

PENINGKATAN EFEKTIVITAS INSTITUSI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN MELALUI KOMPETENSI PENGELOLA DAN PENYELENGGARA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Eris Yustiono

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

Improving the Effectiveness of Education & Training through Education & Training Organizers' Competency

Sending employees to education and training programs has become the most common choice among institutions in order to improve their competencies. It is believed that this approach is effective for improving employees' specific capabilities for certain jobs.

However, many factors may influence the accomplishment of the education and training programs, such as the education and training organizers' competency. Their competency determines how well the training proceeds as planned. Therefore, competency mastery for education and training organizers is definitely a necessity to be fulfilled.

Keywords: effectiveness, competency, education and training

A. PENDAHULUAN

Dalam konteks sumber daya, manusia merupakan sumber daya organisasi yang paling unik dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Keunikan utamanya adalah karena manusia mempunyai karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Manusia mempunyai kemampuan beradaptasi, stabilitas dan instabilitas emosi, bakat, motivasi, dan kemampuan mengembangkan diri. Karena karakteristiknya tersebut seringkali manusia disebut sebagai sumber daya yang paling sulit untuk diatur. Oleh karena itu, manusia seringkali disebut sebagai asset yang paling berharga dalam organisasi. Mengingat posisinya sebagai asset yang paling berharga, maka sudah seyakinya setiap organisasi memberikan perhatian penuh pada manusia, khususnya dalam upaya pengembangan kapasitas yang dimiliki.

Upaya pengembangan kapasitas ini dapat dilakukan melalui berbagai cara. Salah satu caranya adalah dengan mengikutsertakan SDM ke dalam program pelatihan yang dirancang dengan tepat. Dalam tulisan ini, terdapat penekanan pada kata-kata "pelatihan yang dirancang dengan tepat" yang mempunyai makna pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu institusi pelatihan yang dikelola dan diselenggarakan oleh orang-orang yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan bidangnya. Hal ini menjadi penting mengingat kompetensi yang dimiliki oleh para pengelola dan penyelenggara kegiatan pelatihan akan turut menentukan keberhasilan peningkatan kompetensi para peserta pelatihan.

B. ANALISIS JABATAN

Pada dasarnya pembicaraan mengenai kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap orang dalam setiap organisasi akan relatif mudah diidentifikasi apabila fungsi mendasar dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu analisis jabatan dilakukan. Analisis jabatan

sendiri sering disebut dengan berbagai istilah seperti analisis pekerjaan, analisis aktivitas, analisis tugas, atau penelitian kerja. Namun demikian, apapun istilah yang digunakan, semuanya mengarah pada hal yang sama. Analisis jabatan berkaitan erat dengan posisi yang harus diemban oleh setiap orang dalam organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Werther dan Davis (1996: 117) sebagai berikut: *"A job is a pattern of a tasks, duties, and responsibilities that can be done by a person. Job analysis seeks to study these patterns of activity to determine the tasks, duties, and responsibilities needed for each job"*. Kemudian Dessler (2000: 84) menyatakan: *"Job analisis is the procedure for determining the duties and skills requirements of a job and the kind of person who should be hired for it"*. Sedangkan Mondy dan Noe (1990: 108) mengatakan: *"Job analysis is the systematic proses of determining the skills, duties, and knowledge required for performing jobs in an organization"*. Senada dengan Mondy and Noe, Joan E. Pynes (1997: 73) menyebutkan bahwa: *"A Job analysis is a systematic process of collecting data for determining the knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs) required to successfully perform a job and to make judgments about the nature of a specific job"*.

Dari definisi-definisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa analisis jabatan adalah: *"Suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi suatu posisi/jabatan (tugas, wewenang, dan tanggung jawab) dan kualifikasi (keahlian, pengetahuan, dan kemampuan, serta sifat-sifat individual lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan jabatan/posisi tersebut secara efektif dan efisien"*.

Analisis jabatan sekurang-kurangnya akan menghasilkan apa yang diebut dengan *job description* (uraian jabatan) dan *job specification* (spesifikasi jabatan). Menurut Mondy dan Noe (1990: 118): *"Job description is a document that states the tasks, duties, and responsibilities of the job. Job descriptions are accurate, concise statements of what employees are expected to do on the job"*. Sejalan dengan pendapat Mondy dan Noe, Dessler (2000:84) mengatakan: *"Job description is a list of a job's duties, responsibilities, reporting relationships, working conditions, and supervisory responsibilities"*. Sementara itu Werther dan Davis (1996: 127) berpendapat: *"A job description is a written statement that explains the duties, working conditions, and other aspects of a specified job"*. Sedangkan Armstrong (1997: 205) menyatakan: *"A job description sets out the purpose of a job, where it fits in the organization structure, the context within which the job holder functions and the principal accountabilities of job holders, or the main tasks they have to carry out"*.

Dari pendapat beberapa pakar tersebut, dapat dikatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah dokumen yang berisi pernyataan-pernyataan mengenai tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang pegawai atau sekelompok pegawai.

Seperti halnya *job description*, *job specification* pun dimaknai bervariasi. Mondy dan Noe (1990: 120) mengatakan: *"Job specification is the minimum acceptable qualifications that a person should possess to perform a particular job"*. Selanjutnya, Mondy dan Noe (1990: 120) mengatakan: *"Items typically included in the job specification are educational requirements, experience, personality traits, and physical abilities"*. Pendapat senada dikemukakan oleh Werther dan Davis (1996:131) sebagai berikut: *"A job specification describes the jobs demands on the employees who do it and the human skills that are required. It is a profile of the human characteristics needed by the person performing the job... These requirements include experience, training, education, and the ability to meet physical and mental demands"*. Sementara itu Armstrong (1997: 206) mengatakan: *"A person specification, also known as a job or personnel specification, sets out the education, qualifications, training, experience, personnal attributes and competences a job holders requires to perform her or his job satisfactorily"*. Sedangkan pendapat Bernardin and Russel (1998: 79) mengenai spesifikasi pekerjaan adalah sebagai berikut:

“Job specifications consist of the KASOCs¹ needed to carry out the job tasks and duties”. Hal senada dikemukakan oleh Dessler (2000: 84) sebagai berikut: *“Job specification is a list of a job’s ‘human requirements’, that is the requisite education, skills, personality and so on”*.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa pada hakekatnya spesifikasi jabatan adalah keahlian, pengetahuan, kemampuan minimal, serta karakteristik tertentu yang dibutuhkan untuk memangku suatu posisi atau melaksanakan suatu tugas dengan baik.

C. KOMPETENSI

Menurut Mitrani et al (1994: 27): *“A competency is defined as an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job.”*. Sedangkan menurut Spencer and Spencer (1993: 9): *“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.”*. Selanjutnya Spencer and Spencer menjelaskan bahwa: (a) *Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person’s personality and can predict behaviour in a wide variety of situations and job tasks;* (b) *Causally related means that a competency causes or predicts behaviour and performance;* (c) *Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well and poorly as measured on a specific criterion or standard.*

Senada dengan pendapat tersebut, Susanto menyatakan: *“Terdapat berbagai macam definisi kompetensi. Tetapi definisi tentang kompetensi yang sering dipakai adalah karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan non-rutin”*.

Selanjutnya Mitrani et al mengatakan bahwa kompetensi dapat terdiri dari beberapa hal sebagai berikut: (1) **Motive**: *the underlying need or thought pattern that drives, directs, and selects and individual’s behaviour; eg the need for achievement;* (2) **Trait**: *a general disposition to behave or respond in a certain way; for instance with self-confidence, self-control, stress resistance or ‘hardiness’;* (3) **Self-concept**: *(attitudes or values) measured by respondent tests that ask people what they value, what they think they do or are interested in doing;* (4) **Content knowledge**: *of facts or procedures, either technical (how to trouble-shoot a defective computer) or interpersonal (techniques for effective feedback), as measured by respondent tests. Most findings show that content knowledge by itself rarely distinguishes superior from average performers;* dan (5) **Cognitive and behavioural skills**: *either covert (eg deductive or inductive reasoning) or observable (eg active listening skills).*

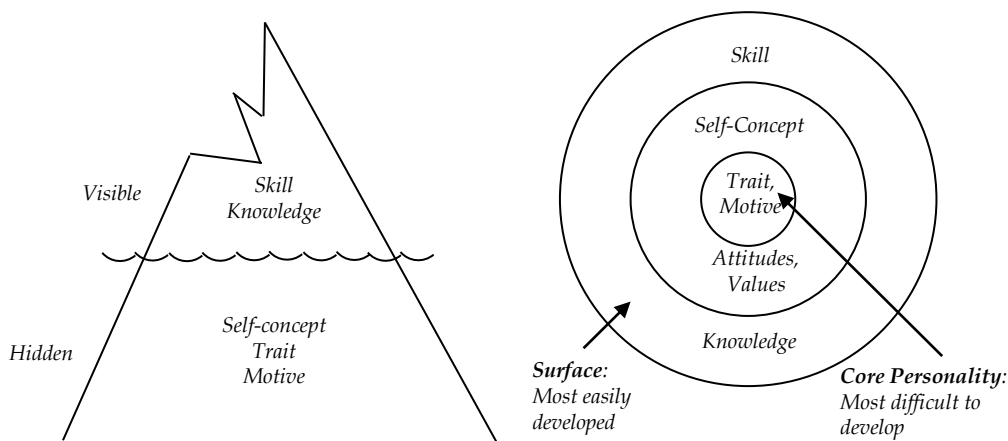
Sedangkan dalam Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003, kompetensi dimaknai sebagai berikut: *“Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien”*.

Dari berbagai pendapat tersebut, maka kompetensi dapat dimaknai sebagai keseluruhan pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, dan sikap yang dimiliki oleh individu yang pada umumnya diwujudkan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.

Namun demikian, tidak semua kompetensi mudah untuk diidentifikasi. Hal ini karena kompetensi dapat dipandang dari dua sisi, yaitu sisi yang relatif mudah diamati dan dikembangkan dan sisi yang relatif sulit diamati dan dikembangkan. Kompetensi yang

¹ KASOCs: Knowledge, Abilities, Skills, and other Characteristics

relatif mudah diidentifikasi diantaranya pengetahuan dan keahlian. Sedangkan kompetensi yang lain, misalnya motif, bakat, dan nilai-nilai yang dianut, relatif sulit untuk diamati sehingga relatif sulit pula untuk dikembangkan. Konsep kedua sisi kompetensi ini ibarat sebuah gunung es yang hanya terlihat bagian atasnya saja, padahal di bagian dalam masih terdapat banyak bagian dari gunung es tersebut yang tidak terlihat. Visualisasi kedua kompetensi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



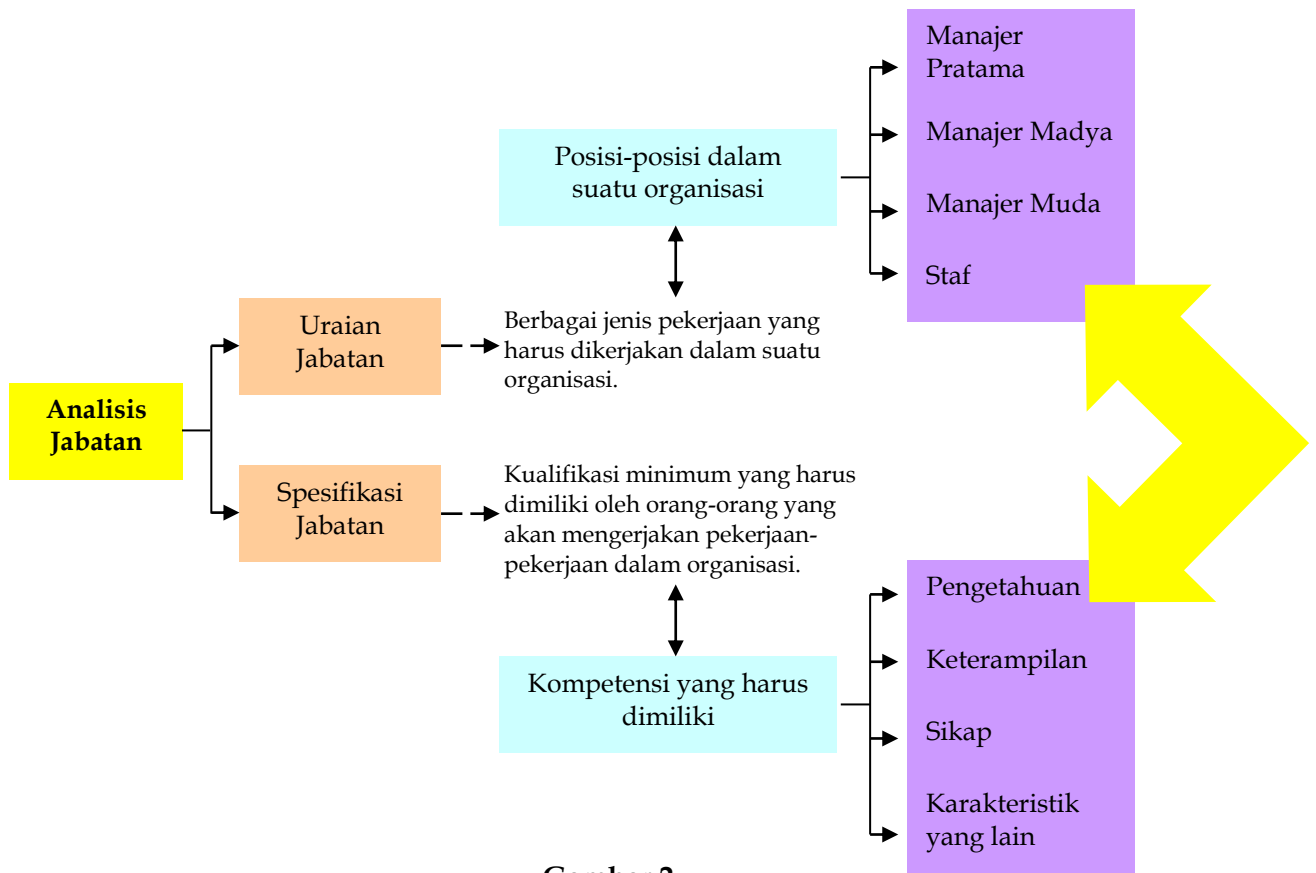
Gambar 1
Central and Surface Competencies

Sementara itu, dalam konteks organisasi sebagai suatu sistem, Zwell (2000: 9) menyatakan bahwa landasan keberhasilan organisasi dibentuk oleh tiga tiang pancang sebagai berikut: (1) *The competence of its leadership*; (2) *The competence of its employees*; dan (3) *The degree to which the corporate culture fosters and maximizes competence*.

Dari apa yang dikatakan oleh Zwell, maka dapat dikatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil apabila terdapat kohesivitas antara kompetensi yang dimiliki oleh para pemimpin organisasi, para pegawai, dan lingkungan yang kondusif. Dengan kata lain, keberhasilan suatu organisasi antara lain ditentukan oleh kuat tidaknya ketiga tiang pancang tersebut. Dalam hal ini, pemimpin harus mempunyai kompetensi sesuai dengan bidang kerjanya sehingga yang bersangkutan mengetahui dengan tepat bidang pekerjaannya dan dapat mengerjakannya dengan benar. Satu hal terpenting dari kompetensi pimpinan adalah keinginan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Selain kompetensi pimpinan, dukungan kompetensi para pegawai sangat signifikan. Setiap pegawai harus mempunyai kompetensi yang relevan dengan bidang kerjanya. Kemudian, mengingat kompetensi bukan hal yang bersifat statis, sejalan dengan tuntutan lingkungan, perlu adanya upaya-upaya untuk meningkatkan kompetensi sesuai dengan perkembangan lingkungan.

D. KETERKAITAN ANALISIS JABATAN DENGAN KOMPETENSI

Pada uraian sebelumnya telah dikatakan bahwa analisis jabatan berkaitan erat dengan kompetensi yang dipersyaratkan untuk menduduki/mengerjakan suatu posisi tertentu. Posisi dalam hal ini tidak berarti jabatan struktural, akan tetapi sekelompok pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Secara visual, keterkaitan antara analisis jabatan dengan kompetensi dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2
Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Kompetensi

Gambar 2 menunjukkan eratnya keterkaitan yang erat antara kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh pemegang jabatan dengan jabatan/posisi yang diembannya. Namun demikian, berdasarkan pengalaman empirik, tidak semua organisasi pernah melakukan analisis jabatan. Jika anjab tidak dilakukan, maka tentu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan tidak akan dapat diidentifikasi. Dalam hal ini, maka perlu dilakukan analisis beban kerja atau penggalian informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang biasanya dilakukan oleh seorang pegawai. Identifikasi ini akan membantu dalam proses identifikasi kompetensi yang harus dimiliki.

E. KOMPETENSI PENGELOLA DAN PENYELENGGARA DIKLAT

Istilah pengelola diklat nampaknya dapat menimbulkan multi tafsir. Namun jika merujuk pada Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Bagi Pengelola Diklat, nampaknya pengelola diklat dapat dimaknai seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam mengelola diklat secara profesional. Pemaknaan ini didasari oleh pernyataan dalam keputusan Keplan tersebut yang menyatakan bahwa Peserta Pendidikan dan Pelatihan Pengelola diklat (MOT) dapat berasal dari pejabat struktural dan pejabat fungsional atau staf yang

potensi yang menangani pengembangan kepegawaian atau kepelatihan pada instansi pusat dan di daerah. Mereka adalah: Kepala Bidang Pengembangan, Kapus Diklat, Kepala Balai Diklat pada pusat-pusat diklat/Biro Kepegawaian dan untuk tingkat propinsi, kabupaten, dan kota seperti: Kepala Balai Diklat, Kepala Bidang Perencanaan Diklat, dan pejabat yang setingkat. Peserta diklat diutamakan bagi mereka yang telah menduduki jabatan Kepala Bidang Perencanaan Diklat/pembinaan Program Diklat, Kepala Balai Diklat dan jabatan di bidang kepegawaian dan pusat diklat yang sederajat. Dengan mengacu pada ketentuan mengenai peserta diklat MOT, maka dapat diasumsikan bahwa pengelola diklat dimaksud di sini adalah jajaran manajerial yang mempunyai tugas yang berkaitan dengan pengelolaan suatu unit diklat.

Sementara itu, dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Bagi Pengelola Diklat kompetensi sebagai berikut: "Kompetensi bagi pengelola diklat adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan sebagai pengelola diklat".

Adapun standar kompetensi yang harus dimiliki pengelola diklat adalah kemampuan dalam: (a) menjelaskan kebijakan diklat aparatur; (b) menjelaskan konsep dasar andragogi; (c) memanfaatkan SIM diklat; (d) mendeskripsikan diklat sebagai suatu sistem; (e) melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan (*training needs assessment*) baik secara mikro maupun makro; (f) merencanakan program diklat jangka pendek dan jangka panjang; (g) menyusun bangun program diklat; (h) merencanakan kegiatan tahunan lembaga diklat; (i) merencanakan anggaran diklat; (j) menerapkan teknik pengendalian diklat (administrasi dan pelaksanaan diklat); (k) mengelola sumber daya diklat; (m) melaksanakan evaluasi diklat (program, pelaksanaan, proses pembelajaran, dan evaluasi pasca diklat); (n) merencanakan penyediaan bahan diklat; (o) memberdayakan lembaga diklat; (p) mengefektifkan jejaring kerja diklat.

Sedangkan yang dimaksud penyelenggara diklat, dengan mengacu pada Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 9 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jarak Jauh Bagi Penyelenggara Diklat, adalah sebagai berikut: "Seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan suatu diklat". Dengan demikian, makna penyelenggara diklat nampaknya lebih ditekankan pada pelaksana kegiatan-kegiatan diklat. Hal ini terutama jika dilihat dari kriteria peserta diklat ini, dimana dalam keputusan Keplan Nomor 9 Tahun 2003 terdapat pernyataan sebagai berikut: "Diutamakan staf potensial di lingkungan diklat, minimal golongan III/a". Namun demikian, dalam surat keputusan tersebut terdapat hal yang membingungkan, karena pada bagian lain dikatakan bahwa peserta diklat bagi penyelenggara diklat diprioritaskan bagi pejabat struktural daerah, para widyaiswara, dan tenaga kediklatan luar biasa di daerah.

Terlepas dari adanya "kontradiksi" isi SK tersebut, jika dilihat dari kompetensi yang disyaratkan, nampaknya makna penyelenggara diklat lebih ditekankan pada para staf yang bertugas membantu penyusunan program-program dan/atau penyelenggaraan kegiatan-kegiatan diklat. Adapun kompetensi dasar yang harus dimiliki sebagai penyelenggara diklat, menurut SK Keplan Nomor 9 Tahun 2003 adalah sebagai berikut: (1) menguasai konsep diklat sebagai suatu sistem; (2) memahami konsep pendekatan andragogi dalam pelatihan; (3) mampu merencanakan pelaksanaan operasional suatu kegiatan diklat; (4) mampu melaksanakan koordinasi dan komunikasi secara efektif dalam pelaksanaan diklat; (5) mampu menyiapkan sarana dan prasarana diklat; (6) mampu melaksanakan administrasi penyelenggaraan diklat; (7) mampu melaksanakan monitoring

dan evaluasi penyelenggaraan diklat; (8) memiliki etika kerja dalam melaksanakan tugas; (9) mampu bekerjasama dalam tim secara efektif; (10) mampu memberikan pelayanan yang prima; (11) mampu membuat laporan pelaksanaan diklat; dan (12) mampu memantau, mengevaluasi, dan melaporkan efektivitas pelaksanaan operasional diklat;

Jika diperhatikan kedua istilah tersebut, yaitu pengelola diklat dan penyelenggara diklat, nampaknya hal ini berkaitan erat dengan stratifikasi/tingkatan dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, nampaknya hal ini menunjukkan hierarkhi posisi manajerial hingga ke posisi teknis. Seandainya hal ini benar adanya, maka tentu akan terdapat perbedaan fungsi diantara keduanya. Perbedaan fungsi dengan kata lain akan menunjukkan adanya perbedaan kompetensi yang disyaratkan. Dalam bentuk bagan, perbedaan ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Higher Manager	Managerial Skills	Technical Skills
Middle Manager	Managerial Skills	Technical Skills
Lower Manager	Managerial Skills	Technical Skills

Gambar 3
Tingkatan Manajerial dan Kompetensi

Gambar 3 memperlihatkan bahwa semakin tinggi tingkatan manajerial seseorang, maka semakin tinggi kebutuhan akan kemampuan manajerialnya namun semakin rendah kebutuhan akan keterampilan teknisnya. Sebaliknya, semakin rendah tingkatan manajerial seseorang, maka semakin rendah kebutuhan akan kemampuan manajerialnya namun semakin tinggi kebutuhan akan keterampilan teknisnya. Dalam kaitannya dengan kompetensi, dapat diambil suatu asumsi adanya perbedaan kompetensi harus dimiliki oleh masing-masing tingkatan.

Kemudian, jika berbicara mengenai persyaratan kompetensi, berarti berbicara mengenai standar kompetensi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikatakan bahwa: "Standar adalah ukuran tertentu yang dipakai sebagai patokan". Sementara itu dalam *The Advanced Learner's Dictionary of Current English*, makna standar adalah sebagai berikut: (1) *something by which weight, length, quality, etc. may be measured or tested*; (2) *the degree of excellence required for a particular purpose; the style of behaviour, speech, morality etc. which is considered desirable*. Dari kedua makna leksikal ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa standar merupakan sesuatu yang dibuat untuk mengukur layak tidaknya apa yang ditentukan untuk diukur.

Dengan demikian jika dikaitkan dengan standar kompetensi, maka yang harus dibicarakan adalah bagaimana mengukur kelayakan kompetensi yang telah dan/atau akan ditentukan. Dalam beberapa tulisan dan/atau kebijakan nampaknya terjadi kerancuan penggunaan istilah kompetensi dengan standar kompetensi. Misalnya, dalam keputusan Kepala LAN No. 9 Tahun 2003, dinyatakan bahwa salah satu **standar kompetensi** sebagai penyelenggara diklat adalah "**menguasai konsep diklat sebagai suatu sistem**". Jika melihat pemaknaan kompetensi dan pemaknaan standar, nampaknya "**menguasai konsep diklat sebagai suatu sistem**" bukan merupakan **standar kompetensi** akan tetapi **kompetensi** yang dibutuhkan. Sedangkan jika berbicara standar kompetensi berarti **sesuatu yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa mampu pegawai tersebut menguasai konsep diklat sebagai suatu sistem**. Oleh karena itu, nampaknya

yang perlu dibicarakan dan/atau didiskusikan dalam forum ini adalah penyusunan kompetensi yang harus dimiliki oleh pengelola diklat dan penyelenggara diklat dan standar atas kompetensi tersebut.

Dengan mempertimbangkan makna pengelola diklat sebagai orang/sekelompok orang yang mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam mengelola diklat, maka nampaknya kompetensi yang seharusnya dimiliki berkaitan dengan fungsi-fungsi yang seharusnya diemban oleh seorang manajer selain kompetensi kognitif dan evaluatif dalam bidang kediklatan. Dengan demikian, kompetensi yang harus dimiliki oleh pengelola diklat adalah sebagai berikut: (1) Mampu menjelaskan² kebijakan-kebijakan dalam bidang kediklatan; (2) Mampu menjelaskan diklat sebagai suatu sistem; (3) Mampu menjelaskan konsep kurikulum sebagai landasan pencapaian kompetensi peserta diklat.; (4) Mampu mengembangkan sistem informasi diklat; (5) Mampu menjelaskan konsep evaluasi sebagai bagian integral suatu proses diklat; (6) Memahami pentingnya analisis kebutuhan diklat dalam suatu penyelenggaraan diklat; (7) Memahami anggaran penyelenggaraan diklat; (8) Memahami sarana dan prasarana dalam penyelenggaraan diklat; (9) Mampu merencanakan program diklat dalam jangka pendek dan jangka panjang; (10) Mampu mengembangkan program-program diklat; (11) Mampu membuka dan/atau menjalin hubungan kerja dengan institusi lain dalam bidang kediklatan; (12) Mampu menjalin komunikasi yang baik dengan atasan, rekan sekerja, peserta, dan widyaiswara; (13) Mampu berbahasa Inggris, minimal pasif; dan (14) Mampu mengoperasikan sistem operasi komputer sekurang-kurangnya MS Word, MS Excel, dan MS Power Point.

Sedangkan penyelenggara diklat nampaknya lebih berkaitan dengan operasionalisasi suatu program dan/atau kegiatan diklat. Dengan demikian, kompetensi yang harus dimiliki oleh penyelenggara diklat adalah sebagai berikut: (1) Memahami³ kebijakan-kebijakan dalam bidang kediklatan; (2) Memahami diklat sebagai suatu sistem; (3) Memahami konsep kurikulum sebagai landasan pencapaian kompetensi peserta diklat; (4) Mampu mengoperasikan perangkat sistem informasi diklat; (5) Memahami konsep evaluasi sebagai bagian integral suatu proses diklat; (6) Mampu melakukan analisis kebutuhan diklat; (7) Mampu merencanakan anggaran diklat; (8) Mampu membuat konsep surat penawaran kegiatan diklat; (9) Mampu membuat konsep surat jawaban atas surat yang masuk; (10) Mampu melakukan penataan surat, baik surat masuk maupun surat keluar; (11) Mampu memprediksi dan menyusun kebutuhan sarana dan prasarana suatu kegiatan diklat; (12) Mampu menyusun proposal kegiatan diklat; (13) Mampu membuat surat penugasan mengajar; (14) Mampu menyampaikan informasi mengajar kepada widyaiswara; (15) Mampu menyusun penjadwalan suatu kegiatan diklat; (16) Mampu membuat jadwal piket harian dalam pelaksanaan suatu kegiatan diklat; (17) Mampu merancang prosesi pembukaan suatu kegiatan diklat; (18) Mampu melaksanakan prosesi pembukaan suatu kegiatan diklat; (19) Mampu merancang format evaluasi, baik bagi kalangan internal penyelenggara, peserta, maupun widyaiswara; (20) Mampu melakukan evaluasi kegiatan harian dalam suatu kegiatan diklat; (21) Mampu melakukan analisis data atas hasil evaluasi, baik evaluasi bagi kalangan internal penyelenggara, peserta, maupun widyaiswara; (22) Mampu menyusun laporan kegiatan diklat (harian, mingguan, dan/atau bulanan); (23) Mampu melakukan pelaporan kegiatan diklat kepada atasan langsung atau orang yang ditunjuk sebagai atasan/koordinator dalam suatu kegiatan diklat; (24) Mampu menyusun laporan bidang diklat sesuai jangka waktu yang ditentukan (triwulanan, semesteran, dan/atau tahunan); (25) Terampil mengoperasikan

² Menjelaskan berarti menguraikan secara jelas tanpa keragu-raguan akan sesuatu yang dijelaskan tersebut.

³ Memahami berarti mengerti benar akan sesuatu. Sedangkan mengetahui berarti tahu akan sesuatu setelah melihat/mengalami.

sistem operasi komputer sekurang-kurangnya MS Word, MS Excel, dan MS Power Point; (26) Mampu menjalin komunikasi yang baik dengan atasan, rekan sekerja, peserta, dan widyaiswara; (27) Mampu menyusun laporan keuangan dalam penyelenggaraan diklat; (28) Mampu merancang prosesi penutupan suatu kegiatan diklat; dan (29) Mampu melaksanakan prosesi penutupan suatu kegiatan diklat.

Apa yang telah diuraikan hanyalah beberapa kompetensi yang nampaknya harus dimiliki, baik oleh pengelola diklat maupun penyelenggara diklat. Hal lain yang tidak kalah penting adalah penentuan standar untuk masing-masing kompetensi tersebut. Penentuan standar kompetensi tersebut akan menjadi dasar ketepatan penempatan pegawai dengan posisi yang diberikan atau posisi saat ini.

Seperti yang disampaikan sebelumnya, bahwa standar merupakan suatu patokan atau sesuatu yang dibuat untuk mengukur layak tidaknya apa yang ditentukan untuk diukur. Dalam hal penentuan standar kompetensi bagi pengelola dan penyelenggara diklat, maka perlu pula dilakukan suatu patokan terhadap kompetensi-kompetensi yang diharapkan dapat dimiliki, baik oleh pengelola diklat maupun penyelenggara diklat. Sebagai contoh: salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh pengelola diklat adalah "mampu berbahasa Inggris, minimal pasif". Maka standar kompetensinya, misalnya, dapat dilihat dari hasil TOEFL dengan skor 450. Contoh lain adalah kompetensi untuk penyelenggara diklat, misalnya "mampu menyusun laporan keuangan dalam penyelenggaraan diklat". Maka standar kompetensinya adalah kesesuaian antara laporan keuangan yang disusun dengan standar penyusunan laporan keuangan yang berlaku.

Jika penempatan pegawai dilakukan sesuai dengan kompetensinya, maka efektivitas unit kerja dimana yang bersangkutan bekerja akan tercapai dengan relatif mudah. Namun dalam tataran empiris, seringkali terjadi penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Dengan kata lain, jenis dan sifat pekerjaan yang demban tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Secara ideal, seharusnya dilakukan rotasi untuk mendapatkan kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan tugas/pekerjaan yang diemban. Namun dalam tataran praktik hal tersebut sulit untuk dilakukan. Oleh karena itu, jika hal tersebut terjadi, maka organisasi harus melakukan upaya peningkatan kompetensi untuk meminimalisir gap kompetensi yang ada.

Terdapat banyak upaya yang dapat dilakukan untuk meminimalisir gap kompetensi yang terjadi. Salah satu hal yang sering dilakukan untuk meminimalisir gap kompetensi ini adalah dengan mengikutsertakan yang bersangkutan ke dalam suatu kegiatan diklat yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

F. PENUTUP

Pada dasarnya penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat sudah menjadi rumus umum dalam upaya pencapaian efektivitas kerja; Terlebih bagi bidang atau unit kerja diklat yang merupakan unit kerja yang mempunyai peran yang besar dalam kerangka peningkatan kompetensi lulusan diklat. Oleh karena itu, sudah selayaknya bidang diklat diisi oleh para pegawai yang memang memiliki kompetensi yang disyaratkan, baik pengelola maupun penyelenggara diklat.

Persoalan yang sering terjadi adalah belum adanya atau belum tersusunnya kompetensi beserta standar kompetensi yang diperlukan untuk para pengelola maupun penyelenggara diklat. Oleh karena itu, upaya penentuan kompetensi beserta standar menjadi suatu keharusan yang tidak dapat dinafikan.

Pada prinsipnya jika suatu organisasi telah melakukan analisis jabatan dengan benar, maka upaya penentuan kompetensi pegawai, dalam unit kerja apapun, akan relatif mudah untuk disusun. Namun jika hal tersebut belum dilakukan, maka perlu ada upaya-upaya

untuk menyusun kompetensi beserta standarnya. Hal ini sebetulnya bukan merupakan hal yang sulit karena dapat dilakukan melalui suatu kegiatan analisis beban kerja. Melalui kegiatan ini dapat diidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan, alat kerja yang digunakan, dan kompetensi yang dibutuhkan. Namun demikian, sisi paling penting adalah *goodwill* dari *top manager* untuk melakukan ini semua.

REFERENSI

- Armstrong M. 1997. *A Handbook of Personnel Management Practice - 6th Edition*. London: Kogan Page.
- Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Bagi Pengelola Diklat.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 9 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jarak Jauh Bagi Penyelenggara Diklat.
- Mitrani A, Dalziel M, and Fitt D. 1994. *Competency Based Human Resource Management - Value Driven Strategies for Recruitment, Development, Reward*. London: Kogan Page
- Mondy RW and Noe RM. 1990 *Human Resource Management 4th Edition*. USA: Allyn and Bacon.
- Spencer LM and Spencer SM. 1993. *Competence at Work* . Toronto: John Wiley and Sons Inc.
- Susanto AB. *Competency-Based HRM*, <http://www.jakartaconsulting.com>
- Werther BW and Davis K. 1996. *Human Resources and Personnel Management 5th Edition*. USA: McGraw-Hill.
- Zwell M. 2000. *Creating A Culture of Competence* . Toronto: John Wiley and Sons Inc.