

PEMBINAAN SOSOK APARATUR DAERAH MELALUI PENINGKATAN KAPASITAS PENYELENGGARAAN DIKLAT PNS

Oleh:
Noorsyamsa Djumara*)

PENDAHULUAN

Di awal pembentukan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) pada tahun 1945, para *founding fathers* telah memiliki visi dan misi yang jelas. Prof. H. Bintoro Tjokroamijoyo menegaskan visi pembentukan NKRI adalah sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yakni "Negara Indonesia, bersatu, berdaulat, adil dan makmur¹. Untuk mewujudkan visi tersebut, para pendiri Negara tersebut menetapkan empat misi, yakni: (1) melindungi segenap Bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia; (2) memajukan kesejahteraan umum; (3) mencerdaskan kehidupan bangsa; dan (4) ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Setelah 6 (enam) dasawarsa merdeka, meskipun telah banyak kemajuan yang dicapai, namun masih terdapat masalah, kendala, hambatan, dan tantangan yang dihadapi Bangsa dan Negara Indonesia dalam mewujudkan visi dan misi tersebut. Pengalaman pahit kegagalan ekonomi Indonesia di tahun 1997 berpangkal dari ketidakmampuan pemerintah dalam memajukan kesejahteraan umum bagi segenap Bangsa Indonesia. Posisi Indonesia semakin terpuruk, predikat "macan ekonomi Asia"² pun harus rela dibuang jauh-jauh seiring dengan ketertinggalan kita di bidang ekonomi bila dibandingkan dengan negara-negara berkembang lainnya di dunia. Data mutakhir mengenai *Global World Competitiveness* yang dikeluarkan oleh Institut Internasional Pembangunan Manajemen³ di tahun 2006 menempatkan Indonesia di peringkat 50 dari 62 negara, tertinggal jauh di bawah negara-negara Asia Tenggara lainnya seperti Thailand dan Malaysia.

Keterpurukan Indonesia telah merambah kesemua sektor, dan terakumulasi pada *mandeknya* pertumbuhan ekonomi, yang kemudian menyebabkan meningkatnya angka pengangguran⁴ dan tentu saja kemiskinan semakin merata⁵. Swasono menegaskan adanya 5 (lima) masalah mendasar berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat, yaitu: (1)

¹ Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara, Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia oleh Prof. H. Bintoro Tjokroamijoyo (2005: 3)

² Republika Online, "Utang Swasta dan Intaian Krisis," Kamis, 03 Mei 2007, diakses pada 7 Mei 2007 pada http://www.republika.co.id/koran_detail.asp?id=291766&kat_id=4. Artikel ini menyoroti bahwa banyak pengamat melihat situasi saat ini tak jauh berbeda dengan awal krisis 1997. Ketika rezim Soeharto digambarkan oleh Bank Dunia sebagai *economic miracle*. Indonesia didaulat jadi macan Asia. Padahal, ekonominya dibesarkan dengan penggelembungan ekonomi (*economic bubbles*), seperti ekspansifnya sektor perumahan, dan pertumbuhan pasar saham yang luar biasa, bersamaan dengan deras masuknya dana asing berjangka pendek ke lantai bursa.

³ Di tahun 2006, Institut Internasional Pembangunan Manajemen (*International Institute of Management Development/IMD*) menyelenggarakan survei *World Competitiveness* terhadap 62 bangsa berdasarkan peringkat kompetitif dengan penduduk di bawah 20 juta dan di atas 20 juta, termasuk bangsa-bangsa Asia Pasifik, menempatkan Indonesia di peringkat 50 diantara Bahrain dan Croatia, sedangkan Thailand berada di peringkat 35 dan Malaysia di peringkat 26.

⁴ Baca Pengangguran Naik 2,5 Juta Orang di www.indonesia.go.id

⁵ Baca Profil Ekonomi Indonesia di www.wto.org

pengangguran di Indonesia nampaknya masih menggusur orang miskin, dan bukan menggusur kemiskinan itu sendiri; (2) upaya-upaya pemberdayaan (*empowerment*) yang semestinya dilakukan, malah menjadi pelumpuhan (*diempowerment*); (3) pembangunan yang dilakukan masih sebatas “Pembangunan di Indonesia”, dan bukan “Pembangunan Indonesia” secara komprehensif; (4) dari sisi pembangunan ekonomi yang terjadi adalah *trickle up* dan bukan *trickle down* seperti yang diharapkan; dan (5) NKRI yang saat ini, bukan negara kesatuan yang sepenuhnya mandiri, tetapi menjadi semacam “negara protektorat atau dominion di bawah hegemoni negara-negara barat”⁶.

Keterpurukan tersebut meninggalkan data yang kurang menggembirakan dan citra negatif terhadap sejumlah indikator-indikator daya saing Indonesia. Misalnya, hasil publikasi data *United Nations Development Programmes's Human Development Report* di tahun 2006, menunjukkan bahwa *Human Development Index* (HDI) Indonesia berada di urutan ke 108 di bawah Syria dan sedikit di atas Vietnam⁷. Pengukuran HDI yang berdasarkan komparasi tingkat harapan hidup, melek aksara, pendidikan, dan standar hidup penduduk di berbagai negara, mengindikasikan bahwa Indonesia masih tergolong negara *developing*, karena belum mampu menempatkan dirinya kedalam kategori negara-negara dengan HDI tinggi seperti negara tetangga: Singapura, Brunei, dan Malaysia. Kenyataan ini terlihat semakin suram ketika Indonesia sebagai negara demokrasi terbesar ketiga setelah India dan Amerika Serikat, dengan jumlah penduduk mencapai 222,990,000 jiwa tersebar di 17,508 pulau, belum mampu menekan angka kemiskinan yang melonjak sebanyak 17.75% dari 15,97%⁸.

Sebagai salah satu negara penandatangan kesepakatan mendukung *Millenium Development Goals*⁹, yang disponsori oleh *United Nations* yang salah satunya mencanangkan pengentasan kemiskinan di dunia dan mengembangkan kerjasama global untuk mensukseskan pembangunan tahun 2015, memacu pemerintah Indonesia untuk segera memulihkan kondisi tersebut. Terhitung sejak bergulirnya gerakan reformasi, negara telah berupaya melakukan agenda pembenahan terhadap sistem manajemen pemerintahan, yang bertujuan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), yang intinya menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih, berwibawa, dan profesional yang mampu melaksanakan pembangunan secara efektif dan efisien dan memberikan pelayanan prima kepada publik. Agenda ini merupakan cerminan kesadaran pemerintah akan perlunya peningkatan kualitas birokrasi sebagai unsur dan aktor penting pelaksana pembangunan, disamping upaya peningkatan peran serta masyarakat dan dunia usaha. Untuk itu, pembangunan kualitas birokrasi harus memperoleh dukungan dari semua

⁶ Kertas Kerja Angkatan Diklatpim Tk. I Angkatan VI, 2004.

⁷ Lihat di <http://www.usembassyjakarta.org/irc/us-indo-relations.html>.

⁸ Biro Pusat Statistik, “Tingkat Kemiskinan di Indonesia Tahun 2006-2006,” Publikasi Umum 1 September 2006. Diakses pada 23 Maret 2007 di <http://www.bps.go.id/releases/files/kemiskinan-01sep06.pdf> Indonesian Central Statistics Bureau (1 September 2006). Susenas Februari 2005 menunjukkan jumlah penduduk miskin sebesar 35,10 juta atau 15,97% dari total penduduk.

⁹ Pada tanggal 2 Agustus 2005, United Nations dan Asian Development Bank mensponsori Pertemuan Tingkat Tinggi para menteri negara se-Asia Pasifik di Jakarta, membahas pengentasan kemiskinan dan pembangunan berkelanjutan di Asia Pasifik dalam rangka mensukseskan *voices against poverty* di tahun 2015 sebagai salah satu program *Millenium Development Goals*: 1. Eradicate extreme poverty and hunger; 2. Achieve universal primary education; 3. Promote gender equality and empower women; 4. Reduce child mortality; 5. Improve maternal health; 6. Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases; 7. Ensure environmental sustainability; and 8. Develop a global partnership for development.

pihak, dan dilakukan secara konsisten sehingga cita-cita mewujudkan *good governance* akan segera terwujud.

TUNTUTAN PENINGKATAN KINERJA APARATUR PEMERINTAH (DAERAH)

Untuk mewujudkan *good governance*, semua aktor pembangunan mulai dari aparatur negara, pelaku usaha sampai masyarakat harus bertanggungjawab dan dituntut untuk bersinergi, agar visi dan misi negara dapat dicapai. Meskipun memang benar bahwa pemerintah bukanlah satu-satunya pihak yang bertanggungjawab, namun tetap merupakan kenyataan bahwa peranan pemerintah dengan seluruh jajarannya tetap bersifat dominan¹⁰. Oleh karena itu, pemerintah harus menjadi instrumen yang handal, tangguh dan profesional. Ciri-ciri tersebut berlaku bagi seluruh jajaran pemerintah mulai dari pejabat struktural, pejabat fungsional, sampai staf.

Menyadari peranan aparatur pemerintah yang sangat strategis tersebut, pemerintah terus mendorong terbangunnya kultur birokrasi Indonesia yang transparan, akuntabel, bersih, dan bertanggungjawab serta menjadi pelayan masyarakat, abdi negara, contoh dan teladan masyarakat. Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Tahun 1974 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 telah mengarah pada perwujudan PNS yang profesional dan kompeten dengan memberi penekanan pada sistem pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang berbasis prestasi kerja dibanding sistem karier.

Selanjutnya, Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25/KEP/M.PAN/2002 yang didalamnya terkandung 17 (tujuh belas) elemen prinsip budaya kerja yang meliputi: (1) komitmen dan konsistensi; (2) wewenang dan tanggungjawab; (3) ikhlas dan jujur; (4) integritas dan profesional; (5) kreativitas dan kepekaan; (6) kepemimpinan dan keteladanan; (7) kebersamaan dan dinamika kelompok; (8) ketepatan dan kecepatan; (9) rasionalitas dan kecerdasan emosi; (10) keteguhan dan ketegasan; (11) disiplin dan keteraturan kerja; (12) keberanian dan kearifan; (13) dedikasi dan loyalitas; (14) semangat dan motivasi; (15) ketekunan dan kesabaran; (16) keadilan dan keterbukaan; dan (17) berilmu pengetahuan dan teknologi.

Hingga saat ini, peraturan perundangan tersebut di atas termasuk peraturan perundangan lainnya yang mendukung terwujudnya aparatur pemerintah yang profesional, belum menampakkan hasil dan manfaat yang menggembirakan. Kinerja aparatur pemerintah terus menjadi sorotan, karena profesionalisme PNS masih jauh dari harapan masyarakat. Pada level nasional misalnya, peningkatan kesadaran di lingkungan PNS akan fungsi mereka sebagai pelayan publik bukan sebaliknya masih terus mencuat dan semakin mengemuka¹¹. Di tingkat daerah, hasil penelitian YIPD/CLGI (2006) yang dipublikasikan

¹⁰ Prof. Dr. Sondang P. Siagian dalam *Administrasi Pembangunan* (1999: 9)

¹¹ Ginocchi, Leonard, "Indonesia Outlook 2007- Political: *Managing Corruption and the Vermin Metaphor*," the jakartapost.com, March 2007. Diakses pada 23 Maret 2007 di <http://www.thejakartapost.com/Outlook/poll2b.asp>. "Public and senior government officials should be taught that the purpose of government is to serve civil society, not exploit it. These educational efforts should diminish the public's tolerance of many corrupt practices that are currently viewed as acceptable. Additional, national public education efforts may cause the various agencies within

oleh International Finance Cooperation dari World Bank Group, menyebutkan bahwa PNS daerah memiliki kemampuan kompetensi rendah untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Kesenjangan terdapat antara kompetensi yang diharapkan seperti kemampuan teknis khusus, kemampuan umum manajerial, dan kemampuan manajemen keuangan, dengan kompetensi yang ada seperti: kemampuan teknis dasar di tiap level jabatan dan kemampuan serta pengetahuan dasar mengenai manajemen di level pimpinan¹².

Di tahun 2007 ini, tuntutan profesionalisme aparatur dan kultur birokrasi Indonesia yang transparan, akuntabel, bersih, dan bertanggungjawab serta menjadi pelayan masyarakat, abdi negara, contoh dan teladan masyarakat, perlu ditingkatkan dengan intensitas yang lebih tinggi dari tahun-tahun sebelumnya. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 – 2025, mengisyaratkan bahwa 8 (delapan) misi¹³ yang telah ditetapkan dalam undang-undang tersebut, hanya dapat dicapai oleh aparatur negara yang lebih profesional.

Undang-Undang No. 22 tahun 1999 maupun Undang-Undang No. 32 tahun 2004 sebagai landasan pokok penyelenggaraan pemerintahan daerah mensyaratkan adanya upaya pengelolaan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif dan efisien melalui pelaksanaan otonomi dan desentralisasi. Otonomi dan desentralisasi merupakan pilihan yang menarik, karena menjanjikan terselenggaranya pemerintahan dan pembangunan yang efisien. Sebab dengan adanya hak, kewajiban, dan kewenangan mengatur dan mengurus rumah tangga daerah oleh daerah, maka jarak berbagai pelayanan publik dan partisipasi masyarakat dalam proses kebijakan bertambah dekat dengan masyarakat. Artinya kita mengasumsikan, atau mengharapkan, bahwa dengan otonomi dan desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan akan berlangsung lebih efisien, efektif, dan manusiawi (berkeadaban)¹⁴. Implikasi dari pelaksanaan kebijakan tersebut berdampak terhadap kesiapan daerah (aparatur daerah) untuk melaksanakan reorientasi kebijakan yang seirama dengan tuntutan otonomi dan desentralisasi dengan memperhatikan muara kebijakan di dalam implementasi kebijakan diklat aparatur.

KEBIJAKAN DIKLAT PEGAWAI NEGERI SIPIL

government to be more concerned about their public image. Government educational efforts, possibly in partnership with social organizations, should also focus on educating the younger generation on the evils of corruption as well as acceptable and non-acceptable standards of public behavior."

¹² Yayasan Inovasi Pemerintahan Daerah (Center for Local Government Innovation, Local dan Regional Governance: Experience of Capacity Building Program in Indonesia, presentation document, Washington DC: International Finance Cooperation Group of World Bank, 2006). Diakses pada 22 Maret 2007 pada <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/235317/Alit.ppt>

¹³ Kedelapan misi yang dimaksud adalah mewujudkan masyarakat yang berakhlak mulia, bermoral, beretika, berbudaya, dan beradab berdasarkan falsafah Pancasila; mewujudkan bangsa yang berdaya saing; mewujudkan masyarakat yang demokratis berdasarkan hukum; mewujudkan Indonesia aman, damai dan bersatu; mewujudkan pemerataan pembangunan dan berkeadilan; mewujudkan Indonesia asri dan lestari; mewujudkan Indonesia menjadi negara kepulauan yang mandiri, maju, kuat dan berbasiskan kepentingan nasional; dan mewujudkan Indonesia berperan penting dalam pergaulan dunia internasional.

¹⁴ Prof. Dr. Mustopadjaja AR, Kompetensi Aparatur Dalam Memikul Tanggung Jawab Otonomi Daerah, dalam SANKRI,

Terdapat berbagai cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kompetensi PNS. Laird Dugan (1985) mengklasifikasikan cara-cara tersebut dalam dua kelompok besar, yakni jalur *training* atau diklat dan jalur *non-training* atau non-diklat¹⁵. Kedua jalur ini mengarah pada pembentukan, pemeliharaan dan pengembangan kompetensi. Pengertian kompetensi sendiri didefinisikan secara bervariasi. Spencer (1993) misalnya menjelaskan bahwa kompetensi adalah ciri khusus yang menonjol dari seorang individu. Ada lima ciri khusus kompetensi yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan ketrampilan¹⁶. Sedangkan Mustopadijaja (2002) mendefinisikannya sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya¹⁷. Hadiati dan Mersmen kemudian memberikan 5 (lima) contoh kompetensi, yaitu: kompetensi teknis (pengetahuan dan ketrampilan tentang suatu subyek), metodologi (keseluruhan keterampilan tentang suatu subyek), sosial (berkomunikasi, bekerjasama, jujur), strategi (berfikir sistematis, antisipatif) dan etis (teladan, *respect*, integritas)¹⁸. Kompetensi-kompetensi inilah yang selanjutnya akan mengisi standar kompetensi jabatan pada setiap posisi dalam organisasi pemerintah.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai salah satu jalur untuk meningkatkan kompetensi PNS merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia. Dalam lingkup PNS, transformasi kualitas ini ditujukan pada terwujudnya sosok aparatur pemerintah yang memiliki jati diri sebagai PNS Republik Indonesia, abdi negara, abdi masyarakat yang mempunyai komitmen, integritas dan kompetensi yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas kedinasan dan pelayanan kepada masyarakat. Transformasi kualitas SDM terutama SDM aparatur memang menjadi salah satu program prioritas di banyak negara termasuk Indonesia. Hal ini tidak lain dimaksudkan dalam rangka dapat mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) atau lembaga birokrasi yang efektif, efisien dan akuntabel dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Upaya transformasi kualitas melalui diklat ini dapat dilaksanakan melalui kebijakan diklat yang berkualitas pula. Dengan kebijakan diklat yang komprehensif, sistematis dan terarah, maka penyelenggaraan diklat dapat memiliki acuan yang standar dalam penyelenggaraan termasuk kreativitas dan inovasi di dalamnya. Oleh karena itu, kebijakan diklat pada dasarnya berlaku untuk semua penyelenggara diklat dan bersifat mengikat semuanya. Setiap pelanggar akan diberi sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang dilakukannya¹⁹.

Kebijakan tentang Diklat PNS dewasa ini diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 Tentang Diklat Jabatan PNS. Dasar pemikiran kebijakan diklat yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 ini adalah :

1. Diklat merupakan bagian integral dari sistem pembinaan PNS;
2. Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karir PNS;
3. Sistem Diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi Diklat;

¹⁵ Pelajari diagram oleh Laird Dugan dalam *Approaches to Training and Development* (1985: 62).

¹⁶ Dijelaskan dalam Kertas Kerja Angkatan Diklat Kepemimpinan Tingkat I Angkatan VI Tahun 2004.

¹⁷ Dimensi-Dimensi Pokok Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (2002);

¹⁸ Dijelaskan dalam Kertas Kerja Angkatan Diklat Kepemimpinan Tingkat I Angkatan VI Tahun 2004.

¹⁹ Riant. D. Nugroho, Kebijakan Publik. 2003.

4. Diklat diarahkan untuk mempersiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.

Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 ini merupakan salah satu peraturan pelaksana dari Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 yang menegaskan bahwa penyelenggaraan Diklat PNS harus berbasis kompetensi yang mengacu pada kompetensi jabatan PNS. Dengan demikian maka seyogyanya penyelenggaraan Diklat harus diarahkan untuk mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. PNS yang kompeten adalah PNS yang memiliki kemampuan dan karakteristik berupa pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan.

Untuk mewujudkan PNS yang kompeten seperti tersebut di atas, maka pembinaan Diklat dilakukan oleh berbagai pihak baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama sesuai bidang tugasnya. Namun harus tetap terpadu dan terkoordinasi, sehingga standar kualitas yang telah ditetapkan mulai dari masukan, proses, hingga keluaran Diklat dapat terus terjaga. Stakeholders yang terlibat terdiri dari :

1. **Instansi Pembina Diklat**

LAN sebagai instansi pembina Diklat bertanggungjawab atas pembinaan Diklat secara keseluruhan. Pembinaan Diklat tersebut dilakukan melalui penyusunan kurikulum Diklat, bimbingan dalam penyelenggaraan Diklat, standarisasi dan akreditasi Diklat, pengembangan sistem informasi Diklat, pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan Diklat, pemberian bantuan teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, kerjasama dalam pengembangan, penyelenggaraan dan evaluasi Diklat.

2. **Instansi Pengendali Diklat**

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pengendali Diklat bertugas melakukan pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan, dan pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat.

3. **Pejabat Pembina Kepegawaian**

Pejabat pembina kepegawaian terdiri dari Menteri, Jaksa Agung, Kepala Kepolisian Negara, Pimpinan LPND, Sekretaris Negara, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Gubernur dan Bupati/Walikota. Pejabat Pembina Kepegawaian bertugas melakukan pemantauan dan penilaian secara periodik tentang kesesuaian antara penempatan lulusan dengan jenis Diklat yang telah diikuti serta melaporkan hasilnya kepada Instansi Pengendali. Disamping itu, Pejabat Pembina kepegawaian juga melaksanakan identifikasi kebutuhan Diklat untuk menentukan jenis Diklat yang sesuai dengan kebutuhan instansinya; serta melaksanakan evaluasi penyelenggaraan dan kesesuaian Diklat dengan kompetensi jabatan serta melaporkan hasilnya kepada Instansi Pembina.

4. **Pembina Jabatan Fungsional**

Pembinaan Diklat Fungsional dipercayakan kepada Instansi Pembina Jabatan Fungsional dengan berkoordinasi dengan Instansi Pembina. Adapun pembinaan

dilakukan dengan penyusunan Pedoman Diklat, pengembangan kurikulum Diklat, bimbingan penyelenggaraan Diklat, dan evaluasi Diklat.

5. **Instansi Teknis**

Pembinaan Diklat Teknis menjadi tugas Instansi Teknis yang bersangkutan dan berkoordinasi dengan Instansi Pembina. Pembinaan dilakukan melalui penyusunan Pedoman Diklat, pengembangan kurikulum Diklat, bimbingan penyelenggaraan Diklat, dan evaluasi Diklat.

6. **Instansi Penyelenggara**

Instansi yang membawahi Lembaga Diklat terakreditasi yang secara langsung menyelenggarakan Diklat dengan berkoordinasi dengan Instansi Pembina. Dalam setiap Instansi pemerintah, selain memiliki Lembaga Diklat yang menjadi penyelenggara, juga wajib memiliki **Baperjakat dan Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI)**, yang bertugas memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam penentuan calon peserta Diklat. Dalam bekerja, TSPDI dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip seleksi yang antara lain adalah: mengacu pada peta dan proyeksi jabatan; mengacu pada inventarisasi calon peserta; berdasarkan pada evaluasi yang terbuka dan obyektif serta tidak diskriminatif; telah memenuhi persyaratan administratif; yang sudah menduduki jabatan, cukup seleksi administratif saja; dan peserta ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

7. **Jenis dan Jenjang Diklat**

Dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 disebutkan bahwa Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Diklat yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi dan penyelenggaraan Diklat. Dalam Peraturan Pemerintah ini ditetapkan ada dua jenis Diklat, yaitu: Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan.

8. **Diklat Prajabatan**

Diperuntukkan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

9. **Diklat dalam Jabatan**

Ada 3 (tiga) jenis Diklat dalam Jabatan, yaitu :

1. Diklat Kepemimpinan, diperuntukkan bagi PNS yang sudah atau akan menduduki Jabatan Struktural Eselon I, II, III, dan IV. Tujuan Diklat Kepemimpinan adalah untuk memenuhi persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang Jabatan Struktural.
2. Diklat Fungsional diperuntukkan terutama bagi PNS yang memangku Jabatan Fungsional yang bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing.

3. Diklat Teknis diperuntukkan bagi PNS yang membutuhkan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Tujuan penyelenggaraan Diklat PNS adalah :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang beorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan persamaan visi dan dinamika pola pikir dalam tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*).

PENINGKATAN KUALITAS PENYELENGGARAAN DIKLAT

Dalam rangka menjaga kualitas penyelenggaraan Diklat – LAN sebagai Instansi Pembina Diklat – melakukan tiga hal, yaitu (1) penetapan standar kualitas (*standard quality*), (2) penetapan jaminan kualitas (*quality assurance*) dan (3) melakukan kontrol kualitas (*quality control*)²⁰.

1. Penetapan standar kualitas (*standard quality*) dilakukan dengan mengeluarkan berbagai pedoman kediklatan yang dapat dijadikan pedoman oleh semua lembaga penyelenggara Diklat PNS. Misalnya pedoman untuk penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan, Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat Teknis Analisis Kebutuhan Diklat, Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat bagi Penyelenggara Diklat, Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang, dll.
2. Penetapan jaminan kualitas (*quality assurance*) dilakukan melalui peraturan akreditasi dengan berbagai kegiatan akreditasi dan sertifikasi pada lembaga-lembaga penyelenggara Diklat, konsultasi dan fasilitasi tentang penyelenggaraan Diklat, pembinaan widyaiswara, *review* serta pengembangan materi dan kurikulum dan beberapa kegiatan lainnya. Contoh peraturan yang sudah dikeluarkan dalam rangka penetapan jaminan kualitas adalah Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Dalam sistem akreditasi ini, setiap penyelenggaraan Diklat dituntut untuk memiliki tingkat kelayakan tertentu pada empat pilar kediklatan yakni kelembagaan, program, SDM kediklatan dan

²⁰ Diadopsi dari prinsip *Total Quality Management (TQM)* terdiri dari tiga paradigma: 1. *Total: Organization Wide*; 2. *Quality: With its usual Definitions, with all its complexities (External Definition)*; dan 3. *Management: The system of managing with steps like Plan, Organize, Control, Lead, Staff, etc.* Menurut definisi dari *International Organization for Standardization (ISO)*: "*TQM is a management approach for an organization, centered on quality, based on the participation of all its members and aiming at long-term success through customer satisfaction, and benefits to all members of the organization and to society*".

widyaiswara. Keempat pilar ini merupakan penentu kualitas dalam setiap penyelenggaraan Diklat.

3. Pelaksanaan kontrol kualitas (*quality control*) dilakukan dengan kegiatan monitoring dan evaluasi. Ketentuan mengenai *quality control* ini dituangkan dalam Keputusan Kepala LAN yang mengatur tentang pedoman penyelenggaraan jenis dan jenjang Diklat tertentu yang mencakup empat jenis evaluasi, yaitu : evaluasi terhadap peserta, widyaiswara, penyelenggara dan kinerja alumni Diklat setelah kembali ke tempat kerja.

Di samping ketiga hal di atas, LAN juga mendorong Lembaga Diklat membangun sistem penyelenggaraan Diklat yang profesional dengan memperhatikan tiga unsur utama dalam setiap penyelenggaraan Diklat, yakni masukan, proses dan keluaran Diklat:

1. Masukan Diklat

Masukan Diklat adalah peserta Diklat yang karena jabatannya (struktural, fungsional dan fungsional umum) dipersyaratkan mengikuti Diklat untuk memenuhi standar kompetensi jabatannya; ditugaskan oleh pejabat yang berwenang setelah terlebih dahulu mendapat pertimbangan Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI). Untuk Seleksi peserta Diklat Kepemimpinan, LAN telah mengeluarkan Surat Keputusan Kepala LAN No. 1 Tahun 2004 tentang Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi Untuk Diklat Kepemimpinan, yang tujuannya mengatur kepesertaan dalam Diklatpim agar peserta yang terjaring sudah sesuai dengan kebutuhan instansi.

Peserta Diklat sebagai masukan Diklat memainkan peranan yang menentukan dalam peningkatan mutu pelaksanaan Diklat. Pengaturan tentang kepesertaan ini dimaksudkan untuk menghindari kesan bahwa peserta yang diikutkan dalam suatu Diklat adalah mereka yang “dibuang” sementara dari instansinya atau yang belum memiliki pekerjaan yang permanen.

2. Proses Diklat

Masukan Diklat yang tepat, tidak akan berarti banyak apabila Lembaga Diklat kurang maksimal dalam memproses penyelenggaraannya. Oleh karena itu, setiap Lembaga Diklat perlu memahami bahwa kualitas proses penyelenggaraan Diklat sangat ditentukan oleh:

- a. Program Diklat, yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi instansi dan peserta Diklat;
- b. Sumber Daya Manusia Kediklatan, yang memiliki kompetensi dalam mengelola dan menyelenggarakan Diklat;
- c. Widyaiswara, yang memiliki kompetensi substansi disamping menguasai metode pembelajaran orang dewasa (*andragogi*);
- d. Sarana dan prasarana Diklat, yang memadai sehingga mampu meningkatkan proses belajar mengajar;
- e. Proses belajar mengajar yang berlangsung secara interaktif.

3. Keluaran Diklat

Setelah melalui proses pembelajaran pada Lembaga Diklat yang terakreditasi, diharapkan akan dihasilkan keluaran Diklat yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatannya. Namun proses Diklat belum berakhir. Lembaga Diklat masih harus memantau kinerja lulusannya, Instansi Pengendali Diklat perlu memantau dan mengendalikan pemanfaatan lulusan, dan pejabat Pembina kepegawaian mengevaluasi penyelenggaraan dan kesesuaian Diklat dengan kompetensi jabatan.

LANGKAH-LANGKAH PENINGKATAN KUALITAS PENYELENGGARAAN DIKLAT (DAERAH)

1. Menetapkan arah dan sasaran diklat sebagai strategi pengembangan aparatur daerah sesuai Renstra maupun RPJP daerah melalui penyiapan kapasitas Badan Diklat Propinsi serta lembaga-lembaga Diklat Pusat yang ada di daerah untuk berbagai jenis diklat baik yang *pre-service* maupun *in-service*.
2. Mendorong pembentukan dan optimalisasi peran dan fungsi TSPDI di berbagai Instansi Daerah agar diperoleh peserta Diklat yang tepat dan sesuai dengan program Diklat yang diselenggarakan.
3. Penyelenggaraan Diklat perlu didahului dengan pelaksanaan *training need analysis* (TNA) atau analisis kebutuhan Diklat baik untuk organisasi maupun individu. Analisa kebutuhan individu dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi riil dan kompetensi yang diharapkan, baik kompetensi teknis maupun manajerial sehingga ditemukan *competency gap*. Selanjutnya program-program Diklat yang diselenggarakan diupayakan untuk mengisi *competency gap* tersebut.
4. Mendorong penyusunan standar kompetensi jabatan di setiap Instansi Pemerintah sehingga dapat digunakan sebagai dasar penyusunan program-program Diklat dan penempatan dalam jabatan.
5. Sistem pengawasan kualitas penyelenggaraan Diklat PNS dilakukan secara lebih terintegrasi (*integrated quality control system of civil service training*). Mulai dari perencanaan, penyelenggaraan, selama penyelenggaraan dan setelah penyelenggaraan, yang mencakup juga pengawasan kualitas penyelenggara Diklat dan widyaiswara melalui penerapan sertifikasi kompetensi.
6. Meningkatkan kompetensi widyaiswara, sehingga selaku ujung tombak penyelenggara Diklat, widyaiswara dapat berperan aktif dalam mewujudkan penyelenggaraan Diklat yang berkualitas.
7. Untuk peningkatan kompetensi dan profesionalisme PNS, maka perlu upaya-upaya lain di luar Diklat yang dilakukan secara komprehensif, seperti pembentukan lingkungan kerja yang kondusif, dukungan sarana dan prasarana, perbaikan sistem dan prosedur, budaya kerja, dukungan pimpinan dan sebagainya.

PENUTUP

Upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan Diklat harus terus dilakukan secara berkelanjutan (*never ending process*). Untuk itu, komitmen yang sungguh dari pengelola, penyelenggara dan widyaiswara untuk meningkatkan kualitas Diklat merupakan suatu keharusan. Komitmen para pemangku kepentingan tersebut merupakan suatu peluang

bagi terwujudnya implementasi kebijakan pembinaan aparatur melalui forum kediklatan. Begitu luasnya ruang lingkup jangkauan pembinaan melalui kegiatan diklat, pemanfaatan akreditasi dan sertifikasi komponen kelembagaan, program, pengelola dan Widyaiswara sudah menjadi tuntutan standarisasi yang tidak bisa dihindari sehingga mendorong perlu dibakukannya standar kualitas, jaminan kualitas dan kontrol kualitas kediklatan. Apalagi di era otonomi yang desentralisasi dengan cita dan citra membangun kualitas pelayanan yang semakin meningkat, maka peningkatan sosok aparatur daerah melalui penyempurnaan kapasitas sistem penyelenggaraan diklat senantiasa menjadi tuntutan yang signifikan.