

MANAJEMEN DIKLAT DALAM UPAYA OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI PUBLIK

Oleh: Rosidah

Absract

Training (Diklat) is a form of employee development toward achieving the vision and mission of an organization. The process toward achieving vision and mission is inseparable from various challenges such as: technological development, polotic, social, and the demand for good quality service. In order to get the right balance as a result of those challenges, the existence of qualified human resoure that meet the required qualification needs to be taken into account in order to obtain effective work as demanded by either internal and external stakeholder. One of the efforts that can done is by improving the training management. Trainig will be more effective when it is capable of transforming one's attitudes to meet the organization's goals. In accordance to that, there are some stages needed to be done : 1) planning stage which involves needs analysis, setting objectives for the training management development, the material/curriculum, time/duration of training, trainer and method of training, 2) the training which involves setting the committee either in organizing committee, those belong to the training organization and sterring committee, those immediatly in charge of the training, 3) evaluation stage can be conducted through the following alternatives::post test, pretest/post test, or multiple pretest/multiplepost test, atau post training action plan.

Key word: training, human resource.

Pendahuluan

Reformasi terhadap kualitas pegawai (sumberdaya manusia) merupakan bagian dari reformasi pemerintahan dalam rangka mengarah pada pencapaian *good governance*. Upaya yang dapat dilakukan melalui sistem manajemen kinerja, yang tidak hanya pada staf akan tetapi menyeluruh dari pegawai jajaran kepemimpinan sampai dengan pegawai pada tingkat operasional. Salah satu aspek dalam manajemen kinerja adalah bagaimana sistem pengembangan pegawai dikelola dalam kemasam pendidikan dan pelatihan supaya benar-benar sesuai dengan fungsinya, yakni mampu memberikan efek positif pada peningkatan kinerja dalam lingkungan organisasinya. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan muncul karena adanya masalah-masalah yang mengganggu kinerja organisasi, seperti penurunan prestasi yang mencakup menurunnya pelayanan, menurunnya tingkat produksi. Di samping itu perubahan lingkungan organisasi yang penuh ketidakpastian (*boundarlys organization*) memaksa sebuah organisasi untuk selalu menyesuaikan dan

mengikuti arah perubahan tersebut. Beberapa sebab lain adanya kebutuhan diklat selain dipicu oleh permasalahan-permasalahan terkait dengan kualitas angkatan kerja yang ada, juga persaingan global, serta adanya alih teknologi. Kondisi masyarakat yang semakin maju baik tingkat ekonomi maupun sosial juga mempengaruhi kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan memberikan sinyal pada birokrasi untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian. Sebuah organisasi harus mampu beradaptasi secara cepat agar perubahan yang terjadi tidak mengganggu kinerja organisasi.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran dalam organisasi yang mengarah pada perubahan sikap dan perilaku pegawai memenuhi harapan kualifikasi kerja dan tuntutan perkembangan organisasi baik internal maupun eksternal. Berdasar PP RI No. 101 tahun 2000, disebutkan bahwa tujuan diklat antara lain: meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap untuk dapat melakukan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai kebutuhan instansi, memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat, menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir. Dengan adanya PP tersebut memberikan penekanan pada kualitas pegawai/pegawai negeri untuk selalu meningkatkan kapasitas/kualitas diri yaitu dengan mengikuti diklat.

Permasalahan di bidang diklat pada dasarnya sangat kompleks. Untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagaimana dijelaskan pada Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan Pelatihan PNS, pada ayat 2 dijelaskan bahwa diklat dalam jabatan meliputi: diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Seiring dengan perkembangan organisasi maka kebutuhan diklat baik diklat fungsional maupun teknis sangat mendesak selain untuk mengisi jabatan juga dalam rangka memenuhi tuntutan persyaratan pekerjaan dan pelayanan masyarakat.. Tantangan yang perlu menjadi perhatian selanjutnya terarah pada bagaimana sumberdaya manusia (pegawai) untuk mampu memenuhi harapan perkembangan organisasi sebagaimana misi yang telah ditentukan. Nampaknya perlu ada keseimbangan antara orientasi organisasi yang akan dituju dengan kinerja yang seharusnya diekskusi oleh pegawai dalam mewujudkan pengembangan organisasi yang optimal.

Permasalahan organisasi publik tidak lepas pula dengan persoalan karir para pegawainya. Pengembangan karir merupakan kebutuhan pegawai, yang mampu memicu dan memberikan motivasi pegawai dalam peningkatan kinerja. Salah satu strategi untuk memenuhi tuntutan karir adalah keikutsertaan dalam diklat. Secara konsep karir merupakan rangkaian pekerjaan atau tugas yang disesuaikan dengan kepentingan individu. Seseorang pegawai akan menentukan sendiri arah karirnya sesuai dengan nilai, kekuatan, kelemahan dan kemampuan yang dimiliki. Diperlukan diklat yang profesional untuk menyesuaikan pemenuhan kualifikasi tuntutan sebuah pekerjaan/fungsi, serta bagi para pegawai yang akan menapaki jenjang karir. Melalui diklat, pegawai dapat memperoleh pengetahuan/ketrampilan dan keahlian yang nantinya dapat diterapkan dalam bekerja serta mendukung suksesi dalam karirnya sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dalam rangka pengembangan organisasi. Dalam hal ini maka organisasi harus memberikan fasilitas terkait dengan jenjang karir yang jelas, antara lain dengan manajemen diklat yang efektif dalam rangka memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan.

Peran Pimpinan Dalam Kinerja Pegawai

Sejalan dengan perkembangan pola pikir masyarakat dan perubahan global maka sudah saatnya birokrasi melakukan pengkajian terkait dengan sejauhmana kontribusinya pada pelayanan demi pembangunan. Sumberdaya manusia yang ada harus mampu memenuhi standar pelayanan yang menjadi tuntutan pihak eksternal. Menurut Keputusan Menpan No. 63 tahun 2004, sebagaimana telah dikutip oleh Ratminto & Atik Septi Winarsih (2005:24) diterangkan beberapa standar kualitas pelayanan dalam organisasi publik minimal meliputi: 1) Prosedur pelayanan harus dibakukan, 2) Waktu pelayanan ditetapkan dari awal sampai dengan penyelesaian suatu urusan, 3) Penetapan biaya pelayanan, 4) Produk pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, 5) Sarana dan prasarana yang memadai, 6) Petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan. Terkait dengan persyaratan di atas, khususnya pada aspek sumberdaya maka sudah seharusnya pimpinan peduli pada kondisi pegawai yang ada dalam lingkup organisasinya. Kalau dilihat prinsip pelayanan organisasi *non public* bahwa salah satu strategi pelayanan supaya memuaskan pelanggan adalah “memberikan pelayanan yang

lebih dari apa yang dipersepsikan oleh orang yang membutuhkan”. Sementara kondisi masyarakat sudah demikian maju dan banyak berubah serta perkembangan permintaan pelayanan yang berkualitas menjadi sebuah tuntutan. maka perlu diikuti dengan kemampuan para pegawai untuk memenuhi tuntutan tersebut. Hal tersebut memaksa para aparatur (birokrasi) untuk dapat menyesuaikan dengan berbagai inovasi.

Inovasi tidak saja diartikan dengan perbaikan sarana prasarana pembelian alat baru, namun juga dalam arti perbaikan manajemen pendidikan pelatihan, peningkatan analisa sistem dan prosedur supaya lebih simpel dengan biaya rendah, inovasi dalam penyelesaian alur pekerjaan yang lebih transparan, dsb. Inovasi menjadi sebuah kebutuhan organisasi yang ingin berkembang dan berlanjut (*sustainability*). Oleh Haris Fauzan (2003) diterangkan bahwa sebagaimana didefinisikan dalam *The conference board of Canada: "Innovation as a process through which economic or social value is extracted from knowledge/through the generation, development and implementation of ideas to produce new or improved product, process and services.* Jadi dalam inovasi terdapat simbiosis nilai-nilai sosial maupun ekonomi yang bersumber pada pengetahuan/secara generatif, pengembangan serta implementasi ide-ide yang menuju pada peningkatan produk, proses serta jasa pelayanan.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan tanggungjawab manajemen puncak (pimpinan) dan harus mendapat dukungan dari berbagai pihak, antara lain adalah para pegawainya. Meskipun diklat menjadi tanggungjawab pimpinan, namun keberhasilan diklat menjadi tanggungjawab bersama baik pimpinan, departemen/bagian pengembangan pegawai, para pimpinan tingkat menengah (*middle management*) maupun pegawai itu sendiri. Departemen pengembangan pegawai dalam suatu organisasi membantu manajemen diklat dalam menyediakan keahlian sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk kepentingan diklat. Sedangkan porsi tanggungjawab pegawai ditunjukkan adanya minat dan kedisiplinan mengikuti program diklat dalam upaya peningkatan kualitas kerja dan pengembangan karir untuk dirinya./pengembangan organisasinya.

Peran pimpinan sangat substansial untuk melakukan manuver-manuver perubahan dalam memenuhi harapan pegawai ataupun mewujudkan misi yang menjadi orientasi organisasi. Untuk mencapai misi tersebut organisasi sebagai pembelajar (*organization learning*) menjadi sangat penting direalisasikan dalam proses peningkatan kinerja para

pegawainya. Sehingga para pimpinan penting memiliki ketrampilan, yang sebagaimana dikatakan oleh Rhinesmith dalam makalah yang dituturkan oleh Rina Herawati (2003:84) antara lain meliputi: 1) mengelola persaingan, 2) mengelola kompleksitas, 3) mengelola penyalarsan organisasi, 4) mengelola perubahan organisasi, 5) mengelola tim *multicultural*. Adanya persaingan yang semakin kompetitif menjadikan sebuah organisasi proaktif untuk mencari informasi guna menentukan strategi yang perlu dilakukan dalam mengantisipasi supaya tidak terjadi sebuah kemunduran. Dalam perjalanan menuju pencapaian tujuan organisasi maka banyak permasalahan-permasalahan yang kompleks, sehingga seorang pimpinan mau tidak mau harus berhadapan dengan hal tersebut. Perlu pengetahuan dan wawasan yang luas untuk mencari solusi yang tepat. Penyalarsan organisasi penting dilakukan untuk mengimbangi perkembangan lingkungan baik internal/eksternal. Perubahan organisasi harus dipantau supaya tidak justru menurunkan kinerja pegawai. Dalam kaitannya dengan pengelolaan tim multicultural, dibutuhkan pengetahuan budaya untuk penyesuaian berperilaku para pegawai dan pihak eksternal. Pimpinan harus dapat memberikan perilaku pada seluruh pihak dengan perbedaan yang proporsional supaya tidak/sedikit menimbulkan konflik internal/eksternal. Di samping itu dapat memanfaatkan aspek budaya sebagai *icon* dalam perkembangan organisasi.

Kepemimpinan sebagaimana definisi yang dikemukakan oleh Bennet (1994: 165) yakni *Leadership is the ability to influence the thoughts and behaviour of others*, menyiratkan bahwa dalam diri pimpinan melekat kemampuan mempengaruhi pola pikir dan perilaku bawahan. Maka ketika organisasi mengalami berbagai tantangan, kemampuan tersebut dibutuhkan untuk menyesuaikan perubahan global. Seorang pimpinan mempunyai kewenangan untuk mengambil keputusan dalam menentukan langkah-langkah pengembangan organisasi. Ada beberapa peran yang melekat pada sosok pimpinan, antara lain seperti dikemukakan oleh Chuck William (2002), yakni: “peran antar pribadi, peran sumber informasi dan peran pengambil keputusan, peran mengalokasikan sumberdaya manusia, peran ahli negosiasi. Kemampuan untuk menempatkan berbagai peran sangat diharapkan oleh bawahannya”. Peran antar pribadi ditunjukkan ketika seorang pimpinan berperilaku pada bawahannya dengan memperhatikan perbedaan pribadi. Peran pengalokasian sumberdaya manusia

dimasudkan bahwa pimpinan mampu untuk menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian/kapasitasnya, ketika ada proyek pengembangan pegawai harus dapat adil dalam penentuan siapa dan jabatan/fungsi apa yang memang benar-benar membutuhkan/layak untuk menempati fungsi/jabatan ataupun ketika mengalokasikan pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan memenuhi *the right man on the right place*.

Kedudukan pimpinan dalam organisasi menjadi penentu yang sangat dominan dalam sebuah perkembangan lembaga yang dipimpinnya. Kearah mana lembaga dibawa atau misi/visi apa yang diorientasikan dalam pencapaian tujuan organisasi akan banyak ditentukan oleh kebijakan pimpinan. Segala bentuk inovasi terhadap perubahan organisasi menjadi hal yang perlu dipikirkan. Media yang mungkin dapat dilakukan untuk mengimbangi perubahan organisasi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat supaya arah peningkatan kinerja pegawai tersebut memenuhi tuntutan perubahan yang terjadi. Oleh Richard P Draft, (2002, terjemahan) dikatakan bahwa pada performance pemimpin ada kekuatan pribadi sehingga bawahan mengikuti pemimpin karena rasa hormat, kekaguman ide-idenya. Dalam hal ini pemimpin mempunyai kekuatan pribadi untuk melakukan perubahan pegawai. Adanya kekuatan referensi, yang bersumber dari karakteristik kepribadian pimpinan untuk memulai dahulu saling menghormati dan mengidentifikasi bawahan sehingga bawahan mau secara moral otonom (tidak dengan paksa) mengikuti pemimpinnya akan menghasilkan komitmen yang luar biasa pada bawahan. Dengan komitmen dari pegawai maka pemberdayaan oleh pimpinan akan berjalan dengan baik karena ada kekuatan yang total dari bawahan untuk mengarah pada pencapaian tujuan.

Urgensi Diklat Dalam Pengembangan Organisasi

Dalam perjalanan menuju pencapaian tujuan/misi organisasi tidak lepas dari perbagai tantangan dan kendala yang dihadapi. Berbagai persoalan timbul baik yang diakibatkan oleh faktor sumber daya manusia maupun sumberdaya lain dalam organisasi. Apabila persoalan terkait dengan kesenjangan kualifikasi yang diharapkan dari pegawai dengan realitas yang ada maka solusi yang dilakukan adalah berpikir terkait dengan permasalahan pelatihan dan pengembangan atau pendidikan dan pelatihan pegawai.

Persoalan sumberdaya manusia yang memicu untuk dilakukan pemikiran terhadap pentingnya diklat apabila dalam organisasi terjadi permasalahan-permasalahan, antara lain: ketidakharmonisan/konflik antar pegawai, sulit dilakukan koordinasi, absensi meningkat, tingkat produktivitas kerja menurun, adanya tekanan eksternal yang menyebabkan terganggunya ketenangan kerja atau tidak stabilnya kerja organisasi. Sehingga supaya pendidikan dan pelatihan memenuhi harapan dalam pengembangan pegawai dan organisasi maka orientasi terhadap tujuan diklat menjadi arahan dalam proses merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program diklat.

Oleh pegawai, diklat merupakan proses pembelajaran yang mengarah pada perubahan sikap dan perilaku sesuai yang diarahkan oleh tujuan dari diklat tersebut. Pembelajaran akan diadopsi dari pengalaman yang dialami pegawai pada program diklat baik secara konsep maupun praktik. Pengembangan pegawai melalui diklat cenderung mengarah pada tipe gaya pembelajaran asimilator. Gaya pembelajaran ini menurut Richard P. Draft (2002) mempunyai kemampuan pembelajaran, yang dominan pada konseptualisasi abstrak dan observasi reflektif. Dalam proses pengembangan individu/organisasi maka pembelajaran berkesinambungan selalu diupayakan melalui keaktifan pegawai untuk mengambil peran dalam mengaplikasikan apa yang dialaminya dari berbagai peristiwa. Sehingga adanya peristiwa berbagai diklat yang diikuti pegawai merupakan pembelajaran yang bermanfaat sebagai pengembangan dirinya dan menciptakan sikap, loyalitas, kerjasama yang lebih menguntungkan. Manfaat lainnya adalah dapat mengurangi penyakit-penyakit organisasional.

Diklat merupakan salah satu bentuk pengembangan pegawai yang pada akhirnya dapat berimbas pada peningkatan kesejahteraan pegawai serta pengembangan sebuah organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa desakan untuk menyelenggarakan diklat bersumber dari adanya beberapa faktor, antara lain adanya kesenjangan kemampuan pegawai dalam jabatan dengan realitas yang ada, memenuhi tuntutan perkembangan eksternal yang ada atau peningkatan pelayanan maka proses diklat harus berorientasi pada kebutuhan tersebut. Seperti dijelaskan Simamora (1996), tujuan pelatihan dan

pengembangan antara lain adalah: a) memperbaiki kinerja, b) membantu memecahkan persoalan operasional, c) mempersiapkan pegawai untuk promosi serta memenuhi kebutuhan pribadi. Perbaikan kinerja akan sulit dilakukan oleh pegawai tanpa intervensi dari program pelatihan maupun pendidikan. Karena mereka bekerja secara rutin dan selalu ada pekerjaan yang harus diselesaikan. Apabila terjadi permasalahan dalam pekerjaan dan berlangsung relatif lama maka jelas akan mempengaruhi kelancaran pekerjaan. Untuk itu ada waktu yang dikhususkan pada pegawai melakukan proses pembelajaran dengan diikutkan program diklat sesuai yang dibutuhkan. Sehingga pada akhirnya akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lancar..

Prosedur Pelaksanaan Diklat

Keputusan untuk menyelenggarakan diklat harus berdasar pada data yang valid, yang dihimpun melalui penilaian kebutuhan-kebutuhan. Penilaian ini mendiagnosis masalah-masalah yang dihadapi oleh pegawai/organisasi dan tantantangan-tantangan kedepan demi pengembangan organisasi. Pimpinan dapat memperoleh informasinya melalui daftar pertanyaan yang diajukan pada para pegawai atau mencermati kinerja pegawai. Di samping itu dapat juga informasinya dilihat dari catatan-catatan laporan kerja.

Kualitas diklat sangat tergantung pada manajemen diklat yang diselenggarakan, antara lain pada ketepatan memilih materi diklat, kualitas penatar/nara sumber, metode pelatihan serta evaluasi yang dilakukan. Untuk itu pemilihan penatar harus benar-benar sesuai dengan bidang keahlian serta pengalaman kerja yang dimilikinya. Analisis terhadap kebutuhan diklat sebagai suatu tahapan dalam penyusunan program terkait dengan jenis, prosedur, model dan teknik diklat perlu dilakukan dalam manajemen diklat. Penelusuran dimulai dengan analisis tugas/fungsi yang ada, kualifikasi persyaratan untuk memenuhi fungsi tersebut, kemudian mencari solusi jenis diklat yang meliputi: materi yang harus disajikan, metode diklat yang tepat untuk memenuhi jenis kualifikasi yang diperlukan terkait dengan ketrampilan dan bidang keahliannya. Pada akhir penyelenggaraan diklat harus dievaluasi untuk mengetahui efektivitasnya merubah atau meningkatkan perilaku pegawai dalam upaya peningkatan kinerja.

Dijelaskan oleh Russel, dalam Sulistiyani & Rosidah (2005) bahwa tahapan diklat meliputi: 1) penilaian kebutuhan pelatihan (*need assesment*), yang bertujuan mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program diklat, 2) pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan, 3) evaluasi program pelatihan (*evaluation*) bertujuan untuk menilai apakah diklat telah mencapai tujuan yang diharapkan. Adanya tahapan tersebut program diklat benar-benar dirancang sesuai dengan kebutuhan. Berbagai manfaat adanya analisis kebutuhan diklat, yang pasti adalah sebagai dasar menyusun program diklat. Di sisi lain adanya analisis tersebut secara tidak langsung adalah dalam rangka menghadapi tugas maupun peraturan/kebijakan baru. Mengacu pada pemikiran Anthony, et.al (2002:327-328), bahwa untuk mencapai efektivitas diklat perlu analisis terhadap: 1) *Oganizational Needs Asssesmsent*, 2) *Task Needs Assesment*, 3) *Employee Needs Assesment*, 4) *Development of Training Obyektif*, 6) *Development of Criteria for Training Evaluation*. Penilaian terhadap kebutuhan organisasi mencakup ruang lingkup permasalahan-permasalahan pada level organisasi (*organizational needs assessment*), meliputi standar kinerja yang harus dipenuhi oleh pegawai, persyaratan kualifikasi pegawai untuk pencapaian misi organisasi, sistem organisasi yang barangkali mempengaruhi kinerja pegawai serta perubahan-perubahan srategi organisasi yang mempengaruhi kualifikasi kerja juga menjadi bagian yang dianalisis. Mungkin saja perlu penambahan fungsi atau bagian baru dalam organisasi. Asesmen pada kebutuhan kerja (*task needs assesment*) yakni melakukan analisis terhadap standard kinerja pekerjaan, persyaratan kualifikasi untuk memenuhi sebuah fungsi/tugas/pekerjaan, yang memungkinkan untuk dapat diterapkan dalam kelancaran organisasional. Menurut Simamora (1997) analisis tugas atau operasional meliputi: 1) suatu pengumpulan secara sistematis informasi yang menggambarkan secara rinci bagaimana pekerjaan dilakukan sehingga, 2) standar kinerja untuk pekerjaan tersebut dapat ditentukan, 3) bagaimana tugas-tugas akan dilaksanakan untuk mencapai standard tersebut dan, 4) pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas yang efektif. Penilaian terhadap kebutuhan kepegawaian (*Employee Needs Assesment*) meliputi pengamatan terhadap proses pegawai melakukan pekerjaan, perilaku dan sikap yang dipersyaratkan

dalam kerja baik tingkat operasional maupun manajerial. Pada tahap terakhir adalah menentukan pengembangan tujuan pelatihan yang disesuaikan dengan harapan dan kriteria pengembangan evaluasinya.

Secara rinci disebutkan bahwa langkah-langkah dalam Analisis Kebutuhan Diklat menurut Modul Analisis Kebutuhan Diklat dan Penyusunan Kurikulum (2008) meliputi:

1. Mengidentifikasi standar kinerja,

Pada umumnya standar kinerja ditetapkan dalam organisasi disesuaikan dengan jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, dan beban pekerjaan dalam jabatan tersebut. Berdasarkan jenisnya maka pekerjaan meliputi: a) menurut frekuensinya: pekerjaan harian, periodik, insidental, b) menurut hubungannya antar pekerjaan: pekerjaan siklik (rangkaiannya tetap) dan non siklik, c) menurut tingkat pekerjaan pekerjaan manajerial dan non manajerial

2. Mengidentifikasi Kinerja Pegawai

Dengan dilakukan identifikasi standar kinerja, yang meliputi sifat, jenis dan beban kerja maka informasi tersebut digunakan sebagai bahan mengidentifikasi kinerja pegawai yang diharapkan.

3. Menentukan masalah, yakni mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada dengan mengkomparasi hasil identifikasi standar kinerja dengan identifikasi kinerja pegawai.

4. Menentukan penyebab masalah, yakni mencari sebab-sebab masalah

Analisis ini dapat dilakukan oleh para pegawai melalui diskusi kelompok pada sub unit masing-masing. Hal-hal yang didiskusikan antara lain: a) Menentukan permasalahan dalam pekerjaan apakah disebabkan oleh sumber daya manusia, sarana dan prasarana, uang, metode kerja, b) Menentukan sejauh mana kesenjangan yang ada antara kualifikasi kerja yang ada dengan kualifikasi yang dipersyaratkan dalam tugas

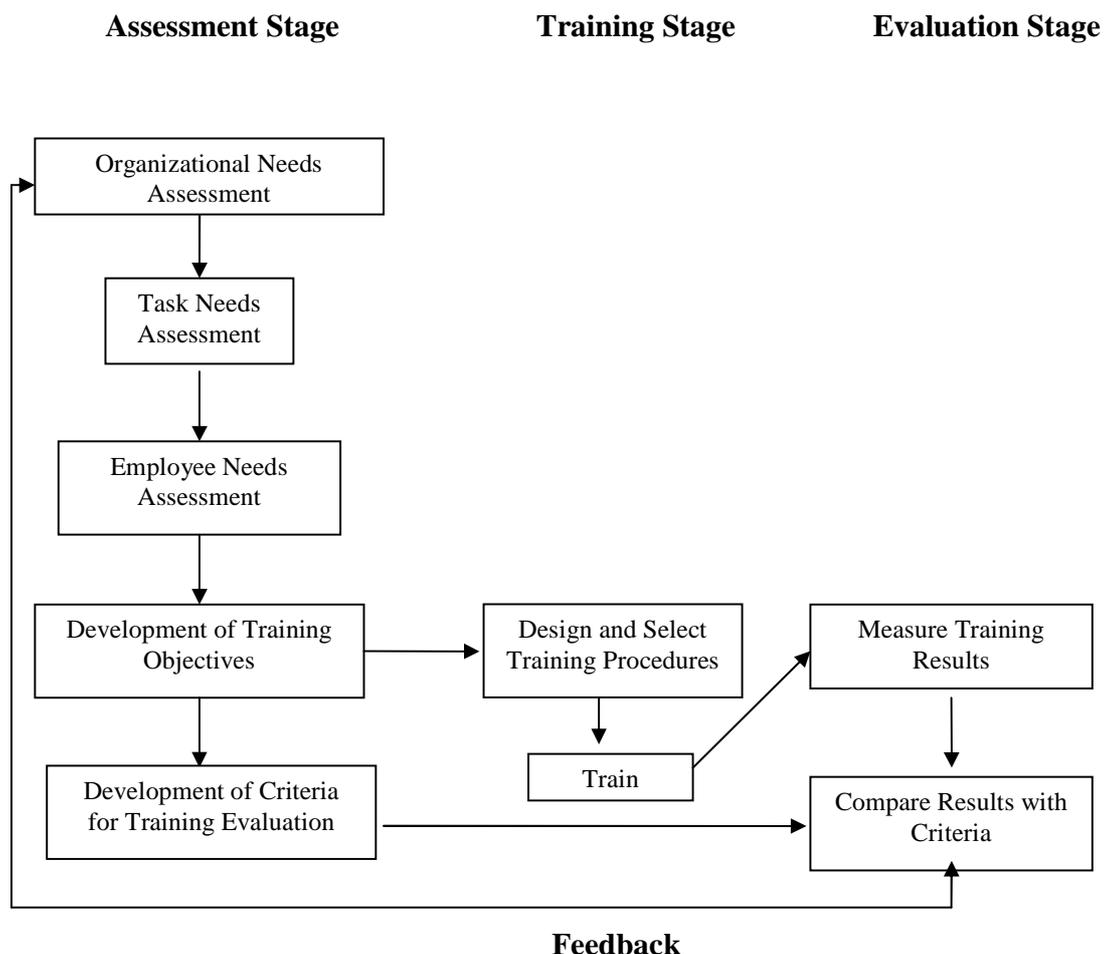
5. Menentukan alternatif pemecahan masalah.

Pada tahap ini dilakukan pemilihan alternatif-alternatif untuk pemecahan masalah sehingga dapat diketahui permasalahan yang dapat dipecahkan melalui program diklat maupun permasalahan yang dapat dipecahkan dengan non diklat.

6. Menetapkan solusi: melalui diklat dan non diklat (dengan perbaikan sistem kerja dan perbaikan sarana/fasilitas)

Sebagai gambaran singkat siklus proses pelatihan yang dikemukakan oleh (Anthony, 2002:125) adalah sbb.:

MODEL OF THE TRAINING PROCESS



Source: Adabted from I.L Goldstein

Gambar di atas memberikan kejelasan bahwa sebelum pelaksanaan diklat maka perlu dilakukan analisis kebutuhan, pengembangan tujuan diklat serta pengembangan criteria evaluasinya. Hasil dari pengembangan tujuan yang telah ditentukan sebagai bahan pertimbangan pemilihan jenis pelatihan beserta desain/metode yang dipilih. Selanjutnya adalah pelaksanaan pelatihan, yang pada akhirnya dilakukan pengukuran hasil yakni membandingkan dengan criteria pengembangan pegawai yang telah ditentukan.

Secara menyeluruh prosedur penyelenggaraan diklat dapat diterangkan sbb.:

I. Perencanaan Diklat, yang meliputi:

Penyelenggaraan diklat perlu direncanakan dengan cermat agar supaya tujuan diklat dapat tercapai. Adapun kegiatannya meliputi:

1). Menentukan tujuan diklat,

Tujuan diklat disusun berdasarkan orientasi yang diharapkan oleh organisasi pada sumber daya manusia yang akan mengikuti diklat.

2). Penyusunan program,

Yang penting dalam penyusunan program adalah menentukan kurikulum diklat. Kurikulum merupakan kumpulan materi pelajaran yang akan diberikan dengan cara pemberian nilai pencapaian tujuan. Menurut Grayson, sebagaimana dijelaskan dalam Modul Analisis Kebutuhan Diklat dan Kurikulum, kurikulum adalah suatu perencanaan untuk mendapatkan keluaran (*out comes*) yang diharapkan dari suatu pembelajaran. Kurikulum mengandung 4 elemen: a) isi (*content*), b) Strategi pembelajaran (*teaching-learning strategies*), c) proses penilaian (*assessment processes*), d) evaluasi proses (*evaluation processes*). Penyusunan kurikulum pada program diklat harus responsive menjawab permasalahan-permasalahan yang akan dipecahkan melalui diklat.

II. Penyelenggaraan Diklat

Dalam penyelenggaraan diklat perlu memperhatikan aspek-aspek terkait dengan *event organization* (EO). Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah: a) penetapan *organizing commite* (OC), 2) *Staring commitee* (SC). Pembentukan OC adalah penentuan kepanitian dengan pembentukan struktur organisasi/pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan diklat serta pembagian fungsi-fungsi pada masing-masing anggota dengan memperhatikan siapa-siapa yang bertanggung jawab pada apa dari mata kegiatan diklat, Penentuan struktur penanggungjawab diklat sampai pada struktur yang paling bawah. Aktivitas OC juga meliputi: pemilihan tempat yakni sejauh mana ruang dan tempat dapat memberikan kenyamanan para peserta diklat, yang meliputi kapasitas ruangan dan tempat parkir, kamar kecil yang respresentatif, ruang tunggu dan fasilitas yang diperlukan. Selanjutnya adalah membuat *time scedule* diklat.

Kualitas penyelenggaraan juga sangat tergantung pada orang-orang yang bertugas sebagai *Starring Committee (SC)* terdiri dari: pembawa acara, moderator, para nara sumber dalam menyampaikan materi, yang meliputi: jenis bahan ajar serta metode yang dipakai. dan pendukung lainnya. Para petugas SC sebaiknya orang-orang yang sudah berpengalaman dan berkualitas sehingga penyelenggaraan dapat bersemangat, peserta tidak jenuh, yang akhirnya tujuan yang diorientasikan pada penyelenggaraan diklat dapat tercapai.

III. Tahap Evaluasi

Pada kenyataannya banyak program diklat yang hanya sekedar memberikan sosialisasi terhadap hal yang baru atau diinginkan oleh manajemen SDM. Namun evaluasi terhadap pemanfaatan untuk pengembangan/peningkatan kinerja sehari-hari belum banyak dilakukan. Hal tersebut barangkali disebabkan bahwa proses evaluasi akan lebih lama dalam penyelenggaraan pertanggungjawabannya. Namun demikian untuk benar-benar mengacu pada pencapaian visi/misi lembaga baik skala mikro maupun makro maka proses evaluasi menjadi bagian penting yang perlu dilakukan oleh penyelenggaraan diklat atau lembaga yang bersangkutan supaya diklat mempunyai nilai guna yang maksimal dalam peningkatan kualitas SDM dan pengembangan organisasi.

Tahap evaluasi diklat perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan diklat telah memenuhi harapan atau tujuan dari diklat yang sudah dicanangkan sebelumnya atau apakah diklat mampu menjawab permasalahan-permasalahan kinerja kepegawaian atau organisasi. Ada beberapa tahap evaluasi, antara lain sebagaimana dikemukakan oleh William Antoni, et.al, yaitu: 1) *Reaction*, 2) *Learning*, 3) *Behaviour*, 4) *Result*. Reaksi dari peserta diklat perlu digali informasinya, data dikumpulkan dari para peserta yang meliputi jawaban pertanyaan: apa yang pegawai pikirkan secara umum (tanggapan) dari diklat, pemberian fasilitas dari program diklat yang dapat dirasakan, serta isi/materi dari program. Pada level kedua yaitu *Learning* dimaksudkan tingkatan pencapaian proses pembelajaran peserta diklat. Apakah peserta telah mencapai standar kelulusan baik ketrampilannya maupun ketika proses

pelatihan. Jenis tes untuk mengukur ini, antara lain *performance test*, yang dapat mengukur tingkatan kelulusan. Pendekatan lain untuk mengukur dengan simulasi atau *role playing*. Biasanya test tersebut dilakukan segera setelah pemberian materi diberikan. Pada level ketiga penilaian terhadap perilaku (*behaviour*) yakni apakah para peserta diklat terjadi perubahan perilaku dalam bekerja. Untuk mengetahui sejauhmana perubahan perilaku dilakukan pengumpulan data melalui program supervisi, yang meliputi seberapa besar terjadi peningkatan yang dihasilkan dari program diklat dan sejauhmana program diklat telah banyak mempengaruhi perubahan perilaku kerja. Pada tahap terakhir adalah evaluasi hasil (*result*), yakni menyelidiki bagaimana program diklat telah mempengaruhi organisasinya. Untuk organisasi publik maka evaluasi hasil yang dapat ditelusuri meliputi: penurunan absensi pegawai, peningkatan sikap pegawai, peningkatan produksi kerja/semangat kerja. Evaluasi terhadap hasil terkait juga dengan sejauh mana program diklat telah memenuhi tujuan organisasi yang dicanangkan. Apabila terjadi gap atau ketidaksesuaian antara kenyataan yang ada dengan harapan tujuan organisasi maka perlu dilakukan filter terhadap sebab-sebab kegagalan tersebut bilamana mungkin perlu dilakukan tahap evaluasi ulang. Ada juga desain evaluasi dengan metode *post training action plan* (www.srtategimanajemen.net), yang berisi serangkaian rencana tindakan kongkrit yang harus dilakukan peserta untuk mengaplikasikan training yang telah diikuti.

Alternatif lain yang mungkin dapat dilakukan pada tahap evaluasi meliputi 3 desain, yakni dengan cara: 1) *posttest*, 2) *pretest/posttest* dan 3) *multiple pretest/multiple post-test*. *Post test* dilakukan pada akhir program diklat. Hal ini untuk mengetahui reaksi peserta diklat terhadap materi diklat yang baru saja diterima dari proses belajar ketika berlangsung diklat. Evaluasi menfokuskan pada perasaan peserta terhadap proses pelatihan dan nara sumber (pelatih). Untuk mengetahui sejauh mana hasil diklat terhadap reaksi-reaksi peserta, misalnya dengan angket, yang antara lain menanyakan: apakah program tersebut bermanfaat, apakah program menambah ketrampilan/kemampuan pekerjaan nantinya, dst. Namun test ini tidak mungkin untuk mengukur sejauh mana berimbas pada peningkatan ketrampilan

kerja/perubahan sikap dan perilaku, hanya reaksi ketika pegawai selesai diklat.. Paling tidak peserta diklat sudah dapat mengetahui sejauh mana materi diklat tersebut telah membantu pegawai untuk melakukan perubahan sikap dan perilaku dalam rangka peningkatan kinerjanya. yang akan datang.

Alternatif kedua *pretest/posttest* dapat juga dilakukan untuk mengukur efek atau perbedaan tingkat pengetahuan/ketrampilan kerja melalui tanggapan peserta dari sebelum mengikuti diklat dan setelah mengikuti program diklat. Kelemahan desain ini juga terletak pada tidak terpantaunya pengaruh yang sesungguhnya terjadi nantinya ketika pegawai mengerjakan rutinitas kerja. Karena pada test tersebut hanya pada tingkat tanggapan. Tetapi meskipun demikian paling tidak informasinya merupakan masukan untuk mengetahui sejauhmana kualitas program diklat yang sudah dilakukan.

Alternatif yang ketiga adalah *multiple pretests/multiple posttest*. Desain ini dapat mengeliminir kelemahan dari *post test* dan *pretest/post test*. Dalam hal ini peserta diukur beberapa kali dari sebelum dan sesudah program diklat dilaksanakan. Test dirancang untuk membandingkan tingkat kebenaran hasil pengukuran tersebut. Selanjutnya dilakukan pengamatan terhadap perubahan dalam perilaku kerja. Apakah terjadi perubahan kearah positif yang berarti pada peningkatan kinerja. Apabila terjadi perubahan yang positif maka dapat dikatakan bahwa program diklat adalah berhasil.

Penyelenggara diklat dapat memilih berbagai alternatif desain evaluasi di atas untuk melakukan evaluasi terhadap diklat yang berlangsung demi kepentingan organisasinya. Beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan metode evaluasi di atas, antara lain adanya waktu yang tersedia maupun biaya serta tenaga yang tersedia. Namun apapun alasan yang ada, evaluasi tetap penting dilakukan. Pada akhirnya perubahan terhadap sikap/perilaku ataupun peningkatan ketrampilan merupakan suatu proses yang selalu harus diamati/dievaluasi dan dilakukan pemberdayaan yang berkelanjutan.

Kesimpulan

Diklat merupakan salah satu upaya pengembangan pegawai dalam rangka memenuhi kinerja yang diharapkan dan memenuhi kualifikasi sumberdaya manusia untuk menghadapi perubahan tuntutan kualitas baik dari internal maupun eksternal. Keputusan pentingnya penyelenggaraan diklat didasarkan pada analisis kebutuhan, yang dapat dianalisis melalui kebutuhan pengembangan karir, adanya kepentingan perbaikan kinerja pegawai yang rendah, penambahan fungsi dalam organisasi, memperkecil kesenjangan tuntutan pekerjaan dengan sumberdaya manusia yang ada. Informasi dari analisis kebutuhan mengharuskan ada dan tidaknya program diklat. Apabila permasalahan terkait dengan persoalan pegawai maka perlu program diklat, yang harus dirancanag dengan langkah-langkah: 1) tahap perencanaan dengan menentukan jenis diklat, nara sumber (pelatih), durasi waktu, penentuan materi/kurikulum, 2) tahap pelaksanaan dan 3) tahap evaluasi. Ada beberapa alternatif desain evaluasi: *post test*, *pretest/post test* atau dengan *multiple pretest/multiplepost test*, atau *post training action plan*. Keberhasilan diklat terwujud apabila diklat mempunyai dampak positif pada peningkatan kinerja atau hasil diklat sesuai dengan kriteria pengembangan tujuan yang telah ditentukan..

Daftar Referensi:

- Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, 2003 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Bennet, 1994. *Organizational Behaviour*. London: Pitman publishing.
- Bunga Rampai Administrasi Negara, 2005. *Fokus dan Solusi menuju Terwujudnya Good Governance*. Jakarta. Lembaga Administrasi Negara.
- Chuck Wikkiam, 2001. *Manajemen (terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Henry Simamora, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Modul, 2008: *Analisis Kebutuhan Diklat dan Penyusunan Kurikulum*, SCBD Sleman
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Ratminto & Atik Septi Winarsih, 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Richard L Draft (2002). *Manajemen.(terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- William P. Antony, 2002. *Human Resouces Management., A Strategic Approach*, United States Of America

Curriculum Vitae:

Penulis bernama Rosidah, M.Si., NIP 131844875. Lahir di Purworejo, 22 April 1962. Selama ini bekerja sebagai dosen di Jurusan Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi (FISE) Universitas Negeri Yogyakarta. Menyelesaikan S1 di IKIP Yogyakarta, jurusan Administrasi pada tahun 1987 dan program S2 di UGM, jurusan Ilmu Administrasi Negara, tahun 2000.