

MENCARI MODEL PENGEMBANGAN KAPASITAS LEMBAGA DIKLAT DAERAH YANG EFEKTIF

Oleh : Rahmat Suparman S.Pd, MA.*

Abstract

Training organisation (TO) has a very strategic role in developing the quality of human resource of Indonesian government apparatus. The many changing policies concerning the existence of TO has always been the main issues in building and managing TO, especially in local government context. This phenomenon has raised the issue of how and when to start developing the capacity of TO located in provincial or local governments. To start with, NIPA Bandung regional office has conducted a research on identifying effective models of TO capacity building. This article is the result of the research and highlighted that there are three development models for TO, namely, expansion, equilibrium and survival models for high, medium and low capacity TO respectively. This research concluded that NIPA – as the supervising body for public service training – should revise its policy on evaluating the capacity of TO, especially the policy on accrediting and certifying TO.

PENDAHULUAN

Pemerintah daerah di milenium ketiga ini dihadapkan pada berbagai permasalahan yang amat kompleks. Permasalahan ini muncul sebagai akibat dari perubahan lingkungan eksternal yang cepat serta meningkatnya tuntutan internal yang makin intensif. Secara eksternal pemerintah daerah dihadapkan pada perubahan politik dunia yang cepat, perkembangan teknologi yang pesat, dan persaingan ekonomi global yang semakin meningkat. Secara internal pemerintah daerah dituntut untuk memenuhi ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang semakin mencuat

ke permukaan. Berbagai ungkapan kekecewaan masyarakat ini disebabkan oleh tidak tanggapnya organisasi penyelenggara pelayanan publik di daerah dalam memenuhi kepentingan masyarakat.

Kompleksitas permasalahan tersebut tampaknya telah mendorong pimpinan pemerintah daerah untuk mencari faktor yang memiliki daya ungkit (*leverage*) yang besar yang dapat menjawab dan mencari solusi atas masalah-masalah tersebut. Seperti diungkapkan oleh para ahli pengembangan organisasi, daya ungkit yang paling kuat terletak pada

* Rahmat adalah staf bidang diklat dan widyaiswara muda pada PKP2A I LAN Bandung

kualitas sumber daya manusia (SDM). Dengan kata lain, solusi jangka panjang untuk memecahkan masalah-masalah pembangunan di daerah, sekaligus menjawab tantangan di masa yang akan datang adalah dengan secara terus menerus melakukan upaya peningkatan kualitas SDM pemerintah daerah.

Salah satu upaya yang dipandang paling efektif untuk meningkatkan kualitas SDM tersebut adalah dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi PNS di daerah. Diklat adalah salah satu pendekatan pengembangan SDM yang mendorong terjadinya perubahan perilaku melalui proses belajar. Dalam diklat, peserta dilatih untuk menguasai pengetahuan, dan keterampilan yang baru agar dia bisa melaksanakan tugas-tugasnya secara profesional. Dalam diklat pula, peserta dididik untuk mengembangkan sikap "belajar seumur hidup" agar dimanapun dia berada, dia akan belajar untuk meningkatkan kompetensinya.

Namun demikian, terselenggaranya diklat yang efektif seperti gambaran di atas mensyaratkan adanya penyelenggaraan diklat yang profesional. Manajemen diklat amat penting untuk memastikan bahwa berbagai elemen diklat seperti kurikulum, sarana dan prasarana, widyaiswara, dan materi diklat dapat dikelola dengan baik untuk menghasilkan *output* dan *outcome* diklat yang diharapkan. Dengan kata lain keberadaan lembaga diklat yang profesional amat menentukan tercapainya tujuan suatu program diklat secara efektif dan efisien.

Oleh karena itu, sudah saatnya bagi pemerintah daerah untuk memikirkan upaya-upaya peningkatan kapasitas

lembaga diklat daerah, agar upaya pengembangan kompetensi PNS melalui diklat dapat berjalan dengan baik. Sebagaimana kita ketahui, lembaga diklat daerah menjadi semacam pusat pelatihan dan pengembangan kompetensi PNS yang ada di daerah, dengan menyelenggarakan berbagai program pendidikan dan pelatihan baik itu, diklat struktural, teknis, maupun fungsional. Sebagai penyelenggara diklat yang terus menerus menyelenggarakan program, muncul kekhawatiran bahwa lembaga diklat daerah tidak lagi berkembang dan hanya menjalankan program berdasarkan rutinitas semata. Untuk menghindari fenomena ini, maka diperlukan upaya untuk melakukan pengembangan kapasitas lembaga diklat agar program-program yang diselenggarakan terasa *up-to-date*, dan relevan dengan kebutuhan daerah.

Secara umum, pengembangan kapasitas lembaga diklat dapat dibagi ke dalam dua kelompok besar, yaitu: Pengembangan kapasitas lembaga diklat yang bersifat kelembagaan (*institutional approach*), yang menyangkut praktek pengelolaan atau manajemen, perencanaan dan penganggaran program, struktur organisasi, ketatalaksanaan, dan jejaring kerja dalam bidang kediklatan. Pengembangan kapasitas lembaga diklat yang bersifat tim dan individual (*team & individual approach*) yang menekankan pengembangan kapasitas SDM penyelenggara diklat. Upaya ini meliputi pengembangan kapasitas SDM kediklatan untuk, misalnya, melakukan analisis kebutuhan diklat, mendesain program, menyusun kurikulum dan materi, melatih dan mengembangkan widyaiswara, serta melakukan evaluasi dan penilaian hasil belajar.

Untuk meningkatkan kapasitas lembaga diklat daerah, maka pertanyaan besar yang muncul adalah: "Bagaimana menyusun suatu model pengembangan kapasitas lembaga diklat di daerah agar lembaga tersebut menjadi responsif dan inovatif terhadap tuntutan dan perkembangan pembangunan SDM di daerah?" Dalam rangka mencari jawaban terhadap pertanyaan tersebut, Bidang Diklat Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN melakukan kajian tentang model pengembangan kapasitas lembaga diklat pada tahun 2007. Tujuan dari kajian model pengembangan kapasitas lembaga diklat ini adalah:

1. Mendeskripsikan kapasitas lembaga diklat di daerah
2. Mengidentifikasi tipologi kapasitas lembaga diklat di daerah
3. Menyusun model pengembangan kapasitas lembaga diklat daerah.

Sebagai ringkasan dari hasil kajian model pengembangan kapasitas lembaga diklat di daerah, artikel ini bertujuan

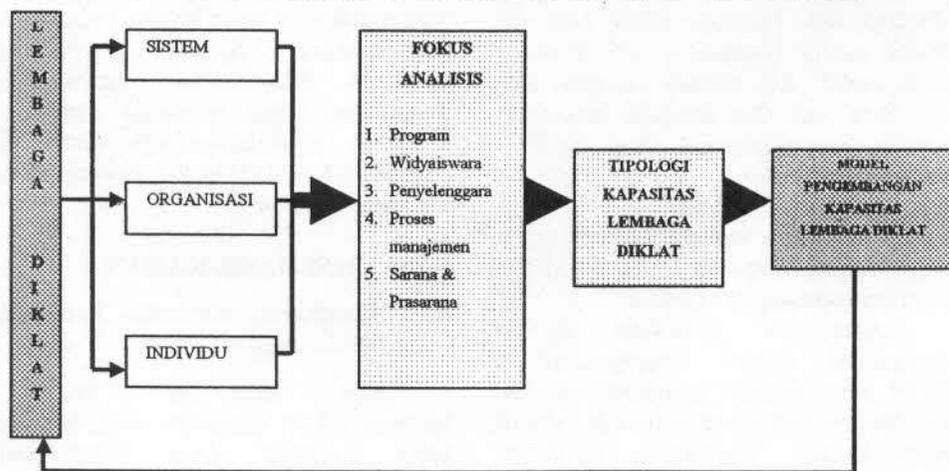
untuk memberikan gambaran tentang kapasitas lembaga diklat, tipologi kapasitas lembaga diklat, dan model pengembangan kapasitas yang sebaiknya dilakukan oleh lembaga diklat daerah. Tulisan ini akan dimulai dengan kerangka berpikir kajian, metode kajian yang digunakan, dan diakhiri dengan deskripsi hasil kajian beserta kesimpulan dan rekomendasi yang dihasilkan.

METODE KAJIAN

1. Kerangka Berpikir.

Untuk memberikan fokus dalam pelaksanaan kajian model pengembangan kapasitas lembaga diklat ini, maka digunakan kerangka berpikir yang akan menjadi acuan dalam pelaksanaan kajian. Kerangka berpikir ini dirumuskan dari berbagai referensi tentang teori penilaian pengembangan kapasitas dan pedoman akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat daerah. Kerangka ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3: kerangka berpikir kajian model pengembangan kapasitas



2. Metode Kajian

Metode deskriptif analitis digunakan sebagai metode kajian “Model Pengembangan Kapasitas Lembaga Diklat di Daerah” ini. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran keadaan sekarang tentang kapasitas yang dimiliki oleh lembaga-lembaga diklat yang ada di daerah. Kondisi riil ini kemudian dianalisis dengan menilai/mengukur kapasitas lembaga diklat yang bersangkutan melalui beberapa indikator, sehingga diperoleh potret keadaan lembaganya, apakah berada dalam kapasitas tinggi, sedang, atau masih kurang. Pada akhirnya kajian ini berusaha menjawab pertanyaan adakah model-model yang dapat dijadikan barometer bagi upaya pengembangan kapasitas lembaga diklat yang berada di daerah, berdasarkan kondisi obyektif yang ada tersebut.

Kajian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang meliputi angket/kuesioner yang diberikan kepada responden untuk mengungkap data tentang kapasitas yang dimiliki oleh lembaga diklat saat ini; Focus group discussion (FGD) untuk memperoleh data tentang kapasitas saat ini serta visi dan harapan responden tentang pengembangan lembaga diklat di masa mendatang; dan analisis dokumen/data sekunder untuk memperoleh data tentang lembaga diklat yang menjadi sampel kajian serta tinjauan teori pengembangan kapasitas.

Kajian ini dilakukan dengan mengambil sampel lembaga-lembaga diklat yang dimiliki pemerintah daerah dan instansi vertikal di di daerah yaitu di Kota Medan, Yogyakarta, Surabaya,

Denpasar dan Mataram. Lembaga-lembaga yang menjadi sampel ada sebanyak 10 lembaga diklat, yaitu terdiri atas:

- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
- ❖ Balai Latihan dan Pengembangan Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Timur
- ❖ Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya
- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bali
- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sumatera Utara
- ❖ Balai Pelatihan Kesehatan Propinsi Sumatera Utara,
- ❖ Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Medan.
- ❖ Balai Pendidikan dan Pelatihan Pertanian Mataram

Balai Pendidikan dan Pelatihan Koperasi dan UKM Propinsi Nusa Tenggara Barat
Pemilihan kesepuluh sampel kajian ini adalah didasarkan pada jangkauan “wilayah kerja” Pusat Kajian, Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I(PKP2A) I Lembaga Administrasi Negara dan diharapkan dapat mewakili gambaran kapasitas lembaga-lembaga diklat di daerah dalam berkiprah meningkatkan kapasitas aparatur.

DESKRIPSI HASIL KAJIAN

A. Gambaran Kapasitas Lembaga Diklat Saat ini

Untuk menentukan kapasitas lembaga diklat, digunakan lima dimensi yang dianggap sangat menentukan

kapasitas lembaga diklat aparatur yakni program diklat, widyaiswara/tenaga pengajar, tenaga penyelenggara diklat, proses manajemen diklat dan sarana prasarana.

1. Program diklat.

Dimensi ini berkaitan dengan paket-paket rencana kegiatan pembelajaran yang disusun oleh organisasi yang berisi tujuan diklat, seperangkat mata diklat, serta lamanya program agar diklat tersebut tercapai. Program diklat umumnya lebih dikenal dengan namanya (misalnya, diklat pelayanan prima) dan terbagi dalam jenjang tertentu misalnya diklat pelayanan prima tingkat dasar, lanjutan atau ahli. Pengukuran untuk menilai tinggi-rendahnya kapasitas lembaga diklat dalam dimensi program diklat adalah dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

Jumlah program diklat, baik diklat kepemimpinan, teknis, maupun fungsional yang dijalankan oleh lembaga tersebut setiap tahunnya.

Jenis program diklat harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsi lembaga diklat. Lembaga diklat bidang pertambangan, misalnya, harus memiliki jumlah jenis diklat pertambangan yang lebih banyak dibanding jenis diklat lainnya.

2. Widyaiswara / Tenaga Pengajar.

Dimensi ini sangat penting mengingat keberadaan widyaiswara adalah sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan program diklat. Pada umumnya suatu lembaga diklat didorong untuk memiliki tenaga fungsional widyaiswara yang penuh dan bekerja untuk lembaga diklat tersebut. Namun, kalau tidak memungkinkan, lembaga diklat dapat menggunakan tenaga pengajar dari lembaga lain misalnya

perguruan tinggi, pejabat struktural atau yang lainnya. Indikator untuk menentukan tinggi-rendahnya kapasitas widyaiswara adalah:

Jumlah widyaiswara di lembaga tersebut dibandingkan dengan jumlah program yang dilaksanakan. Lembaga tersebut memiliki kapasitas widyaiswara yang tinggi apabila mereka sering mengajar pada berbagai program diklat di instansi mereka.

Kualifikasi akademik para widyaiswara yang mencakup tingkat pendidikan dan jurusannya, keahlian / kompetensi (*expertise*), dan spesialisasi mengajar. Makin tinggi tingkat pendidikan dan bervariasi keahlian dan spesialisasi mengajar para widyaiswara, maka makin tinggi kapasitas widyaiswara lembaga diklat tersebut.

3. Tenaga Penyelenggara Diklat.

Dimensi ini berkenaan dengan kemampuan dan kompetensi tenaga penyelenggara dalam melaksanakan diklat di instansinya. Indikator untuk menentukan tinggi rendahnya kapasitas tenaga penyelenggara adalah:

Jumlah tenaga penyelenggara diklat di lembaga tersebut dibandingkan dengan jumlah program yang dilaksanakan. Lembaga tersebut memiliki kapasitas tenaga penyelenggara yang tinggi apabila mereka sering melaksanakan berbagai program diklat di instansi mereka.

Kompetensi dan kemampuan para penyelenggara dan pengelola diklat. Indikatornya dapat diukur dengan tingkat pendidikan dan kemampuan menjadi pengelola seperti perencana diklat, pengembang kurikulum, evaluator program, asesor kompetensi, penilik diklat, dan lain-lain. Makin tinggi tingkat pendidikan dan bervariasinya keahlian

para pengelola dan penyelenggara diklat, maka makin tinggi kapasitas tenaga penyelenggara di lembaga diklat tersebut.

Proses Manajemen Lembaga Diklat.

Dimensi ini berkenaan dengan kemampuan manajemen lembaga diklat dalam melaksanakan proses manajemen di lembaga diklat tersebut. Yang dimaksud proses manajemen dalam kajian ini meliputi: a) manajemen sumber daya manusia; b) manajemen sumber daya keuangan; c) pelayanan; d) relasi/hubungan eksternal; e) pembelajaran organisasi; dan f) manajemen strategis. Dimensi ini diukur dengan mengukur persepsi lembaga diklat terhadap keenam indikator proses manajemen tersebut.

4. Sarana dan Prasarana diklat.

Dimensi ini berkenaan dengan ketersediaan sarana dan prasarana yang meliputi: a) sarana belajar seperti ruangan kelas, alat bantu pembelajaran, laboratorium, dan tempat praktek belajar, b) sarana pendukung kegiatan diklat seperti auditorium, tempat olah raga, kantin, kantor penyelenggara, sarana ibadah, dan lain-lain. Indikator tinggi-rendahnya kapasitas sarana dan prasarana diklat ini ditentukan oleh:

- Kelengkapan sarana dan prasarana yang ada. Makin lengkap sarana, maka makin tinggi kapasitasnya.
- Kualitas sarana dan prasarana diklat yang ada. Makin baik kualitas dan pemeliharannya, maka makin tinggi kapasitasnya.

Dengan menggunakan dimensi-dimensi di atas sebagai kerangka dalam mengukur kapasitas, kajian ini akan mencoba melihat satu persatu dimensi kapasitas lembaga diklat yang menjadi sampel kajian ini. Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dari 10 lembaga diklat yang menjadi sampel kajian ini terlihat bahwa kapasitas tiap lembaga diklat sangat bervariasi. Tabel berikut memberikan gambaran kapasitas lembaga diklat menurut 5 dimensi yang telah dijelaskan sebelumnya:

a. *Kapasitas lembaga dalam program diklat*

Kapasitas lembaga dalam program diklat berkaitan dengan jumlah program dan keterkaitannya dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi lembaga diklat tersebut. Tabel berikut merangkum jumlah program diklat yang dilaksanakan oleh tiap lembaga diklat:

Tabel 1. Data Kapasitas Lembaga-lembaga Diklat Daerah

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	JMLH WIDYAIIS WARA	JMLH PENYELE NGGARA	PROGRAM DIKLAT				SAR & PRAS	NILAI PROSES MGNMT
				DIKLAT PIM	TEKNIS / FUNG	PRA JAB	JML PROGRAM		
1	Badan Diklat Prop. Sumut	30	69	11	25	37	73	3	4616
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	26	35	1	28	2	31	3	4530
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	5	26	0	23	10	23	3	3881
4	Badan Diklat Prop. Jatim	47	146	7	29	5	41	3	3787
5	Balai Diklat Keagamaan Surabaya	39	32	5	26	80	202	3	2574
6	Badan Diklat Prop. Bali	17	67	8	5	8	13	3	2018
7	Badan Diklat Prop. DIY	14	66	4	26	4	34	3	3635
8	Balotbang BKKBN Propinsi DIY	7	12	0	12	0	12	1	4211
9	Balai Diklat KUKM NTB	5	9	0	16	0	16	2	2486
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	9	34	0	12	0	12	2	1377

Sumber: data penelitian 2007

Tabel 2. Jumlah Program-program Diklat pada Lembaga-lembaga Diklat di Daerah

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	PROGRAM DIKLAT			JUMLAH
		DIKLAT PIM	TEKNIS / FUNGSIONAL	PRAJAB	
1	Badan Diklat Prop. Sumut	11	25	37	73
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	1	28	2	31
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	0	23	10	23
4	Badan Diklat Prop. Jatim	7	29	5	41
5	Balai Diklat Keagamaan Surabaya	5	26	20	51
6	Badan Diklat Prop. Bali	8	5	8	21
7	Badan Diklat Propinsi DIY	4	26	4	34
8	Balotbang BKKBN Prop. DIY	0	12	0	12
9	Balai Diklat KUKM NTB	0	16	0	16
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	0	12	0	12

Sumber: Data Penelitian 2007

Dari tabel di atas terlihat bahwa lembaga diklat yang paling banyak melaksanakan program diklat adalah Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara dengan total program sekitar 71 program diklat, disusul oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya sekitar 51 dan Badan Diklat Propinsi Jawa Timur sejumlah 41 program. Sedangkan lembaga diklat yang memiliki jumlah program paling sedikit adalah Balatbang BKKBN Propinsi DIY dan Balai Diklat Pertanian Mataram, masing-masing hanya 12 program.

Namun demikian harus diperhatikan pula jenis program yang paling banyak dilaksanakan. Dari tabel terlihat bahwa penyelenggaraan jenis diklat kepemimpinan dan diklat prajabatan masih mendominasi seperti pada Badan Diklat Sumatera Utara sebanyak 48 program, Balai Diklat Keagamaan Surabaya sebanyak 25 program dan Badan Diklat Propinsi Bali sebanyak 16 program diklat.

Keterkaitan antara jumlah dan jenis program perlu diperhatikan karena tinggi-rendahnya kapasitas diklat dalam program itu sangat ditentukan oleh kemampuan menyusun diklat teknis dan fungsional yang menjadi tugas pokok dan fungsi lembaga diklat.

b. Kapasitas Widyaiswara

Tinggi-rendahnya kapasitas widyaiswara sangat penting karena widyaiswara merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan program diklat. Pada umumnya suatu lembaga diklat didorong untuk memiliki tenaga fungsional widyaiswara yang penuh dan bekerja untuk lembaga diklat tersebut. Namun, kalau tidak memungkinkan, lembaga diklat dapat menggunakan tenaga pengajar dari lembaga lain misalnya perguruan tinggi, pejabat struktural atau pejabat kompeten yang lainnya. Tabel berikut menggambarkan jumlah widyaiswara, yaitu:

Tabel 3. Jumlah Widyaiswara di Lembaga-lembaga Diklat Daerah

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	JUMLAH WIDYAIKWARA	JUMLAH PROGRAM
1	Badan Diklat Prop. Sumut	30	73
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	26	31
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	5	23
4	Badan Diklat Prop. Jatim	47	41
5	Balai Diklat Keagamaan Surabaya	39	51
6	Badan Diklat Prop. Bali	17	21
7	Badan Diklat Prop. DIY	14	34
8	Balatbang BKKBN Prop. DIY	7	12
9	Balai Diklat KUKM NTB	5	16
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	9	12

Sumber: Data Penelitian 2007

Dari tabel di atas terlihat bahwa jumlah widyaiswara sangat bervariasi bergantung dengan besar kecilnya lembaga diklat tersebut. Lembaga diklat Propinsi umumnya memiliki jumlah widyaiswara yang cukup besar, misalnya, Badan Diklat Propinsi Jawa Timur sebanyak 47 orang, Balai Diklat Propinsi Sumatera Utara sebanyak 30 orang dan Balai Diklat Keagamaan Surabaya sebanyak 39 orang. Lembaga diklat teknis umumnya memiliki jumlah widyaiswara yang kecil seperti Balatbang BKKBN Propinsi DIY sebanyak 7 orang dan Balai Diklat KUKM Propinsi NTB sebanyak 5 orang. Untuk mengukur kapasitas widyaiswara, kajian ini mencoba membandingkan jumlah widyaiswara dengan jumlah program diklat. Makin tinggi rasio, maka makin baik kapasitas widyaiswara di lembaga diklat tersebut.

c. Kapasitas Tenaga Penyelenggara

Dimensi ini berkenaan dengan kemampuan dan kompetensi tenaga penyelenggara dalam melaksanakan diklat di instansinya. Indikator untuk menentukan tinggi rendahnya kapasitas tenaga penyelenggara adalah jumlah dan kemampuan tenaga fungsional widyaiswara. Tabel berikut mendeskripsikan jumlah tenaga penyelenggara pada setiap lembaga diklat:

Dari tabel di atas terlihat bahwa Badan Diklat Propinsi Jawa Timur memiliki jumlah tenaga penyelenggara yang paling banyak, yaitu 146 orang, disusul oleh Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara 69 orang, Badan Diklat Propinsi Bali sebanyak 67 orang dan Badan Diklat Propinsi DIY sebanyak 66 orang.

Tabel 4. Jumlah Tenaga Penyelenggara di Lembaga-lembaga Diklat Daerah

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	JUMLAH PENYELENGGARA	JUMLAH PROGRAM
1	Badan Diklat Prop. Sumut	69	73
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	35	31
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	26	23
4	Badan Diklat Prop. Jatim	146	41
5	Balai Diklat Keagamaan Surabaya	32	51
6	Badan Diklat Prop. Bali	67	21
7	Badan Diklat Prop. DIY	66	34
8	Balatbang BKKBN Prop. DIY	12	12
9	Balai Diklat KUKM NTB	9	16
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	34	12

Sumber: Data Penelitian 2007

Tinggi-rendahnya kapasitas penyelenggara ditentukan oleh rasio antara jumlah tenaga penyelenggara dengan jumlah program yang dilaksanakan. Apabila satu orang menangani beberapa penyelenggaraan program maka dapat dianggap bahwa tenaga penyelenggara itu memiliki kapasitas yang tinggi.

d Kapasitas Proses Manajemen Lembaga diklat

Kapasitas proses manajemen lembaga diklat berkenaan dengan kemampuan pihak manajemen dalam melakukan pengelolaan sumber daya yang ada di lembaga diklat. Pengelolaan ini meliputi: 1) manajemen sumber daya manusia, 2) manajemen sumber daya keuangan, 3) relasi/ hubungan eksternal, 4) pelayanan, 5) organisasi pembelajar, 6) manajemen strategis.

Dari data kuesioner yang dibagikan kepada responden kajian di sepuluh lembaga diklat di daerah, persepsi responden terhadap manajemen lembaga diklat dengan skala likert 1-5 menunjukkan data sebagai berikut:

Dari data di atas terlihat bahwa Balai diklat Propinsi Sumetara Utara memiliki nilai tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden di lembaga diklat ini mempersepsi kapasitas pengelolaan lembaga diklatnya sudah dianggap baik. Nilai terendah ditunjukkan oleh Balai Diklat Pertanian Mataram dengan nilai responden yang hanya 1377, yang menunjukkan bahwa responden di lembaga diklat ini memandang kapasitas manajemen lembaga dalam pengelolaan lembaga masih dianggap lemah atau belum memiliki kompetensi yang baik.

e. Kapasitas Lembaga Dalam Sarana dan Prasarana

Kapasitas lembaga dalam hal sarana dan prasarana meliputi kemampuan lembaga untuk menyediakan sarana pembelajaran dan alat bantu penunjang pembelajaran yang lengkap kepada peserta diklat. Sarana bisa terbagi dua, yaitu sarana yang berkaitan dengan sarana pembelajaran yang meliputi ruang kelas, alat bantu pembelajaran, tempat praktek kerja. Sedangkan sarana penunjang pembelajaran meliputi asrama/akomodasi, sarana olah raga, ibadah, hiburan dan lain sebagainya.

Tabel 5. Persepsi Responden Terhadap Pengelolaan/Proses Manajemen Lembaga Diklat

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	NILAI PROSES MANAJEMEN
1	Badan Diklat Prop. Sumut	4616
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	4530
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	3881
4	Badan Diklat Prop. Jatim	3787
5	Balai Diklat Keagamaan Surabaya	2574
6	Badan Diklat Prop. Bali	2018
7	Badan Diklat Prop. DIY	3635
8	Balatbang BKKBN Prop. DIY	4211
9	Balai Diklat KUKM NTB	2486
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	1377

Sumber: Data Penelitian 2007

Untuk menilai kelengkapan dan kualitas sarana dan prasarana ini, tim kajian melakukan klasifikasi ke dalam tiga kelompok nilai, yaitu:

Nilai 1 = lembaga yang tidak memiliki sarana dan prasarana diklat yang memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.

Nilai 2 = lembaga diklat yang cukup memiliki sarana dan prasarana diklat yang memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.

Nilai 3 = lembaga diklat yang memiliki sarana dan prasarana yang baik baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.

Data berikut memerinci penilaian sarana dan prasarana diklat di setiap lembaga diklat:

prasarana adalah Balatbang BKKBN Propinsi DIY yang baik dari sisi kualitas dan kuantitas belum memiliki sarana yang memadai.

B. Tipologi Kapasitas Lembaga Diklat Daerah

Tipologi adalah strategi untuk melakukan pengelompokan sesuatu ke dalam berbagai kelompok dengan menggunakan indikator dan parameter yang telah disepakati bersama. Yang dimaksud dengan tipologi kapasitas lembaga diklat pada kajian ini adalah pengelompokan lembaga diklat ke dalam tipe tertentu sesuai dengan kapasitas yang dimiliki oleh lembaga tersebut. Tipologi sering juga disebut sebagai *clustering technique* untuk memilah dan memecah suatu kelompok ke dalam sub-kelompok-sub-kelompok yang mudah dikenali dan

Tabel 6. Penilaian Terhadap Sarana dan Prasarana Kediklatan

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	NILAI SARANA & PRASARANA
1	Badan Diklat Prop. Sumut	3
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	3
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	3
4	Badan Diklat Prop. Jatim	3
5	Balai Diklat Keagamaan Surabaya	3
6	Badan Diklat Prop. Bali	3
7	Badan Diklat Prop. DIY	3
8	Balatbang BKKBN Prop. DIY	1
9	Balai Diklat KUKM NTB	2
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	2

Sumber : Data Penelitian 2007

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas lembaga diklat memiliki sarana dan prasarana diklat yang cukup memadai. Lembaga diklat yang dipandang belum memiliki kapasitas sarana dan

dipahami. Tujuannya adalah untuk memudahkan treatment yang dapat diambil dalam rangka meningkatkan kinerja yang bersangkutan.

Sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya, indikator yang digunakan dalam menilai kapasitas yang digunakan oleh kajian ini meliputi lima parameter yaitu program diklat, widyaiswara, tenaga penyelenggara, proses manajemen lembaga, dan kelengkapan sarana dan prasarana. Untuk menentukan nilai dari setiap parameter yang berbeda, kajian ini mencoba untuk menyusun suatu proses dan instrumen penilaian yang obyektif dan dilakukan oleh orang yang bukan anggota lembaga diklat tersebut, kecuali persepsi responden tentang kapasitas manajemen. Instrumen pengumpul data yang digunakan meliputi wawancara, observasi dan kuesioner. Dari berbagai indikator yang telah disebutkan di atas, kemudian diperoleh data mengenai kapasitas setiap indikator. Data kemudian diolah untuk memungkinkan penghitungan secara menyeluruh mengenai data kapasitas setiap lembaga diklat. Dari penghitungan data, maka kapasitas lembaga diklat dapat digambarkan dalam tabel berikut ini:

Skala Interval : 3

Nilai maksimum = 7,45

Nilai minimum = -8,48

Skala Interval = 9,36

Interval Kapasitas:

- Nilai (-8,48) sampai dengan (-3,16)
= Kapasitas Rendah
- Nilai (-3,17) sampai dengan (2,13)
= Kapasitas Sedang
- Nilai (2,13) sampai dengan (7,45)
= Kapasitas Tinggi

Dari penghitungan data di atas, kita bisa melihat bahwa tipologi kapasitas lembaga diklat terbagi menjadi tiga kelompok yaitu kapasitas tinggi, sedang dan rendah. Berikut ini penjelasan untuk setiap kelompok:

1. Lembaga Diklat dengan Kapasitas Tinggi.

Lembaga diklat yang memiliki kapasitas tinggi adalah lembaga diklat yang mendapat nilai 2,13 sampai dengan 7,45. Lembaga diklat ini dipandang memiliki kapasitas

Tabel 7. Nilai Kapasitas Lembaga-lembaga Diklat di Daerah

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	NILAI	TINGKAT KAPASITAS
1	Badan Diklat Prop. Sumut	11.06	Tinggi
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	6.36	Tinggi
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	-0.75	Sedang
4	Badan Diklat Prop. Jatim	14.71	Tinggi
5	Balai Diklat Keagamaan Surabaya	6.21	Tinggi
6	Badan Diklat Prop. Bali	-0.54	Sedang
7	Badan Diklat Prop. DIY	4.01	Sedang
8	Balatbang BKKBN Prop. DIY	-9.99	Rendah
9	Balai Diklat KUKM NTB	-10.72	Rendah
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	-13.36	Rendah

yang tinggi baik dari sisi program, widyaiswara, tenaga penyelenggara, sarana dan prasarana, serta proses pengelolaan lembaga diklat. Ini berarti bahwa lembaga diklat ini telah berjalan dengan baik dan semua komponen kelembagaan bekerjasama saling bahu membahu untuk mewujudkan program diklat yang berkualitas.

Lembaga diklat yang termasuk ke dalam kapasitas tinggi adalah:

- a. Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara
 - b. Balai Diklat Keagamaan Medan
 - c. Badan Diklat Propinsi Jawa Timur
 - d. Balai Diklat Keagamaan Surabaya
2. **Lembaga diklat dengan Kapasitas Sedang.**

Lembaga diklat dengan kapasitas sedang adalah lembaga yang mendapat nilai antara -3,17 sampai dengan 2,13. Lembaga diklat dengan kapasitas sedang ini memiliki ciri-ciri dengan program diklat, widyaiswara, dan tenaga penyelenggara yang cukup baik walaupun banyak hal yang perlu ditingkatkan. Kemampuan sedang memiliki implikasi bahwa lembaga diklat ini sudah menjalankan program diklat dengan cukup baik, namun perlu dukungan komponen lain agar pelaksanaan dapat berjalan secara lebih baik lagi.

Lembaga diklat yang termasuk dalam kategori sedang adalah:

- a. Badan Diklat Propinsi Bali
- b. Balai Pelatihan Kesehatan Propinsi Sumatera Utara
- c. Badan Diklat Propinsi Yogyakarta

3. **Lembaga Diklat dengan Kapasitas Rendah**

Lembaga diklat dengan kapasitas rendah adalah lembaga yang memiliki nilai antara -8,48 sampai dengan -3,16. Lembaga diklat dengan kapasitas rendah ini berarti memiliki berbagai kekurangan yang cukup mengganggu dalam program penyelenggaraan diklat. Indikator yang digunakan menunjukkan bahwa lembaga diklat dalam kategori ini sulit untuk menghasilkan program diklat yang berkualitas.

Lembaga diklat yang termasuk kategori ini adalah:

- 1) Balai Diklat BKKBN Yogyakarta
- 2) Balai Diklat KUKM Propinsi NTB
- 3) Balai Diklat Pertanian Mataram, NTB.

Demikianlah gambaran kapasitas lembaga-lembaga diklat di daerah yang kemudian diklasifikasi menjadi lembaga diklat berkapasitas tinggi, sedang dan rendah berdasarkan dimensi-dimensi: sumber daya manusia, baik penyelenggara diklatnya maupun widyaiswara; program-program diklat yang dilaksanakannya; sarana dan prasarananya serta dari proses manajemennya

C. **Model Pengembangan Kapasitas Lembaga Diklat.**

Dari gambaran tentang tipologi kapasitas lembaga diklat daerah tersebut, maka kajian ini merumuskan model pengembangan kapasitas lembaga diklat daerah. Kajian ini merumuskan tiga

model pengembangan berdasarkan tipologi kapasitas lembaga diklat, yaitu model ekspansi, equilibrium, dan survival. Model Ekspansi untuk lembaga diklat berkapasitas tinggi, Model Equilibrium/Keseimbangan untuk lembaga diklat berkapasitas sedang, dan Model Survival untuk lembaga diklat dengan kapasitas rendah. Masing-masing model akan diuraikan berikut ini.

1. Model Ekspansi

Lembaga-lembaga diklat di daerah dengan kapasitas tinggi saat ini berkompetisi untuk meraih pasar dengan cara menawarkan program-program diklat kepada SKPD-SKPD yang ada di daerah, dengan tumpuan pada diklat prajabatan bagi para CPNS dan diklat dalam jabatan, khususnya Diklatpim Tingkat II (Badan Diklat Provinsi Sumatera Utara dan Badan Diklat Provinsi Jawa Timur), Diklatpim Tingkat III, dan Diklatpim Tingkat IV. Lembaga diklat yang ada di daerah pada saat ini, khususnya yang ada di provinsi, merasakan bahwa lembaga-lembaga diklat lain (instansi pemerintah), baik yang ada di tingkat provinsi lain, maupun lembaga-lembaga diklat di kabupaten atau kota merupakan pesaing yang harus "dikalahkan". Bahkan badan-badan diklat di provinsi tidak menginginkan adanya lembaga diklat di tingkat kabupaten dan kota. Mereka ingin program diklat bagi CPNS dan PNS di lingkungannya, seluruhnya dilakukan oleh badan diklat provinsi.

Bila kondisi tersebut dibiarkan, maka ada kecenderungan lembaga diklat berusaha "mengalahkan" lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Dalam hal ini lembaga-

lembaga diklat di daerah, (bahkan tidak mustahil lembaga diklat yang berada di pusat) berada di samudera merah yang berdarah. *Samudera merah* adalah ruang pasar (SKPD, CPNS, dan PNS) yang sudah dikenal sekarang ini. Sedangkan ruang pasar lain yang belum tersentuh disebut *samudera biru* (*blue ocean*).

Oleh karena itu lembaga-lembaga diklat berkapasitas tinggi, sebaiknya menerapkan Model Ekspansi. Model ini mengambil intisari dari "*blue ocean strategy*"nya W. Chan Kim dan Renée Mauborgne (2005) yang menyatakan bahwa organisasi harus menciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan biarkan kompetisi tak lagi relevan.

Dalam model ekspansi ini, lembaga-lembaga diklat di daerah berusaha untuk membuat inovasi nilai. Menurut W. Chan Kim dan Renée Mauborgne, inovasi nilai merupakan batu pijak dari menciptakan samudera biru. Inovasi nilai terjadi hanya ketika lembaga diklat memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat) dan biaya. Inovasi nilai ini tentunya sangat relevan dengan ruh dari Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Salah satu butir pokoknya menyatakan bahwa PNS merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, diperlukan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral

tinggi. Untuk maksud tersebut, diperlukan PNS yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Fokus dari model ekspansi ini adalah menciptakan program-program kediklatan yang inovatif, khususnya mengembangkan diklat-diklat teknis dan fungsional yang benar-benar merupakan kebutuhan riil dalam upaya aparaturnya PNS melakukan tugas dan fungsinya secara profesional serta segera mengantisipasi dan menyiapkan diri menghadapi perubahan dan menyongsong masa depan yang penuh "nilai" dan sarat "makna".

2. Model Equilibrium/Keseimbangan

Lembaga-lembaga dengan kapasitas sedang, dalam rangka mengembangkan kapasitas organisasinya dapat melakukannya dengan menggunakan model keseimbangan/ equilibrium. Lembaga dengan model ini mempunyai peluang yang besar di luar lembaga, namun secara internal belum dapat mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Lembaga dengan model ini, kekuatan di dalam lembaganya besar, namun juga ada ancaman dari luar juga cukup tinggi. Lembaga diklat dalam kondisi ini, diharapkan dapat menjaga keseimbangan organisasinya, dengan berusaha mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimilikinya serta ancaman yang ada di luar organisasinya dengan mengoptimalkan kekuatan-kekuatan di dalam organisasinya serta pandai memanfaatkan setiap peluang yang ada.

Oleh karena itu beberapa strategi dapat dipilih untuk mengembangkan organisasinya, yaitu antara lain dengan melakukan perbaikan dan modifikasi terhadap program-program, proses manajemen, pengembangan sumber daya manusianya (widyaaiswara dan penyelenggara diklat), serta terhadap sarana dan prasarana yang dimilikinya. Bagi lembaga-lembaga diklat berkapasitas sedang, untuk program-program yang telah dijalankan selama ini tetap dipertahankan, namun fokus perhatiannya adalah pada peningkatan kualitasnya, sejak perencanaan, pelaksanaan/penyajian diklatnya, hingga kepada pengawasan dan evaluasinya. Jadi, bukan sekedar program yang bersifat rutin/melekat di lembaga diklat dan hanya untuk menyerap anggaran, namun dibarengi dengan akuntabilitas untuk menghasilkan program diklat yang berkualitas, sehingga alumni diklat yang dihasilkan berkualitas pula. Akuntabilitas ini ditujukan kepada semua pemangku kepentingan.

Lembaga-lembaga diklat dengan model equilibrium ini harus melakukan pembaruan dan penyesuaian-penyesuaian secara internal melalui rotasi di lingkungan organisasi, tentunya dengan mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing sumber daya manusia yang ada di lembaga diklat tersebut. Hal ini untuk menghindarkan kejenuhan dan tidak meningkatnya kompetensi yang dimiliki, karena terlalu lama berkecimpung di lembaga diklat dan diharapkan ada "iklim segar" yang menjadi energi baru untuk memperkuat kapasitas lembaga diklat. Tentunya rotasi ini dapat dilakukan di tataran pimpinan/pejabat struktural maupun di

staf pengelola diklat. Demikian pula di lingkungan widyaiswara, pembaruan dan modifikasi ini dapat dilakukan melalui penyajian materi secara "teaching team"/tim pengajar serta melalui penyajian materi dengan menggunakan metode-metode pembelajaran interaktif.

Untuk sarana penunjang diklat hendaknya dilakukan pembaruan-pembaruan mengikuti kebutuhan program diklat yang ada. Artinya perbaikan-perbaikan terhadap sarana yang rusak segera dilakukan atau bila memungkinkan, dengan menambah sarana yang baru.

3. Model Survival

Lembaga-lembaga diklat dengan kapasitas rendah sebaiknya menggunakan Model Survival. Lembaga ini berada dalam titik kritis, karena memiliki banyak kelemahan-kelemahan di dalam lembaganya, sementara ancaman dari luar juga cukup kuat. Menurut A.B. Susanto (2004), dalam situasi krisis dituntut peran yang lebih besar dari pemimpin, bukan sekedar agar dapat membawa lembaga keluar dari kemelut, namun mampu menjadi pemain tangguh di masa yang akan datang ketika krisis sudah dapat dilalui. Oleh karena itu, setiap lembaga diklat dengan kapasitas rendah memerlukan persiapan yang memadai untuk dapat "survive" sekaligus mempersiapkan diri untuk meraih peluang masa mendatang.

Dalam kondisi krisis, lembaga diklat sebaiknya memiliki dua klasifikasi strategi, yaitu strategi yang dilandasi oleh misi untuk "survive" dan strategi kedua adalah "back to the future", yaitu strategi yang lebih bersifat *visioner* untuk mencapai *long term success*. Selanjutnya A.B. Susanto menyatakan bahwa agar

strategi ini dapat diimplementasikan secara berkesinambungan meskipun menghadapi krisis, diperlukan kejelasan visi. Strategi untuk "survive" diperlukan untuk terus bisa "hidup" dalam menyelenggarakan diklat yang berada dalam masa krisis, disusun tanpa melupakan visi jangka panjang.

Lembaga diklat dengan model ini dapat melakukan kerjasama, baik bersifat internal, maupun eksternal. Untuk itu diperlukan perubahan pola pikir dari sumber daya manusianya, baik widyaiswara maupun para penyelenggara diklatnya, dengan keteladanan utama dari pihak pimpinan. Pimpinan dituntut untuk menciptakan iklim kerja dan budaya kerja yang kondusif, antara lain dengan melakukan komunikasi yang efektif, kompetisi positif, kepedulian, kerja keras, dan kebersamaan yang dalam, sehingga konflik-konflik yang tidak perlu dapat diminimalkan dan saling percaya dan empati dapat dimunculkan.

Lembaga diklat dapat pula menggunakan advisor/penasehat, baik dari dalam organisasi, maupun konsultan dari luar organisasi. Dalam hal ini A.B. Susanto mengatakan bahwa dalam kondisi ini, pada lembaga diklat sebaiknya dapat ditemui tugas:

- penasehat perubahan/advisor
- penyusun strategi dan perencana perubahan/strategiest and planner
- pelaksana perubahan/implementor
- sumber informasi/source of information
- pengendali/controller

PENUTUP

Kajian Model Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Diklat di Daerah dengan mengambil contoh 10 lembaga diklat di daerah dan difokuskan pada

pengembangan di tingkat organisasional (*institutional level*) menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kapasitas lembaga diklat adalah kemampuan kemampuan individu, organisasi, atau sistem untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Pencapaian ini harus didasarkan pada penilaian yang berkesinambungan tentang kondisi, dan pencapaian tugas, fungsi dan tujuan secara dinamis. Karena itu kapasitas berdimensi kuantitatif dan kualitatif dan dapat dilihat baik sebagai proses maupun outcome.
2. Dimensi-dimensi yang dapat dijadikan sebagai alat ukur bagi kapasitas lembaga diklat di daerah adalah:
 - a. Program diklat yang dilaksanakan, yang meliputi Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV; Diklat Prajabatan bagi Golongan III, II, dan I, serta diklat-diklat teknis dan fungsional;
 - b. Sumber daya manusia kediklatan yang terdiri dari widyaiswara dan penyelenggara diklat, baik pejabat struktural dan stafnya.
 - c. Proses manajemen yang meliputi aspek: manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya keuangan, pelayanan, relasi eksternal, pembelajaran organisasi, dan manajemen strategis.
 - d. Sarana dan prasarana diklat yang dimiliki seperti: ruang perkantoran, ruang belajar, asrama, laboratorium, perpustakaan, sara peribadatan, sarana olahraga, dan lain-lain.

3. Dari hasil pengukuran/penilaian yang dilakukan terhadap 10 sampel lembaga diklat yang berada di 5 (lima) kota, yaitu: Medan, Denpasar, Surabaya, Jogjakarta, dan Mataram, maka diperoleh pemetaan kapasitas lembaga diklat yang ada di daerah, yaitu:
 - 4 lembaga diklat dengan **kapasitas tinggi**
 - 3 lembaga diklat dengan **kapasitas sedang**, dan
 - 3 lembaga diklat dengan **kapasitas rendah**, yaitu:
4. Berdasarkan tipologi tersebut pada poin 3, maka dapatlah dirumuskan strategi-strategi untuk mengembangkan kapasitas. Model pengembangan kapasitas ini terdiri dari 3 (tiga) model, yaitu:
 - **Model Ekspansi**, dimana lembaga diklat daerah sudah memiliki kompetensi yang memadai dan disarankan untuk melakukan pengembangan lebih lanjut dengan menyusun berbagai program unggulan diklat, agar eksistensi lembaga diklat tersebut semakin efektif dalam rangka pengembangan SDM aparatur.
 - **Model Equilibrium/Keseimbangan**, dimana lembaga diklat disarankan untuk melakukan perbaikan pada internal sistem organisasinya baik kebijakan, sarana, maupun kualitas SDM. Lembaga diklat ini disarankan untuk tetap menjalankan program yang sudah berjalan,

sambil melakukan perbaikan secara internal.

- **Model Survival**, dimana lembaga diklat disarankan untuk mengkaji ulang sistem, kebijakan, dan kapasitas individu organisasi, dan mulai melakukan program-program perbaikan internal organisasinya.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka ada beberapa rekomendasi yang dapat diajukan, baik kepada lembaga-lembaga diklat yang telah menjadi sampel kajian, maupun kepada Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga pembina kediklatan. Adapun hal-hal yang perlu dicermati adalah sebagai berikut:

1. Masih ada dimensi-dimensi lain yang harus dipertimbangkan dalam rangka mengembangkan kapasitas lembaga diklat di daerah, baik yang bersifat internal, maupun eksternal. Dimensi-dimensi tersebut adalah :

- Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang dialokasikan untuk kegiatan diklat;
- Jumlah Satuan Kerja Perangkat Daerah yang menjadi salah satu pemangku kepentingan dalam sistem kediklatan;
- Jumlah Pegawai Negeri Sipil dan juga masyarakat yang membutuhkan ketrampilan melalui pelatihan;
- Jumlah penduduk;
- Luas wilayah/luas jangkauan kerja

Dimensi-dimensi tersebut hendaknya menjadi faktor-faktor penimbang pada saat Daerah memutuskan perlu tidaknya membentuk suatu lembaga

diklat, disamping faktor-faktor yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu sumber daya manusia (widyaiswara dan penyelenggara diklat, program-program diklat, proses manajemen diklat, dan sarana dan prasarana yang dimiliki. Pemerintah Daerah, baik di tingkat provinsi maupun di kabupaten/kota dapat mempertimbangkan perlunya keberadaan lembaga diklat secara terpisah atau hanya merupakan salah satu bagian dari Badan Kepegawaian Daerah/atau lembaga sejenis, ataukah tidak perlu mendirikan lembaga diklat di daerahnya.

Hal tersebut sejalan dengan nafas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah pasal 19 tentang variabel besaran organisasi, pasal 20 tentang jumlah besaran organisasi perangkat daerah provinsi, dan pasal 21 tentang besaran organisasi perangkat daerah kabupaten/kota. Jadi hanya lembaga diklat yang telah dianalisis portofolionya, sehingga diprediksi akan mempunyai keunggulan kompetitif yang sebaiknya didirikan. Dengan demikian lembaga diklat yang mempunyai kapabilitas tinggilah yang akan dilahirkan untuk dapat mengembangkan kapasitas aparatur daerahnya serta memberdayakan masyarakat.

2. Lembaga Administrasi Negara hendaknya melakukan monitoring yang berkesinambungan terhadap semua lembaga diklat, baik yang sudah terakreditasi, maupun yang belum, dengan menggunakan

instrumen yang valid, dalam rangka melakukan pembinaan dan mendapatkan data serta informasi yang akurat dan komprehensif tentang kapasitas lembaga diklat.

3. Lembaga Administrasi Negara melakukan asesmen terhadap masing-masing dimensi dan kemudian secara menyeluruh, berkenaan dengan kapasitas lembaga diklat, sehingga menghasilkan penilaian tentang kapasitas lembaga diklat, apakah suatu lembaga diklat berkapasitas rendah, sedang atau tinggi. Hasil penilaian ini dijadikan bahan review terhadap keberadaan suatu lembaga diklat sekaligus sarana untuk memberikan reward/punishment atau insentif/disinsentif. Artinya ada beberapa kemungkinan yang dapat terjadi terhadap suatu lembaga diklat, yaitu:

- Akreditasinya tetap
- Untuk sebagian program yang telah diakreditasi, dikurangi atau dicabut.
- Dicabut akreditasinya
- Dinaikkan atau diturunkan akreditasinya.
- Diberi kesempatan memperbaiki
- Dimintakan untuk bekerjasama dengan lembaga diklat lain untuk hal tertentu

4. Lembaga Administrasi Negara hendaknya melakukan kajian ulang terhadap sistem akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat daerah yang berlaku sekarang, supaya sistem yang dibangun akan lebih mengakomodasi berbagai kebutuhan lembaga diklat di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam I. Indrawjaya. 1989. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Bandung: Sinar Baru.
- A. Usmara dan Lukas Dwiantara. 2004. *Strategi Organisasi*, Yogyakarta: Amara Books.
- Bolger, Joe, *Building Capacity To Support Decentralization – The Case of Indonesia (1999-2004)*, Paper prepared for The Tokyo International Symposium On Capacity Development, Tokyo, 4-6 February 2004.
- Douglas, Horton. 2003. *Evaluating Capacity Development*. London: Falmer.
- GTZ: *National Framework to support capacity building to support decentralization* dalam websitc GTZ.
http://www.gtzsfdm.or.id/cb_nat_fr_work.htm
- Elaine, Biech. 2004. *Training for Dummies*. California: Jossey-Bass Publication.
- Li, Wanxin. 2005. *A Survey of Institutional Capacity of Local EPBs in China*, paper Prepared for 2005 Urban China Research Network Annual Conference: Chinese Cities in Transition, Shanghai, China, 2 May 2005.
- Morgan Peter. 1998. *“Building Capacity: Challenge for Public Sector”*, Harvard University.
- Moenir, H.A.S. 1998. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.

- PKP2A I LAN. 2007. *Model Pengembangan Kapasitas Lembaga Diklat Daerah*. Bandung: PKP2A I LAN Press.
- UNDP. 1998. "Capacity Assessment and Development in a Systems and Strategic Management Context", *Technical Advisory Paper No. 3*, New York.
- Wart, Montgomery Van, Cayer, N. Joseph & Cook, Steve. 1996. *Handbook of Training and Development for the Public Sector*, California: Jossey-Bass Inc.
- Willems, Stéphane & Baumert, Kevin. 2003. *Institutional Capacity And Climate Actions*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris: International Energy Agency.
- Kim, Chan W dan Ma+uborgne, Renée. 2005. *Blue Ocean Strategy*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Miftah Thoha. 2003. *Pembinaan Organisasi, Proses Diagnosa & Intervensi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- GTZ. 2003. *Capacity Building Needs Assessment (CBNA) in the Regions, Module A, The Concept of Capacity Building and the Process of Assessing Capacity Building Needs*, Jakarta: GTZ.
- GTZ. 2003. *Capacity Building Needs Assessment (CBNA) in the Regions, Module B, Approach, Methods and Instrumens for the Capacity Building Needs Assessment Process ("Toolkit")*, Jakarta: GTZ.
- GTZ. 2003. *Capacity Building Needs Assessment (CBNA) in the Regions, Module C, Supplementary Information, Referances*, Jakarta: GTZ.
- Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Pegawai Negeri Sipil (PNS). 2004. Bandung: Fokusmedia.
- Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. 2002. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.