

# MANAJEMEN PENINGKATAN KOMPETENSI APARATUR (Studi tentang Implementasi Kebijakan Reformasi Sumber Daya Kediklatan pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri RI)

Oleh:  
Dra. Ratu Megalia, M.Kes  
Prof. Dr. H. Th. Abin Syamsuddin Makmun, MA

---

## Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih rendahnya kompetensi dan produktivitas PNS sehingga sulit untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pendidikan dan pelatihan atau Diklat merupakan bagian integral dari pengembangan sumberdaya manusia. Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri (Badiklat Kemendagri) memiliki posisi yang sangat strategis dalam usaha mengembangkan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Dengan posisinya yang strategis ini, Badiklat Kemendagri dituntut melakukan reformasi penyelenggaraan diklat yang berbasis kompetensi. Secara umum penelitian ini bertujuan mendeskripsikan, memahami, dan memaknai tentang implementasi kebijakan reformasi sumber daya kediklatan di Badiklat Kemendagri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, bersifat interpretatif dan naturalistik. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam yang didukung dengan studi observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan secara induktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan implementasi reformasi dalam aspek sumber daya kediklatan masih belum optimal. Hal ini antara lain diindikasikan dengan: (1) belum optimalnya pelaksanaan analisis kebutuhan diklat (AKD) yang merupakan langkah pertama dalam proses penyelenggaraan diklat; (2) kondisi kurikulum pada sebagian diklat masih mengacu pada kurikulum lama sehingga terdapat materi ajar yang kurang relevan; (3) reformasi persyaratan peserta terus diupayakan karena sampai saat ini masih cukup banyak peserta pada penyelenggaraan diklat tidak memenuhi kriteria yang telah ditetapkan baik dari segi jumlah maupun kualifikasi; (4) jumlah widyaiswara 15 orang dengan usia berkisar 50 sampai 64 tahun menunjukkan adanya ketimpangan rasio antara jumlah dan jenis diklat terhadap ketersediaan widyaiswara. Namun, tahun 2010 telah dilaksanakan kebijakan rekrutmen widyaiswara dari CPNS dan berlatar belakang pendidikan minimal S2; (5) telah dilakukan berbagai upaya perbaikan sarana dan prasarana pembelajaran. Namun, belum semua materi diklat menggunakan fasilitas e-learning, akibat dari terbatasnya SDM yang menguasai IT. Sarana perpustakaan kurang di optimalkan pemanfaatannya, demikian pula koleksi buku maupun relevansinya perlu pengembangan; (6) masalah keterbatasan pembiayaan APBN telah membatasi jumlah target group (peserta) dalam beberapa penyelenggaraan diklat. Namun, dengan diterapkannya PNBPN dapat menambah jumlah target group; (7) evaluasi diklat lebih ditekankan pada evaluasi proses dan output, sedangkan evaluasi outcome [dampak] belum dilaksanakan secara terencana. Reformasi sumber daya kediklatan terus berjalan seiring dengan target waktu yang telah ditetapkan hingga tahun 2014. Akhirnya, penelitian ini menawarkan sebuah strategi alternatif model manajemen peningkatan kompetensi aparatur yang didasarkan pada pendekatan empat komponen sistem yang saling berkaitan dalam satu siklus kegiatan dan menekankan pada pelaksanaan uji kompetensi serta sertifikasi sumber daya manusia diklat melalui penetapan standar, sehingga dapat tercipta tata kelola pemerintahan yang baik [good governance] dan akuntabel.

Kata kunci : Kebijakan reformasi sumber daya kediklatan.

---

## Abstract

This research is driven by low competence and productivity of civil public servants which makes the efforts to achieve efficiency and effectiveness in governance being very difficult. Training and education is an integral part of human resource development. Education and training bodies' ministry of home affairs has a very strategic position in the efforts to develop civil public servants human resources competence. They are expected to do reform in education and training establishment which is based on competence. Generally, this research aims to describe, understand, and interpret the implementation of policy reforms at the education and training bodies' ministry of home affairs. This research used a qualitative approach, interpretative and naturalistic. Data is collected through in-depth interviews supported by observational studies and documentation. The data analysis technique performed inductively through the stages of data reduction, data presentation, and draw conclusions. The findings of this research shows that the implementation of reforms in terms of education and training resources is still not optimal. This is indicated by: (1) training needs analysis as the first step of education and training process which is not yet optimized; (2) the curriculum in most training is still referring to the old curriculum which means there is an insufficient relevant teaching materials; (3) reform of the requirements of the participants was still ongoing because there are still a lot of participants in the education and training who not meet the established criteria in terms of quantity and qualifications; (4) the number of lecturers are 15 people with ages ranging from 50 to 64 years. It means there are inequity ratio between the number and type of education and training on the availability of lecturers. In 2010, the

lecturer's recruitment policy coming from civil public servant candidates with minimal educational background of master degree has begun to be implemented; (5) various efforts to improve learning infrastructure has started to be done however, not all of the training material have used e-learning facilities, this is because the limitation of available human resources with information technology mastery. The library is not fully used and the book collection and its relevance should be developed further; (6) the limitation of state budget financing abilities have limited the number of target group/participants in the implementation of education and training however, the implementation of non-tax revenues can increase the number of target groups; (7) evaluation of education and training are emphasized on the evaluation process and output, while the evaluation of outcomes has not been implemented in a planned manner. The reform of education and training resources continue to go hand in hand with the target time that has been set up in 2014. Finally, this research offers an alternative model of civil public servant competence improvement management which is based on the approach of four interrelated components of the system in a single cycle of activity and emphasis on the implementation of competency test and the certification of education and training human resources through the establishment of certification standards, in order to create good governance and accountable governance.

*Keywords: Policy reform training and education resources.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara terbesar di dunia dengan jumlah penduduk lebih dari 200 juta jiwa. Jumlah sumber daya manusia yang melimpah ini merupakan salah satu kekuatan yang dapat dikembangkan dan dimanfaatkan untuk membangun bangsa. Di sisi lain, Indonesia juga merupakan negara yang dikaruniai sumber daya alam melimpah, sehingga dapat digunakan untuk menopang pembangunan bangsa. Namun demikian, keberadaan sumber daya manusia yang melimpah tersebut sampai saat ini belum mampu mengoptimalkan potensi sumber daya alam yang ada, sehingga tidak dapat membawa kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat.

Masalah utama dalam menghadapi era global ini adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pembangunan, baik dalam lingkup nasional maupun internasional. Mengenai SDM birokrasi di Indonesia, dunia internasional hingga kini masih menganggap buruk jika dibandingkan dengan negara-negara tetangga. Menurut Tamim yang dikutip Rukmana (2005: 1), dari 3,6 juta orang pegawai negeri sipil (PNS), yang betul-betul menjalankan tugas secara profesional dan menunjukkan produktivitas tinggi hanya sekitar 60-65%. Sedangkan sisanya belum mengalami banyak perubahan sejak Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara mendorong profesionalisme dan produktivitas selama dua setengah tahun terakhir (*Media Indonesia*, 30 Mei 2004: 1). Implikasinya, daya saing tenaga kerja Indonesia masih menempati posisi yang terendah di Asia Tenggara. Hal ini diindikasikan oleh rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia yang dapat dilihat dari *Education Development Index* (EDI) di dunia.

Berdasarkan laporan tahun 2007, peringkat pendidikan Indonesia mengalami penurunan dari sebelumnya peringkat 58 menjadi peringkat 62 dari 130 negara yang disurvei. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia juga tercermin dari daya saing di tingkat internasional. Daya saing Indonesia

menurut *World Economic Forum* 2007-2008, berada di level 54 dari 131 negara. Jauh di bawah peringkat daya saing sesama negara ASEAN seperti Malaysia yang berada di urutan ke-21 dan Singapura pada urutan ke-7.

Hal tersebut mempengaruhi aspek indeks pembangunan manusia bangsa Indonesia sebagaimana ditunjukkan dengan rendahnya peringkat *Human Development Index* (HDI) untuk tahun 2007 dan 2008, yang menempatkan Indonesia pada urutan ke-108 dan ke-109 dari 179 negara (*Wikipedia Indonesia*, 2009).

Rendahnya kualitas SDM di lembaga pemerintah juga dapat diindikasikan dari kinerja PNS. Sebagaimana dikemukakan oleh Kasim (2007: 2) bahwa dalam kenyataannya kompetensi dan produktivitas PNS masih rendah, dan perilaku yang sangat *rule driven*, paternalistik, dan kurang profesional.

Untuk saat ini, PNS yang kompeten sangat dibutuhkan dalam mengatasi lima persoalan aparatur negara sebagaimana yang dikemukakan oleh Kantor MenPAN (dalam Sanafiah, 2008: 45) berikut ini:

*Pertama*, meluasnya praktek KKN di lingkungan administrasi negara. *Kedua*, meluasnya praktek in-efisiensi ditandai dengan terjadinya tindakan pemborosan dan tidak hemat dalam kegiatan manajemen dan administrasi pemerintahan di pusat atau daerah.

*Ketiga*, lemahnya profesionalisme dan kesejahteraan aparatur. *Keempat*, lemahnya moral/etika dan etos kerja aparat negara. Dirasakan betul dalam perkembangan kehidupan pemerintahan tercermin lemahnya disiplin, tanggung jawab, konsistensi dalam bekerja dan kurang mengindahkan nilai-nilai serta norma/etika kerja. *Kelima*, lemahnya mutu penyelenggaraan pelayanan publik yang terlihat dari banyaknya praktek pungutan liar, tidak ada kepastian, dan prosedur yang berbelit-belit. Dampaknya pada bidang ekonomi adalah ekonomi biaya tinggi, menghambat investasi, memperlambat arus barang ekspor-import, kesan bagi masyarakat kurang memuaskan dan citra buruk.

Mengingat kondisi tersebut maka pemerintah melakukan berbagai upaya bagi peningkatan kompetensi SDM aparatur. Salah satu upaya yang sudah diimplementasikan adalah melalui program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan Pelatihan atau Diklat merupakan bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia aparatur pemerintah.

Kebijakan diklat PNS dalam PP Nomor 101 Tahun 2000 Pasal 3 telah menegaskan bahwa sasaran Diklat adalah untuk mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing, baik untuk Diklat Kepemimpinan, Teknis, dan Fungsional.

Pada Kementerian Dalam Negeri, dalam rangka membenahi kualitas SDM aparatur negara, dicanangkan kebijakan reformasi pendidikan dan pelatihan aparatur di lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Hal itu sebagaimana ditegaskan dalam Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 890/1989/SJ tanggal 07 April 2009 tentang Reformasi Diklat Aparatur di Lingkungan Departemen Dalam Negeri. Selanjutnya dalam Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 890/3961/SJ tanggal 10 November 2009 tentang Pedoman Reformasi Diklat Aparatur di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah disebutkan tujuan reformasi diklat, yaitu untuk mewujudkan lembaga diklat di lingkungan Departemen Dalam Negeri yang profesional dilihat dari kelembagaan yang tepat fungsi dan ukuran, sistem dan prosedur yang terstandar dan terukur, dan sumber daya kediklatan yang mencukupi kualitas dan kuantitas dalam menyelenggarakan diklat berdasarkan kompetensi.

### Fokus Penelitian

Pengembangan SDM Aparatur di Indonesia telah diatur melalui suatu kebijakan khusus yaitu melalui Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Dalam kebijakan tersebut telah diatur tiga jenis diklat bagi peningkatan kompetensi PNS yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Selanjutnya diklat dalam jabatan dibagi menjadi diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Namun demikian, ternyata program-program diklat tersebut masih dinilai belum mampu mewujudkan tujuan yang diharapkan yaitu peningkatan kompetensi SDM aparatur. Ada berbagai faktor yang menyebabkan hal tersebut, salah satunya adalah bahwa pengembangan PNS melalui program kediklatan tidak dilandaskan pada kebutuhan baik kebutuhan individual maupun organisasional.

Lembaga Administrasi Negara (2005: 5) menetapkan diklat sebagai suatu proses "transformasi" kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh 4 (empat) dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental, dan fisik yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur pemerintah.

Beberapa kajian empirik memperlihatkan bahwa mutu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sangat ditentukan oleh 6 (enam) komponen penting, yaitu: (1) ketepatan struktur kurikulum dan isi, (2) kesiapan peserta diklat, (3) kemampuan widyaiswara/pengajar, (4) kemampuan penyelenggara, (5) kelengkapan sarana & prasarana diklat, dan (6) kesesuaian standar pembiayaan diklat (kasus penelitian pada Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Badan Diklat Kabupaten Sukabumi Tahun 2004)

Berdasarkan uraian di atas dan mengacu pada uraian latar belakang masalah, pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri diidentifikasi sejumlah masalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya pelaksanaan aspek kelembagaan yang dimaksudkan untuk mewujudkan kelembagaan agar tepat ukuran dilihat dari fokus tupoksi, besaran organisasi (*size*), komposisi departementalisasi/bagian/bidang/dalam satuan kerja, volume beban tugas, keseimbangan jabatan struktural dan jabatan fungsional serta hirarki kelembagaan.
2. Belum optimalnya pelaksanaan aspek sistem dan prosedur yang dimaksudkan untuk menstandarkan sistem dan prosedur jika dilihat dari efektivitas, efisiensi, dan ekonomis (*value for money*) di lingkungan Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri.
3. Belum adanya spesifikasi dan kualifikasi khusus aspek sumber daya kediklatan yang dimaksudkan untuk menstandarkan kebutuhan minimal sumber daya kediklatan dilihat dari manusia, pembiayaan, bahan pembelajaran, peralatan, metode, media, lingkungan dan pangsa pasar/target group

Dari identifikasi masalah tersebut, penelitian ini hanya difokuskan pada satu permasalahan, yakni: Bagaimana implementasi kebijakan reformasi sumber daya kediklatan di Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri?

### Pertanyaan Penelitian

Dari sejumlah permasalahan yang telah teridentifikasi di atas, maka selanjutnya dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen reformasi sumber daya kediklatan di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?
2. Bagaimana implementasi kurikulum, dan materi ajar yang dilaksanakan pada pendidikan dan pelatihan aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?
3. Bagaimana implementasi persyaratan peserta pendidikan dan pelatihan aparatur yang dilaksanakan di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?
4. Bagaimana implementasi persyaratan widyaiswara dalam memfasilitasi pendidikan dan pelatihan aparatur yang dilaksanakan di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?

5. Bagaimana implementasi pemanfaatan sarana dan prasarana pada pendidikan dan pelatihan aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?
6. Bagaimana implementasi dari standar pembiayaan yang dilaksanakan pada pendidikan dan pelatihan aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?
7. Bagaimana implementasi sistem evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri?

### Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, memahami, menganalisis dan menggagas pemikiran strategi alternatif model manajemen peningkatan kompetensi aparatur serta merekomendasikan alternatif solusi pembenahan setiap fenomena permasalahan yang menjadi fokus penelitian yakni implementasi kebijakan reformasi sumber daya kediklatan pada pendidikan dan pelatihan aparatur di Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia

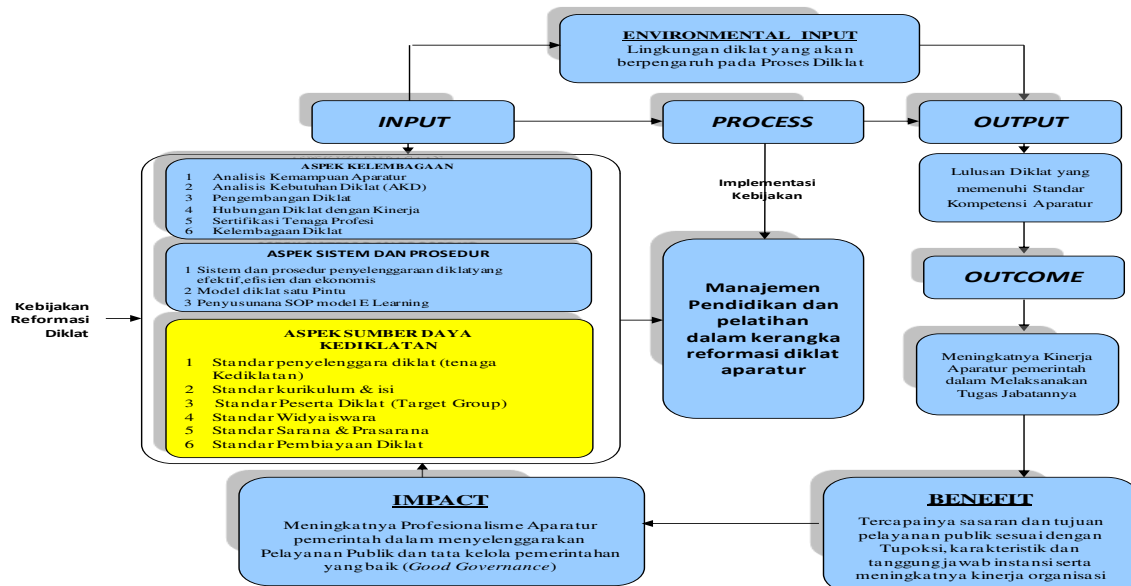
Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang pelaksanaan manajemen reformasi sumber daya kediklatan pendidikan dan pelatihan aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri.
2. Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang reformasi kurikulum serta materi ajar pada pendidikan dan pelatihan aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri.

3. Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang reformasi persyaratan peserta pendidikan dan pelatihan aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri.
4. Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang reformasi persyaratan dan kompetensi widyaiswara, dalam memfasilitasi pendidikan dan pelatihan aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri.
5. Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang reformasi pemanfaatan sarana prasarana pendidikan dan pelatihan aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri.
6. Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang reformasi standart pembiayaan pendidikan dan pelatihan aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri.
7. Memperoleh gambaran empirik dan menganalisis tentang sistem evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur di Badiklat Kementerian Dalam Negeri.
8. Menyusun gagasan strategi alternatif model manajemen peningkatan kompetensi aparatur pada reformasi sumber daya kediklatan di Badiklat Kementerian Dalam Negeri.

### Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian berorientasi dan berakhir pada kebenaran ilmiah, kebenaran yang didukung konsep-konsep teoritik dan bukti-bukti ilmiah. Untuk langkah mencari kebenaran ilmiah itulah penelitian ini disusun berdasar kerangka fikir penelitian sebagai berikut :



Gambar 1.  
Kerangka Pikir Penelitian

**Konsep Manajemen**

Rue dan Byars (2008: 2) menjelaskan bahwa manajemen merupakan sebuah bentuk pekerjaan yang mencakup pengkoordinasian sumber daya yang ada ke arah pencapaian sasaran organisasi.

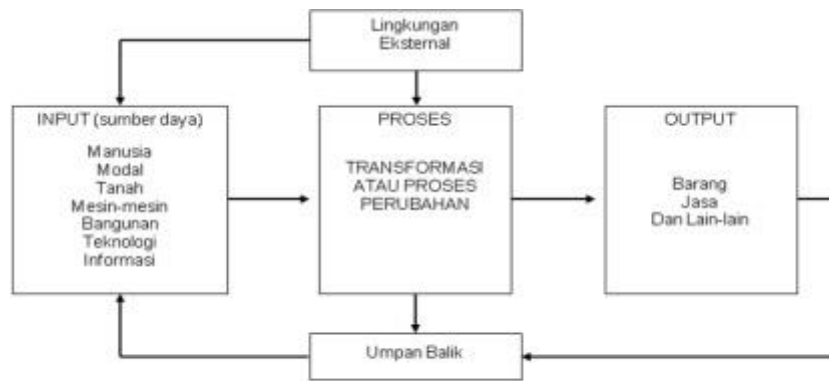
Manajemen merupakan proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan aktivitas orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang tidak mungkin dapat dicapai oleh tindakan seorang individu (Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, 1997: 5).

Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat lain mengatakan, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan

aktivitas sebuah organisasi untuk mencapai sasaran tertentu (Jackson dan Musselman, 1997: 82).

Dalam rangka mengarahkan sasaran-sasaran manajemen, maka dibutuhkan fungsi-fungsi fundamental yang saling berurutan dan terkait yang disebut sebagai fungsi manajemen. Menurut Hersey dan Blanchard (1998: 6), fungsi-fungsi manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian. Sedangkan Terry dan Rue (1993: 9) menyatakan bahwa fungsi manajemen meliputi: (a) *Planning*; (b) *Organizing*; (c) *Staffing*; (d) *Motivating*; dan (e) *Controlling*.

Stoner (1996: 48) mengemukakan bahwa komponen sistem meliputi komponen masukan (*input*), proses transformasi (*throughput*), keluaran (*output*), lingkungan eksternal dan umpan balik, seperti yang tercantum dalam gambar di bawah:



(Sumber : Stoner, 1996 : 275)

**Gambar 2.**  
Pendekatan Sistem dalam Manajemen

**Manajemen Sumber Daya Manusia (Aparatur)**

Komponen dasar dari sebuah organisasi antara lain terdiri dari sumber daya manusia (*people*), teknologi (*technology*), prosedur kerja (*task*) dan struktur organisasi (*organization tructure*). Dari keempat komponen dasar tersebut, manusia (*people*) adalah komponen yang paling penting.

Simamora (1987: 68), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia.

Dan tugas utama MSDM adalah untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya, oleh karena hal tersebut tugas MSDM dapat dikelompokkan atas dua fungsi yaitu: (1) fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dan (2) fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

**Konsep Kompetensi**

Davis dan Newstrom (1996: 227-228), kompetensi adalah ciri manusiawi yang merupakan hasil perkalian antara pengetahuan dan keterampilan. Kenezovich (1994: 17), kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Spencer & Spencer sebagaimana dikutip Ruky (2003: 104), kompetensi merupakan "an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation"

Spencer & Spencer (1993:11) mengutarakan beberapa karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi sebagai berikut: (a) Motives; (b) Traits; (c) Self concept; (d) Knowledge; dan (e) Skills.

Menurut Rotwell (dalam The ASTD Training and Development Hand Book, 1996: 61), kompetensi dapat dibedakan menjadi empat macam, yakni: (a) *Technical competence*; (b) *Managerial competence*; (c) *Interpersonal competence* atau *social/*

*communication competence*; (d) *Intellectual competence*.

Spencer & Spencer sebagaimana tertuang di dalam Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan PNS (2003: 11) mengategorikan jenis kompetensi ke dalam dua kategori, yakni *threshold competencies* dan *differentiating competencies*.

Putusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil mengelompokkan jenis kompetensi berdasarkan dua kelompok, yakni Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang. Kompetensi Dasar adalah kompetensi yang wajib atau mutlak harus dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural

(pejabat struktural) di lingkungan Instansi Pemerintah. Kompetensi Dasar yang harus dimiliki tersebut terdiri atas: integritas (*integrity*), kepemimpinan (*leadership*), perencanaan dan pengorganisasian (*planning and organizing*), kerjasama (*collaboration*), dan fleksibilitas (*flexibility*).

Kelima jenis kompetensi dasar tersebut kemudian diwujudkan ke dalam struktur kompetensi jabatan beserta level kemampuan (*proficiency level*) yang harus dimiliki untuk setiap jenjang golongan. Berikut ini matriks kompetensi dasar beserta level kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural.

**Tabel 1.**  
**Kompetensi Dasar dan Level Kompetensi PNS**

No	Kompetensi Dasar	Kode	Eselon		
			II	III	IV
1.	Integritas	Int	3	2	1
2.	Kepemimpinan	Kp	3	2	1
3.	Perencanaan dan Pengorganisasian	PP	3	2	1
4.	Kerja sama	Ks	3	2	1
5.	Fleksibilitas	F	3	2	1
Jumlah Bobot yang dibutuhkan			15	10	5

Sumber: Surat Keputusan BKN Nomor 46A Tahun 2003

### Konsep Pendidikan dan Pelatihan

Sumarno (1990: 75) mengatakan bahwa pendidikan merupakan proses belajar yang menghasilkan pengalaman yang memberikan kesejahteraan pribadi, baik lahiriah maupun batiniah. Sedangkan pelatihan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ridha (2006: 7), pelatihan (*training*) mencakup pengembangan berbagai informasi kepada individu atau kelompok sehingga mereka mendapatkan berbagai informasi baru.

Pengertian lain tentang pelatihan dikemukakan oleh Byars and Rue (2000: 210), yaitu sebagai proses pembelajaran yang melibatkan sejumlah pencapaian keterampilan, konsep, aturan, ataupun perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Sikula (dalam Martoyo. 1998: 60), tujuan pelatihan sebagai bentuk pengembangan sumber daya manusia meliputi: (1) *Productivity*; (2) *Quality*; (3) *Human Resources Planning*; (4) *Morale*; (5) *Indirect Compensation* (6) *Health and Safety*; (7) *Obsolescence Prevention*; dan (8) *Personal Growth*.

Dalam penyelenggaraan program pelatihan, setidaknya ada empat komponen penting yang perlu diperhatikan, karena akan menentukan efektivitas pelaksanaan pelatihan. Keempat komponen dimaksud, yakni: (1) aspek metode, (2) aspek instruktur, (3) aspek kurikulum, dan (4) aspek fasilitas.

### Manajemen Diklat

#### Manajemen Tenaga Kependidikan dalam Kajian Administrasi Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan ilmu yang mengkaji tentang bagaimana mengelola sumberdaya yang ada dalam upaya mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, paradigma manajemen pendidikan bisa dilihat dari tinjauan makro, meso, maupun mikro, dengan bidang kegiatan yang khas sesuai dengan karakteristik organisasi pendidikan.

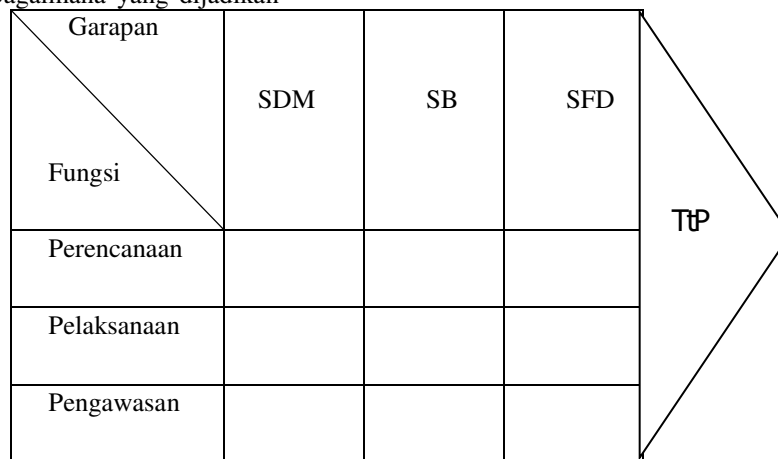
Engkoswara (2002:9) mengklasifikasi tiga jangkauan manajemen pendidikan. Secara makro mengkaji keterkaitan yang utuh antara rona kecenderungan kehidupan dengan kemampuan kualitas kemandirian manusia Indonesia dan rambu-rambu pembekalan dalam suatu sistem pendidikan. Secara meso merujuk pada manajemen pendidikan

kelembagaan atau satuan-satuan pendidikan pendidikan keluarga, masyarakat, dan sekolah. Manajemen pendidikan secara mikro adalah manajemen proses pendidikan unit kecil dalam waktu yang relatif singkat.

Adapun kebijakan manajemen reformasi sumber daya kediklatan sebagaimana yang dijadikan

fokus penelitian ini, dapat diposisikan dalam konstelasi manajemen SDM yang merupakan salah satu area kajian administrasi pendidikan.

Dalam hubungan ini, Engkoswara (1987:2) mengilustrasikan wilayah kerja administrasi pendidikan secara skematik dalam gambar berikut:

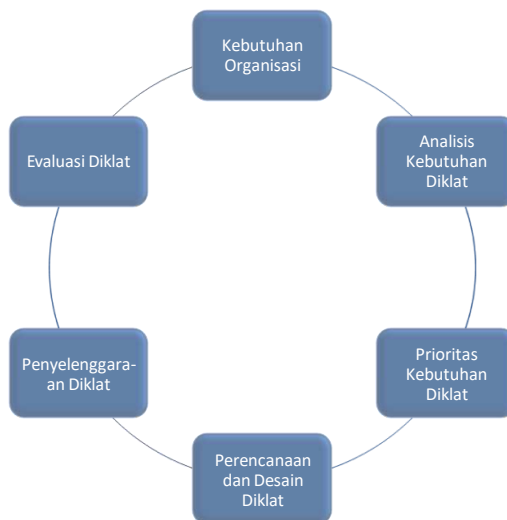


**Gambar 3.**  
**Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan**

Gambar di atas menunjukkan kombinasi antara fungsi manajemen dengan bidang garapannya yang meliputi sumberdaya manusia (SDM), Sumber Belajar (SB), dan Sumber Fasilitas dan Dana (SFD), sehingga tergambar apa yang sedang dikerjakan dalam konteks manajemen pendidikan dalam upaya untuk mencapai Tujuan Pendidikan secara Produktif (TPP) baik untuk perorangan maupun kelembagaan.

### Unsur-unsur Manajemen Diklat

Dalam manajemen diklat dikenal beberapa tahapan yang harus dilakukan agar program diklat itu berjalan dengan efektif. Tahapan-tahapan ini disajikan dalam Gambar 2.3 berikut:



**Gambar 2.3.**  
**Siklus Manajemen Diklat**  
**Sumber: Bee (1994: 25)**

Dalam gambar di atas terlihat jelas bahwa analisis kebutuhan diklat (AKD) merupakan langkah pertama dalam proses penyelenggaraan diklat. Karena merupakan langkah pertama, AKD memiliki peranan yang amat strategis untuk menentukan apakah

program diklat tersebut benar-benar dibutuhkan organisasi atau tidak. AKD akan mendeskripsikan kebutuhan kompetensi yang harus dipenuhi oleh diklat baik pada level individu, unit maupun organisasi.

### Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)

Briggs dalam LAN (2003: 72) mendefinisikan kebutuhan sebagai suatu ketimpangan atau gap antara “apa yang seharusnya” dengan “apa yang senyatanya”. Kebutuhan dapat pula diartikan sebagai kesenjangan antara seperangkat kondisi yang ada pada saat sekarang dengan seperangkat kondisi yang diharapkan (Gilley dan England dalam LAN, 2003: 76). Lebih lanjut Bradshaw mengidentifikasi jenis-jenis kebutuhan yang meliputi kebutuhan normatif, kebutuhan yang dirasakan, kebutuhan yang diekspresikan, kebutuhan komparatif dan kebutuhan masa mendatang.

Dalam suatu organisasi, Boydell (1983: 96) membagi AKD dalam tiga tingkatan sebagai berikut: (1) kebutuhan pada level organisasi; yaitu identifikasi kebutuhan diklat yang mempengaruhi kinerja seluruh organisasi, misalnya diklat yang bertujuan mensosialisasikan perubahan budaya organisasi; (2) kebutuhan pada level tugas atau pekerjaan; yaitu identifikasi kebutuhan diklat yang mempengaruhi kelompok pekerjaan atau tugas tertentu, misalnya kebutuhan diklat sistem akuntansi pada bagian keuangan; dan (3) kebutuhan pada level individu; yaitu identifikasi kebutuhan diklat yang mempengaruhi kinerja individu atau yang menjadi kebutuhan individu misalnya kebutuhan diklat tentang manajemen waktu bagi pegawai tertentu.

### Implementasi Kebijakan

Dunn menjelaskan bahwa secara etimologis, istilah kebijakan atau *policy* berasal dari bahasa Yunani, Sansekerta, dan Latin. Akar kata dalam bahasa Yunani dan Sansekerta *polis* (negara kota) dan *pur* (kota) yang dikembangkan dalam bahasa Latin menjadi *politia* (negara) dan akhirnya dalam bahasa Inggris *policy*, yang berarti menangani masalah-masalah publik atau administrasi pemerintahan (Dunn, 2000: 51).

Bagi Mintzberg (dalam Scott and Davis (2007: 319), kebijakan merujuk pada: (a) rencana – cara bertindak yang sengaja ditetapkan; (b) permainan – manuver yang dimaksudkan untuk menyesatkan orang lain; (c) pola – kumpulan tindakan yang konsisten, apakah bertujuan atau tidak; (d) posisi – lokasi yang menunjuk bidang tindakan; dan (e) perspektif – cara memandang dunia.

Selain itu Lasswell dan Kaplan (Mullins, 2005: 71) memberikan definisi tentang kebijakan sebagai sesuatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dalam praktek-praktek yang terarah (*a projected program of goal, value and practices*).

Menurut Daft (2003: 285), implementasi merupakan: “*the step in the decision-making process that involves using managerial, administrative, and persuasive abilities to translate the chosen alternative into action.*”

Dye (1981: 3), kebijakan publik menyangkut “*whatever government chooses to do or not to do*”.

Edward dan Sharkansky (1980: 31) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah: “*what government say and do or do not do ... it is goal or purpose of government programs.... the important ingredients of program... the implementation of intention and rules.*”

Senada dengan pendapat di atas, Edward dan Sharkansky (1980: 31) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah: “*what government say and do or do not do ... it is goal or purpose of government programs.... the important ingredients of program... the implementation of intention and rules.*” Pendapat ini berarti bahwa kebijakan publik merupakan apa yang dikatakan dan dilakukan oleh pemerintah atau tidak dilakukan... Ia adalah tujuan-tujuan atau maksud dan program-program pemerintah... bahan-bahan penting dan program... penerapan dan niat dan peraturan-peraturan.

Shafritz, Russell dan Borick (2007: 55) mendefinisikan implementasi sebagai berikut: “*The process of putting a government program into effect; it is the total process of translating a legal mandate, whether an executive order or an enacted statute, into appropriate program directives and structures that provide services or create goods.*”

Wahab (1997: 59) implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Implementasi kebijakan bukanlah sekedar bersangkut-paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, menyangkut masalah konflik.

### Kesimpulan Hasil Kajian Pustaka

Sumber daya manusia merupakan pilar utama dalam lingkungan organisasi yang akan mempengaruhi terwujud atau tidaknya tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan sumber daya aktif yang berfungsi mensinergikan sumber daya lain, seperti uang, mesin, sarana dan prasarana dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia akan berperan optimal jika dikelola dengan baik dan benar. Pengelolaan sumber daya manusia salah satunya harus mengarah pada penciptaan kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kompetensi terkait dengan kemampuan dan pengetahuan seseorang terkait dengan bidang kerjanya.

Upaya pengembangan kompetensi dalam organisasi salah satunya dapat ditempuh melalui penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan yang efektif. Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha sistematis dan terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan terkait dengan bidang kerjanya. Efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus memperhatikan berbagai aspek, seperti instruktur, kurikulum, metode pelatihan dan fasilitas.



Kompetensi sumber daya manusia (aparatur) di organisasi-organisasi publiknya umumnya belum memuaskan, sehingga juga belum menunjukkan kinerja yang optimal bagi organisasinya. Kinerja yang belum optimal salah satunya ditunjukkan dari kualitas pelayanan yang masih rendah di instansi-instansi pemerintah, sehingga banyak bermunculan keluhan dari masyarakat.

Masih rendahnya kompetensi aparatur salah satunya disebabkan oleh pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang kurang efektif, terutama jika ditinjau dari kemampuan widyaiswara. Kemampuan widyaiswara umumnya masih rendah baik terkait

dengan penguasaan materi, keahlian mengajar, maupun etika. Kemampuan widyaiswara yang masih belum memuaskan menyebabkan transfer ilmu menjadi tidak efektif, sehingga memberikan dampak yang luas terhadap kemampuan aparatur secara umum.

Reformasi kediklatan aparatur pemerintah harus dilakukan untuk mengefektifkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Reformasi dilakukan secara komprehensif yang mencakup kebijakan, anggaran, implementasi diklat (widyaiswara, kurikulum, metode, fasilitas), dan evaluasi.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengungkap tentang implementasi kebijakan reformasi sumber daya kediklatan pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri. Penentuan Informan dilakukan secara *purposive*. Dengan kriteria pihak-pihak yang mengetahui dan terlibat langsung dalam implementasi kebijakan reformasi sumber daya kediklatan pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri yaitu pejabat struktural mulai dari tingkat eselon I sampai eselon IV dan pejabat fungsional

sejumlah 23 orang, alumni diklat yang diselenggarakan di Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri sejumlah 12 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan didukung dengan observasi dan studi dokumentasi. Untuk menganalisis data digunakan teknik dengan melakukan reduksi data, penyajian data, verifikasi/penarikan kesimpulan, triangulasi sumber dan metode.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Fungsi Manajemen pada Reformasi Sumber Daya Kediklatan

Fungsi Perencanaan: (a) perumusan visi dan misi dilakukan dengan mengacu kepada visi dan misi Kemendagri, namun tidak semua anggota organisasi dilibatkan; (b) untuk mewujudkan visi dan misi, Badiklat telah memiliki perencanaan strategis dengan menyusun rencana strategis lima tahunan; (c) setiap unit kerja di Badiklat Kemendagri telah memiliki program kerja yang mengacu pada beberapa aspek serta disusun dalam periode yang variatif; (d) pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) belum optimal.

Hasil AKD akan menghasilkan dua hal besar yaitu: (1) kebutuhan jenis dan jenjang diklat tertentu yang harus dilaksanakan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi pegawai. Jenis dan jenjang diklat tersebut sangat tergantung pada kebutuhan kompetensi. Terkait dengan diklat yang sudah ada kurikulumnya dan dilaksanakan oleh lembaga diklat, terdapat pula diklat yang bersifat khusus; (2) upaya-upaya yang seyogianya dilakukan oleh manajemen (pimpinan organisasi) untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja di organisasi tersebut. Upaya ini bersifat langsung operasional dan di bawah kewenangan pimpinan organisasi.

Fungsi Pengorganisasian: (a) struktur organisasi di Badiklat masih belum ideal, sehingga koordinasi dan pembangian tugas belum berjalan secara efektif; (b) kondisi pegawai di Badiklat Kemendagri secara kuantitas sudah memadai tetapi secara kualitas perlu dilakukan pengembangan.

Seiring dengan pelaksanaan reformasi, maka struktur organisasi sedang diupayakan menuju kondisi

yang lebih baik. Muncul ide bahwa struktur organisasi sebaiknya lebih bersifat fungsional dibandingkan struktural, sehingga pembagian fungsi dan pelaksanaan tugas lebih efektif.

Pada tahapan pengorganisasian kegiatan yang menonjol adalah perbaikan struktur organisasi dan administrasi kepegawaian. Struktur organisasi dibuat ke arah yang lebih fungsional dengan diberlakukannya Peraturan Kementerian Dalam Negeri Nomor 41 tahun 2010, sedangkan administrasi kepegawaian difokuskan kepada usaha mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten sesuai dengan tuntutan reformasi.

Fungsi Pelaksanaan: (a) Badiklat telah berupaya menyediakan sarana dan prasarana baik fisik maupun nonfisik; (b) dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, Badiklat mengikutsertakan pegawai dalam berbagai bentuk pelatihan, seperti mengikutsertakan dalam pelatihan *Management Of Training (MOT)*, *Training Officer Course (TOC)*, dan *Training of Trainer (TOT)*. Kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia, sehingga *output* yang dihasilkan dari Badiklat Kemendagri juga memuaskan para *stakeholder*; (c) Badiklat memperketat proses rekrutmen widyaiswara.

Proses rekrutmen widyaiswara juga sudah mulai diperbaiki, dengan lebih mengetatkan persyaratan akademis, seperti minimal harus berlatar pendidikan S2.

Fungsi Pengawasan, (a) tidak diberlakukannya standar khusus, sehingga setiap pengawas tidak terikat menggunakan metode pengawasan tertentu; (b)

salah satu metode pengawasan yang digunakan adalah pengawasan melekat yang dinilai kurang efektif.

Khususnya menyangkut pengawasan di bidang keuangan, hasil pengawasan selama ini menunjukkan bahwa tingkat penyimpangannya relatif kecil. Hal ini dapat terjadi karena ketatnya pengawasan di bidang anggaran, sehingga selalu dipantau secara cermat agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang dapat merugikan organisasi.

### **Reformasi Kurikulum dan Materi Ajar**

Penyusunan kurikulum di Badiklat Kemendagri berbasis Peraturan Kemendagri No. 31 tahun 2007 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Dalam Negeri. Namun, beberapa kurikulum kurang relevan dengan kondisi yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan serta tidak relevannya jenis diklat dengan latar belakang pekerjaan (Observasi, 23-27 Agustus 2010).

Kurikulum yang sudah tidak relevan bisa jadi merupakan kurikulum lama yang masih digunakan. Harus diingat bahwa perkembangan lingkungan bergerak cepat, yang menyebabkan tuntutan-tuntutan kompetensi juga berubah dan bertambah. Hal ini tentunya memerlukan antisipasi adaptasi kurikulum yang cepat juga. Keterlibatan dari berbagai pihak yang berkepentingan juga memegang peranan penting dalam penyusunan kurikulum. Dalam kaitannya dengan keterlibatan ini, pihak Badiklat juga sudah melakukannya, yaitu dengan melibatkan para *stakeholder*, seperti peserta, widyaiswara, alumni, dan orang-orang yang ahli di bidangnya.

Dalam pelaksanaan kurikulum harus ada koordinasi juga, antara lain koordinasi vertikal yaitu antara rumusan tujuan institusional dengan tujuan kurikuler dan tujuan instruksional dan konsistensi horizontal yaitu keterkaitan mata pelajaran yang satu dengan yang lain dalam satu program studi. Disamping itu, juga koordinasi yang bersifat internal yaitu keterkaitan antara pokok bahasan yang satu dengan yang lain dalam satu mata pelajaran

### **Reformasi Persyaratan Peserta**

Berdasarkan tingkat pendidikan dan pekerjaan peserta pada sebagian diklat tidak sesuai dengan kriteria sehingga tujuan pembelajaran kurang tercapai. Menanggapi persoalan ini, maka Badiklat saat ini mulai menerapkan secara ketat persyaratan-persyaratan peserta. Setiap jenis diklat memiliki persyaratan-persyaratan sendiri. Misalnya untuk peserta pelatihan yang diberi tugas sebagai perancang peraturan daerah persyaratannya harus lulusan sarjana hukum, peserta diklat sekunder minimal staf golongan IIIB, usia peserta PIM 4 maksimal 40 tahun dan pendidikan minimal sarjana muda, dan peserta untuk PIM 3 usia maksimal 45 tahun dan pendidikan minimal S1. Aturan-aturan seperti ini sudah mulai ditegakkan, sehingga dalam proses seleksi peserta dilakukan dengan ketat.

Sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 dalam bab keempat peserta diklat prajabatan adalah semua CPNS, peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural, PNS yang akan mengikuti Diklatpim Tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim Tingkat di bawahnya. Dalam Pasal 15 bab tersebut, dijelaskan pula bahwa peserta diklat fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu. Dan dalam pasal 16 mengatur tentang peserta diklat teknis yaitu PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

Jika aturan-aturan tentang persyaratan diklat tersebut benar-benar diimplementasikan, maka hal itu akan mendorong terwujudnya keberhasilan dalam melaksanakan reformasi sumber daya kediklatan, khususnya terkait dengan peningkatan kompetensi aparatur. Sebab, apa yang telah dirancang dalam kurikulum Badiklat ditunjukkan untuk meningkatkan kompetensi aparatur sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Oleh karena itu, jika yang mengikuti pelatihan tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan, maka hasilnya juga tidak efektif dalam meningkatkan kompetensi aparatur.

### **Reformasi Persyaratan Widyaiswara**

Jumlah widyaiswara di Badiklat Kementerian Dalam Negeri awalnya hanya 15 orang dengan usia berkisar 50 sampai 64 tahun, namun pada tahun 2010 telah dilaksanakan kebijakan rekrutmen widyaiswara dari CPNS dan berlatar belakang pendidikan minimal S2 sejumlah 30 orang. Dari jumlah dan kualifikasi menunjukkan adanya ketimpangan rasio antara jumlah dan jenis diklat terhadap ketersediaan widyaiswara.

Badiklat dalam rangka reformasi sumber daya kediklatan ini juga memiliki komitmen untuk meningkatkan kualitas widyaiswaranya. Upaya lain yang dilakukan antara lain berusaha untuk terus melakukan pelatihan-pelatihan seperti *Training of Trainer (TOT)*. Upaya ini terus dilakukan mengingat stigma yang melekat di kebanyakan widyaiswara di Indonesia yang masih rendah. Hal ini seperti ditunjukkan dalam penelitian Fernanda (2006: 135) bahwa kompetensi Widyaiswara masih belum optimal baik dalam penguasaan materi, keahlian mengajar, maupun etika. Kemampuan mengajar berkaitan erat dengan penguasaan widyaiswara terhadap teknik dan metodologi pembelajaran bagi orang dewasa. Berkaitan dengan kapasitas dan kompetensi widyaiswara dalam substansi yang dirasakan masih kurang, terlihat juga dari masih jarangnyanya widyaiswara menulis karya-karya ilmiah, baik yang dipublikasikan dalam bentuk jurnal ilmiah maupun dalam bentuk buku. Memang diakui bahwa widyaiswara di Badiklat sendiri juga ada yang seperti itu, namun terus diupayakan untuk meningkatkan kompetensinya.

Pada penyelenggaraan beberapa diklat, fasilitator berasal luar Widyaiswara Kementerian

Dalam Negeri. Kompetensi Widyaiswara Badiklat Kementerian Dalam Negeri pada materi-materi Diklat tertentu kurang optimal, terbukti pada hasil observasi salah satu penyelenggaraan diklat justru masih diikuti oleh 6 orang Widyaiswara Badiklat, baik Widyaiswara Utama, Widyaiswara Madya, dan Widyaiswara Muda sebagai peserta diklat.

### **Reformasi Pemanfaatan Sarana dan Prasarana**

Komponen sarana dan prasarana ini berperan cukup signifikan dalam keberhasilan pelaksanaan program diklat sebab tanpa fasilitas diklat, proses pembelajaran akan terganggu. Tempat diklat harus memenuhi syarat dan memiliki standar tertentu sehingga mampu memberikan suasana yang kondusif untuk belajar. Kualitas ruang kelas baik ukuran maupun kelengkapan penunjangnya dengan penataan yang ergonomis harus benar-benar diperhatikan. Ketersediaan ruang yang disesuaikan dengan jumlah peserta diklat harus diperhitungkan dan dikaitkan dengan kesesuaian ruang dengan jenis diklat tertentu. Tidak terlepas pula hal yang sangat penting, yaitu perawatan fasilitas diklat, terutama barang elektronik. Masalah perawatan ini sering muncul karena pihak pengelola kurang memahami arti penting dari peralatan tersebut dalam kelancaran dan keberhasilan suatu program diklat. Jadi, kelengkapan fasilitas ini perlu ditunjang dengan pengelolaan dan monitoring yang baik supaya lebih berdaya guna dan hasil guna.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan pihak terkait di Badiklat Kemendagri, ditemukan bahwa kondisi ruang kantor masih kurang representatif, karena jarak dari kantor ke ruang penyelenggaraan diklat agak jauh. Pemanfaatan perpustakaan belum optimal, jumlah koleksi buku dan ragam koleksi buku masih kurang, relevansi koleksi buku dengan materi Diklat masih kurang, kualitas koleksi ditemukan buku-buku lama, jam buka perpustakaan sesuai dengan jam buka kantor.

### **Reformasi Standar Pembiayaan Diklat**

Anggaran atau pembiayaan diklat berhubungan dengan banyak aspek di dalam organisasi. Anggaran antara lain berhubungan dengan penyediaan sarana dan prasarana, peningkatan pendidikan pegawai, penelitian, dan kompensasi pegawai. Karena berkaitan erat dengan faktor-faktor lain, maka ketersediaan dana yang mencukupi menjadi persyaratan penting agar faktor-faktor lain dalam kondisi yang baik.

Dalam kaitannya dengan anggaran yang disediakan untuk Badiklat Kemendagri secara umum tidak terjadi masalah yang berarti yang sampai mengganggu tugas pokok dan fungsi Badiklat. Persoalannya bagaimana mengatur anggaran secara efektif dan efisien serta menerapkan skala prioritas dalam penggunaannya. Karena meskipun dari jumlah anggaran terus meningkat, tetapi kegiatan yang harus diselenggarakan juga terus meningkat.

Pembiayaan Badiklat Kemendagri berasal dari APBN yang diatur dalam ketetapan Menteri

Kuangan, sehingga alokasi anggaran yang tersedia harus mampu dimanfaatkan secara optimal. Ini tentunya membutuhkan perencanaan dan perhitungan yang matang, agar kegiatan yang direncanakan dalam jangka waktu satu tahun anggaran dapat terlaksana dengan baik. Namun, pembiayaan dengan APBN membatasi jumlah *target group*/peserta untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan, namun dengan diterapkannya PNBPN dapat menambah jumlah *target group*. Selain itu, diperoleh informasi bahwa anggaran Diklat bagi aparaturnya Daerah untuk mengikuti diklat di Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri belum sepenuhnya terserap.

### **Evaluasi Diklat**

Fungsi evaluasi lebih diarahkan kepada penilaian kinerja setiap sesi kegiatan penyelenggaraan, yang outputnya dapat memberikan predikat keberhasilan atau kegagalan, keberkualitasan atau ketidakberkualitasan, keefektifan atau ketidakefektifan, keefisienan atau ketidakefisienan dari suatu penyelenggaraan diklat. Secara normatif sistem evaluasi sudah ada, namun efektivitas sistem tersebut masih tidak efektif. Ada dua penyebab mengenai hal ini, yang pertama adalah karena sistem yang dibangun belum mampu menjamin pelaksanaan evaluasi yang baik (*bad policy*), sehingga berdampak terhadap penyelenggaraan diklat yang kurang berkualitas. Kedua, meskipun secara normatif dalam aspek-aspek tertentu telah dibangun sistem tersebut, namun belum dapat dilaksanakan dengan baik, bahkan belum dilaksanakan sama sekali (*bad implementation*).

Evaluasi diklat lebih ditekankan pada evaluasi proses dan output, sedangkan evaluasi pasca diklat (*outcome/dampak*) belum dilaksanakan secara terencana. Evaluasi pasca diklat khususnya ditujukan terhadap aspek-aspek: (1) Kemampuan dan pendayagunaan alumni, (2) Sejauh mana para alumni mampu menerapkan pengetahuan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya, (3) Sejauh mana para alumni didayagunakan potensinya dalam jabatan struktural. Evaluasi terhadap program diklat merupakan aspek yang penting, karena kegiatan ini tidak saja untuk mengetahui kesenjangan atau penyimpangan dalam proses kediklatan, tetapi juga untuk memperoleh umpan balik yang bermanfaat dalam peningkatan kualitas program diklat.

### **Strategi Alternatif Model Peningkatan Kompetensi Aparatur dalam Reformasi Sumber Daya Kediklatan Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri**

#### **Asumsi**

Salah satu hal penting yang harus dilakukan dalam pencapaian visi dan misi organisasi adalah pengembangan sumber daya manusia (PSDM). Program PSDM di setiap organisasi ditujukan untuk meningkatkan kompetensi para pegawai melalui

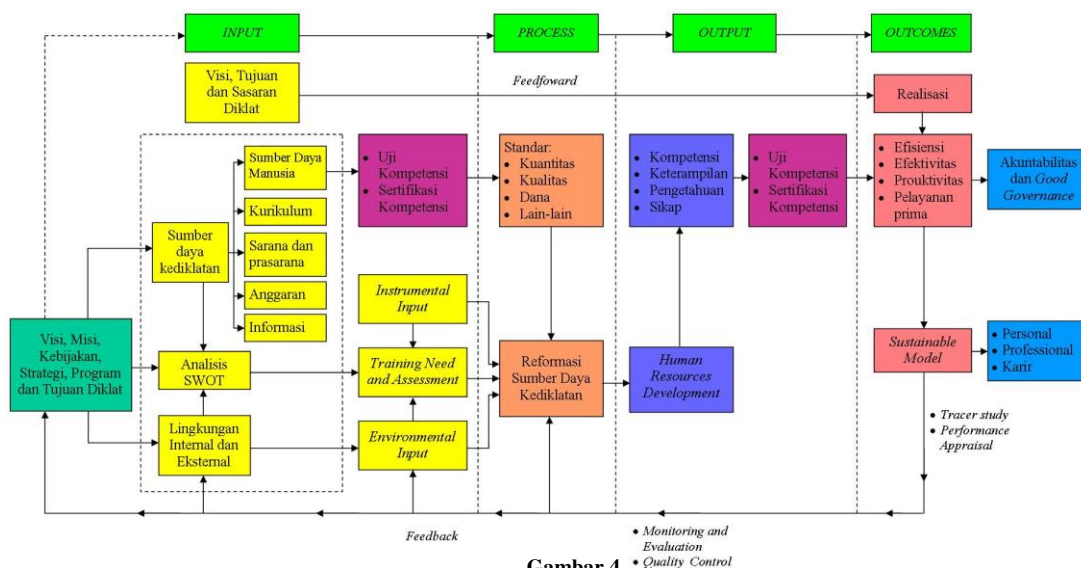
optimalisasi sumber daya manusia. Program ini dilakukan secara terencana dan berkelanjutan karena harus beradaptasi atau mengikuti perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Program pengembangan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi SDM menjadi sangat penting karena akan berdampak positif baik langsung maupun tidak langsung pada organisasi.

Keberhasilan program pengembangan SDM ditentukan oleh banyak faktor. Menurut Mondy dan

Noe (1987), ada tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia, yaitu: (1) dukungan manajemen puncak, (2) komitmen para spesialis dan generalis dalam pengolahan sumber daya manusia, (3) perkembangan teknologi, (4) kompleksitas organisasi, (5) pengetahuan tentang ilmu-ilmu perilaku, (6) prinsip-prinsip belajar, dan (7) unjuk kerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

### Rancang Bangun Model



**Gambar 4.** Strategi Alternatif Model Manajemen Meningkatkan Kompetensi Aparatur Dalam Reformasi Sumber Daya Kediklatan Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri

#### Prasyarat Implementasi Model

Khususnya dalam program pelatihan, faktor input antara lain terdiri dari sumber daya manusia, kurikulum, sarana dan prasarana, anggaran, informasi, dan melakukan upaya analisis lingkungan baik internal maupun eksternal. Masing-masing komponen masukan tersebut saling terkait dan saling mendukung dalam aktivitasnya pada organisasi. Namun demikian, masukan berupa sumber daya manusia merupakan unsur masukan yang paling penting peranannya.

Guna menjamin Badiklat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, maka dituntut untuk melakukan uji kompetensi yang diikuti dengan adanya sertifikasi kompetensi.

Pelaksanaan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*), juga diperlukan, sehingga dari lingkungan internal dapat diketahui kekuatan dan kelemahan, sementara dari lingkungan eksternal dapat diperoleh informasi tentang peluang dan ancaman.

Pada tahapan proses ditetapkan standar baik secara kualitas, kuantitas, maupun pendanaan. Standar-standar ini perlu ditetapkan dengan harapan dalam pelaksanaan informasi semua komponen input

telah sesuai dengan yang dibutuhkan, sehingga lebih lanjut pelaksanaan akan sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam proses reformasi dilakukan berbagai upaya pembenahan terhadap aspek-aspek sumber daya kediklatan, mulai dari pemberian pelatihan terhadap pegawai dan widyaiswara, pembenahan fasilitas, pembenahan kurikulum dan penyediaan anggaran yang lebih memadai.

Keluaran yang diharapkan yaitu pengembangan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan pegawai yang kompeten, terampil, berpengetahuan dan memiliki sikap yang baik. Khususnya menyangkut kompetensi aparatur, dalam teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Kemendagri dan Pemerintah Daerah dinyatakan bahwa kompetensi diklat mencakup tiga ranah, yaitu:

1. Ranah kognitif, yaitu penampilan yang ditunjukkan peserta dalam perubahan/peningkatan pengetahuan dan intelektual.
2. Ranah sikap, yaitu penampilan yang ditunjukkan peserta dalam perubahan minat, sikap dan nilai-nilai.

3. Ranah keterampilan, yaitu penampilan yang ditunjukkan peserta baik yang bersifat intelektual maupun bersifat laku atau gerak yang dikuasai dan dilakukan dengan tepat sesuai kecepatan tertentu.

Khususnya mengenai kompetensi, pengetahuan dan keterampilan pegawai, maka perlu dilakukan uji kompetensi untuk mengetahui sejauhmana kompetensi yang dimiliki pegawai. Uji kompetensi ini lebih lanjut akan menjadi dasar untuk sertifikasi kompetensi pegawai. Sertifikasi ini akan menjadi indikator bahwa seorang pegawai telah memenuhi kriteria-kriteria kompetensi yang ditetapkan sebelumnya.

Dalam hal ini hasil yang diharapkan adalah efisiensi, efektivitas, produktivitas dan pelayanan prima. Untuk mengetahui hasil akhir tersebut dapat dilakukan studi penelusuran (*tracer study*), yaitu dengan menelusuri para alumni untuk mengetahui perubahan-perubahan yang terjadi. Selain itu juga

dilakukan penilaian kinerja alumni (*performance appraisal*) yang bertujuan untuk memastikan apakah ada peningkatan secara signifikan kinerja peserta pelatihan setelah mengikuti diklat.

Sementara untuk pengembangan model yang berkelanjutan (*sustainable model*) mencakup tiga hal, yaitu masalah pengembangan personal, profesional dan karir. Pengembangan personal ini lebih terkait dengan pengembangan kualitas diri, sehingga berhubungan sikap dan perilaku. Sementara pengembangan profesional ini berhubungan dengan masalah kompetensi yang terkait dengan pekerjaan sehari-hari.

Dari hasil akhir tersebut selanjutnya didapatkan umpan balik guna merumuskan kembali visi, misi, kebijakan, strategi, program dan tujuan organisasi yang baru. Dengan kata lain, hasil akhir ini akan menjadi faktor masukan untuk siklus penyelenggaraan diklat berikutnya.

## SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

### Simpulan

Badiklat Kemendagri dalam rangka reformasi sumber daya kediklatan, mulai melaksanakan tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Namun dalam tahap perencanaan belum adanya perencanaan formasi SDM kediklatan, baik di lingkungan Pusat, unit diklat Regional & Daerah.

Temuan hasil penelitian : Implementasi kebijakan reformasi sumber daya kediklatan pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri belum optimal, diindikasikan belum adanya Grand design/ Master Plan dari reformasi sumber daya manusia kediklatan.

Visi, misi, kebijakan, strategi, program dan tujuan yang telah ditetapkan oleh Badiklat Kemendagri membutuhkan banyak usaha untuk dapat mencapainya. Dalam perspektif manajemen, usaha-usaha yang dilakukan dikelompokkan menjadi empat komponen, yaitu masukan (*input*), proses (*process*), keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*).

- Masukan yang paling penting peranannya adalah sumber daya manusia kediklatan, yang berfungsi mengoptimalkan sumber daya lain
- Widyaiswara menjadi pilar penting yang mempengaruhi Keberhasilan program pendidikan dan pelatihan

Kondisi beberapa kurikulum diklat yang diaju Badiklat sedang dalam tahap pembaharuan, terutama pada penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan pada tahun 2010.

Reformasi persyaratan peserta masih terus diupayakan oleh Badiklat Kemendagri, karena sampai saat ini masih cukup banyak peserta diklat yang sebenarnya tidak memenuhi persyaratan, karena peserta lebih didasarkan pada pertimbangan surat tugas. Berdasarkan studi observasi pada tiga jenis

diklat yang dilaksanakan di Badiklat Kemendagri, diperoleh informasi bahwa implementasi kriteria peserta diklat belum dipatuhi baik dari segi jumlah maupun kualifikasi.

1. Reformasi terhadap persyaratan widyaiswara di Badiklat Kemendagri dengan memperketat syarat-syarat bagi widyaiswara, baik itu menyangkut persyaratan akademis, usia, kepribadian, maupun kompetensi. Saat ini, jumlah widyaiswara di Badiklat berjumlah 15 orang dengan usia berkisar 50 sampai 64 tahun menunjukkan adanya ketimpangan rasio antara jumlah dan jenis diklat terhadap ketersediaan widyaiswara. Pada tahun 2010 telah dilaksanakan kebijakan rekrutmen widyaiswara dari CPNS dan berlatar belakang pendidikan minimal S2.
2. Sarana gedung sudah selesai dibangun, sehingga saat ini penyelenggaraan diklat tidak lagi menyewa hotel-hotel dan asrama juga terus diperbaiki. Fasilitas-fasilitas pendukung lain seperti internet, LCD, komputer, juga terus dilakukan perbaikan agar dapat memenuhi standar yang layak sebagai tempat penyelenggaraan diklat yang profesional. Namun, belum semua materi diklat menggunakan fasilitas *E learning* dan hanya diklat-diklat tertentu yang sudah, akibat masih terbatasnya sumber daya manusia yang menguasai IT untuk merancang *E learning*. Selain masalah tersebut, sarana perpustakaan juga belum optimal. Koleksi buku di perpustakaan masih minim dan relevansi juga dinilai kurang dengan kebutuhan peserta.
3. Standar pembiayaan penyelenggaraan diklat mengacu pada peraturan yang ditetapkan Kementerian Keuangan. Upaya yang dilakukan

- yaitu terus mengelola anggaran secara efektif dan efisien serta menerapkan skala prioritas dalam penggunaannya. Masalah keterbatasan pembiayaan APBN telah membatasi jumlah *target group* (peserta) dalam beberapa penyelenggaraan diklat. Namun, dengan diterapkannya PNBPN dapat menambah jumlah *target group*.
4. Badiklat Kemendagri telah melaksanakan evaluasi diklat dengan menekankan pada evaluasi proses dan hasil. Sedangkan evaluasi pasca diklat (*outcome*) yang dilakukan kepada para alumni diklat belum dilakukan secara terencana dan reguler.

#### Implikasi

1. Komitmen reformasi sumber daya kediklatan harus lebih dikuatkan lagi di tubuh Badiklat Kemendagri, sehingga memiliki daya dorong yang besar dalam menggerakkan semangat kerja para pegawai.
  2. Badiklat Kemendagri perlu melaksanakan siklus manajemen dan pelatihan yang diawali dengan analisis kebutuhan diklat (AKD). AKD perlu mendeskripsikan kebutuhan kompetensi yang harus dipenuhi oleh diklat baik pada level organisasi, pekerjaan maupun individu.
  3. Evaluasi secara terencana dan periodik untuk memonitor kemajuan pelaksanaan reformasi sumber daya kediklatan perlu dibangun. Evaluasi untuk mengetahui bagaimana perkembangan pelaksanaan reformasi setelah satu tahun, dua tahun, dan seterusnya.
  4. Widyaiswara sebagai pihak yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan reformasi sumber daya kediklatan harus senantiasa meningkatkan kompetensinya dalam tiga aspek meliputi: (1) peningkatan wawasan/knowledge; (2) kepribadian/moral/etika; dan (3) keterampilan/kecakapan-kecakapan. Selain itu, pengembangan widyaiswara dibutuhkan melalui peningkatan jenjang pendidikan dan/atau mengikuti pelatihan-pelatihan yang bermanfaat bagi pengayaan kualitas keilmuan dan keterampilannya.
5. Penyelenggaraan diklat di Badiklat Kemendagri seyogianya berorientasi pada kepuasan peserta dan instansi pengguna lulusan. Badiklat Kemendagri seyogianya mengkoordinasikan reformasi diklat di unit diklat lingkungan Kementerian Dalam Negeri, Pusat Diklat Regional dan unit diklat Pemerintah Daerah. Selain itu, Badiklat Kemendagri senantiasa berupaya menerapkan pengelolaan organisasi berdasarkan prinsip tata kelola (*good corporate governance*).

#### Rekomendasi

1. Badiklat Kemendagri perlu menyusun Grand Design/ Master Plan dalam rangka reformasi sumber daya kediklatan yang dapat menghasilkan prioritas-prioritas besar.
2. Menyusun perencanaan formasi SDM kediklatan secara kualitas dan kuantitas di lingkungan Badiklat Kemendagri, Pusat Regional, dan Unit Diklat Daerah.
3. Analisis kebutuhan SDM diperuntukan dalam standarisasi berbagai jenis dan jenjang diklat, termasuk standarisasi pembiayaan.
4. Badiklat Kemendagri perlu melakukan pembinaan evaluasi secara periodik untuk memantau kemajuan pelaksanaan reformasi sumber daya kediklatan di Pusat Diklat Regional dan unit-unit Diklat di Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota
5. Perlu ditetapkan standar kompetensi kerja pegawai untuk memastikan bahwa setiap pegawai telah memiliki kompetensi sesuai dengan bidang tugas yang dibutuhkan
6. Perlu dibuat standarisasi sumber daya kediklatan baik itu menyangkut tenaga kediklatan, kurikulum dan isi, widyaiswara, peserta, sarana dan prasarana, serta pembiayaan.
7. Strategi alternatif model manajemen peningkatan kompetensi aparatur ini menekankan pada pelaksanaan uji kompetensi serta sertifikasi sumber daya manusia diklat melalui penetapan standarisasi dan dapat dilaksanakan pada seluruh institusi penyelenggara diklat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. (1998). *Effective Decision Making*, Calcuta: Rupa & Co.
- Bernadin, H. J. & Russel, J. A. 1998. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. New York: MacGraw-Hill Book Company.
- Black, James A. & Dean J. Champion. (1992). *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*, penerjemah E. Koeswara, Dira Salam, dan Alfin Ruzhendi, Bandung: PT Eresco.
- Boeuf, Michael Le. (2000). *Kiat Kerja*, terjemahan Haris Munandar, Jakarta: Mitra Utama.
- Bogdan, R., and S. J. Taylor. (1975). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*, New York: Wiley.
- Boverie, Patricia, Mulcahy Deanna Sanchez, and John A. Zondlo. (1995). *Evaluating the Effectiveness of Training Programs*. [http://www.mapnp.org/library/trng\\_dev/evaluate/evaluate/htm](http://www.mapnp.org/library/trng_dev/evaluate/evaluate/htm).
- Brown, Stephen M. (1997). *Changing Times and Changing Methods of Coaching Training*,

- [http://www.ktic.com/TOPIK714\\_BROWN.H.TM](http://www.ktic.com/TOPIK714_BROWN.H.TM).
- Burhanuddin, 1999, *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Caiden, Gerald E. and Heinrich Siedentopf. (1982). *Strategies for Administrative Reform*. Toronto: Lexington Books.
- Collis, David J., dan Cynthia A. Montgomery John G. Mclean. (1998). *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, New York: McGraw-Hill.
- Cruse, Kevin. (2002). *Evaluating e-Learning: Introduction to the Kirkpatrick Model*. [http://www.e-learningguru.com/articles/art2\\_8.htm](http://www.e-learningguru.com/articles/art2_8.htm).
- Daft, Richard L. (2003). *Management*, USA: South-Western.
- Danin, Sudarwan, (2006) Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik, Jakarta, Bumi Aksara.
- Davis, Keith and Newstrom, John W. (1996). *Human Behavior at Work, Organization Behavior*. 8<sup>th</sup> edition. Singaura: Mc. Graw Hill Book Company.
- Dunn, N. William. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan Public*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Dye, Thomas R. (1981). *Understanding Public Policy*, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Edwards III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*, Wasihington D.C: Congressional Quarterly Press.
- Engkoswara. 1987. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Gilley, Jerry W, and Egglund, Steven A., 1989, *Principles of Human Resources Development, Massachusetts*, Addison Wesley Publishing Company.
- Hamalik, Oemar. (1995). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P., (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Hodge, B.J., William P. Anthony, & Lawrence M. Gales, (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach*. Fifth Edition. London: Harvester Wheatsheaf.
- Idris, Fahmi. *Kinerja Birokrasi Memprihatinkan, Dunia Usaha Terhambat*, KOMPAS, 28/12 2008.
- Irawan ,Prasetya. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIA-LAN, Jakarta.
- Islamy, M. Irfan. (2000). *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Jeffrey Pfeffer, at.all, (2007), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Amara Book.
- Jones, Charles O. (1994). *An Introduction To The Study Of Public Policy*, California : Brooks/Cole Publishing Company Monterey.
- Kasim, Azhar. *Strategi Reformasi Kepegawaian Negeri Sipil*, Diskusi Panel tentang "Perencanaan Strategis Kepegawaian Nasional dalam Manajemen PNS" pada Hari Rabu, Tanggal 23 Mei 2007 di Aula BKN Jakarta.
- Kaufman, Roger. 1988. *Planning Educational Systems*. New Holland Avenue: Technomic Publishing Company, Inc.
- Kenezevich, Stephen J. (1984). *Administration of Public Education*. New York: Harper Collins Publishers.
- Kirkpatrick, Donald L. (1996). *Techniques for Evaluating Training Program*. [http://www.astd.org/astd/resources/eval\\_roi\\_community/techniques.htm](http://www.astd.org/astd/resources/eval_roi_community/techniques.htm).
- Kydd, Lesley, at all, 1997, *Professional Development for Educational Management* (terjemahan), Jakarta, Grasindo.
- Laura Ford. (2009). *Improving training transfer, Industrial and Commercial Training*, Vol. 41 No. 2, 92-96.
- Lee, Hahn Been. (1971). *Administrative Reform in Asia*. Manila: EROPA.
- Lester, James P. dan Joseph Stewart. (2000). *Public Policy: an Evolutinaruy Approach*, Australia: Wadsworth.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. New York: Sage.
- Luthans, F. & Davis, K. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Makmun, Abin Syamsuddin. 1996, *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*, Bandung : Program Pascasarjana IKIP Bandung.
- Martoyo, Susilo. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Meter, Van and Van Horn. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*, Amsterdam: Van Meter and Van Horn Administration & Society.
- Miles, Matthew B dan Huberman A Michel. (1992). *Analisis Data Kualitatif*, Terjemahan Rohani Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Miller, Mike. (1999). *Evaluating Training on These Four Levels*. Journal of Credit Union Magazine Vol: 65 5 Mei 1999.
- Moleong, Lexy. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulcahy, Boverie, and Zondlo. (1998). *Training Evaluation*. <http://www.decpoint.com/trainingevaluation.html>.
- Mullins, Laurie J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*, Essex: Prentice Hall.

- Mulyana, E. (2002). *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Nakamura, Robert T. and Frank Smallwood. (1980). *The Politics of Policy Implementation*, New York: Martin Press.
- Nasution, S. (1992). *Metode Penelitian Kualitatif Naturalistik*. Bandung: Penerbit Tarsito
- Nawawi, Hadari. 1998. *Manajemen strategic dengan ilustrasi organisasi profit dan non profit*. Jakarta : Rajawali Perss.
- Nelson, Bob and Patrick Dailey. (1998). *Measuring the Effectiveness of Recognition Programs*. Journal of Human Resources Focus Vol: 75 11 November 1998.
- Nitisemito, Alex S. (1996). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, Cal.: Sage Publications
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Philips, Jack J. (1991). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Texas: Gulf Publishing Company
- Prasojo, Eko. *Aparatur dalam Krisis Ekonomi*, KOMPAS, 15/1 2009.
- Prihadi, S.F. (2004), *Assesment Centre, Identifikasi, Penukuran, dan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta : Penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Rae, Leslie. (2005). *Using People Skill in Training and Development/Menggunakan Teknik Presentasi dalam Pelatihan dan Pengembangan*, Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Ranupandojojo, Heidjrachman dan Suad Husnan. (1990). *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Riyadi. (2008). *Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik: Strategi Inovasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan*, *Jurnal Wacana Kinerja*, Vol. 11, No. 3, 1-10.
- Ruky, Achmad S. (2003). *SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mnegembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Said, Mas'ud. *Banyak Libur, Kinerja PNS Tetap Buruk*, KOMPAS, 6/2 2008.
- Santoso, Priyo Budi. (1988). *Birokrasi Pemerintah Orde Baru*, Jakarta: Grafindo Persada.
- Schermerhorn, John R., Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn. (2005). *Organizational Behavior*, Danvers: John Wiley & Sons., Inc.
- Scott, Richard W. and Gerald F. Davis. (2007). *Organizations and Organizing* (New Jersey: Pearson Education.
- Semiawan, Conny R. (1999). *Peningkatan Kemampuan Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Shrode, William A. (1974). *Organization and Management: Basic Systems Concept*, USA: Irwin.
- Siagian, S.P., 1996, *Eksekutif yang Efektif* Jakarta: Penerbit PT. Toko Gunung Agung.
- . (1993). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, J. Payaman. (1996). *Modul Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Soedarminto, dkk. (1991). *Pengembangan Kurikulum dan Bahan Belajar I*, Jakarta: Karunia Universitas Terbuka.
- Soeprihanto, John. (1998). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Somantrie, Hermana. (1993). *Perekayasaan Kurikulum Pendidikan Dasar dan Menengah berdasarkan UU No. 2 tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional: Pengembangan dan Penilaian*, Bandung: Angkasa.
- Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stefanie and Sandra Lanto. (1997). *Beat Stress with Strength USA*: Park Avenue Production.
- Sullivan, John. (1998). *Measuring Training Effectiveness / Impact*. <http://ourworld.compuserve.com/homepages/gately/pp15js00.htm>.
- Sumarno, Wasti. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mandar Maju.
- Wahab, Solichin Abdul. (1997). *Analisis Kebijaksanaan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winardi, J. (1990). *Perilaku Organisasi*, Bandung: Tarsito.
- Winarno. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Yogyakarta: Media Pressindo.
- Winfrey, Elaine C. (1992). *Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation*. <http://www.coe.sdsu.edu/eet.articles/k4leves/start.htm>.

#### Jurnal

- Berge, Zane L. (2008). Why it is so hard to evaluate training in the workplace, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40 No. 7, 390-395.
- Bergenhengouwen, G.J., H.F.K. Ten Horn and E.A.M. Mooijman. (1996). Competence development – a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees, *Journal of European Industrial Training*, 20/9, 29–35.
- Bjurklo, Margareta, Bo Edvardsson, and Heiko Gebauer. (2009). The role of competence in



- initiating the transition from products to service, *Managing Service Quality*, Vol. 19 No. 5, 493-510.
- Chelsom, John V. (1997). Total quality through empowered training, *Training for Quality*, Volume 5, Number 4, 139-145.
- Dionne, Pierre. (1996). *The Evaluation of Training Activities: A Complex Issue Involving Different Stakes*. Journal of Human Resource Development Quarterly. Vol: 7.
- Duguay, Scot M. and Keith A. Corbut. (2002). Designing a training programs which delivering results quickly!, *Industrial and Commercial Training*, Volume 34, No. 6, 223-228.
- Ellström, Per-Erik. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification, *Journal of European Industrial Training*, 21/6/7, 266-273.
- Evans, Carol and Eugene Sadler-Smith. (2006). Learning styles in education and training: problems, politicisation and potential, *Education + Training*, Vol. 48 No. 2/3, 77-83.
- Fernanda, Desi. (2006). Sinergitas Strategi Peningkatan Kualitas Diklat dalam Rangka Meningkatkan Kompetensi Aparatur di Daerah, *Jurnal Diklat Aparatur*, Vol. 2, No. 2, 129-139.
- Galloway, Les and Sam Ho. (1996). A model of service quality for training, *Training for Quality*, Volume 4, Number 1, 20-26.
- Gilgeous, Vic and Kaussar Parveen. (2001). Core competency requirements for manufacturing effectiveness, *Integrated Manufacturing Systems Journal*, 12/3, 217-227.
- Graf, Andrea. (2004). Assessing intercultural training designs, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28 No. 2/3/4, 199-214.
- Hansson, Bo. (2001). Competency models: are self-perception accurate enough?, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 9, 428-441.
- Hashim, Junaidah. (2001). Training evaluations: clients' role, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25 No. 7, 374-379.
- Houtzagers, Gijs. (1999). Empowerment, using skills and competence management, *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. 7 No. 2, 27-32.
- Hughey, Aaron W. and Kenneth J. Mussnug. (1997). Designing effective employee training programmes, *Training for Quality*, Volume 5, Number 2, 52-57.
- Jubaedah, Edah. (2009). Kebijakan Akreditasi dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, *Jurnal Diklat Aparatur*, Vol. 5, No. 1, 119-136.
- Jurie, Jay D. (2000). Building capacity: Organizational competence and critical theory, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 3, 264-274.
- Kosbab, Derek J. (2003). Dispositional and maturational development through competency-based training, *Education + Training*, Volume 45, Number, 8/9, 526-541.
- Lantz, Anika and Peter Friedrich. (2003). Learning in the work place-an instrument for competence assessment, *The Learning Organization Journal*, Vol. 10, No. 3, 185-194.
- Motwani, Jaideep G., Mary L. Frahm and Yunus Kathawala. (1994). Achieving a Competitive Advantage through Quality Training, *Training for Quality*, Vol. 2 No. 1, 35-40.
- Mulyadi, Dedy. (2008). Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi melalui Manajemen Diklat Sistemik sebagai Paradigma Baru dalam Organisasi dan Manajemen, *Jurnal Diklat Aparatur*, Vol. 4, No. 1, 1-12.
- Mulder, Martin. (2001). Customer satisfaction with training programs, *Journal of European Industrial Training*, 25/6, 321-331.
- Nikandrou, Irene, Vassiliki Brinia and Elissavet Bereri. (2009). Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 No. 3, 255-270.
- Plant, R.A. and R.J. Ryan. (1994). Who Is Evaluating Training? A study of the practical application of Kirkpatrick's evaluation strategy in industrial training, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 5, 27-30.
- Robotham, David. (2003). Learning and training: developing the competent learner, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27 No. 9, 473-480.
- Suparman, Rahmat. (2008). Kualitas Aparatur Melalui Sistem Assesmen Kompetensi Peserta Diklat, *Jurnal Diklat Aparatur*, Vol. 4, No. 1, 59-78.
- Van der Klink, Marcel R., and Jan N. Streumer. (2002). Effectiveness of on-the-job training, *Journal of European Industrial Training*, 26/2/3/4, 196-199.
- Virtanen, Turo. (2000). Changing competences of public managers: tension in commitment, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 4, 333-341.
- Zulpikar. (2008). Optimalisasi Penyelenggaraan Diklat Prajabatan dalam Upaya membentuk Kompetensi Kerja Pegawai Negeri Sipil, *Jurnal Diklat Aparatur*, Vol. 4, No. 1, 119-136.

#### Peraturan Perundang-undangan

- Republik Indonesia. (2003). *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Himpunan Peraturan Perundang-undangan Standar Nasional Pendidikan (NSP)*. Jakarta: Fokus Media.

- \_\_\_\_\_. (2006). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional*. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 tahun 2010 tentang Susunan Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri*. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/66/M.PAN/6/2005 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya*. Jakarta
- \_\_\_\_\_. (2009). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 14 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya*. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Himpunan Peraturan Kediklatan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementrian Dalam Negeri.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 896-067 Tahun 2011 tentang Penempatan Tenaga Fungsional Widyaiswara di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Penyidik Pegawai Negeri Sipil Daerah*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2010). *Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 470.05-1113 Tahun 2010 tentang Tim Perumus Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKI) Bidang Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur Melalui Diklat*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Program Diklat Teknis Umum di Lingkungan Depdagri dan Pemda*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Pedoman Penyusun Program Diklat tahun 2011*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri.