara lebih vokal, ruang untuk mengekspresikan diri. Namun demikian, *euphoria* reformasi ini juga menimbulkan eksese negatif. Salah satu eksese negatifnya adalah adanya penafsiran bahwa birokrasi merupakan kebebasan, sehingga tidak jarang terjadi keterbukaan yang berlebihan.

Upaya-upaya reformasi birokrasi sendiri telah diupayakan oleh beberapa instansi pemerintahan. Namun demikian sangat disayangkan, dalam pandangan penulis, ujung dari upaya reformasi birokrasi yang dilakukan tersebut adalah adanya peningkatan penghasilan/gaji. Hipotesis yang digunakan adalah jika penghasilan sudah tinggi, maka perilaku penyimpangan yang sering dilakukan oleh aparat pemerintah bisa diminimalisir. Dalam praktiknya, ternyata hipotesis ini belum terbukti sepenuhnya. Beberapa waktu yang lalu diberitakan bahwa beberapa pegawai di salah satu instansi yang tingkat penghasilan pegawainya telah dinaikkan, tetap melakukan hal-hal tercela, diantaranya melakukan tindak pidana korupsi.

Dari fakta empiris, nampaknya birokrasi pemerintahan di Indonesia masih didera oleh berbagai penyakit. Meminjam istilah Siagian, hal tersebut dikenal dengan istilah patologi birokrasi. Siagian (1994) menyatakan sebagai berikut: "Harus diakui bahwa tidak ada birokrasi yang sama sekali bebas dari berbagai patologi birokrasi; sebaliknya tidak ada birokrasi yang menderita semua penyakit birokrasi sekaligus". Selanjutnya Siagian (1994)

mengemukakan bahwa patologi birokrasi dapat dikategorikan menjadi lima kelompok sebagai berikut:

- a. patologi yang timbul karena persepsi dan gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi;
- b. patologi yang disebabkan kurangnya atau rendahnya pengetahuan dan ketrampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional;
- c. patologi yang timbul karena tindakan para anggota birokrasi yang melanggar norma-norma hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- d. patologi yang dimanifestasikan dalam perilaku para birokrat yang bersifat disfungsi atau negatif;
- e. patologi yang merupakan akibat situasi internal dalam berbagai instansi dalam lingkungan pemerintahan.

Beberapa hal yang berkaitan dengan patologi birokrasi yang coba diulas oleh Siagian diantaranya adalah: penyalahgunaan wewenang, persepsi yang didasarkan pada prasangka, pertentangan kepentingan, menerima sogok, ketakutan pada perubahan, inovasi, sikap sombong, penipuan, menyalahkan orang lain, kurang komitmen, serta ketidakpedulian terhadap kritik dan saran. Selain itu, ketidaktepatan, rasa puas diri, tindakan yang kontra produktif, ketidakmampuan belajar, sikap ragu-ragu, kurang prakarsa, ketidakmampuan menjabarkan kebijakan pimpinan, ketidakaturan, dan melakukan kegiatan yang tak relevan, merupakan ciri lain dari patologi birokrasi.

Disamping ciri-ciri tersebut, masih banyak ciri lain yang menurut Siagian merupakan patologi birokrasi. Ciri-ciri tersebut diantaranya penggemukan biaya, menerima sogok, ketidakjujuran, korupsi, penipuan, kontrak fiktif, dan pembukuan yang tidak benar. Ciri lain yang berkaitan dengan perilaku adalah bertindak sewenang-wenang, pura-pura sibuk, persekongkolan, penurunan mutu pekerjaan, tidak sopan, diskriminasi, tidak disiplin, tidak peka, dan rendahnya rasa tanggung jawab. Selain itu masih banyak ciri lain yang berkaitan dengan patologi birokrasi, yaitu penempatan tujuan dan sasaran yang tidak tepat, penyalahgunaan jabatan/kedudukan/wewenang, pemerasan, tidak tanggap, pengangguran terselubung, *spoil system*, miskomunikasi, dan beban kerja yang terlalu berat.

Uraian mengenai patologi birokrasi dari Siagian, jika dikaitkan dengan kondisi birokrasi pemerintahan di Indonesia, nampaknya bersinggungan. Sekalipun tidak seluruh dari apa yang diutarakan oleh Siagian terjadi dalam birokrasi pemerintahan di Indonesia, namun setidaknya hal ini memberikan gambaran betapa masih rapuhnya birokrasi pemerintahan Indonesia. Hal-hal inilah yang sebetulnya mendorong dilakukannya reformasi birokrasi di Indonesia.

Secara esensial, reformasi birokrasi seharusnya menjadikan birokrasi lebih berdaya menjalankan fungsinya. Seperti dipahami, birokrasi pemerintahan dibentuk untuk melayani masyarakat. Dengan kata lain, hasil reformasi birokrasi seharusnya adalah meningkatnya pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi, Rewansyah (2008) mengatakan bahwa sasaran reformasi birokrasi adalah membentuk birokrasi yang: "Pertama, bersih yaitu bebas dari praktek KKN melalui pembenahan sistem pengelolaan anggaran, perbaikan kesejahteraan pegawai, peningkatan pengawasan dan penegakan hukum; Kedua, efisien dan efektif dimana birokrasi dilakukan melalui program penghematan penggunaan sumberdaya, metoda dan waktu; Ketiga, transparan yaitu adanya pembukaan ruang publik sehingga publik dapat mengakses secara luas penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum; Keempat, melayani yaitu adanya perubahan birokrasi yang minta dilayani menjadi birokrasi yang melayani masyarakat; dan Kelima, terdesentralisasi yaitu adanya

pendelegasian kewenangan pengambilan keputusan kepada aparatur terdepan”.

Pernyataan Rewansyah pada hakekatnya sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Azizy (2007) sebagai berikut: “Penyangga utama reformasi adalah tata pemerintahan yang baik, yang salah satu dasar utamanya adalah birokrasi yang baik. Dengan tata pemerintahan yang baik dan didukung oleh birokrasi yang sesuai dengan tuntutan abad ke-21 dapat diwujudkan pemerintahan yang berkelanjutan (*sustainable governance*) untuk mengemban amanah rakyat”.

Jika diulas lebih jauh, seperti dikatakan sebelumnya, reformasi birokrasi seharusnya dikaitkan dengan upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu, tentu akan sangat banyak variabel-variabel terkait yang harus difikirkan. Perubahan perlu dilakukan dalam banyak aspek, tidak hanya kelembagaan dan ketatalaksanaan, akan tetapi juga termasuk pengelolaan aparaturnya sebagai penggerak utama birokrasi pemerintahan.

Peran manusia (baca: SDM aparatur) dalam rangka reformasi birokrasi menjadi krusial. Tidak dapat dipungkiri bahwa manusia merupakan sumber daya organisasi¹ terpenting karena melalui manusialah sumber daya-sumber daya organisasi yang lain dapat dikelola. Namun demikian perlu digarisbawahi bahwa manusia yang dimaksud dalam konteks ini adalah manusia yang mempunyai kompetensi yang disyaratkan sesuai dengan posisi² yang dipegangnya dalam organisasi.

Pada dasarnya upaya untuk mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat diawali dengan proses perencanaan SDM yang tepat. Dengan kata lain, melalui proses perencanaan SDM seharusnya dapat diidentifikasi berbagai posisi yang ada dalam organisasi, kompetensi-kompetensi spesifik untuk masing-masing posisi, dan jumlah orang yang dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi tersebut.

Namun demikian, seiring dengan perubahan lingkungan organisasi, dibutuhkan beberapa perubahan, baik dalam hal pergantian posisi maupun dalam pemenuhan kompetensi untuk menyesuaikan dengan kompetensi yang disyaratkan dan/atau mengantisipasi kebutuhan kompetensi di masa yang akan datang. Oleh karena itu, hampir setiap organisasi mempunyai program pengembangan SDM.

Salah satu program yang seringkali dilakukan adalah program pelatihan atau dalam konteks keseharian lebih dikenal dengan istilah pendidikan dan latihan (diklat). Di lingkungan aparatur, pelatihan disebutkan dan diatur dalam beberapa peraturan perundangan, bahkan pengembangan SDM merupakan salah satu kebijaksanaan dalam Manajemen PNS.

Dalam pasal 13 ayat (1) UU No. 43 tahun 1999 dikatakan sebagai berikut: “Kebijaksanaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum”. Kemudian dalam Pasal 1 butir 1 PP 101 tahun 2000 dinyatakan sebagai berikut: “Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka

¹ Pemaknaan manusia sebagai sumber daya organisasi seringkali diperdebatkan karena melalui pemaknaan ini manusia dianggap sebagai mesin produksi. Oleh karena itu, beberapa penulis lebih suka menggunakan istilah *human capital* yang berorientasi pada potensi yang dimiliki. Namun demikian, dalam pandangan penulis, hal tersebut bukan merupakan suatu hal yang substansial karena dalam tataran praktis manusialah, dengan segala potensinya, yang mampu menciptakan sistem dan mengelola sumber daya lain dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

² Posisi tidak identik dengan jabatan struktural atau fungsional, akan tetapi merupakan seperangkat tugas dan tanggung jawab yang melekat pada dirinya. Dengan demikian setiap orang dalam organisasi mempunyai posisi tertentu.

meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil". Selanjutnya, dalam Pasal 3 PP 101 tahun 2000 disebutkan: "Sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing". Jika melihat pernyataan dalam kedua peraturan perundangan tersebut, pemerintah memandang penting perlunya diklat sebagai media peningkatan kompetensi SDM aparatur agar mampu melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Namun demikian, dalam tataran empiris, ternyata seringkali hasil pelatihan tidak sejalan dengan yang diharapkan. Bahkan terkadang pelatihan tertentu, misalnya diklatpim hanya dipandang sebagai 'tiket' untuk menduduki jabatan struktural tertentu dengan mengabaikan arti penting penguasaan kompetensi yang disyaratkan untuk menduduki jabatan tersebut. Pengabaian ini dapat dilihat dari beberapa fenomena, diantaranya: (a) jumlah peserta yang dikirimkan oleh suatu instansi tidak sesuai dengan formasi jabatan struktural yang tersedia; (b) banyaknya alumni diklatpim yang belum menduduki jabatan struktural, padahal yang bersangkutan telah cukup lama 'lulus' diklatpim yang diikutinya; (c) hampir tidak ada peserta diklatpim yang tidak lulus; dan (d) nyaris tidak pernah ada evaluasi terhadap alumni diklat.

Selain itu, terdapat fenomena-fenomena lain, diantaranya metode pelatihan yang cenderung bersifat klasikal. Banyak pendidikan dan pelatihan, apapun jenisnya, cenderung dilaksanakan dengan metode klasikal, dimana metode ini kurang mampu mengeksplorasi kemampuan peserta. Kemudian, seringkali pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dengan tujuan yang tidak jelas. Ketidakjelasan tujuan pelatihan dalam hal ini berarti tidak adanya ukuran yang dapat digunakan untuk menilai perkembangan peserta pasca pendidikan dan pelatihan.

Fenomena-fenomena tersebut hanyalah sedikit dari sekian banyak fenomena yang berkaitan dengan pelatihan. Oleh karena itu, dalam tulisan ini akan dicoba diuraikan secara beberapa faktor yang menyebabkan pelaksanaan suatu pelatihan tidak berjalan dengan optimal, khususnya diklatpim.

B. KOMPETENSI

Kompetensi merupakan konsep umum yang sering didengar. Dalam pemaknaan, para pakar tidak selalu mempunyai pandangan yang sama. Hal ini terjadi karena perbedaan sudut pandang para pakar tersebut. Namun demikian, sekalipun terdapat perbedaan, terdapat garis besar yang dapat ditarik dimana kompetensi berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan atribut atau karakteristik yang lain.

Spencer dan Spencer (1993: 9) mendefinisikan kompetensi sebagai berikut: "*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situation and job task. Causally related means that a competency cause or predict behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard*".

Kemudian, menurut Schermerhorn (1994: 113) kompetensi adalah sebagai berikut: "*Competency is the central issue concerning the aptitude and abilities of people at work. Aptitude represents a person's capability to learn something. Ability reflects a person's existing capacity to perform the various tasks needed for a given job and includes both relevant knowledge and skills*". Sedangkan Sofo (1999: 123) memaknai kompetensi sebagai berikut: "*A competency is composed of skill, knowledge, and attitude, but in particular the consistent application of those skill, knowledge, and attitude to the standard of performance required in employment*".

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi berkaitan erat

dengan karakteristik yang melekat pada diri seseorang. Beberapa karakteristik merupakan bawaan dan beberapa karakteristik lain pada dasarnya dapat dibentuk melalui program pengembangan dan/atau peningkatan kompetensi yang relevan.

C. PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Dalam pasal 1 butir 1 PP 101 tahun 2000 dinyatakan sebagai berikut: "Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar-mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil". Sedangkan sasaran diklat dinyatakan dalam pasal 3 PP 101 tahun 2000 sebagai berikut: "Sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing". Adapun yang dimaksud dengan kompetensi dijelaskan pada penjelasan pasal 3 PP 101 tahun 2000 sebagai berikut: "Yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya".

Dari pengertian tersebut terdapat dua istilah yaitu pendidikan dan pelatihan. Secara konseptual keduanya merupakan hal yang berbeda. Manpower Services Commission (Wilson, 1999: 5) mendefinisikan pendidikan (*education*) sebagai: "*Activities which aim at developing the knowledge, skills, moral values, and understanding required in all aspects of life rather than a knowledge and skill relating to only a limited field of activity*". Sementara itu, menurut Mondy and Noe (1990: 270): "*Education consists of activities that are conducted to improve the overall competence of an individual in a specific direction and beyond the current job*". Pengertian senada dikemukakan oleh Armstrong (1997: 508) sebagai berikut: "*Education is the development of the knowledge, values, and understanding required in all aspects of life rather than the knowledge and skills relating to particular areas of activity*". Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa pendidikan adalah aktivitas-aktivitas yang diarahkan pada peningkatan kompetensi individu akan tetapi tidak berkaitan secara langsung dengan pekerjaan saat ini.

Sementara itu, pengertian pelatihan (*training*) berbeda dengan pendidikan. Menurut Mondy and Noe (1990: 270): "*Training includes those activities that serve to improve an individual's performance on a currently held job or one related to it*". Pemaknaan senada dikemukakan oleh Bernardin and Russel (1998: 172) sebagai berikut: "*Training is any attempt to improve employee performance on a currently held job or one related to it*". Adapun, Manpower Services Commission (Wilson, 1999: 4) mendefinisikan pelatihan (*training*) sebagai: "*A planned process to modify attitude, knowledge, or skill behaviour through learning experience to achieve effective performance in an activity or range of activities. Its purpose, in the work situation, is to develop the abilities of the individual and to satisfy the current and future needs of the organization*". Sedangkan menurut Wills (1993: 9): "*Training is the transfer of defined and measurable knowledge or skills*".

Dari beberapa pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang dirancang oleh organisasi dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan/atau perilaku pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan saat ini atau kebutuhan di masa yang akan datang. Namun demikian perlu pula diperhatikan pendapat Wills, dimana pengetahuan dan keahlian yang diperoleh melalui pelatihan harus dapat diukur. Melalui pengukuran ini, akan dapat diketahui seberapa besar peningkatan kompetensi yang diperoleh alumni kegiatan pelatihan.

Sementara itu, diklatpim yang menjadi pokok bahasan dalam tulisan ini banyak diulas dalam peraturan pemerintah. Dalam pasal 9 PP 101 tahun 2000: "Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan

kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural". Dari isi pasal tersebut jelas terlihat bahwa diklatpim adalah diklat khusus yang berkaitan dengan jabatan struktural.

D. ANALISIS KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Salah satu aspek penting dalam proses pendidikan dan pelatihan adalah analisis kebutuhan diklat atau sering juga disebut identifikasi kebutuhan diklat. Harris and DeSimone (1994: 91) mendefinisikan identifikasi kebutuhan sebagai berikut: *"Needs assessment is a process by which an organization's HRD needs are identified and articulated"*. Sementara itu, Thomson and Mabey (1994: 30) mengatakan: *"A training need analysis is basically a process of collecting data that allows an organization to identify and compare its actual level with its desired level of performance"*. Selanjutnya mereka mengatakan; *"Performance here could be interpreted as meaning the skills, knowledge, and attitudes necessary for staff to do the job effectively"*. Kemudian menurut Briggs: *"Analisis kebutuhan adalah suatu proses untuk menentukan apa yang seharusnya (sasaran-sasaran) dan mengukur jumlah ketimpangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya"*. Sedangkan menurut Rosset dan Arwady: *"Training Needs Assessment (TNA) adalah suatu istilah yang dipergunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi baru. Dari pendapat-pendapat tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa analisis kebutuhan diklat adalah analisis awal atau analisa pra diklat untuk menemukan adanya suatu kesenjangan dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap serta menentukan tipe program pembelajar yang diperlukan dan mengidentifikasi kebutuhan diklat yang sesungguhnya dalam memenuhi kebutuhan standar dari suatu jenis pekerjaan dalam sebuah organisasi.*

TNA sangat penting dilakukan, mengingat keberhasilan suatu program pelatihan sangat erat kaitannya dengan analisis yang dilakukan. Dalam hal ini Kenney dan Reid seperti dikutip oleh Palmer (Wilson, 1999: 119) mengatakan: *"The quality of training can be no better than the quality of the analysis permits"*.

Hasil identifikasi kebutuhan dapat digunakan untuk mengidentifikasi: (a) Tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas pencapaian tujuan; (b) Kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif; (c) Kesenjangan antara kemampuan pada saat ini dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif di masa yang akan datang; dan (d) Kondisi-kondisi dimana aktivitas-aktivitas pengembangan SDM akan dilaksanakan.

Berdasarkan informasi-informasi tersebut, maka organisasi dapat mengidentifikasi beberapa hal seperti: (a) Program pengembangan SDM apa yang dibutuhkan; (b) Siapa yang harus mengikuti program tersebut; (c) Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan program pengembangan SDM; dan (d) Kriteria evaluasi yang akan digunakan.

Sementara itu, dalam kaitannya dengan pentingnya analisis kebutuhan pelatihan, Ilyoid A. Stanley mengemukakan sebagai berikut: *"It is impossible to develop training objectives appropriate if training needs are not properly assessed. Not every problem will respond to a training solution. It is therefore necessary to separate those problem that will respond to training solution from those which require other forms of intervention. This is facilitated by the proper assessment of training needs. The proper assessment of training needs allows for meaningful follow-up to take training activity, in term of providing for the application of new knowledge and skill in the job"*. Dari pendapat Stanley, terlihat betapa pentingnya analisis kebutuhan pelatihan. Melalui analisis kebutuhan pelatihan yang benar, akan tersusun program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

E. EVALUASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Tahap akhir dalam proses pengembangan sumber daya manusia, termasuk pendidikan dan pelatihan adalah mengadakan evaluasi atas program-program yang dilaksanakan. Hal ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana efektivitas program telah dicapai. Tahap ini merupakan tahap yang penting karena akan menunjukkan sejauh mana manfaat yang didapatkan oleh organisasi melalui program-program tersebut.

Pada dasarnya, evaluasi atas suatu program pengembangan harus meliputi beberapa aspek, yaitu (1) tanggapan peserta atas program yang dijalankan, (2) sejauh mana peserta telah mempelajari dan menguasai materi yang diberikan, (3) kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan baru yang telah diperoleh dan (4) pencapaian tujuan program pengembangan yang dicanangkan.

Evaluasi suatu program dengan menanyakan kepada peserta merupakan suatu pendekatan yang relatif murah dan merupakan respon serta saran yang segera dalam peningkatan program pengembangan selanjutnya. Namun demikian evaluasi dengan cara ini terkadang lebih didasarkan kepada pendapat peserta dibandingkan dengan fakta, karena terkadang pertanyaan yang diajukan sebetulnya tidak dapat dijawab dengan segera. Misalnya jenis pertanyaan yang menanyakan mengenai manfaat program pengembangan dalam pekerjaan yang tentu saja tidak dapat dijawab sebelum peserta kembali ke tempat tugas masing-masing dan mengimplementasikan pengetahuan yang didapatkan.

Evaluasi atas materi yang didapat selama mengikuti program pengembangan dengan jalan melakukan *pretest-posttest* yaitu suatu metode penggunaan test yang sama yang diberikan sebelum dan sesudah program pengembangan. Perbandingan hasil yang diperoleh dapat digunakan sebagai gambaran sejauh mana materi telah dipahami oleh peserta. Cara lain yang dapat dilakukan adalah *control group design*, yaitu dengan cara menguji kelompok pegawai yang mengikuti program pengembangan dan kelompok pegawai yang tidak mengikuti program pengembangan. Hasil yang didapat dari kedua kelompok dapat dijadikan gambaran sejauh mana materi dapat dipahami.

Evaluasi atas kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dapat dilihat/diamati dari perilaku pegawai yang telah mengikuti program ketika ia kembali ke tempat kerja. Jika seorang pegawai mengikuti program pelatihan mengenai pendelegasian wewenang akan tetapi ketika kembali ke tempat kerjanya ia tetap dengan pola lama yang telah ia ikuti selama bertahun-tahun tanpa delegasi wewenang, dapat dikatakan yang bersangkutan gagal memahami isi seminar sehingga organisasi tidak mendapat kontribusi apapun.

Evaluasi atas tujuan program pengembangan dapat dilihat dari kinerja organisasi. Misalnya suatu program pelatihan bertujuan untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam pengerjaan suatu produk. Jika setelah pelatihan berakhir dan diimplementasikan dalam pekerjaan ternyata tingkat kerusakan tetap sama, dapat dikatakan program tersebut kurang memberikan dampak yang berarti pada organisasi. Selain itu mungkin saja suatu aspek meningkat setelah pegawai mengikuti program pelatihan akan tetapi aspek lain justru mengalami penurunan.

Sementara itu evaluasi pelatihan menurut Marchington and Wilkinson (1996), dengan mengadopsi pemikiran Kirkpatrick (1972), dibagi menjadi 4 (empat) tingkatan. Keempat tingkatan tersebut adalah *reaction level*, *immediate level*, *intermediate level*, and *ultimate level*.

Reaction level mengukur apa yang peserta pelatihan rasakan mengenai pelatihan yang mereka ikuti. Pada dasarnya tidak ada studi yang membuktikan bahwa reaksi peserta yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai, namun demikian dapat diasumsikan bahwa apabila peserta merasa puas dengan program pelatihan yang mereka ikuti, maka

mereka akan mengaplikasikan apa yang mereka dapat dalam pelatihan ke lingkungan kerja. Namun demikian, Frances dan Bee (1995) berpendapat bahwa *reaction level* hanya sebagian dari gambaran evaluasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa *reaction level* tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai apakah pelatihan yang diberikan mencapai tujuan yang diinginkan atau tidak atau apa yang telah didapat dari pelatihan, atau bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja pegawai/organisasi.

Immediate level mengukur mengenai apa yang telah dipelajari oleh peserta dari pelatihan yang diselenggarakan. Menurut Frances dan Bee (1995) ada dua tipe *immediate level*. Yang pertama mengukur apakah tujuan pelatihan telah tercapai. Sedangkan yang kedua mengukur apa yang telah dicapai dari pelatihan. Oleh karena itu penilaian sebelum dan sesudah pelatihan perlu dilakukan, sehingga akan terlihat hasil dari pelatihan yang diselenggarakan.

Intermediate level mengukur efek pelatihan terhadap kinerja. Dengan kata lain evaluasi ini ingin melihat apakah ada peningkatan dalam kinerja atau tidak atau sejauh mana peningkatan kinerja setelah pelatihan selesai dilakukan. Selanjutnya, evaluasi ini menilai apakah gap yang ada telah berhasil dijumpai. Namun demikian, Frances dan Bee (1995) menilai bahwa masih ada beberapa masalah jika tidak ada indikator kinerja yang ditentukan sejak awal dan level pra-pelatihan tidak diukur.

Ultimate level mengukur/menilai hasil pelatihan pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Level ini terutama berkaitan dengan bagaimana para pegawai mengerjakan pekerjaan mereka. Dengan kata lain *ultimate level* melihat pada hasil perubahan kinerja yang berdampak pada kinerja organisasi. Melihat rumitnya level ini, para ahli sepakat menilai bahwa level ini adalah level yang paling sulit untuk dilaksanakan. Frances dan Bee (1995: 257) mengemukakan tiga alasan mengapa level ini sangat sulit untuk dilakukan/dievaluasi. Pertama, tidak adanya ukuran yang jelas. Kedua, ada beberapa faktor lain selain pelatihan yang dapat mengintervensi dan mempengaruhi hasil evaluasi. Ketiga, ukuran kinerja sering berkaitan dengan seluruh unit. Jika pelatihan tidak diarahkan/diberikan kepada seluruh pegawai dalam unit yang bersangkutan, maka akan sangat sulit untuk mengidentifikasi efek pelatihan terhadap individu atau kelompok pegawai yang telah mendapat pelatihan.

Selain apa yang telah diuraikan oleh Kirkpatrick, Reilly, dan Clarke (1990: 120-121) membagi evaluasi menjadi tiga jenis evaluasi. Ketiga jenis evaluasi tersebut adalah *in-course evaluation*, *end-of-course evaluation*, dan *long-term evaluation*.

In-course evaluation kadang-kadang terlihat agak tumpang tindih dengan fungsi monitoring. Karena evaluasi tipe ini berusaha untuk mengecek secara teratur mengenai apakah pelatihan berjalan pada el yang benar. Cara yang biasanya dilakukan adalah dengan mengadakan monitoring per hari atau per minggu dengan jalan memberikan kuesioner atau mereview setiap sesi yang telah dijalani. Keuntungan tipe ini adalah, penyelenggara akan mengetahui dengan cepat masalah-masalah yang berkembang dan ketidakpuasan yang dialami peserta.

End-of-course evaluation adalah tipe evaluasi yang paling umum dalam setiap program pelatihan. Validasi pada umumnya termasuk evaluasi tipe ini. Tujuan evaluasi ini adalah untuk menilai tercapai tidaknya tujuan yang telah disebutkan sebelumnya. Sarana yang digunakan untuk menilai pemahaman partisipan pada umumnya adalah ujian, essay, dan praktek dengan berbagai variasi. Selain itu, pernyataan partisipan tentang apakah mereka mempertimbangkan tujuan dan sasaran yang telah tercapai juga termasuk validasi. Saran lain yang paling umum adalah menggunakan kuesioner. Kadang-kadang penggunaan kuesioner diikuti dengan diskusi tentang respon/tanggapan dari partisipan. Namun demikian, penggunaan kuesioner inisingkali kurang efektif,

karena cenderung menghasilkan evaluasi yang bersifat menyenangkan penyelenggara (*happy sheet*).

Long-term evaluation adalah yang paling dipercaya sebagai satu-satunya yang paling bernilai. Namun demikian, diakui sangat sulit untuk mengukur kinerja partisipan setelah mereka kembali ke pekerjaannya masing-masing. Kadang-kadang hal ini disebabkan oleh partisipan itu sendiri. Sangat mudah untuk melupakan apa yang telah didapatkan dari pelatihan segera setelah selesai mengikuti pelatihan.

Sedangkan Easterby (1986) mengatakan bahwa evaluasi diklat mempunyai tiga tujuan yaitu *proving*, *improving*, dan *learning*. *Proving* merupakan tujuan untuk menunjukkan secara nyata tentang sesuatu yang terjadi sebagai akibat dari adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan atau kegiatan-kegiatan pengembangan yang lain. *Improving* merupakan tujuan untuk menjelaskan tentang penekanan terhadap usaha dalam rangka memastikan program-program dan kegiatan pada saat ini serta program-program dan kegiatan-kegiatan pada masa yang akan datang. *Learning* merupakan tujuan yang menjelaskan bahwa kegiatan evaluasi tidak dapat dipisahkan dari proses-proses yang tercakup di dalamnya. Dengan kata lain, evaluasi merupakan integral dari pembelajaran.

F. DIKLATPIM DAN PERMASALAHANNYA

Pada bagian sebelumnya telah dinyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan kepemimpinan ditujukan agar pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dalam pasal 9 PP 101 tahun 2000: "Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural".

Selanjutnya dalam pasal 10 PP 101 tahun 2000 dinyatakan bahwa Diklatpim terdiri dari: (a) Diklatpim Tingkat IV untuk Jabatan Struktural Eselon IV; (b) Diklatpim Tingkat III untuk Jabatan Struktural Eselon III; (c) Diklatpim Tingkat II untuk Jabatan Struktural Eselon II; dan (d) Diklatpim Tingkat I untuk Jabatan Struktural Eselon I. Sedangkan dalam penjelasan pasal 10 PP 101 tahun 2000 dinyatakan sebagai berikut: "Penyelenggaraan Diklatpim untuk setiap tingkat jabatan struktural disesuaikan dengan formasi jabatan struktural dan rencana pengisian jabatan/mutasi jabatan struktural pada instansi masing-masing sesuai dengan waktu yang telah ditentukan". Jika melihat penjelasan pasal 10, jelas tersirat bahwa keikutsertaan seseorang dalam diklatpim harus disesuaikan dengan formasi jabatan yang tersedia. Dengan kata lain, instansi pengirim harus memikirkan dengan matang berapa orang dan siapa yang akan diikutsertakan dalam diklatpim tersebut. Hal ini penting untuk menyesuaikan dengan formasi yang tersedia.

Dalam kenyataannya, banyak instansi yang mengirimkan pegawai untuk mengikuti diklatpim tanpa memperhatikan formasi jabatan struktural yang tersedia. Pada umumnya pemikiran yang digunakan adalah 'yang penting sudah mengikuti diklatpim, jika ada formasi, maka sudah tersedia pegawai yang telah lulus diklatpim'. Dengan kata lain, sertifikat kelulusan diklatpim dianggap sebagai tiket yang sewaktu-waktu siap untuk digunakan. Kondisi tersebut didukung oleh peraturan perundangan. Dalam pasal 14 ayat (1) PP 101 tahun 2000 disebutkan sebagai berikut: "Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki Jabatan Struktural". Padahal pada peraturan sebelumnya, yaitu PP No. 14 tahun 1994, seseorang dapat menduduki jabatan struktural tertentu setelah dinyatakan 'layak' dengan bukti lulus dari diklatpim yang diikutinya. Pasal 7 ayat (1) PP No. 14 tahun 1994 menyatakan sebagai berikut: "Pendidikan dan Pelatihan Struktural adalah pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan diangkat dalam jabatan struktural".

Oleh karena itu, esensi pasal 14 ayat (1) dalam PP No. 101 tahun 2000 nampaknya tidak tepat. Pada dasarnya Diklatpim merupakan media untuk mempersiapkan seseorang pada jabatan struktural tertentu, dimana jabatan tersebut membutuhkan kompetensi tertentu. Kompetensi yang diperoleh melalui diklatpim tentu harus dipraktikkan dalam situasi nyata. Jika seseorang diikutsertakan dalam diklatpim, kemudian ditepatkan pada posisi struktural beberapa tahun kemudian, maka besar kemungkinan kompetensi yang diperoleh setelah mengikuti diklatpim ‘menguap’ karena tidak terasah dalam situasi nyata.

Selain itu, ‘pemaksaan’ seseorang untuk menempati jabatan struktural tertentu, pada dasarnya bertentangan dengan hakekat *the right man on the right place*. Dengan kata lain, sangat mungkin masih banyak orang yang sebetulnya tidak mempunyai kapabilitas sebagai seorang pimpinan unit, ditempatkan sebagai pimpinan unit. Hal ini besar kemungkinan akan berujung pada kinerja yang tidak optimal.

Masalah lain yang berkaitan dengan diklatpim adalah ketidakjelasan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai melalui diklat. Jika diperhatikan, tujuan dan sasaran diklatpim yang dinyatakan dalam Keputusan Kepala LAN No. 199/XIII/10/6/2001 untuk setiap level tidak berbeda. Hal yang membedakan adalah penulisan eselonnya saja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1
Tujuan dan Sasaran Diklatpim IV, III, dan II

Diklatpim Tingkat IV	Diklatpim Tingkat III	Diklatpim Tingkat II
<p>Sesuai dengan ketentuan PP 101 tahun 2000, Diklatpim Tingkat IV bertujuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan struktural eselon IV secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansinya; b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. <p>Sasaran Diklatpim Tingkat IV adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai</p>	<p>Sesuai dengan ketentuan PP 101 tahun 2000, Diklatpim Tingkat III bertujuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan struktural eselon III secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi; b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. <p>Sasaran Diklatpim Tingkat III adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai</p>	<p>Sesuai dengan ketentuan PP 101 tahun 2000, Diklatpim Tingkat II bertujuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap PNS untuk dapat melaksanakan tugas jabatan eselon II secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansinya; b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. <p>Sasaran Diklatpim Tingkat II adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai</p>

Diklatpim Tingkat IV	Diklatpim Tingkat III	Diklatpim Tingkat II
dengan persyaratan jabatan struktural eselon IV .	dengan persyaratan jabatan struktural eselon III .	dengan persyaratan jabatan struktural eselon II .

Dari tabel 1 terlihat 'tidak adanya' perbedaan yang signifikan antara tujuan dan sasaran Diklatpim IV, III, dan II. Tujuan ketiga jenis diklat tersebut semuanya 'normatif'. Dengan kata lain tidak ada tujuan yang dapat diukur. Sebagai dampaknya, tercapai tidaknya tujuan diklat tidak bisa diidentifikasi. Padahal, secara logika, perbedaan level jabatan struktural menunjukkan perbedaan tugas dan fungsinya. Hal ini yang tidak terlihat dalam peraturan perundangan yang memayungi diklatpim.

Selain masalah yang telah disebutkan sebelumnya, masalah lain yang berkaitan dengan diklatpim adalah tidak adanya standar kompetensi yang jelas. Jika dilihat dalam tabel 1, sama halnya dengan tujuan, pernyataan mengenai kompetensi yang ingin dicapai juga tidak jelas. Padahal jika memperhatikan isi pasal 9 PP No. 101 tahun 2000, jelas disebutkan bahwa diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Kemudian, dalam pasal 7 ayat (2) PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural dinyatakan sebagai berikut: "Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut". Dari ayat tersebut tersurat bahwa sebetulnya harus ada kompetensi tertentu dalam setiap jabatan. Artinya, jika seseorang sudah memenuhi kompetensi yang disyaratkan, yang bersangkutan tidak perlu lagi mengikuti diklatpim.

Persoalan lain yang berkaitan dengan diklatpim adalah metode pembelajaran. Pada umumnya metode pembelajaran yang dilaksanakan di diklatpim cenderung klasikal, melalui tatap muka di kelas. Jika pun ada yang disebut Orientasi Lapangan cenderung hanya formalitas.

Hal lain yang tidak kalah kurial adalah evaluasi pelatihan. Hal ini tidak hanya berlaku di diklatpim, akan tetapi hampir di seluruh pelaksanaan diklat. Berdasarkan pengamatan dan pengalaman, evaluasi diklat hampir tidak pernah dilakukan. Jika pun dilakukan, hanya evaluasi yang bersifat 'pemberian tanggapan' atas pelaksanaan diklat. Padahal esensi evaluasi adalah mengukur seberapa jauh tujuan diklat sudah tercapai.

G. REVITALISASI DIKLATPIM

Upaya untuk merevitalisasi diklatpim, yang diharapkan menjadi kawah candradimuka SDM aparatur, memang bukan hal yang mudah. Namun demikian, terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan agar keluaran diklatpim benar-benar atau paling tidak mendekati sosok SDM aparatur yang mempunyai kompetensi yang diharapkan.

1. Revisi Kebijakan

Kebijakan yang saat ini berlaku, memperbolehkan seseorang untuk menduduki jabatan struktural sebelum yang bersangkutan mengikuti diklatpim. Pada dasarnya hal ini merupakan hal yang logis jika terdapat seleksi mengenai kesesuaian kompetensi yang bersangkutan dengan jabatan yang dipangkunya. Persoalannya adalah saat ini tidak ada standar kompetensi yang dapat digunakan untuk mengukur ketepatan kompetensi yang dimiliki seseorang dengan jabatan yang tersedia.

Jika dikaitkan dengan konsep diklat/pelatihan, penempatan seseorang pada jabatan

struktural tertentu kemudian yang bersangkutan diharuskan untuk mengikuti diklat nampaknya merupakan hal yang 'ganjil'. Seperti dipahami bahwa pada hakekatnya diklat merupakan upaya yang dilakukan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi yang dimiliki seseorang dengan pekerjaan yang dilakukannya. Jadi, jika seseorang, ditempatkan dalam jabatan struktural kemudian yang bersangkutan diharuskan untuk mengikuti diklat, berarti yang bersangkutan pada dasarnya belum dipandang kompeten untuk jabatan tersebut. Jika seseorang diserahi tugas yang tidak sesuai dengan kompetensinya, maka hasil kerjanya pun cenderung tidak akan optimal.

Oleh karena itu, kebijakan mengikuti diklatpim setelah menduduki jabatan struktural perlu ditinjau ulang. Nampaknya kebijakan yang tertuang dalam PP No. 14 tahun 1994 dalam hal ini lebih tepat. Bagaimanapun juga, seseorang yang ditempatkan dalam suatu posisi pimpinan harus mempunyai kompetensi yang relevan dengan jabatannya. Hal tersebut penting agar yang bersangkutan mampu melaksanakan fungsi yang melekat pada jabatannya.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan tahap awal dalam suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan. Dalam suatu diklat, khususnya diklatpim, maka rekrutmen dan seleksi menjadi hal yang krusial.

Seperti dipahami bahwa alumnus diklatpim akan (atau telah) ditempatkan dalam posisi jabatan struktural sesuai dengan jenis diklatpim yang diikutinya. Oleh karena itu, seharusnya setiap organisasi mempunyai lebih dari satu calon untuk diikutsertakan dalam seleksi yang akan dilaksanakan untuk mengikuti diklatpim. Dengan demikian akan terjadi kompetisi untuk mengisi formasi yang tersedia setelah yang bersangkutan selesai dan lulus mengikuti diklatpim. Selain itu, rekrutmen dan seleksi juga harus memperhatikan formasi jabatan struktural yang tersedia di organisasi yang bersangkutan.

Jika melihat fenomena selama ini, sangat mungkin rekrutmen dan seleksi diwarnai oleh hal-hal yang tidak seharusnya, seperti adanya 'titipan' dari pihak-pihak tertentu. Oleh karena itu, perlu adanya tim seleksi yang independen dan proses serta hasilnya bersifat transparan.

Materi yang diajukan dalam proses seleksi sebaiknya tidak hanya bersifat kognitif yang mengukur pemahaman seseorang, akan tetapi juga seleksi yang berisi pengukuran terhadap kapabilitas mental seseorang. Hal ini penting mengingat salah satu persoalan di Indonesia, yang bahkan menjerat beberapa pejabat, adalah persoalan mental. Hasil seleksi dapat menjadi rujukan penyelenggara diklat dalam menyusun materi yang sesuai dengan kebutuhan. Perlu diingat bahwa diklat dilaksanakan tidak hanya untuk meningkatkan kapasitas pengetahuan dan keterampilan saja, akan tetapi juga peningkatan dalam hal sikap.

3. Standar Kompetensi, Kurikulum, dan Sertifikasi Kompetensi

Salah satu permasalahan diklatpim adalah tidak adanya standar kompetensi yang jelas yang menjadi ukuran keberhasilan penyelenggaraan diklat. Oleh karena itu, instansi pemerintah yang terkait perlu menentukan kompetensi yang seharusnya dicapai pada setiap penyelenggaraan diklatpim sesuai dengan jenjangnya. Setelah kompetensi yang diinginkan dapat ditentukan, maka perlu disusun kurikulum yang relevan untuk mencapai kompetensi yang tersebut. Jika melihat ketentuan yang berlaku, instansi pemerintah yang mempunyai peran dalam penentuan kompetensi Badan Kepegawaian Negara (BKN). Sedangkan instansi pemerintah yang mempunyai peran dalam penyusunan kurikulum adalah dan Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Menurut pasal 24 PP 101 tahun 2000, BKN mempunyai tugas melakukan: (a) pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan; (b) pengawasan standar kompetensi jabatan; dan (c) pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat. Kemudian dalam penjelasan pasal tersebut dinyatakan sebagai berikut: "Untuk mengembangkan dan menetapkan standar kompetensi jabatan, Instansi Pengendali membentuk Tim Standar Kompetensi Jabatan yang terdiri dari Instansi Pengendali dan instansi yang bersangkutan".

Dari ketentuan tersebut, terlihat jelas bahwa standar kompetensi setiap jabatan harus ditetapkan agar terdapat kejelasan mengenai kompetensi yang ingin dicapai. Sangat disadari bahwa tidak mudah untuk menetapkan standar kompetensi yang bersifat umum untuk semua jabatan pada semua eselon dan di seluruh instansi. Oleh karena itu, yang perlu dirumuskan adalah kompetensi generik yang harus dimiliki oleh para pegawai yang menduduki jabatan eselon I, II, III, atau IV. Adapun standar kompetensi lain, atau kompetensi teknis dapat bersifat beragam sesuai dengan tugas dan fungsi instansi yang bersangkutan.

Jika standar kompetensi telah ditentukan, maka LAN mempunyai tugas untuk merancang kurikulum yang ditujukan untuk mencapai kompetensi tersebut. Tugas LAN dalam penyusunan kurikulum dinyatakan dalam pasal 17 ayat (3) PP 101 tahun 2000 sebagai berikut: "Kurikulum Diklat Prajabatan dan Diklatpim ditetapkan oleh Instansi Pembina".

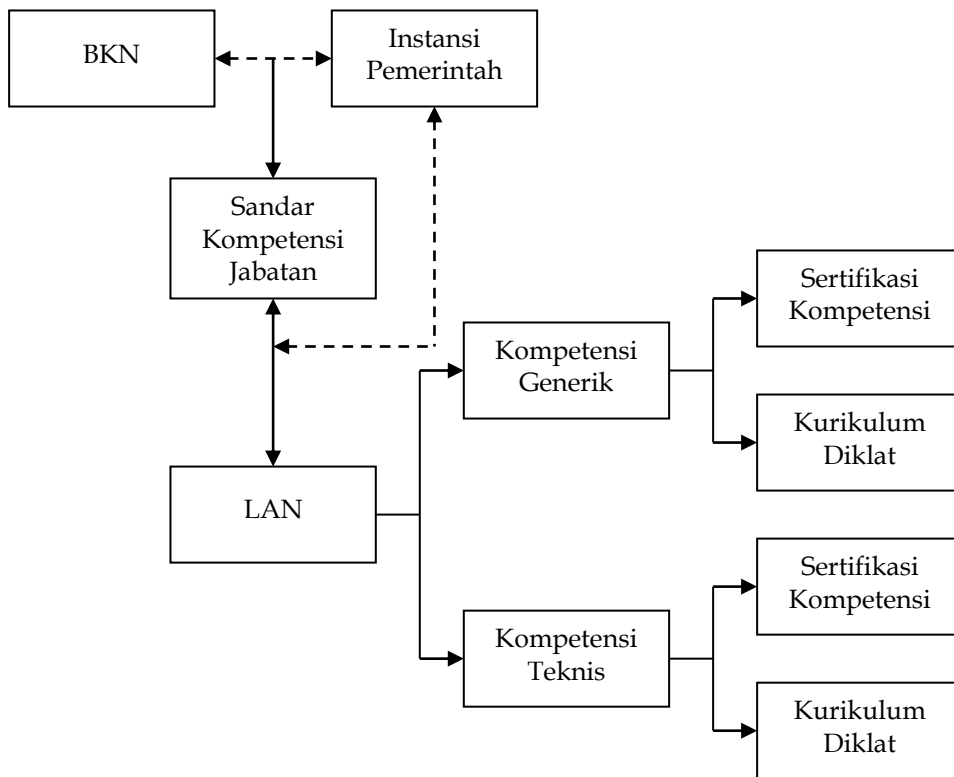
Dalam penyusunan kurikulum, LAN harus melibatkan instansi pengguna lulusan, penyelenggara diklat, alumni Diklat dan unsur ahli. Dengan adanya kurikulum yang jelas, yang disertai ukuran-ukuran kompetensi yang ingin dicapai, maka penyelenggaraan diklatpim diharapkan dapat lebih mencapai sasaran.

Satu hal lain yang penting adalah penyusunan sertifikasi kompetensi. Sertifikasi kompetensi merupakan bukti pengakuan atas kompetensi yang dimiliki seseorang. Hal tersebut merupakan hal yang penting sebelum diambil keputusan mengenai perlu tidaknya seseorang diikutsertakan dalam suatu diklatpim.

Pasal 7 ayat (2) PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural menyatakan sebagai berikut: "Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut". Dari ayat tersebut, terlihat bahwa jika seseorang telah memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk menduduki jabatan struktural tertentu, maka yang bersangkutan sebetulnya tidak perlu mengikuti diklatpim untuk jabatan yang akan didudukinya.

Pada dasarnya isi pasal 17 ayat (2) tersebut sangat logis. Jika seseorang telah mempunyai kompetensi yang disyaratkan, maka yang bersangkutan tidak lagi diharuskan mengikuti diklatpim. Persoalannya adalah, nampaknya hingga saat ini belum ada standar kompetensi dan metode yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi seseorang. Oleh karena itu, penyusunan standar kompetensi jabatan dan metode untuk mengukurnya menjadi sangat penting.

Dalam bentuk bagan, kaitan antara standar kompetensi, kurikulum, dan sertifikasi kompetensi dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1
Kaitan antara Standar Kompetensi, Kurikulum, dan Sertifikasi Kompetensi

Dari gambar 1 dapat dijelaskan, bahwa sebagai instansi pengendali, BKN dengan melibatkan instansi pemerintah bertugas menyusun standar kompetensi untuk setiap jabatan. Dalam hal ini, sebetulnya BKN telah menerbitkan suatu pedoman yang dituangkan dalam SK Kepala BKN No. 46A tahun tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Hanya saja, isi keputusan tersebut masih berlaku umum dan belum terkait dengan kurikulum diklatpim.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, LAN bertugas untuk menyusun kurikulum yang bersifat general yang dapat diimplementasikan pada setiap jenjang eselon di semua instansi pemerintah. Oleh karena itu, dalam tulisan ini, kurikulum diklatpim yang disusun oleh LAN mengacu pada kompetensi generik yang harus dimiliki oleh setiap pejabat sesuai eselonnya.

Sebagai bagian tidak terpisahkan dari penyusunan kurikulum, maka perlu pula disusun sertifikasi kompetensi yang mengacu pada kompetensi yang disyaratkan. Melalui sertifikasi kompetensi, akan terlihat pegawai yang harus dan tidak harus diikutsertakan dalam kegiatan diklatpim.

4. Metode

Metode diklat merupakan salah satu pilar keberhasilan penyelenggaraan diklat. Metode yang digunakan berkaitan erat dengan disain program dan kompetensi para widyaiswara.

Pada umumnya, metode pembelajaran yang diaplikasikan dalam diklatpim adalah metode klasikal, yaitu dengan cara tatap muka. Metode ini lebih banyak menekankan

aspek kognitif dibandingkan dengan praktik.

Oleh karena itu, nampaknya perlu ada metode lain. Salah satu metode yang dapat dilakukan adalah adanya jeda waktu bagi para peserta untuk mempraktikkan informasi yang diperoleh pada saat diklat di tempat kerjanya masing-masing. Dengan kata lain, jadwal diklatpim yang sekian bulan dibagi menjadi 3 tahap, yaitu tahap pembekalan, tahap implementasi, dan tahap evaluasi.

Pada tahap pertama, peserta dibekali dengan kompetensi yang diharapkan. Kemudian, pada tahap kedua, peserta diberi kesempatan untuk mengimplementasikan kompetensi yang diperoleh dalam diklatpim. Pada pelaksanaan tahap kedua, perlu ada koordinasi antara penyelenggara diklatpim dengan instansi dimana peserta mempraktikkan apa yang diperoleh dalam diklat. Dengan cara ini, penyelenggara akan memperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai kinerja peserta. Informasi ini dapat digunakan sebagai bahan dalam melakukan *treatment* lebih lanjut. Tahap ini dilakukan juga sebagai bagian dari evaluasi tengah program. Setelah itu, pada tahap ketiga, peserta kembali memasuki kegiatan diklatpim sekaligus menginformasikan dan mendiskusikan hal-hal yang ditemukan pada saat praktik.

Memang tidak mudah untuk mengaplikasikan cara ini. Salah satu kekurangan metode ini adalah total waktu penyelenggaraan yang relatif lama dan biaya yang relatif besar. Namun jika dibandingkan dengan tujuan diklat, tentu hal ini dapat dimaklumi. Perlu diingat bahwa alumni diklat, khususnya diklatpim, adalah para pegawai yang akan (atau telah) menduduki posisi struktural, yang mempunyai tugas memimpin suatu unit kerja tertentu. Dengan demikian, yang bersangkutan harus mempunyai kompetensi yang mumpuni dalam memimpin unit kerjanya.

5. Evaluasi

Evaluasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan kegiatan dan/atau capaian suatu kegiatan dengan yang direncanakan. Dalam konteks diklat, evaluasi dilakukan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat pencapaian kompetensi para alumni diklat. Melalui evaluasi yang terencana dengan baik akan diperoleh banyak informasi yang sangat berguna bagi pihak-pihak terkait.

Namun demikian, tahap evaluasi ini ironisnya merupakan tahap yang jarang sekali dilakukan dalam setiap penyelenggaraan diklat, termasuk diklatpim. Pola evaluasi yang sering digunakan hanya evaluasi penyelenggaraan. Peserta hanya diminta untuk mengevaluasi penyelenggaraan diklat yang telah diikuti. Padahal esensi evaluasi adalah mengukur seberapa jauh peningkatan kompetensi peserta setelah mengikuti suatu keh diklat. Oleh karena itu, nampaknya perlu ada suatu pemikiran mengenai model evaluasi yang tepat.

Evaluasi tentu harus berkaitan dengan tujuan kompetensi, yang seharusnya menjadi bagian dari kurikulum. Evaluasi sebaiknya dilakukan tidak hanya pada akhir suatu kegiatan diklat, akan tetapi juga pada pertengahan diklat. Model evaluasi ini harus terencana dalam arti peningkatan kompetensi apa yang harus dicapai oleh peserta diklat pada pertengahan kegiatan.

Peserta yang tidak dapat mencapai tingkat kompetensi yang diharapkan pada tahap yang ditentukan, harus mendapatkan tambahan program/perlakuan. Hal ini penting agar yang bersangkutan mampu mengikuti tahapan selanjutnya.

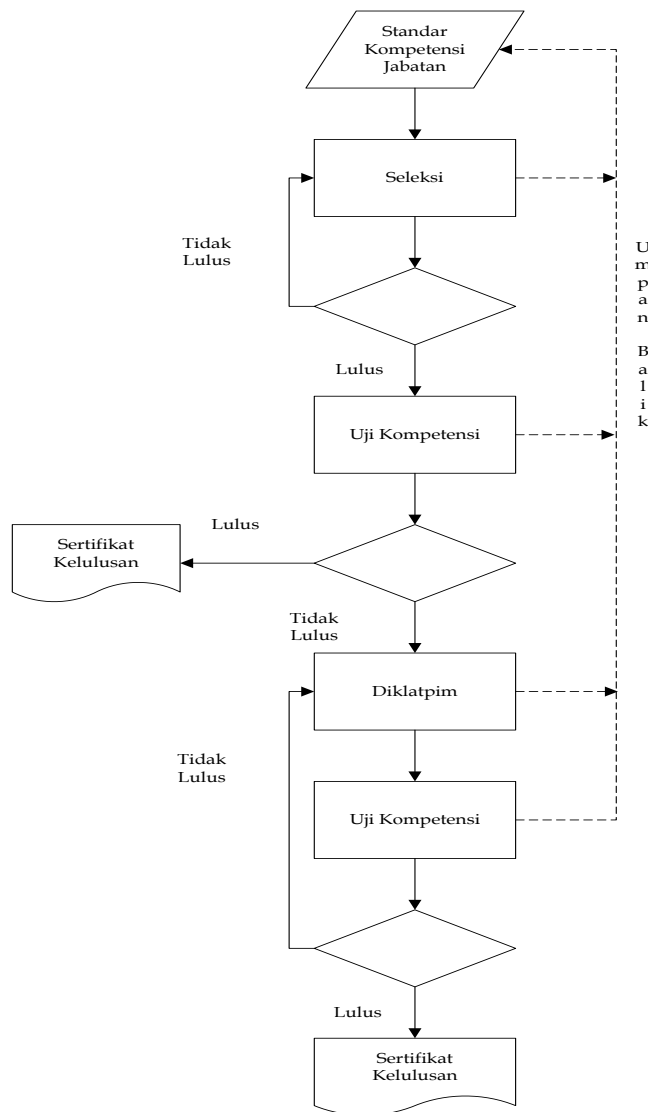
Namun demikian perlu dipahami bahwa tambahan perlakuan ini bukan sekedar 'ujian ulangan' untuk kemudian lulus dari kompetensi yang disyaratkan, akan tetapi lebih pada program penguatan untuk menguasai kompetensi yang diharapkan. Selain itu, frekuensi peserta yang harus mengikuti program penguatan akan menjadi informasi yang berharga

bagi penyusun dan/ atau penyelenggara diklat.

Evaluasi berikutnya yang harus dilakukan adalah evaluasi pasca diklat. Evaluasi jenis ini pun seharusnya sudah direncanakan sejak awal. Setelah peserta kembali ke institusi masing-masing, dalam kurun waktu tertentu, dilakukan evaluasi untuk mengetahui perubahan kinerja alumnus diklat.

Peningkatan kinerja tentu dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Namun dengan metode pengumpulan data yang tepat, dapat diidentifikasi seberapa jauh kontribusi kompetensi yang dimiliki oleh alumni diklat dalam perubahan kinerjanya.

Dengan pola seperti ini, maka evaluasi akan mempunyai makna yang vital yang betul-betul dapat mengukur pencapaian kompetensi peserta diklatpim. Adapun keterkaitan antara evaluasi dengan faktor-faktor lain dalam suatu program diklat, dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2
Bagan Alur Proses Diklat

Dari gambar 2 terlihat bahwa evaluasi dalam bentuk uji kompetensi pasca diklat merupakan tahap penting untuk mengetahui tercapai tidaknya tujuan kompetensi yang menjadi sasaran diklat. Dalam hal ini, jika peserta tidak mencapai tujuan kompetensi yang disyaratkan, maka yang bersangkutan harus mengikuti program diklat untuk komponen tertentu.

Gambar 2 pada dasarnya tidak hanya berlaku untuk diklatpim saja, akan tetapi juga berlaku untuk diklat yang lain. Perbedaannya terletak pada proses diklatpim yang 'mengharuskan' peserta diklat untuk mengimplementasikan kompetensi yang diperolehnya pada dunia empirik sebelum menyelesaikan program diklatpimnya.

H. PENUTUP

Reformasi birokrasi merupakan tahapan penting dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan dukungan dalam berbagai aspek.

Pendidikan dan pelatihan, khususnya diklatpim, merupakan salah satu aspek yang perlu mendapat pembenahan. Hal ini penting mengingat kelauran diklatpim adalah orang-orang yang pada waktunya akan ditempatkan pada posisi-posisi struktural. Sebagai orang yang ditempatkan pada posisi struktural, tentu harus mempunyai kompetensi yang memadai untuk membawa unit kerjanya mencapai sasaran dalam rangka mendukung visi dan misi organisasinya.

Namun demikian, berdasarkan pengalaman empirik, diklatpim nampaknya belum memberikan hasil yang optimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan penyesuaian atau revitalisasi program agar diklat yang pada umumnya menggunakan dana yang relatif besar dapat mencapai sasaran yang diinginkan.

Revitalisasi dimulai dari kebijakan yang memayungi diklatpim, dimana terdapat hal krusial yang harus dibenahi, yaitu perlunya seorang pegawai mengikuti diklatpim sebelum yang bersangkutan menduduki posisi struktural. Selain itu, perlu pula dilakukan analisis kebutuhan diklat. Melalui proses ini, maka peserta diklatpim adalah betul-betul orang yang akan ditempatkan pada posisi struktural yang lowong.

Penentuan standar kompetensi menjadi hal yang krusial. melalui standar yang jelas, akan terlihat pegawai mana yang telah atau belum mempunyai kompetensi yang diharapkan untuk menduduki suatu posisi struktural. Melalui standar kompetensi pula pelaksanaan diklatpim akan lebih efisien.

Pembenahan metode diklatpim juga menjadi suatu keharusan. Metode klasikal yang selama ini mendominasi pelaksanaan diklat, nampaknya perlu dimodifikasi dengan metode lain yang lebih tepat dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran diklatpim.

Proses evaluasi seharusnya menjadi salah satu butir penting dalam rangka revitalisasi diklatpim. Evaluasi jangan hanya pada tahap *reaction level*, akan tetapi lebih mengarah pada tujuan untuk mengetahui tercapai tidaknya kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh peserta diklatpim. Selain itu, evaluasi menjadi salah satu penentu kelulusan peserta dalam diklatpim.

Seperti yang disampaikan sebelumnya bahwa reformasi birokrasi memerlukan pembenahan dalam banyak aspek. Pembenahan dalam aspek diklat, khususnya diklatpim, hanya merupakan bagian dari upaya mendukung proses reformasi birokrasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya-upaya lain agar tujuan reformasi birokrasi dapat mencapai sasaran yang diinginkan.

REFERENSI

- Armstrong M. 1997. *A Handbook of Personnel Management Practice - 6th Edition*. London: Kogan Page.
- Bernardin, H.J. and Russel, J.E. 1998. *Human Resources Management - An Experiential Approach, 2nd Edition*. Singapore: McGraw-Hill
- Frances and Bee. 1999. *Training Needs Analysis and Evaluation*. 4th. Ed. London: IPD House.
- Haris dan DeSimone. 1994. *Human Resource Development*. The Dryden Press. Fort Worth.
- Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 199/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II
- Marchington, M. and Wilkinson, A. 1996. *Core Personnel and Development*. London: Institute of Personnel and Development.
- Mondy RW and Noe RM. 1990 *Human Resource Management 4th Edition*. USA: Allyn and Bacon.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Rewansyah, Asmawi. 2008. *Reformasi Birokrasi* Ceramah Ketua LAN RI, pada Diklat Pim Tk II Angkatan XXXIII Kelas D. Jakarta
- Siagian, S.P. 1994. *Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi dan Terapinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. 1993. *Competence at Work* . Toronto: John Wiley and Sons Inc.
- Thomson and Mabey. 1994. *Developing Human Resources*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Wilson, J.P. 1999. *Human Resources Development*. London: Kogan Page.