

PERANAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR

Oleh
Dr. Ir. Dharma Setyawan Salam, M.Ed

Abstrak

*Manajemen sumber daya manusia (aparatur) pemerintah terutama dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) dapat dinilai kurang efektif, karena pada kenyataannya belum mampu menghasilkan sumber daya aparatur yang profesional serta bersih dari kegiatan **Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN)**. Padahal diklat seharusnya memiliki peran strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur, yaitu sumber daya manusia aparatur yang profesional baik memiliki kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas dan peranan dalam jabatan tertentu. Dan materi pelajaran baik diklat pimpinan, fungsional, dan teknis lebih menonjolkan ranah kognitif dan psikomotor ketimbang ranah afektif.*

Kaledoskop permasalahan

Diklat seharusnya memiliki peran strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur, yaitu sumber daya manusia aparatur yang profesional baik memiliki kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas dan peranan dalam jabatan tertentu. Di negara-negara berkembang termasuk Indonesia peran birokrasi masih sangat dominan baik sebagai agen pelayanan, agen perubahan, dan agen pembangunan. Keberhasilan birokrasi

menjalankan ketiga peran itu dipengaruhi oleh kualitas aparaturnya.

Sayangnya birokrasi pemerintah kurang optimal dalam menjalankan ketiga peran diatas sehingga memicu bangsa Indonesia jatuh dalam kubangan multikrisis yang berkepanjangan. Sedangkan kurang optimalnya birokrasi dalam menjalankan perannya diakibatkan sikap dan perilaku aparatur pemerintah yang cenderung melakukan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), red tape, serta



berbagai bentuk patologi birokrasi lainnya.

Meskipun sikap dan perilaku KKN aparatur pemerintah itu bekerja sama dengan pihak lain (masyarakat), namun demikian karena aparatur pemerintah yang seharusnya lebih dapat dikendalikan maka sebenarnya ada sesuatu yang salah (atau kurang efektif) dalam manajemen sumber daya manusia (aparatur) pemerintah terutama dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat).

Padahal diklat seharusnya memiliki peran strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur, yaitu sumber daya manusia aparatur yang profesional baik memiliki kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas dan peranan dalam jabatan tertentu.

Beberapa hasil penelitian dan fakta-fakta di lapangan menunjukkan bahwa kurikulum, program, dan materi pelajaran baik diklat pimpinan, fungsional, dan teknis lebih menonjolkan ranah kognitif dan psikomotor ketimbang ranah afektif. Akibatnya diklat banyak menghasilkan orang pintar, tetapi belum tentu menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dan keadilan. Padahal orang pintar dapat menjerumuskan suatu organisasi ke jurang kenistaan tanpa dibarengi sikap dan perilaku jujur dan adil.

Belum tergarapnya ranah afektif ini maka dalam hal pembinaan moral dan etika serta internalisasi dan sosialisasi nilai-nilai pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bebas KKN kepada aparatur pemerintah menjadi kurang optimal dan kurang efektif. Implikasi dari penyelenggaraan diklat yang lebih menonjolkan ranah kognitif dari pada ranah psikomotor dan afektif, metode belajar mengajar yang sering digunakan adalah ceramah.

Karena itu di masa depan perlu dipikirkan untuk meningkatkan proporsi ranah afektif dalam penyelenggaraan diklat. Secara kuantitatif diharapkan perbandingan antara "ranah afektif : ranah kognitif : ranah psikomotor" adalah 50 : 25 : 25. Demikian juga harus dicari metode proses belajar mengajar yang efektif sehingga dapat meningkatkan daya serap, daya internalisasi, dan daya sosialisasi peserta diklat.

Permasalahan kedua yang sering mencuat dalam penyelenggaraan diklat adalah masalah kompetensi lulusan peserta diklat yang tidak sesuai kebutuhan masyarakat dan dinamika lingkungan. Hal ini disebabkan lulusan diklat memiliki kreativitas yang rendah, pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki tidak mampu mengatasi tantangan zaman serta tidak mampu memanfaatkan peluang yang ada,

padahal birokrasi pemerintah Indonesia terutama aparaturnya harus memiliki kreativitas yang tinggi dalam menghadapi lingkungan global yang ditandai dengan hiperkompetisi dan tuntutan pelayanan masyarakat yang terus berubah dan beraneka.

Karena itu untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat menghasilkan aparatur birokrasi pemerintah yang kreatif, profesional, dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip pemerintahan yang kreatif, profesional, dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip pemerintahan yang baik serta bebas KKN maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan diklat. Pertama, tujuan penyelenggaraan suatu diklat harus jelas, spesifik, terukur, dan dapat diobservasi. Kedua, kompetensi lulusan diklat harus jelas, tepat, dan dapat terukur.

Ketiga, setiap penyelenggaraan diklat harus memiliki standar dan kriteria kompetisi yang jelas dan dapat terukur sesuai dengan tujuan penyelenggaraan diklat dan hasil belajar (kompetensi lulusan diklat). Keempat, evaluasi belajar peserta diklat harus memiliki standar dan kriteria yang jelas, tepat, dan dapat terukur sehingga mampu mengevaluasi kompetensi, sikap, dan perilaku peserta diklat sesuai dengan standar kompetensi yang

telah ditentukan dan tujuan penyelenggaraan diklat.

Permasalahan ketiga adalah penyeleksian peserta diklat yang didasarkan pada prestasi masa lalu dan tes kemampuan masih bersifat umum. Padahal lulusan diklat (terutama diklat pimpinan) diharapkan mengemban tugas baru, dengan peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan baru yang sama sekali berbeda dengan peluang, tantangan, kekuatan, dan kelemahan tugas yang lama.

Karena itu mulai ke depan harus dipikirkan bahwa seleksi peserta diklat menjadi bagian integral seleksi alam untuk mendapatkan kepemimpinan di jajaran birokrasi pemerintah. Artinya penyelenggaraan diklat harus mampu mendapatkan orang-orang terpilih baik secara intelegensia maupun untuk menduduki jabatan eselon IV, III, II dan I.

Baik faktual maupun teoritis menunjukkan bahwa pemimpin merupakan faktor utama untuk mendayagunakan sumber daya organisasi dan lingkungannya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pemimpin menggerakkan, mengendalikan roda organisasi termasuk orang-orang yang di bawah bimbingannya. Suatu perubahan, reformasi atau inovasi juga harus dimulai dari pemimpin, tanpa *political will dan political action* pemimpin suatu perubahan,



reformasi atau inovasi mustahil dapat dijalankan.

Untuk itu seleksi calon peserta diklat kepemimpinan harus menguji kemampuan intelegensia dan kecerdasan emosional aparatur birokrasi pemerintah serta menguji apakah calon peserta diklat memiliki *sense of good governance* terutama menyeleksi kemampuan dan kecerdasan emosional aparatur birokrasi pemerintah dalam menduduki dan menjalankan tugas-tugas pada jabatan baru kelak sehingga tes yang digunakan mampu memilih peserta diklat yang diprediksikan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas-tugas pada jabatan yang lebih tinggi atau yang bakal diembannya kelak; mampu mengeluarkan inisiatif-inisiatif untuk meningkatkan kinerja organisasi atau unit kerjanya bukan hanya menjalankan rutinitas dan perintah atasan saja. Seleksi diklat jangan sampai memilih peserta yang hanya mengejar posisi sehingga mengikuti diklat hanya untuk memenuhi syarat menduduki jabatan saja tetapi diklat harus mampu memilih peserta yang benar-benar ingin meningkatkan kompetensi dan kualitas dirinya untuk meningkatkan kinerja organisasinya.

Permasalahan keempat adalah penempatan aparatur pemerintah setelah mengikuti diklat. Jumlah jabatan eselon relatif lebih kecil

ketimbang pegawai yang telah mengikuti diklat. Implikasinya lulusan peserta diklat pimpinan tidak otomatis menduduki jabatan. Tidak sedikit aparatur pemerintah yang mengalami frustrasi. Hal ini perlu mendapat perhatian dari segenap pihak agar aparatur yang telah mengikuti diklat memberikan kontribusi kepada peran dan fungsi birokrasi pemerintah bukan sebaliknya menjadi mandul atau bahkan menjadi benalu atau parasit bagi organisasi.

Permasalahan lain kompetensi widyaiswara yang secara kontinyu masih perlu ditingkatkan terutama berkaitan dengan pengaruh lingkungan global yang berubah sangat cepat dan penyelenggaraan otonomi untuk daerah kota atau kabupaten. Kedua hal diatas mewajibkan badan atau lembaga penyelenggara diklat harus mampu meningkatkan kompetensi widyaiswara. Demikian juga widyaiswara harus memiliki *sense of self reliance* sehingga berupaya membaca dan mempelajari perkembangan ilmu yang digelutinya dengan membaca literatur-literatur terbaru.

Tidak bisa tidak, badan atau lembaga penyelenggara diklat harus menjadi *learning organization* yang dapat menciptakan situasi kondusif untuk setiap widyaiswara mengembangkan kompetensi diri

secara berkelanjutan dan seumur hidup.

Kompetensi lulusan Diklat

Penyelenggaraan diklat bagi karyawan merupakan salah satu upaya penting dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kualitas sumber daya aparatur. Penyelenggaraan diklat akan berdampak pada peningkatan pengetahuan dan ketrampilan sehingga dapat merubah sikap dan perilaku sumber daya aparatur kearah yang lebih baik, lebih profesional, lebih bertanggungjawab, lebih demokratis, lebih transparan, bebas KKN, serta memiliki integritas pribadi tinggi dan prestasi kerja sumber daya aparatur.

Namun demikian, penyelenggaraan diklat dapat meningkatkan kinerja organisasi dan prestasi kerja sumber daya aparatur secara efektif manakala diklat memiliki standar dan kriteria kompetensi yang jelas sesuai dengan kebutuhan pemakai (pelanggan) baik pelanggan antara (lembaga atau instansi pengirim) maupun pelanggan akhir (masyarakat).

Karena itu standar kompetensi jabatan baik untuk struktural, fungsional maupun staf menjadi sesuatu yang urgen untuk segera ditetapkan.

Secara teoritis kompetensi pegawai dapat dilihat dari *knowledge, Skills, dan Attitude (KSA)*. Proporsi *knowledge* dan *attitude* lebih peroleh seorang pegawai melalui diklat kepemimpinan, sedangkan proporsi lebih besar diperoleh seorang pegawai melalui diklat fungsional dan teknis.

Hersey dan Blanchard (1993:8) menyatakan, "*It is generally agreed that there at least three of skill necessary for carrylng out the process of management: technical, human and conceptual*". Karena itu seorang pegawai untuk menjadi bagian dari proses manajemen harus memiliki ketiga kompetensi itu, yaitu kompetensi teknikal, kompetensi hubungan dengan manusia dan kompetensi konseptual.

Namun demikian, setiap tingkatan kepemimpinan dalam birokrasi pemerintah, kepemilikan ketiga kompetensi itu proporsinya tidak seragam atau sama. Dalam sistem manajemen sumber daya manusia aparatur pemerintah di Indonesia, sekarang dan kedepan kepemimpinan birokrasi akan dibagi menjadi empat tingkatan, yaitu:

- (1) *Tactical leaders* . Tingkatan ini disebut tingkat pembentukan kepemimpinan. Untuk menduduki jabatan *tactical leaders* seorang pegawai disyaratkan sudah mengikuti diklat



kepemimpinan IV. Karena kepemimpinannya bersifat *tactical* maka seharusnya porsi materi dan program pengajaran *technical skills* harus lebih banyak dibanding dengan *human skills* dan *conceptual skill*. Demikian juga *human skills* harus mendapat porsi lebih banyak dari *conceptual skills*. Sedangkan *conceptual skills* dalam diklat kepemimpinan IV ini seharusnya hanya mendapat porsi sedikit. Karena itu teori-teori yang dikembangkan dalam diklat kepemimpinan IV ini sebaiknya mengenai individual team work, komunikasi, pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab, good governance dan aplikasinya, motivasi kerja, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, manajemen SDM, kecerdasan emosional.

- (2) *Operational leaders*. Tingkatan ini disebut tingkat peningkatan kepemimpinan. Untuk menduduki jabatan *operational leaders* seorang pegawai disyaratkan sudah mengikuti diklat kepemimpinan III. Materi dan program pengajaran yang berkaitan dengan *technical skills* hendaknya sudah mulai dikurangi, sedangkan *human skills* dan *conceptual skills* proporsinya harus lebih banyak dari pada diklat kepemimpinan

IV. Karena itu dalam diklat kepemimpinan III ini patut mengembangkan teori-teori *operational decision making*, kepemimpinan dalam keragaman, manajemen kebijakan operasional.

- (3) *Strategic leaders*. Tingkatan ini dikenal dengan tingkat pematapan kepemimpinan. Untuk menduduki jabatan *strategic leaders* seorang pegawai disyaratkan sudah mengikuti diklat kepemimpinan II. Materi dan program diklat harus sudah mengurangi porsi *technical skills* dan *conceptual skills*. Karena itu dalam diklat kepemimpinan II ini perlu diberikan kepada peserta diklat teori-teori *strategic making*, *strategic leadership*, dan *management strategic*.
- (4) *Visionary Leaders*. Tingkatan ini dikenal dengan tingkat pengoptimalan. Untuk menduduki jabatan *visionary leaders* seorang pegawai disyaratkan telah mengikuti diklat kepemimpinan I. Materi dan program diklat porsi *conceptual skills* harus lebih besar dari *technical skills*. Karena itu materi dan program diklat yang perlu dikembangkan dan diberikan kepada peserta diklat kepemimpinan I adalah teori-teori *visionary leadership*, *long*

range planning, leading through vision and values.

Hay dan Mc. Ber mengidentifikasi beberapa kompetensi yang dapat berpengaruh kepada kinerja yang baik, yaitu:

1. Achievement Orientation
2. Analytical Thinking
3. Conceptual Thinking
4. Customer Service Orientation
5. Developing Other
6. Directiveness
7. Flexibility
8. Impact and Influence
9. Information seeking
10. Initiation
11. Integrity
12. Interpersonal Understanding
13. Organizational Awareness
14. Organizational Commitment
15. Relationship Building
16. Self-Confidence
17. Team Leadership
18. Teamwork and Cooperation

Di samping itu ada beberapa hal yang harus diperhatikan baik oleh instansi pengendali diklat maupun penyelenggara diklat. Pertama, diklat harus mampu membangun nilai kreatif bagi pesertanya. Untuk mengantisipasi dan mengadaptasikan diri dengan perubahan lingkungan dunia yang cepat serta tingkat kebutuhan masyarakat yang cepat maka

aparatur pemerintah harus memiliki daya kreativitas tinggi. Kreativitas dapat membuat sesuatu yang dulunya tidak mungkin dikerjakan menjadi mungkin dikerjakan.

Kreativitas terjadi manakala sumber daya aparatur memiliki kompetensi baik dalam hal insight, imajinasi, dan inovasi (Alf Chattell, 1998). Karena itu standar kompetensi jabatan harus menekankan dan mengutamakan pemilikan daya insight, imajinasi dan inovasi. Untuk mendapatkan hasil belajar seperti ini maka tidak hanya menekankan ranah kognitif yang pada tingkatan hafalan belaka. Menurut Cowan, pribadi kreatif merupakan interface (jalinan sinergis) antara ranah kognitif, efektif, dan psikomotor. Karena itu proses belajar mengajar dalam penyelenggaraan diklat harus selaras, seimbang, dan harmonis antara pengembangan kemampuan manusia dalam ranah kognitif dan psikomotor serta pengusahaan dan pembangkitan ranah efektif.

Diharapkan dengan program diklat yang mampu menghasilkan lulusan diklat yang kreatif sehingga lulusan diklat mampu mengembangkan pendekatan-pendekatan administratif yang inovatif dan cost-effective; memahami perubahan dinamik dan networking dengan organisasi-organisasi lain; menyusun strategic vision untuk meningkatkan kinerja



yang diinginkan; serta memformulasikan program-program atau strategi jangka panjang secara integratif.

Kedua, standar kompetensi jabatan harus dihasilkan dari analisis kemampuan yang sekarang dimiliki calon peserta dengan kemampuan yang diharapkan dimiliki ketika peserta telah menduduki jabatan tertentu. Kurikulum diklat seharusnya dapat mengisi ruang kosong antara dua kemampuan itu.

Ketiga, secara umum program diklat diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan kinerja; mempersiapkan para pegawai menghadapi kuantitas dan kualitas tugas yang terus meningkat seiring dengan peningkatan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang di masa mendatang; membekali peserta diklat untuk belajar sepanjang hayat terutama untuk menghindari penguasaan ilmu dan pengetahuan yang out to date dan menciptakan learning organization serta mampu mengaplikasikan good governance.

Keempat, penyelenggaraan diklat paling tidak (minimal) membantu para pegawai membuat keputusan yang lebih baik dalam menyelesaikan berbagai masalah; memberikan lingkungan kondusif bagi internalisasi dan sosialisasi faktor-faktor motivasional dan nilai-nilai positif organisasi; mendorong

pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya; meningkatkan pengelolaan diri pegawai sehingga pegawai mampu mengatasi stres, frustrasi, dan konflik; meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengakses informasi untuk menambah ilmu dan pengetahuan secara kontinyu; meningkatkan penguasaan pegawai; memperbesar pengakuan atas kemampuan pegawai; memperbesar tekad pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik; serta mengurangi ketakutan pegawai dalam menghadapi tugas-tugas baru.

Profesionalisme dan kompetensi widyaiswara

Di samping peserta diklat, widyaiswara sebagai fasilitator proses belajar mengajar merupakan komponen utama dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan diklat. Karena itu widyaiswara harus dapat menjalankan tugasnya secara profesional. Artinya widyaiswara harus memiliki sejumlah kompetensi agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik, yaitu menjadi jalan bagi peserta diklat menguasai sejumlah kompetensi seperti yang telah ditentukan dalam tujuan penyelenggaraan diklat.

Lantas kompetensi apa yang harus dimiliki seorang widyaiswara?

Widyaiswara harus menguasai ilmu yang menjadi pegangan mata kuliahnya sekaligus menguasai dan mampu menggunakan metode-metode mengajar. Untuk itu widyaiswara harus mengikuti perkembangan ilmu yang menjadi bidang garapannya dengan membaca literatur-literatur terbaru. Demikian juga widyaiswara harus melakukan penelitian dan pengembangan metode-metode mengajar untuk mendapatkan metode yang tepat sesuai dengan perkembangan zaman dalam penyelenggaraan diklat.

Sebagai seorang profesional, widyaiswara harus memiliki integritas pribadi yang tinggi. Artinya widyaiswara memiliki sikap jujur, bijaksana, adil membela kebenaran, menjunjung tinggi hukum, mampu membedakan kepentingan tugas dengan kepentingan pribadi, demokratis, serta tidak diskriminatif.

Sebagai seorang profesional, widyaiswara harus memiliki kesadaran akan tugas dan perannya sebagai seorang fasilitator yang mampu membantu peserta diklat meningkatkan daya serap, daya internalisasi, dan daya sosialisasi; perencana proses belajar mengajar; motivator yang mampu menciptakan suasana segar dan merangsang sehingga membangkitkan semangat peserta diklat untuk belajar; manajer yang

mampu menangani, mengelola serta menguasai kelasnya; rewarder yang mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan peserta diklat; serta administrator yang mampu mengelola administrasi akademik peserta diklat.

Berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam penyelenggaraan diklat, kompetensi keluaran diklat, serta profesionalisme dan kompetensi widyaiswara sehingga penyelenggaraan diklat dapat optimal, ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian terutama perbaikan dan penajaman langkah-langkah yang harus ditempuh yaitu;

- (1) Penyusunan pedoman Diklat terutama identifikasi kebutuhan manfaat, dan pelaksanaan program diklat .
- (2) Bimbingan dalam pengembangan kurikulum diklat, terutama penentuan sasaran diklat, penetapan isi program diklat, pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan, pengawasan standar kompetensi jabatan.
- (3) Bimbingan dalam penyelenggaraan diklat termasuk identifikasi prinsip-prinsip belajar, penelitian dan pengembangan metode mengajar.
- (4) Standarisasi dan akreditasi diklat.



- (5) Standarisasi dan akreditasi widyaiswara.
- (6) Pengembangan sistem informasi diklat termasuk pengendalian pemanfaatan lulusan diklat.
- (7) Pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan diklat.
- (8) Pembinaan bantuan teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, kerja sama dalam pengembangan penyelenggaraan evaluasi diklat termasuk di dalamnya penilaian dan evaluasi pelaksanaan program diklat.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.