

EFEKTIVITAS SISTEM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN STRUKTURAL DI PEMERINTAH KOTA KUPANG

EFFECTIVENESS STRUCTURAL TRAINING AND EDUCATION SYSTEM IN KUPANG CITY GOVERNMENT

Christo Vorando Amalo

Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Kupang
Kompleks Perkantoran Pemerintah Kota Kupang
Jl. Timor Raya No.124, Km.3, Pasir Panjang – Kota Lama
Email: vorandox18@gmail.com

Abstrak

Untuk melaksanakan tugas pemerintahan, PNS perlu mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan. Namun dalam pelaksanaannya sistem diklat PIM ini dinilai kurang efektif, seperti dalam tahap rekrutmen yang tidak sesuai aturan sampai dengan dampak diklat yang kurang signifikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur efektivitas system diklat dan untuk menghimpun data dan informasi yang diperlukan terkait dengan faktor yang mempengaruhi efektivitas system diklat. Teknik penentuan sampel dilakukan secara *purposive sampling*. Lokasi penelitian dilakukan pada Perangkat Daerah lingkup Pemerintah Kota Kupang. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitiannya adalah studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas sistem diklat pada pendekatan tujuan bervariasi tergantung karakteristik PNS pasca diklat, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja. Pada pendekatan sistem, efektivitas sistem diklat juga masih bervariasi. Hal ini disebabkan oleh faktor politik lokal, *like and dislike*, kolusi dan nepotisme. Belum efektifnya sistem diklat dalam pendekatan konstituensi strategis disebabkan oleh harapan konstituensi kepada PNS pasca diklat, perlakuan yang adil, dan politik lokal.

Kata Kunci: Diklat; Efektivitas; Sumber Daya Aparatur.

Abstract

To carry out government duties, employees need to follow the leadership training. However, the implementation is less effective. Such as the recruitment does not match the rules and the training program impact is less significant. The purpose of this research is to measure the effectiveness of training program system and to collect data and information needed affecting to the factor of effectiveness in the program. The sampling technique is a purposive sampling and is located at the agency of Kupang City Government. The research method used is qualitative approach and the type of this research is case study. The result shows that the effectiveness on the approach varies depend on the characteristics of employee, leadership style and work climate. In the system approach, the effectiveness also varies. This is due to local political factors, like and dislike, collusion and nepotism. The ineffectiveness of the strategic constituency approach is caused by constituency expectation to post – training employees, fair treatment and local politics.

keywords : *Effectiveness, Training, Resources Apparatus*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan cara pemerintah untuk mewujudkan *good governance*. Reformasi birokrasi dapat menjadi permulaan sebuah negara untuk maju. Dengan penataan (*reform*) sistem penyelenggaraan pemerintahan yang lebih efektif dan efisien, diharapkan terwujud penyelenggaraan pemerintahan yang berdampak terhadap pelayanan terhadap masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional. Anggapan masyarakat tentang birokrasi selama ini adalah sama dengan pemerintah, birokrasi lebih berpihak kepada penguasa dan kepentingan-kepentingan politis bukan lebih memperhatikan, dan melayani, serta berpihak kepada rakyat padahal birokrasi adalah alat negara yang memiliki ruang dan peraturan sendiri.

Dalam reformasi birokrasi hal yang sangat diperhatikan adalah rasionalisasi birokrasi yang mewujudkan efektifitas, efisiensi, dan produktifitas melalui pembagian kerja yang bersifat hirarki dan horizontal yang seimbang, diukur dengan perbandingan volume beban tugas dengan jumlah sumber daya disertai tata kerja formalistik dan pengawasan yang ketat.

Dengan reformasi birokrasi maka terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, memiliki kepastian hukum, transparan, partisipatif, akuntabel dan memiliki kredibilitas serta berkembangnya budaya dan perilaku birokrasi yang didasari oleh etika, pelayanan dan pertanggungjawaban publik serta integritas pengabdian dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara.

Pengembangan sumberdaya aparatur pemerintah biasanya dilakukan melalui pendidikan akademik formal (D3, S1, S2 dan S3) maupun pendidikan dan pelatihan jabatan (diklat pra jabatan golongan I, II dan III, diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis). Fokus diklat berbasis kompetensi yakni pada hasil akhir (*outcome*). Model ini merupakan suatu proses diklat yang didesain untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan secara khusus untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja (*performance target*) yang telah ditetapkan. Pendidikan dan pelatihan (formal dan jabatan) harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi.

Pada birokrasi pemerintah, pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk pengembangan/peningkatan kualitas SDM Pegawai Negeri Sipil telah dilembagakan secara formal dalam bentuk diklat jabatan PNS yang secara formal diatur dalam peraturan perundang-undangan. Diklat merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengembangkan sumberdaya aparatur. Hal ini dilakukan sebagai pendekatan, karena pendidikan dan pelatihan memiliki peran strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur yaitu aparatur pegawai yang profesional baik dalam hal kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas dan peranannya masing-masing.

Dalam PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, pasal 2 menyatakan bahwa Diklat bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;

- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Pendidikan dan pelatihan adalah hal yang penting untuk diikuti namun manajemen dalam diklat PNS ini berjalan tidak sesuai ketentuan, akhirnya seringkali ada oknum PNS yang menganggap diklat sebagai suatu formalitas, sehingga harapan agar pasca diklat PNS dapat mewujudkan tujuan diklat tidak dapat terwujud. Ada pula PNS yang telah mengikuti diklat jabatan fungsional tertentu maupun diklat teknis namun kemudian dimutasi ke Perangkat Daerah (PD) lain yang tidak sesuai dengan kompetensi yang bersangkutan. Hal ini menunjukkan bahwa lemahnya manajemen sumber daya manusia yang ada di Pemerintah Kota Kupang, sehingga kinerja PNS tidak menunjukkan hasil yang memuaskan. Diklat yang diikuti menjadi sia-sia karena peserta diklat tidak mewujudkan tujuan dari diklat yang diikuti.

Dalam penyelenggaraan diklat PIM tentunya memperhatikan persyaratan dalam perekrutan peserta diklat, diantaranya Peraturan Kepala LAN Nomor 17 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I; Peraturan Kepala LAN Nomor 18 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II; Peraturan Kepala LAN Nomor 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan; Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Dalam peraturan tersebut diatur mengenai peserta diklat yaitu sebagai berikut:

1. Memiliki potensi untuk dikembangkan yang dibuktikan dengan dokumen yang sesuai;
2. Telah memiliki kompetensi teknis sesuai dengan bidang jabatan struktural yang akan diduduki, dibuktikan dengan dokumen yang sesuai;
3. Pangkat/golongan minimal Penata Muda Tk.I (III/b) untuk diklat PIM IV; Penata Tk.I (III/d) untuk diklat PIM III; Pembina (IV/a) untuk diklat PIM II dan; Pembina Utama Muda (IV/c) untuk diklat PIM I;
4. Mampu berkomunikasi dengan bahasa Inggris yang dibuktikan dengan sertifikat Educational Testing Service, Test of English for International Communication (ETS TOEIC), TOEFL ITP paper based test atau Lembaga Administrasi Negara English Communication Skills for Civil Service Test (LAN ECSCS Test).
5. Bagi peserta yang belum menduduki jabatan struktural eselon IV, III maupun II namun telah memenuhi persyaratan diatas, dapat direkomendasikan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) instansi untuk menduduki jabatan struktural eselon IV, III maupun II tertentu dan diberikan rekomendasi untuk melakukan perubahan pada unit eselon IV, III maupun II tersebut.

Berdasarkan peraturan yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) kita dapat mengetahui sejumlah persyaratan untuk mengikuti diklat PIM. Sebelum adanya peraturan ini, pemerintah daerah masih menggunakan aturan lama yaitu selain mengikuti seleksi, perekrutan peserta harus berdasarkan daftar urutan kepangkatan (DUK). Pada data awal yang peneliti temukan, terdapat PNS yang mengikuti diklat PIM tidak berdasarkan DUK, jika menggunakan aturan baru tentu hal ini tidak menjadi masalah. Namun akan menjadi masalah jika ada pula PNS yang sudah mengikuti dan lulus seleksi sejak bertahun-tahun yang lalu namun belum mengikuti diklat hingga saat ini. Selain itu

ada pegawai yang sudah menduduki jabatan bertahun-tahun tetapi belum mengikuti diklat PIM. Akhirnya timbul anggapan bahwa diklat PIM ini tidak penting, mengikuti diklat atau tidak tetap akan menduduki jabatan. Memang benar bahwa pegawai yang sudah memenuhi syarat kepangkatan dan dianggap cakap dan mampu oleh pimpinan bisa saja menduduki jabatan eselon, tetapi seyogyanya harus mengikuti diklat kepemimpinan, ibaratnya diklat PIM itu sama seperti Surat Izin Mengemudi (SIM), kita wajib memiliki SIM agar legal secara hukum untuk mengemudikan kendaraan, begitu pula dengan diklat PIM ini. Namun kelemahannya karena belum ada aturan yang menegaskan bahwa PNS harus mengikuti diklat PIM sebelum menduduki jabatan eselon, sehingga saat ini banyak PNS yang belum mengikuti diklat tetapi sudah menduduki jabatan.

Berdasarkan data di atas, kita dapat mengetahui bahwa ada persoalan terkait diklat PIM ini terutama pada saat proses perekrutan dan penentuan peserta diklat oleh pejabat yang berwenang, kemudian jika dikaitkan kondisi sekarang ini dengan aturan terkini yang telah dikeluarkan tentu ada banyak PNS yang tidak memenuhi syarat untuk mengikuti diklat PIM, namun demikian pemerintah tidak bisa menutup mata terkait sejumlah PNS yang sudah lulus seleksi sejak bertahun-tahun yang lalu, namun belum mengikuti diklat PIM.

Dalam penelitian ini, ada banyak persoalan yang ditemukan terkait dengan diklat baik itu diklat struktural, fungsional maupun teknis, namun peneliti lebih memfokuskan penelitian pada diklat PIM karena hal ini sudah dibiarkan berlarut-larut tanpa adanya pembenahan. Sehingga melihat data-data di atas timbul indikasi bahwa sistem diklat berbasis kompetensi ini tidak efektif dalam pelaksanaannya yang mengakibatkan anggaran pemerintah terbuang percuma.

Dari beberapa permasalahan yang di temukan peneliti di lapangan, maka dilakukan penelitian dengan rumusan masalah: 1. Sejauh mana efektivitas sistem pendidikan dan pelatihan di Pemerintah Kota Kupang?; 2. Faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas sistem pendidikan dan pelatihan di Pemerintah Kota Kupang?. Penelitian ini bertujuan: 1. Untuk mengukur efektivitas sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya aparatur di Pemerintah Kota Kupang; 2. Untuk menghimpun data dan informasi yang diperlukan terkait dengan faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya aparatur di Pemerintah Kota Kupang.

Efektivitas pada dasarnya mengacu pada sebuah keberhasilan atau pencapaian tujuan. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu, tenaga, anggaran sehingga keseluruhannya harus saling mencukupi.

Efektivitas sebuah organisasi tidak hanya diukur dari sejauh mana organisasi tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan (pendekatan tujuan), tetapi efektivitas organisasi juga ditentukan oleh sejauh mana sebuah sistem bekerja (pendekatan sistem), proses penyelesaian pekerjaan dan hasil kerja memuaskan stakeholders (konstituensi strategis), dan proses serta hasil kerja lebih (Robbins, 1995).

Secara operasional keempat pendekatan tersebut dapat diukur sebagai berikut: (1) Pendekatan tujuan dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi atau apa yang direncanakan dengan hasil yang dicapai; (2) pendekatan sistem diukur dari sejauh mana kualitas input, proses, output dan outcome sesuai dengan kriteria-kriteria

yang ditetapkan; (3) pendekatan konstituensi strategis dilihat dari sejauh mana proses dan hasil kerja yang ditampilkan memuaskan konstituensi strategis atau pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan berasal dari dalam organisasi atau pihak-pihak di luar organisasi yang berkepentingan dengan pelayanan organisasi; (4) pendekatan nilai bersaing dilihat dari proses kerja dan hasil kerja organisasi/ unit atau pegawai lebih baik atau lebih buruk dari organisasi/ unit atau pegawai lainnya.

Selanjutnya Steers (1985:46) mengemukakan bahwa “efektivitas adalah sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas. Steers (1985:209) menyebutkan empat faktor yang mempengaruhi efektivitas sebagai berikut:

Tabel 1. Faktor-faktor Yang Menunjang Efektivitas

No.	Faktor-Faktor	Cakupan
1.	Karakteristik Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Struktur: <ul style="list-style-type: none"> • Desentralisasi • Spesialisasi • Formulasi • Rentang Kendali • Besarnya Organisasi ❖ Teknologi: <ul style="list-style-type: none"> • Besarnya Unit Kerja • Operasi • Bahan • Pengetahuan
2.	Karakteristik Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ekstern: <ul style="list-style-type: none"> • Kekomplekan • Kestabilan • Ketidakstabilan ❖ Intern: <ul style="list-style-type: none"> • Orientasi Pada Karya • Pekerja Sentris • Orientasi Pada Imbalan Hukuman • Keamanan Versus Resiko • Keterbukaan Versus Keamanan
3.	Karakteristik Pekerja	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Keterkaitan Pada Organisasi ❖ Ketertarikan ❖ Kemantapan Kerja ❖ Keterikatan

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen	❖ Penyusunan Tujuan Strategis ❖ Pencarian dan Pemanfaatan Atas Sumber Daya ❖ Penciptaan Lingkungan Prestasi ❖ Proses Komunikasi ❖ Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan ❖ Inovasi dan Adaptasi Organisasi.
Prestasi Kerja	❖ Motivasi Tujuan dan Keterbukaan ❖ Kemampuan ❖ Kejelasan Peran

Sumber: Steers (1985:209)

Berdasarkan teori dari Robbins dan Steers di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mengukur sejauh mana efektivitas dapat dilakukan dengan dengan pendekatan tujuan, pendekatan sistem dan pendekatan konstituensi strategis. Ketiga pendekatan ini dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja dan karakteristik manajemen.

Pendidikan dan pelatihan merupakan alat manajemen yang efektif sebagai solusi masalah kinerja individu yang disebabkan karena kemampuan individu itu sendiri dalam wujud kurang memadainya pengetahuan dan keterampilan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pendidikan dan pelatihan menurut Rivai (2003, hlm. 226) adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara praktik regulatif Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 menegaskan, bahwa: Pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah proses penyelenggaraan pembelajaran bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diarahkan untuk membentuk kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan. Kompetensi adalah kemampuan dan karakter oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Secara perspektif organisasional penyelenggaraan diklat PNS diarahkan untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang profesional, memiliki sikap pengabdian dan kesetiaan kepada bangsa dan negara, serta membangun semangat persatuan dan kesatuan nasional.

Pendidikan dan pelatihan dipandang sebagai wahana yang efektif untuk pengembangan diri dan kemampuan pegawai, perlu dipahami berbagai alasan mengapa pelatihan perlu diselenggarakan.

Berdasarkan pengertian di atas didapatkan suatu kesimpulan bahwa salah satu cara meningkatkan kinerja pegawai dapat melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang bersangkutan. Karena pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan akan memberi tambahan pengetahuan pegawai tentang tugas dan memberi pegawai keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya dalam organisasi tempat pegawai tersebut mengabdikan atau bekerja. Jadi pendidikan dan pelatihan merupakan keseluruhan proses dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan pengetahuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seorang atau sekelompok orang sesuai bidang kerjanya.

Kompetensi sangat penting dalam suatu organisasi agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Wibowo (2008:86-88) menjelaskan bahwa:

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Selanjutnya dikatakan bahwa konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Ketrampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau ketrampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Dessler (2006:70) mendefinisikan “Kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi”. Sedangkan menurut Rampesad (2006:188) “Kompetensi berorientasi pekerjaan adalah kemampuan, perilaku atau ketrampilan yang telah diperlihatkan untuk menimbulkan atau memprediksi kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu”.

Kompetensi, keahlian/kemampuan, pengetahuan, sikap, dan mental yang terukur adalah inti dari proses manajemen kinerja di semua organisasi. Organisasi pemerintah maupun organisasi lainnya akan baik dan mencapai tujuan apabila memiliki kompetensi yang baik pula.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 Tanggal 21 Nopember 2003 ditentukan bahwa:

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.

Untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi dalam diri seseorang tentunya membutuhkan sebuah usaha dan atau memerlukan cara baik itu dari kemauan yang ada dalam diri maupun pengaruh dari lingkungannya. Ruky (2006:104) mengemukakan bahwa Komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi diantaranya adalah:

1. Karakter pribadi (*traits*). Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
2. Konsep diri (*self concept*). Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
3. Pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
4. Ketrampilan (*skill*). Ketrampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
5. Motivasi (*motives*). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Pengembangan (*development*) merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Pengembangan merupakan hal yang penting dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari era globalisasi. Organisasi publik/pemerintah tidak terlepas dari

pengaruh era globalisasi yang meng-haruskan aparatur pemerintahan memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan masyarakat. Hasibuan (2002, h.69) mengemukakan bahwa: “pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif yakni lebih menekankan pada makna dan proses daripada hasil suatu aktivitas. Untuk melakukan penelitian seseorang dapat menggunakan metode penelitian tersebut sesuai dengan masalah, tujuan, kegunaan dan kemampuan yang dimilikinya. Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan berlokasi di Perangkat Daerah lingkup Pemerintah Kota Kupang. Pengumpulan data lapangan menggunakan teknik wawancara mendalam dan studi dokumen. Wawancara dilakukan dengan informan-informan yang ditentukan secara *purposive sampling* dengan karakteristik tertentu. Studi dokumen dilakukan dengan merekap dan mengkategorisasi data kepegawaian menurut persyaratan promosi dan mutasi. Studi dokumen juga dilakukan untuk tingkat mobilitas promosi dan mutasi dalam jabatan struktural pada kurun waktu 2013 – 2017. Data yang telah dihimpun diolah melalui proses reduksi data, penyajian data, dan interpretasi data hasil penelitian. Dalam proses reduksi setiap kasus dikategorisasi berdasarkan sub-sub fokus penelitian. Hasil olahan data kemudian disajikan dalam bentuk narasi dan tabel. Data yang telah disajikan kemudian diinterpretasi atau disebut juga sebagai pemaknaan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

1. Pendekatan Tujuan

a. PNS Pasca Diklat

Peneliti mewawancarai subyek PNS pasca diklat terkait tujuan yang ingin dicapai dari diklat itu sendiri atau dengan membandingkan target dan realisasi. Target yang dimaksud adalah adanya peningkatan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku, mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memiliki semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat serta memiliki kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Peneliti melakukan wawancara dengan informan A1 pada tanggal 24 Oktober 2017, yang bersangkutan mengatakan bahwa setelah mengikuti diklat bisa terlihat adanya perubahan dalam diri pegawai misalnya peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kedinasan, pengetahuan tentang tugas dan fungsi semakin baik, serta perubahan sikap dan perilaku di dalam lingkungan kerja. Jawaban yang kurang lebih bermakna sama juga disampaikan oleh informan B1 sampai dengan informan G1 ketika peneliti melakukan wawancara pada tanggal 27 Oktober 2017, sedangkan pada tanggal 26 Oktober 2017 peneliti melakukan wawancara dengan informan H1 beliau memiliki pendapat yang berbeda bahwa ada oknum PNS pasca diklat yang tidak nampak ada perubahan setelah mengikuti diklat sehingga menyebabkan tujuan atau target diklat tidak terwujud.

b. Atasan Langsung PNS Pasca Diklat

Peneliti juga mewawancarai subyek penelitian kedua yakni atasan langsung PNS pasca diklat, pada tanggal 24 Oktober 2017 bertempat di Perangkat Daerah DKP1, informan A2 mengatakan bahwa target yang ingin dicapai kurang terealisasi misalnya dari segi kecepatan dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang terkadang baik dan terkadang kurang, kualitas kerja yang kadang-kadang baik, kesalahan/kelalaian dalam bekerja yang masih sering dijumpai, kurang terampil menggunakan peralatan kantor (komputer, dll), jawaban yang kurang lebih bermakna sama juga disampaikan oleh informan B2 sampai dengan informan C2 ketika peneliti melakukan wawancara pada tanggal 25 Oktober 2017 di Perangkat Daerah DKP2 dan DP1. Namun tak dapat disangkal bahwa ada pula pegawai yang memiliki kualitas kinerja selalu lebih baik, memiliki sikap dan perilaku yang baik terhadap atasan maupun sesama pegawai serta produktivitas kerja yang baik, hal ini yang disampaikan oleh informan D2 pada saat peneliti melakukan wawancara pada tanggal 25 Oktober 2017 di Perangkat Daerah DP2.

c. Rekan Kerja PNS Pasca Diklat

Peneliti mewawancarai subyek ketiga yakni rekan kerja PNS pasca diklat, pada tanggal 25 Oktober 2017 bertempat di DKP1 informan A3 mengatakan bahwa secara umum dengan mengikuti diklat, target yang ingin dicapai dapat terealisasi misalnya lebih cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas kerja lebih baik dari sebelumnya, jumlah pekerjaan yang dihasilkan lebih banyak, dapat menghemat biaya, pihak-pihak yang terlayani merasa puas, kehadirannya di tempat kerja sangat diharapkan dan karena prestasi itu maka pegawai tersebut harus dipertahankan. Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh informan B3 sampai dengan informan D3 ketika peneliti melakukan wawancara pada tanggal 25 Oktober 2017 bertempat di DKP2, DP1 dan DP 2, namun ada sedikit perbedaan yakni, menurut informan B3 ada oknum yang memiliki kinerja kurang baik sehingga kehadirannya di tempat kerja justru membuat rekan kerja merasa tidak nyaman, informan C3 juga sependapat dengan informan B3 kemudian informan C3 menambahkan bahwa mengenai pembiayaan itu sulit dinilai karena kinerja anggaran diukur dari habis atau tidaknya anggaran tersebut, sehingga hampir dipastikan bahwa tidak ada penghematan anggaran. Informan D3 senada dengan informan A3, namun beliau berpendapat bahwa karena prestasinya, pegawai yang bersangkutan perlu untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan bukan dipertahankan karena itu akan menghambat karir yang bersangkutan.

2. Pendekatan Sistem

a. Tahap Input/Proses Rekrutmen

Pada tahap input atau proses rekrutmen calon peserta diklat, informan A1 dari subyek PNS pasca diklat mengatakan bahwa mereka telah memenuhi syarat untuk mengikuti diklat sesuai aturan perundang-undangan. Jawaban yang sama juga disampaikan oleh informan B1 sampai dengan informan H1. Selain itu peneliti juga mendapatkan informasi lain yakni dari subyek atasan langsung PNS pasca diklat dan rekan kerja PNS pasca diklat bahwa dalam proses rekrutmen ini ada sejumlah masalah antara lain: proses rekrutmen tidak sesuai daftar urutan kepangkatan (DUK); proses rekrutmen ini sarat unsur politik, like and dislike, kolusi dan nepotisme; Ada pegawai yang baru menjabat tetapi diikutkan diklat sedangkan pegawai yang sudah

bertahun-tahun menjabat bahkan hampir pensiun tetapi belum diklat; Ada pegawai yang sudah mengikuti seleksi untuk menjadi calon peserta diklat namun tidak pernah dipanggil untuk mengikuti diklat, bahkan ada yang sudah mengikuti seleksi sejak 18 tahun yang lalu; Ada pegawai yang sudah lulus seleksi untuk mengikuti diklat tetapi kemudian namanya tidak ada; Hasil seleksi tidak transparan; Diklat yang diikuti tidak lagi berjenjang, ada pejabat eselon yang belum diklat pim IV tetapi sudah mengikuti diklat pim III.

b. Tahap Proses

Pada tahap proses diklat, informan A1 dari subyek PNS pasca diklat mengatakan bahwa mereka dapat mengikuti keseluruhan proses diklat dengan baik karena didukung dengan instruktur/widyaiswara yang memiliki kemampuan mengajar yang baik, komunikasi dua arah serta materi-materi yang memadai dan juga alokasi waktu yang sesuai. Informan B1 sampai dengan informan H1 juga memberikan pendapat yang sama.

c. Tahap Output

Karena keterbatasan maka peneliti tidak sempat untuk melakukan wawancara dengan pihak penyelenggara diklat yakni Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi NTT, namun dari hasil wawancara dengan informan dari subyek PNS pasca diklat, informan A1 mengatakan bahwa pegawai yang mengikuti diklat dinyatakan lulus dengan predikat kelulusan rata-rata adalah BAIK, hal senada juga disampaikan oleh informan B1 sampai dengan informan H1.

d. Tahap Outcome

Pada tahap outcome, informan A2 dari subyek atasan langsung PNS pasca diklat mengatakan bahwa kualitas kinerja staf mereka ada yang selalu lebih baik dari sebelumnya, namun ada pula yang kualitas kinerjanya kadang-kadang lebih baik bahkan ada pula yang sama saja dengan sebelumnya atau tidak ada peningkatan. Jawaban yang sama juga disampaikan oleh informan B2 sampai dengan informan D2. Pada tahap outcome, informan A3 dari subyek rekan kerja PNS pasca diklat mengatakan bahwa kualitas kinerja rekan kerja mereka ada yang lebih baik dari sebelumnya, namun ada juga yang kualitas kinerja sama saja dengan sebelumnya. Jawaban yang sama juga disampaikan oleh informan B3 sampai dengan informan D3.

3. Pendekatan Konstituensi Strategis

Pada pendekatan ini, peneliti meninjaunya dari dua pihak yang secara langsung dapat menilainya yaitu atasan langsung PNS pasca diklat dan rekan kerja PNS pasca diklat, jawaban wawancara pada pendekatan ini sama dengan jawaban wawancara pada pendekatan sistem huruf d. Informan A2 dari subyek atasan langsung PNS pasca diklat mengatakan bahwa staf mereka pasca diklat ada yang menunjukkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya dan ada juga yang tidak menunjukkan adanya peningkatan kinerja. Informan B2 sampai dengan informan D2 juga sependapat demikian. Informan A3 dari subyek rekan kerja PNS pasca diklat mengatakan bahwa rekan kerja mereka pasca diklat ada yang menunjukkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya dan ada juga yang tidak menunjukkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Informan B3 sampai dengan informan D3 juga berpendapat demikian.

Efektivitas Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Pemerintah Kota Kupang banyak di pengaruhi

oleh faktor-faktor yang sifatnya mendukung maupun menghambat pelaksanaannya. Dilihat dari keadaan organisasi, jelas menunjukkan bahwa keadaan organisasi mendukung untuk diadakan program pengembangan pegawai melalui diklat ini karena tuntutan era reformasi birokrasi sekarang ini mewajibkan pegawai dapat meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Kesadaran pegawai juga menjadi faktor pendukung, karena mereka sadar bahwa mereka harus meningkatkan kemampuan mereka salah satunya melalui diklat. Namun demikian, dalam pelaksanaannya ini masih terdapat kekeliruan dalam proses perekrutan. Politik lokal, like and dislike, kolusi, nepotisme serta lingkungan kerja yang kurang mendukung inilah yang menjadi faktor penghambat. Contoh kasus politik lokal adalah PNS yang memiliki pandangan dan pilihan politik yang berbeda satu dengan yang lain tentu akan berakibat terjadinya tebang pilih untuk dapat diikutkan menjadi peserta diklat. Kemudian ada faktor like and dislike, ada PNS yang disukai oleh pimpinan dan ada yang tidak, PNS yang disukai oleh pimpinan tentu lebih mempunyai peluang untuk mengikuti diklat. Contoh kolusi dan nepotisme adalah adanya PNS yang harus memberikan sesuatu (gratifikasi) agar dapat mengikuti diklat dan ada pula yang karena mempunyai hubungan kekeluargaan atau pertemanan dengan pejabat yang berwenang dalam hal perekrutan peserta diklat. Lingkungan kerja yang kurang mendukung misalnya pimpinan perangkat daerah yang cuek dan kurang memperhatikan pegawainya sehingga tidak pernah mengusulkan pegawai untuk ikut diklat.

Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti juga mengungkap fakta-fakta yang bersumber dari studi dokumen:

Tabel 2. Jumlah Pejabat Menurut Eselon dan Diklat PIM
Keadaan Januari 2017

No	Pejabat Eselon	Diklat					
		PIM IV		PIM III		PIM II	
		Sudah	Belum	Sudah	Belum	Sudah	Belum
1	II a	1	-	1	-	1	-
2	II b	32	5	37	-	24	13
3	III a	46	7	46	7	1	52
4	III b	94	22	51	65	-	-
5	IV a	284	267	4	447	-	-
6	IV b	2	241	-	-	-	-
Jumlah		459	542	139	519	26	65

Sumber: data sekunder 2017

Dari tabel di atas diketahui terdapat 247 PNS yang telah menduduki jabatan eselon IV b dan 267 PNS yang telah menduduki jabatan eselon IV a namun belum mengikuti diklat PIM IV. Sedangkan di eselon III b ada 65 PNS yang belum mengikuti diklat PIM III dan 22 PNS yang belum mengikuti diklat PIM IV tetapi sudah menduduki jabatan eselon III. Begitu pula dengan eselon III a ada 7 PNS yang belum mengikuti

diklat PIM IV maupun PIM III. Sementara di eselon II b ada 5 PNS yang belum mengikuti diklat PIM IV dan ada 13 PNS yang belum mengikuti diklat PIM II.

Data di atas menunjukkan lemahnya manajemen diklat PNS. Kelemahan ini menimbulkan banyak keluhan, kekecewaan dan sikap acuh tak acuh di internal PNS, karena mereka telah menduduki jabatan tetapi belum juga mengikuti diklat, sudah mengikuti seleksi sejak bertahun-tahun yang lalu namun hasil seleksi tidak diketahui atau ada pula yang sudah lulus seleksi namun tidak pernah dipanggil untuk mengikuti diklat. Akhirnya program diklat ini dianggap tidak lagi relevan karena tanpa diklat pun PNS bisa menduduki jabatan hanya bermodalkan kepercayaan pimpinan.

Hasibuan (2002:69) mengemukakan bahwa: “pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”. Dari pengertian tersebut menggambarkan bahwa ada berbagai cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia atau sumber daya aparatur salah satunya dengan memberikan pendidikan pelatihan kepada para pegawai negeri sipil, sejalan dengan pentingnya sumber daya manusia atau sumber daya aparatur maka efektivitas sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya aparatur merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan oleh pemerintah daerah maupun pemerintah pusat.

Pendidikan dan pelatihan menurut Rivai (2003:226) adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku untuk mencapai tujuan organisasi. Pendidikan dan pelatihan merupakan alat manajemen yang efektif sebagai solusi masalah kinerja individu yang disebabkan karena kemampuan individu itu sendiri dalam wujud kurang memadainya pengetahuan dan keterampilan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut maka sistem pendidikan dan pelatihan di Kota Kupang harus melihat pada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu, tenaga, anggaran sehingga keseluruhannya harus saling mencukupi oleh karena itu pentingnya memperhatikan suatu kegiatan agar dapat efektif.

Efektivitas sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya aparatur di Pemerintah Kota Kupang adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Tujuan

a. PNS Pasca Diklat

Peneliti mewawancarai subyek PNS pasca diklat terkait tujuan yang ingin dicapai dari diklat itu sendiri, informan A1 sampai dengan informan G1 memberikan jawaban yang sama bahwa secara umum tujuan diklat mampu diwujudkan, hal ini terlihat dari adanya peningkatan kemampuan, pengetahuan, perubahan sikap dan perilaku. Para informan juga setuju bahwa pegawai yang telah mengikuti diklat mampu berperan sebagai pembaharu, perekat persatuan dan memiliki sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pembedayaan masyarakat serta memiliki dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Namun pendapat berbeda disampaikan oleh informan H1 bahwa tidak dapat dipungkiri, ada juga tujuan yang tidak tercapai artinya bahwa hasilnya tetap sama saja sebelum dan setelah diklat. Misalnya ada oknum pegawai yang meskipun sudah diberitahu kesalahan apa yang ia lakukan namun dikemudian hari masih

sering melakukan kesalahan, ada pula oknum pegawai yang masih kurang mampu menggunakan peralatan kantor (komputer, dll), memiliki sikap apatis dalam bekerja sehingga tidak ada peningkatan produktivitas kerja dan hal-hal ini dipengaruhi oleh faktor individu itu sendiri apakah mau untuk menjadi PNS yang lebih baik lagi atau tidak selain itu juga faktor lingkungan organisasi juga turut mempunyai andil terkait kinerja PNS.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa pendekatan tujuan dalam sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya aparatur dipandang efektif, meski demikian masih ada oknum PNS yang sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan namun belum mewujudkan dan mengaplikasikan tujuan dari pendidikan dan pelatihan yang sudah mereka ikuti dikarenakan faktor individu itu sendiri, lingkungan kerja yang kurang sehat dan sarana prasarana yang kurang memadai. PNS yang memiliki karakter yang apatis, malas tidak akan bisa berkembang sekalipun mengikuti diklat, ini diakibatkan karena kurangnya kesadaran dalam diri untuk maju dan berkembang sehingga dapat menjadi pelayan masyarakat yang baik. Lingkungan kerja juga turut mempunyai andil, memiliki pimpinan maupun rekan kerja yang apatis akan memiliki dampak bagi yang kurang baik bagi PNS yang bersangkutan, yang pada akhirnya produktivitas akan menurun. Sarana prasarana juga berpengaruh karena meskipun PNS memiliki semangat kerja yang tinggi namun karena keterbatasan sarana prasarana akan menurunkan semangat kerja, lebih cenderung berada di luar kantor daripada di dalam kantor, masuk kantor hanya sekedar untuk mengisi daftar hadir. Akhirnya menurunkan produktivitas yang akan berdampak pada kemajuan daerah.

b. Atasan Langsung PNS Pasca Diklat

Peneliti juga mewawancarai subyek atasan langsung PNS pasca diklat. informan A2 mengatakan bahwatarget yang ingin dicapai kurang mampu terealisasi misalnya dari segi kecepatan dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang terkadang baik dan terkadang kurang, kualitas kerja yang kadang-kadang baik, kesalahan/kelalaian dalam bekerja yang masih sering dijumpai, kurang terampil menggunakan peralatan kantor (komputer, dll), jawaban yang sama juga disampaikan oleh informan B2 sampai dengan informan C2. Namun tak dapat disangkal bahwa ada pula pegawai yang memiliki kualitas kinerja selalu lebih baik, memiliki sikap dan perilaku yang baik terhadap atasan maupun sesama pegawai serta produktivitas kerja yang baik, hal ini yang disampaikan oleh informan D2.

Dari hasil wawancara tersebut dapat dijelaskan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut menunjukkan bahwa masih ditemukan adanya sejumlah PNS di lingkungan Pemerintah Kota Kupang yang belum sadar untuk mewujudkan tujuan dari pendidikan dan pelatihan sehingga hal tersebut dapat dipandang belum efektif.

Kembali ke pendapat yang dikemukakan oleh Rampesad (2006:188) “Kompetensi berorientasi pekerjaan adalah kemampuan, perilaku atau ketrampilan yang telah diperlihatkan untuk menimbulkan atau memprediksi kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu”. Oleh karena itu untuk mewujudkan sistem pendidikan dan

pelatihan yang efektif dan berbasis kompetensi maka tujuan dari diklat itu sendiri harus diwujudkan.

c. Rekan Kerja PNS Pasca Diklat

Peneliti mewawancarai subyek ketiga yakni rekan kerja PNS pasca diklat, informan A3 mengatakan bahwa secara umum dengan mengikuti diklat, target yang ingin dicapai dapat terealisasi misalnya lebih cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas kerja lebih baik dari sebelumnya, jumlah pekerjaan yang dihasilkan lebih banyak, dapat menghemat biaya, pihak-pihak yang terlayani merasa puas, kehadirannya di tempat kerja sangat diharapkan dan karena prestasi itu maka pegawai tersebut harus dipertahankan. Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh informan B3 sampai dengan informan D3, namun ada sedikit perbedaan yakni, menurut informan B3 ada oknum yang memiliki kinerja kurang baik sehingga kehadirannya di tempat kerja justru membuat rekan kerja merasa tidak nyaman, informan C3 juga sependapat dengan informan B3 kemudian informan C3 menambahkan bahwa mengenai pembiayaan itu sulit dinilai karena kinerja anggaran diukur dari habis atau tidaknya anggaran tersebut, sehingga hampir dipastikan bahwa tidak ada penghematan anggaran. Informan D3 senada dengan informan A3, namun beliau berpendapat bahwa karena prestasinya, pegawai yang bersangkutan perlu untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Efektivitas sistem diklat pada pendekatan tujuan bervariasi tergantung karakteristik PNS pasca diklat, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja.

2. Pendekatan Sistem

a. Tahap *Input*/Proses Rekrutmen

Pada tahap *input* atau proses rekrutmen calon peserta diklat, informan A1 dari subyek PNS pasca diklat mengatakan bahwa mereka telah memenuhi syarat untuk mengikuti diklat sesuai aturan perundang-undangan. Jawaban yang sama juga disampaikan oleh informan B1 sampai dengan informan H1. Selain itu peneliti juga mendapatkan informasi lain yakni dari subyek atasan langsung PNS pasca diklat dan rekan kerja PNS pasca diklat bahwa dalam proses rekrutmen ini ada sejumlah masalah antara lain: Proses rekrutmen tidak sesuai daftar urutan kepangkatan (DUK); Proses rekrutmen ini sarat muatan politik, *like and dislike*, kolusi, nepotisme; Ada pegawai yang baru menjabat tetapi diikuti diklat sedangkan pegawai yang sudah bertahun-tahun menjabat bahkan hampir pensiun tetapi belum diklat; Ada pegawai yang sudah mengikuti seleksi untuk menjadi calon peserta diklat namun tidak pernah dipanggil untuk mengikuti diklat, bahkan ada yang sudah mengikuti seleksi sejak 18 tahun yang lalu; Ada pegawai yang sudah lulus seleksi untuk mengikuti diklat tetapi kemudian namanya tidak ada; Hasil seleksi tidak transparan; Diklat yang diikuti tidak lagi berjenjang, ada pejabat eselon yang belum diklat pim IV tetapi sudah mengikuti diklat pim III.

Sejumlah pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa tahapan ini dipandang belum efektif. PNS di lingkungan Pemerintah Kota Kupang masih banyak yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan dikarenakan perekrutan yang tidak berjalan dengan baik. Akhirnya pegawai jadi acuh tak acuh dengan diklat kepemimpinan. Diklat tidak menjadi jaminan pegawai dapat menduduki jabatan.

Perlu diketahui bahwa PNS Pasca Diklat yang peneliti wawancarai adalah PNS yang mengikuti diklat pola lama dan tentunya aturan dalam perekrutan pun masih menggunakan aturan lama, namun aturan dalam perekrutan peserta diklat pola lama dan pola baru tidak jauh berbeda, yang menjadi persoalan adalah apakah benar bahwa proses perekrutan ini telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hampir dapat dipastikan bahwa ada sejumlah persyaratan yang diabaikan seperti misalnya kemampuan berbahasa Inggris yang dibuktikan dengan sertifikat. Jika benar aturan diterapkan, maka akan ada sejumlah PNS yang tidak lolos. Ini menunjukkan ada ketidakjujuran dalam proses perekrutan peserta diklat dan hal ini sudah terjadi bertahun-tahun dan tidak pernah ada upaya pembenahan.

b. Tahap Proses

Pada tahap proses diklat, informan A1 dari subyek PNS pasca diklat mengatakan bahwa mereka dapat mengikuti keseluruhan proses diklat dengan baik karena didukung dengan instruktur/widyaiswara yang memiliki kemampuan mengajar yang baik, komunikasi dua arah serta materi-materi yang memadai dan juga alokasi waktu yang sesuai. Informan B1 sampai dengan informan H1 juga memberikan pendapat yang sama.

Melihat pernyataan di atas dapat dijelaskan bahwa adanya kesadaran dari PNS dalam mengikuti proses pendidikan dan pelatihan. Secara praktik regulatif Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 menegaskan, bahwa:

Pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah proses penyelenggaraan pembelajaran bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diarahkan untuk membentuk kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan. Kompetensi adalah kemampuan dan karakter oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Secara perspektif organisasional penyelenggaraan diklat PNS diarahkan untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang profesional, memiliki sikap pengabdian dan kesetiaan kepada bangsa dan negara, serta membangun semangat persatuan dan kesatuan nasional.

Sehingga dengan demikian tahapan proses ini dapat dipandang sudah efektif. Secara umum informan mengatakan bahwa mereka dapat mengikuti seluruh proses diklat dengan baik, namun hal ini sulit untuk dibuktikan mengingat informan yang berhasil diwawancarai oleh peneliti adalah PNS yang mengikuti diklat pola lama yang tentunya proses diklat berbeda dengan diklat pola baru. Peneliti akui bahwa karena keterbatasan sehingga informasi ini hanya peneliti dapatkan dari informan PNS pasca diklat, seharusnya pihak penyelenggara juga dapat memberi keterangan terkait hal ini.

c. Tahap *Output*

Karena keterbatasan maka peneliti tidak sempat untuk melakukan wawancara dengan pihak penyelenggara diklat yakni Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi NTT. Tentu akan berbeda data yang didapat apabila pihak penyelenggara turut memberi informasi terkait hal ini. Terkait diklat PIM telah ada pembedaan dalam pola diklat yakni pola lama dan pola baru. Efektivitas *output* pada proses diklat pola lama pasti akan berbeda dengan diklat pola baru. Dalam penelitian ini informan yang berhasil peneliti temui adalah PNS yang mengikuti diklat pola lama dan dari hasil wawancara dengan informan dari subyek PNS pasca diklat, informan A1 mengatakan bahwa pegawai yang

mengikuti diklat dinyatakan lulus dengan predikat kelulusan rata-rata adalah BAIK, hal senada juga disampaikan oleh informan B1 sampai dengan informan H1. Ada pepatah yang mengatakan hasil tidak akan mengkhianati proses, hal ini berarti predikat BAIK yang didapatkan oleh peserta diklat tentu tidak terlepas dari kesungguhan mereka mengikuti seluruh proses diklat yang diselenggarakan, sehingga tahap *output* dipandang sudah efektif.

d. Tahap *Outcome*

Pada tahap *outcome*, informan A2 dari subyek atasan langsung PNS pasca diklat mengatakan bahwa kualitas kinerja staf mereka ada yang selalu lebih baik dari sebelumnya, namun ada pula yang kualitas kinerjanya kadang-kadang lebih baik bahkan ada pula yang sama saja dengan sebelumnya atau tidak ada peningkatan. Jawaban yang sama juga disampaikan oleh informan B2 sampai dengan informan D2.

Pada tahap *outcome*, informan A3 dari subyek rekan kerja PNS pasca diklat mengatakan bahwa kualitas kinerja rekan kerja mereka ada yang lebih baik dari sebelumnya, namun ada juga yang kualitas kinerja sama saja dengan sebelumnya. Jawaban yang sama juga disampaikan oleh informan B3 sampai dengan informan D3.

Cita-cita untuk mewujudkan aparatur yang berkompeten, profesional, memiliki sikap pengabdian dan kesetiaan kepada bangsa dan negara, serta membangun semangat persatuan dan kesatuan nasional kurang di sadari oleh PNS yang mengikuti diklat, hal-hal yang didapatkan di diklat tidak semua peserta dapat menerapkannya. Masih ada beberapa oknum pegawai yang belum berkualitas kinerjanya atau masih sama saja dengan sebelum mereka mengikuti diklat. Hal ini dipandang belum efektif karena masih ditemukan beberapa PNS yang kurang menyadari akan pentingnya diklat. Ketidaksadaran PNS terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan walaupun hanya sedikit merupakan salah satu faktor penghambat dalam efektifnya sistem pendidikan dan pelatihan di Pemerintah Kota Kupang.

Pada pendekatan sistem, efektivitas sistem diklat Kota Kupang juga masih bervariasi. Hal ini disebabkan oleh faktor politik lokal, *like and dislike*, kolusi dan nepotisme.

3. Pendekatan Konstituensi Strategis

Pada pendekatan ini, peneliti meninjaunya dari dua pihak yang secara langsung dapat menilainya yaitu atasan langsung PNS pasca diklat dan rekan kerja PNS pasca diklat, jawaban wawancara pada pendekatan ini sama dengan jawaban wawancara pada pendekatan sistem huruf d. Informan A2 dari subyek atasan langsung PNS pasca diklat mengatakan bahwa staf mereka pasca diklat ada yang menunjukkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya dan ada juga yang tidak menunjukkan adanya peningkatan kinerja. Informan B2 sampai dengan informan D2 juga sependapat demikian. Informan A3 dari subyek rekan kerja PNS pasca diklat mengatakan bahwa rekan kerja mereka pasca diklat ada yang menunjukkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya dan ada juga yang tidak menunjukkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Informan B3 sampai dengan informan D3 juga berpendapat demikian.

Sebagai pihak-pihak yang terlayani atau merasakan langsung kinerja PNS pasca diklat, mereka menggambarkan bahwa masih ada PNS yang tidak sadar akan pentingnya

diklat, ketidaksadaran PNS terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan walaupun hanya sedikit merupakan salah satu faktor penghambat dalam efektifnya sistem pendidikan dan pelatihan di Pemerintah Kota Kupang. Belum efektifnya sistem diklat dalam pendekatan konstituensi strategis disebabkan oleh harapan konstituensi kepada PNS pasca diklat, perlakuan yang adil, dan politik lokal.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi baik pendukung maupun penghambat. Faktor yang mempengaruhi tersebut peneliti jabarkan sebagai berikut :

1. Faktor Pendukung

a. Pendekatan Tujuan

Dilihat dari pendekatan tujuan, faktor pendukung tercapainya tujuan diklat yaitu faktor komitmen. Pegawai yang mengikuti diklat menunjukkan komitmen untuk mengikuti diklat dari awal proses hingga akhir. Komitmen serta kesungguhan pegawai menjalankan program pengembangan pegawai melalui diklat ini juga sangatlah penting karena tanpa hal ini program-program pemerintah dalam rangka pelayanan kemasyarakatan, pemberdayaan dan pembangunan daerah tidak akan tercapai. Selain itu, komitmen dari pimpinan juga turut menjadi pendukung karena pimpinan tahu bahwa untuk mewujudkan aparatur yang berkompeten harus melalui program diklat ini. Komitmen pimpinan ditunjukkan dengan adanya alokasi anggaran untuk kebutuhan diklat ini.

b. Pendekatan Sistem

Tahap Proses

Faktor kedisiplinan yaitu adanya pegawai yang mengikuti proses diklat dengan baik dari awal hingga akhir, hal ini menunjukkan bahwa PNS benar-benar menyadari bahwa diklat ini sangat penting atau dengan kata lain dengan mengikuti diklat mereka dapat meningkatkan kapasitas mereka sebagai PNS yang profesional dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan.

Tahap *Output*

Pada tahap *output*, faktor yang mendukung adalah adanya pegawai yang memiliki integritas tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pemerintah tidak sia-sia mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk mengikutsertakan PNS dalam diklat sehingga harapan dan kenyataan dapat berjalan dengan baik.

2. Faktor Penghambat

a. Pendekatan Sistem

Tahap *Input*/Proses Rekrutmen

Pada tahap *input* atau proses rekrutmen, yang menjadi penghambat yakni adanya faktor politik lokal, faktor *like and dislike* dan faktor kolusi dan nepotisme yang mengakibatkan perekrutan pegawai calon peserta diklat yang tidak sesuai aturan perundang-undangan serta tidak memperhatikan daftar urut kepangkatan (DUK) sehingga menimbulkan kekecewaan bagi pegawai yang lain.

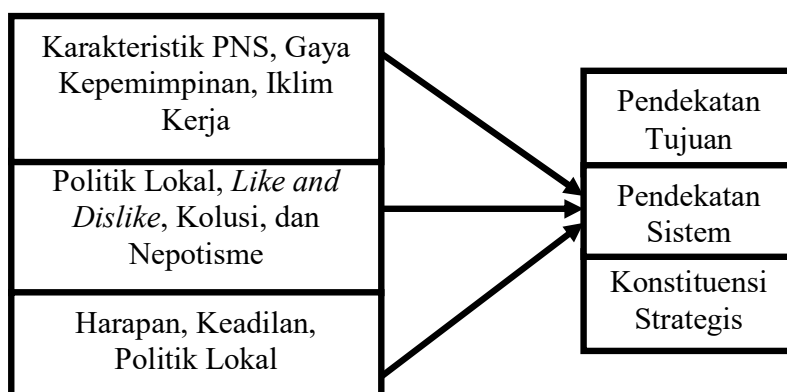
Tahap *Outcome*

Pada tahap *outcome*, faktor yang menjadi penghambat adalah karakter individu yaitu adanya pegawai yang apatis, malas serta tidak serius mengikuti seluruh tahapan atau proses diklat, sehingga pada akhirnya memiliki kualitas kinerja yang kurang. Selain itu faktor lain yang menjadi penghambat yaitu kondisi lingkungan kerja yang kurang tidak mendukung, misalnya pimpinan yang cuek terhadap

pegawai, keterbatasan sarana dan prasarana. Kesungguhan pegawai mengikuti diklat sangat tinggi namun kondisi di lingkungan kerja yang kurang memadai akan menjadi penghambat pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, karena meskipun pegawai bersemangat untuk bekerja namun tidak didukung dengan ketersediaan sarana dan prasarana kantor maka kinerja pegawai tidak akan meningkat.

b. Pendekatan Konstituensi Strategis

Faktor yang menjadi penghambat pada pendekatan ini sama dengan faktor yang menjadi penghambat di tahapan *outcome*, yakni karakter individu serta kondisi organisasi atau perangkat daerah yang tidak sehat.



Sumber: diolah Peneliti, 2017

Gambar 1. Model Efektivitas Sistem Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan diklat adalah untuk meningkatkan profesionalisme PNS. Akan tetapi PNS pasca diklat masih kurang profesionalisme dalam bekerja. Variasi profesionalitas yang ditampilkan ternyata ditentukan oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah: karakteristik PNS itu sendiri. Ada PNS yang memiliki tanggung jawab penuh atas pekerjaan yang diberikan sehingga rasa tanggung jawab itulah yang mendorong untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki. Di sisi lain ada PNS pasca diklat yang memiliki kemampuan yang sama tetapi kurang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, karena memiliki pribadi yang cenderung menghindari pekerjaan. PNS tersebut baru menunjukkan hasil kerja yang memuaskan, terkategori profesional apabila diawasi, dipuji, diberi penghargaan yang memadai. Jika tidak pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya tidak digunakan secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu kinerja PNS pasca diklat juga ditentukan oleh gaya kepemimpinan atasannya. PNS yang merasa dirinya sudah matang dalam pekerjaannya tetapi selalu diragukan, diarahkan, dan diawasi selalu dalam bekerja akan menunjukkan kinerja yang rendah atau buruk. Selain itu pegawai atau pimpinan baru yang belum matang pada bidang tugasnya hanya diberikan gagasan, tanpa petunjuk yang jelas juga menunjukkan kinerja yang rendah atau buruk.

Iklim kerja juga turut menentukan kinerja PNS pasca diklat. Iklim atau suasana kerja yang baik tentu akan memberikan motivasi bagi PNS pasca diklat agar dapat bekerja dengan baik. Hal ini dapat didukung dengan adanya pimpinan yang

memperhatikan staf, rekan kerja yang saling mendukung dalam bekerja serta dukungan ketersediaan sarana dan prasarana demi kelancaran pekerjaan. Sebaliknya, jika iklim kerja kurang baik yang ditandai dengan pimpinan yang cuek, rekan kerja yang apatis, sarana prasarana yang kurang memadai maka akan membuat PNS pasca diklat menunjukkan kinerja yang rendah.

Efektifnya suatu sistem diklat dilihat dari unsur *input*, proses, *output* dan juga *outcome*. Pada penelitian ini yang paling banyak terdapat masalah adalah pada tahap *input*/proses perekrutan. Faktor yang mempengaruhi adalah politik lokal, misalnya ada PNS pendukung kepala daerah dan yang non pendukung kepala daerah/berbeda pandangan dan pilihan politik, PNS yang pendukung pasti akan lebih mempunyai pengaruh untuk dapat diikutkan menjadi peserta diklat sedangkan yang non pendukung belum tentu dapat mengikuti diklat. Kemudian ada faktor *like and dislike*, ada PNS yang disukai oleh pimpinan dan ada yang tidak, PNS yang disukai oleh pimpinan tentu lebih mempunyai peluang untuk mengikuti diklat. Contoh kolusi dan nepotisme adalah adanya PNS yang harus memberikan sesuatu (gratifikasi) agar dapat mengikuti diklat dan ada pula yang karena mempunyai hubungan kekeluargaan atau pertemanan dengan pejabat yang berwenang dalam hal perekrutan peserta diklat.

Konstituensi strategis atau pihak yang mendapat layanan dari PNS pasca diklat ada yang merasa tidak puas terhadap kinerja PNS karena adanya perbedaan kinerja, dan hal ini juga disebabkan oleh suasana hati atau aspek psikologis PNS yang disebabkan oleh iklim kerja. Iklim kerja ditentukan oleh sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh atasan langsung, rekan kerja, dan juga keluarga, atau orang khusus yang senantiasa menentukan suasana hati. Selain itu ada pula faktor harapan, keadilan dan juga politik lokal. PNS pasca diklat memiliki harapan bahwa pimpinan dapat mendukung mereka dalam meningkatkan kinerja tetapi yang terjadi justru sebaliknya, ada pula faktor keadilan, dimana pimpinan tidak berlaku adil terhadap staf sehingga mengakibatkan penurunan kinerja. Politik lokal juga menjadi faktor penentu, karena politik lokal PNS tersebut dimutasi ke perangkat daerah (PD) yang tidak sesuai dengan kompetensinya dan hal ini akan menurunkan kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Efektivitas Sistem Pendidikan dan Pelatihan

a. Pendekatan Tujuan

Efektivitas sistem diklat pada pendekatan tujuan bervariasi tergantung karakteristik PNS pasca diklat, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja.

b. Pendekatan Sistem

Pada tahap *input*, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen belum efektif. Pada tahap proses diklat, hasil penelitian menunjukkan bahwa sudah efektif. Pada tahap *output*, hasil penelitian menunjukkan bahwa sudah efektif dan pada tahap *outcome*, hasil penelitian menunjukkan bahwa belum efektif. Pada pendekatan sistem, efektivitas sistem diklat Kota Kupang juga masih bervariasi. Hal ini disebabkan oleh faktor politik lokal, *like and dislike*, kolusi dan nepotisme.

c. Pendekatan Konstituensi Strategis

Diklat dikatakan efektif apabila PNS pasca diklat menunjukkan hasil kerja yang lebih memuaskan dari sebelumnya oleh pimpinan, rekan kerja dan para pihak yang mendapatkan layanan dari PNS yang bersangkutan. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa sebagai pihak-pihak yang terlayani atau merasakan langsung kinerja pegawai pasca diklat, mereka menggambarkan bahwa masih belum efektif. Belum efektifnya sistem diklat dalam pendekatan konstituensi strategis disebabkan oleh harapan konstituensi kepada PNS pasca diklat, perlakuan yang adil, dan politik lokal.

Faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem diklat, yakni faktor pendukung dan faktor penghambat:

a. Faktor Pendukung

Dilihat dari pendekatan tujuan, faktor pendukung tercapainya tujuan diklat yaitu faktor komitmen. Pegawai yang mengikuti diklat menunjukkan komitmen untuk mengikuti diklat dari awal proses hingga akhir. Selain itu, komitmen dari pimpinan juga turut menjadi pendukung, komitmen pimpinan ditunjukkan dengan adanya alokasi anggaran untuk kebutuhan diklat ini.

Dilihat dari pendekatan sistem, pada tahap proses ada faktor kedisiplinan yaitu adanya pegawai yang mengikuti proses diklat dengan baik dari awal hingga akhir. Pada tahap *output*, faktor yang mendukung adalah adanya pegawai yang memiliki integritas tinggi.

b. Faktor Penghambat

Dilihat dari pendekatan sistem, pada tahap *input* atau proses rekrutmen, yang menjadi penghambat yakni adanya faktor politik lokal, faktor *like and dislike* dan faktor kekerabatan. Pada tahap *outcome*, faktor yang menjadi penghambat adalah karakter individu yaitu adanya pegawai yang apatis, malas serta tidak serius mengikuti seluruh tahapan atau proses diklat.

Dilihat dari pendekatan konstituensi strategis, faktor yang menjadi penghambat pada pendekatan ini sama dengan faktor yang menjadi penghambat di tahapan *outcome*, yakni karakter individu serta kondisi organisasi atau perangkat daerah yang tidak sehat.

Daftar Pustaka

- Dessler. Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke Sepuluh. Kalten: PT. Intan Sejati.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rampesad, Hubert K. 2006. *Pertajam Kompetensi Anda dengan Personal Balance Scorecard. Sinergikan Ambisi Pribadi dengan Ambisi Perusahaan Anda*. Jakarta: PPM.
- Rivci, Veitzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P. 1995, *Teori Organisasi – Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Edisi 3, Alih Bahasa Yusuf Udaya, Jakarta, Penerbit Arcan.
- Ruky, Achmad S. 2006. *Sumber Daya Manusia yang Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Steers, M Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*, Penerjemah: Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang *PendidikandanPelatihan*.

- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 17 Tahun 2015 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I.*
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18 Tahun 2015 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II.*
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.*
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.*
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.*