EVALUASI DAN PENILAIAN PELATIHAN JABATAN

Moheriono

Dosen Universitas Bhayangkara Surabaya

Abstract

Leadership Training Course Level III (DIKLATPIM TINGKAT III) indirectly affects employee welfare through employee competency and career, and it indirectly affects institutional performance through work motivation and employee performance. Moreover, it is also found that Leadership Training Course Level III (DIKLATPIM TINGKAT III) does not have a direct effect on employee career, but rather it affects employee career through competency. And, Leadership Training Course Level III (DIKLATPIM TINGKAT III) does not have a direct effect on employee performance, but rather it affects employee performance through motivation. Other additional findings are also reported and further discussed, while several recommendations for future research are developed.

Keywords: *employee competency, career, employee welfare, works motivation, employee performance and institutional performance.*

Pendahuluan

Pada saat kondisi perekonomian nasional yang belum pulih dan memberikan tanda-tanda membaik, program pembangunan di segala bidang baik ekonomi, hukum dan keamanan di era otonomi daerah tetap harus dilaksanakan terutama menyangkut untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat, yang mengharuskan pemerintah daerah berupaya seoptimal mungkin untuk menggali dan mengembangkan sumber daya yang ada di setiap daerahnya. Hal tersebut

selaras dengan kebijaksanaan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 di era otonomi daerah yang telah bergulir enam sampai tujuh tahun dengan memberikan kewenangan seluas-luasnya kepada daerah untuk memanfaatkan potensi atau penerimaan daerah dalam mendukung pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk pengembangan daerahnya. Salah satu masalah besar bagi hampir seluruh pemerintah daerah pada era otonomi adalah masih rendahnya kualitas dan masih langkanya

sumber daya manusia yang berada di daerah. Menyadari akan hal tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting untuk dikemukakan.

Banyak permasalahan yang dihadapi hampir di seluruh pemerintah daerah baik di tingkat provinsi maupun di tingkat kabupaten atau kota pada birokrasi pemerintah seperti yang dikemukakan Thoha (2002) yaitu : (1) Kelembagaan birokrasi pemerintah yang besar dan didukung oleh sumber daya aparatur yang kurang profesional (2) Mekanisme kerja yang sentralistik masih mewarnai kinerja birokrasi pemerintah (3) Kontrol terhadap birokrasi pemerintah masih dilakukan oleh pemerintah sendiri dan dari pemerintah (4) Memberantas Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) dalam birokrasi masih merupakan halangan sendiri (5) Jabatan birokrasi masih menampung jabatan struktural bukan berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan.

Berkaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah tentang tuntutan bagi pemerintah, maka diperlukan adanya penataan kepegawaian daerah terutama pada pelayanan masyarakat atas kebutuhan masyarakat. Kemudian menurut Suwandi (2001: 15) ada beberapa rencana strategis yang perlu dilakukan dalam rangka reformasi personil pemerintah daerah yakni: (1) Analisis kebutuhan pegawai, (2) Reaktualisasi sistem rekrutment, (3) Pengembangan pegawai, (4) Aktualisasi sistem penilaian dan peningkatan sistem kesejahteraan. Senada dengan pendapat tersebut Idrus (2001) telah menyatakan pula bahwa untuk mewujudkan adanya birokrasi yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan otonomi daerah, perlu

adanya sistem pembinaan yang mencakup seluruh aspek pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara terpadu mulai perencanaan, pengadaan, penempatan, pendidikan dan pelatihan (Diklat), kesejahteraan serta pemberhentian pegawai.

Selain itu, mengenai birokrasi pemerintah, Effendi (1999) mengatakan bahwa untuk menghadapi perubahan-perubahan strategik dengan efektif, kebijakan pembinaan kepegawaian negara pada pemerintah pasca Pemilu 1999 harus mampu mencapai tujuan sebagai berikut: (1) Dapat memenuhi kebutuhan tuntutan desentralisasi kewenangan kepegawaian, (2) Berkemampuan mengakomodasikan berkembangnya lembaga swadana untuk menggali potensi masyarakat, (3) Mempertahankan asas keahlian (*merit sistem*), (4) Netralitas, (5) Mendorong fungsi Pegawai Negeri Sipil sebagai penyangga persatuan dan kesatuan bangsa dan (6) Mengembangkan profesionalisme untuk bersaing dengan pegawai swasta. Hal ini selanjutnya seperti yang diungkapkan oleh Hamalik (2000: 114) bahwa secara umum pelatihan bertujuan mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik untuk pejabat struktural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesi, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik. Kemampuan profesional mengandung aspek kemampuan keahlian dalam pekerjaan, kemandirian dan kepribadian agar lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Kewajiban mengikuti pelatihan-pelatihan bagi aparatur pemerintah, Pegawai Negeri Sipil yang akan menduduki jabatan

sudah dilaksanakan sejak mulai pemerintahan Soeharto pada Tahun 1972 melalui INPRES Nomor 5 Tahun 1972, tentang kewajiban Pegawai Negeri Sipil mengikuti pelatihan, kemudian pada Tahun 1974, Pemerintah telah mengeluarkan KEPPRES Nomor 32 Tahun 1974, tentang kewajiban Pegawai Negeri Sipil mengikuti pelatihan, lebih tegas lagi telah dimasukkan ke dalam Undang Undang Kepegawaian Nomor 8 Tahun 1974, yang menyatakan bahwa bagi aparatur pemerintah diwajibkan mengikuti pelatihan bagi calon Pegawai Negeri Sipil (*diklat pra-jabatan*) maupun yang sudah menjadi Pegawai Negeri Sipil (*diklat jabatan, diklat teknis dan diklat fungsional*).

Pada Tahun 1994, Pemerintah telah mengeluarkan PP Nomor 14 Tahun 1994, tentang kewajiban Pegawai Negeri Sipil mengikuti pelatihan penjenjangan, ditegaskan bahwa setiap calon pejabat struktural sebelum menjabat, wajib mengikuti terlebih dahulu diklat jabatan struktural atau bagi yang belum pernah mengikuti diklat, tidak diperkenankan dilantik atau masih dianggap sebagai pejabat sementara. Adapun pelatihan-pelatihan tersebut antara lain: Pendidikan dan Pelatihan Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Tinggi atau diklat *SPATI* untuk pejabat eselon I dan Pendidikan dan Pelatihan Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah atau diklat *SPAMEN* untuk pejabat eselon II, Pendidikan dan Pelatihan Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama atau disebut diklat *SPAMA* untuk pejabat eselon III, serta Administrasi Umum atau diklat *ADUM* untuk pejabat eselon IV.

Selanjutnya Pemerintahan Gus Dur (Abdurrachman Wahid) pada Tahun 2000 telah mengeluarkan PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan (*diklat*) bagi pejabat struktural sebagai pengganti PP Nomor 14 Tahun 1994, tentang kewajiban Pegawai Negeri Sipil mengikuti pelatihan struktural hingga otonomi daerah. PP Nomor 101 Tahun 2000 tersebut, lebih longgar karena bagi pejabat yang belum pernah mengikuti diklat kepemimpinan, masih diberi kesempatan 12 (dua belas) bulan paling lambat sejak pelantikan. Adapun pelatihan untuk pejabat struktural tersebut yaitu: Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan atau *Diklatpim Tingkat I* untuk pejabat eselon I dan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan atau *Diklatpim Tingkat II* untuk pejabat eselon II, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan atau *Diklatpim Tingkat III* untuk pejabat eselon III serta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan atau *Diklatpim Tingkat IV* untuk pejabat eselon IV, menyatakan bahwa pejabat struktural yang sudah dilantik belum mengikuti, selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan wajib mengikuti.

Dengan diberlakukannya PP Nomor 101 Tahun 2000 tersebut pada era Otonomi Daerah, banyak pejabat yang belum mengikuti diklatpim, karena akibat adanya kenaikan *eselonisasi* di daerah-daerah, dari eselon V menjadi eselon IV, eselon IV menjadi eselon III, dan eselon III menjadi eselon II, serta eselon II menjadi eselon I. Selanjutnya banyak Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota mengalami hambatan dan kendala untuk melaksanakan PP Nomor 101 Tahun 2000 tersebut, karena jumlah

pejabat yang mempunyai eselon tinggi sangat terbatas. Oleh sebab itu permintaan penyelenggaraan diklatpim dari daerah-daerah sangat tinggi sekali mengingat banyak pejabat struktural (yang dinaikkan eselonnya) belum mengikuti Diklatpim, bahkan banyak yang bersedia dengan membiayai sendiri (swadana).

Berdasarkan uraian tersebut timbul pertanyaan, *apakah aparatur pemerintah masih diwajibkan atau diharuskan mengikuti Diklatpim Tingkat III agar dapat meningkatkan kinerjanya dan kinerja instansi?* Mengingat biaya pelatihan tidak murah dan membutuhkan biaya sangat besar, tapi manfaatnya belum tentu dapat dirasakan.

Evaluasi pelatihan terhadap peserta adalah untuk melihat apakah ada perubahan sikap, perilaku dan kinerja pegawai setelah mengikutinya. Adapun tahapan evaluasi pelatihan antara lain :

1. *Trainee Questioning* - menanyakan sejauh mana pelatihan yang telah diikuti telah mampu mempersiapkan mengatasi menjawab permasalahan tugas-tugas baru yang menantang di masa mendatang.
2. *Statistical Study* - membandingkan angka statistik berbagai variabel penilaian kinerja secara kelompok maupun perseorangan apakah ada perbedaan yang signifikan sebelum dan sesudah pelatihan.
3. *Objective Test* - penilaian objektif atas peserta pelatihan yang menyangkut aspek materi pelatihan, kualitas pelatih dan metode pelatihan, jika menunjukkan kejelekan perlu diadakan perbaikan.

4. *Supervisor Evaluations* - atasan langsung peserta dapat menilai angka rata-rata kinerja pegawainya baik sebelum dan sesudah pelatihan.

Biaya untuk pelatihan aparatur yang dikeluarkan sangat besar, hampir setiap pemerintah daerah provinsi atau kabupaten/kota, selalu mempertimbangkan biaya pelatihan yang dikeluarkan tersebut, dengan membandingkan manfaat dan dampak pelatihan itu sendiri. Lebih-lebih dengan diberlakukan PP Nomor 8 Tahun 2003 tentang pedoman organisasi perangkat daerah, bagi dinas-dinas yang tidak mempunyai atau kecil memberikan kontribusi pemasukan pada Pendapatan Asli Daerah (PAD), akan dipertimbangkan untuk dipertahankan atau akan digabungkan dengan dinas-dinas lainnya, karena dianggap tidak dapat membantu pemerintah daerah. Hal ini terpaksa dilaksanakan, karena Peraturan Pemerintah tersebut membatasi jumlah dinas atau badan dengan maksimal 14 unit kerja saja. Dalam hal ini penulis menguji dan meneliti di lapangan apakah tujuan dari pelatihan tersebut sudah sesuai dengan harapan pemerintah. Hasil penelitian ini sangat besar manfaatnya bagi Pemerintah Daerah dan Lembaga Administrasi Negara (LAN), Badan-badan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) yang ada di Provinsi atau Kabupaten/ Kota atau Balai-balai sebagai penyelenggara Diklat sebagai masukan dan pertimbangan dalam menyempurnakan kurikulum syllabi dan penyelenggaraannya.

Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan atau disebut pelatihan merupakan usaha untuk mening-

katkan kualitas harkat dan martabat unsur utama sumber daya manusia khususnya kompetensi bagi aparatur pemerintah dalam rangka menjalankan tugas pekerjaannya selaku Pegawai Negeri Sipil untuk menuju *good governance* (UU No. 43 Tahun 1999). Sosok Pegawai Negeri Sipil yang mampu memainkan peranan tersebut adalah Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap) diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Seperti yang dikemukakan Bam-brough (1998: 11) dan Smith (1995: 97) mereka mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan ibaratnya merupakan akuisisi dari usaha untuk meningkatkan kompetensi individu yaitu : (1) Pengetahuan (*knowledge*) ; kognitif, analitis dan diskriptif (2) Keterampilan (*skill*) ; teknis, kepemimpinan, manajerial dan (3) Sikap (*attitude*) ; kejujuran, disiplin, dan etos kerja yang membuat manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi saat ini dan di masa mendatang. Kemudian standar kompetensi tertentu sangat ditentukan oleh bidang pekerjaan dari suatu organisasi, oleh karena itu elemen-elemen yang dikembangkan juga harus didasarkan pada jenis-jenis pekerjaan kemudian dilakukan beserta persyaratan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu.

Pengembangan suatu sistem pendidikan dan pelatihan atau disebut dengan

diklat terpadu dalam kaitannya dengan upaya pengembangan sumber daya manusia umumnya dan pembangunan ketenagakerjaan khususnya memang merupakan keharusan dan kebutuhan yang semakin penting dewasa ini, lebih-lebih bagi seorang Pegawai Negeri Sipil yang selalu dituntut untuk memenuhi tuntutan masyarakat. Bagi Pegawai Negeri Sipil pelatihan memang suatu kebutuhan karena untuk meningkatkan kompetensinya (pengetahuan, keterampilan dan sikap) adalah melalui jalur pelatihan yang paling tepat.

Pelatihan yang diberikan dengan jangka panjang dan teratur sangat bermanfaat dan membantu sekali bagi pegawai untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru untuk tugas pekerjaan yang akan datang, serta dapat meningkatkan produktivitas kerja, penerimaan upah dan selanjutnya bisa memperbaiki karier. Untuk itu pelatihan yang menggunakan waktu jangka panjang memang sangat dibutuhkan bagi pegawai guna membantu dan meringankan pekerjaannya seperti yang dikatakan oleh Marko Jv Leewen (2002: 71). Berkaitan dengan pendapat tersebut di atas kemudian Freeman (1986: 53) dan Haywood (1992: 45) menyatakan dukungannya bahwa *human capital* bagi sumber daya manusia dapat memberikan kesan bahwa melalui pendidikan dan pelatihan merupakan investasi jangka panjang dari arus waktu, uang dan upah untuk di masa mendatang bagi seseorang pegawai apabila setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Meskipun pelatihan itu memerlukan biaya besar tetapi pengeluaran pelatihan tersebut akan dapat kembali