STRATEGI PEMBENAHAN ORGANISASI PPSDM APARATUR MENGHADAPI TANTANGAN PENGEMBANGAN SDM DI KEMENTERIAN ESDM

Agus Mulyana

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Email : agus.mulyana@esdm.go.id

ABSTRAK

Kualitas lembaga pendidikan dan pelatihan merupakan bagian penting dalam pengelolaan SDM yang perlu terus ditingkatkan. Untuk menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan yang terpercaya, PPSDM Aparatur harus mampu mengelola penyelenggaraan diklat secara profesional serta menjadi pusat pengembangan sumber daya manusia aparatur negara yang mampu memberikan pelayanan prima dalam semua aspek manajemen. Dalam upaya mewujudkan kondisi tersebut, PPSDM Aparatur perlu melakukan strategi pembenahan organisasi. Diklat dikatakan bermutu apabila didukung oleh semua unsur kediklatan yang berkualitas, baik lembaga diklatnya, widyaiswara, dan pengelola diklat yang profesional, kurikulum yang sesuai dengan tujuan dan sasaran program diklat, ketersediaan sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan diklat. Diperlukan pengembangan widyaiswara secara berkesinambungan baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya mengingat perkembangan dunia ilmu pengetahuan dewasa ini mengalami kemajuan yang begitu pesatnya.

Kata Kunci : strategi organisasi, diklat, efektif

ABSTRACT

The quality of training institutions is an important part of human resource management that needs to be improved. To become a professional training institution, PPSDM Aparatur must be able to manage the implementation of training in a professional manner and become a center for developing of human resources that capable to provide an excellent service in all management aspects. PPSDM Apparatus needs to carry out organizational improvement strategies. Quality training happens if it is supported by all elements of quality education, both training institutions, widyaiswara, and fasilitator of professional training, curriculum relevant to the aims and objectives of training program, the availability of facilities and infrastructure relevant to the needs of training implementation. For widyaiswara, widyaiswara development is needed continuously in terms of both quantity and quality considering the development and rapid progress of world of.

Keywords: organizational strategy, education and training, effective

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan wahana pencetak sumberdaya manusia agar memiliki kompetensi yang diperlukan yaitu pengetahuan (*knowledge* kognitif), keterampilan (*skills*/psikomotorik), dan perilaku (*behavior/attitude/affective*). Suatu Diklat dikatakan berhasil apabila didukung oleh semua unsur kediklatan yang bermutu, baik lembaga diklatnya, pengajar/widyaiswara, dan pengelola diklat yang profesional, kurikulum yang sesuai dengan tujuan diklat serta ditunjang ketersediaan sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan diklat.

Lembaga Pendidikan dan Pelatihan bagi PNS diharapkan dapat menjadi tempat pertukaran gagasan kreatif dan inovatif dengan mutu program

yang kompetitif. Lembaga Pendidikan dan Pelatihan juga diharapkan menjadi tempat dimana komitmen peningkatan mutu tampak jelas dalam kegiatan diseminasi dan pengembangan gagasan serta praktik mutakhir manajemen kinerja organisasi publik dengan inovasi sebagai norma yang menjiwai setiap kegiatan. Dengan demikian, Lembaga Pendidikan dan Pelatihan akan memiliki identitas yang membedakannya dari lembaga yang serupa dengan sejumlah fasilitator diklat yang memadai secara kuantitas maupun kualitas, penyelenggara diklat yang berkepribadian unggul, kompeten dan profesional, manajemen program diklat yang efektif dan efisien, publikasi bermutu, memiliki perpustakaan dengan koleksi yang memadai dan dikelola dengan teknologi mutakhir, serta pelayanan penunjang yang prima.

Lembaga Pendidikan dan pelatihan dianggap mampu mengelola penyelenggaraan diklat secara

professional serta menjadi pusat pengembangan sumber daya manusia aparatur negara yang mampu memberikan pelayanan prima dalam semua aspek manajemen, dan mampu melakukan peningkatan kompetensi SDM aparatur sesuai dengan kebutuhan aktual.

Fokus dari misi PPSDM Aparatur adalah memanfaatkan kegiatan pelatihan klasikal dan non-klasikal untuk meningkatkan kualitas ASN dari segi kompetensi di bidang kepemimpinan, manajemen dan administrasi. Di samping itu, peningkatan tersebut bersifat berkelanjutan agar selalu dapat mengikuti perkembangan dan kebutuhan yang terjadi di dalam metode maupun teknik pengelolaan sumber daya manusia..

PPSDM Aparatur sebagai satuan kerja di bawah BPSDM ESDM memiliki tugas melaksanakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi, untuk aparatur KESDM¹. PPSDM Aparatur merupakan satuan kerja yang baru, bukan hanya dari nomenklatur saja tetapi juga cakupan pekerjaannya. Selama ini tugas pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan oleh satuan kerja kediklatan (Pusdiklat-Pusdiklat) dan juga Biro Sumber Daya Manusia di Sekretariat Jenderal ESDM. Berdasarkan Pasal 931 dari Permen ESDM No. 13

Tahun 2016 pengembangan SDM dalam bidang non-teknis yaitu bidang Kepemimpinan, Manajemen dan Administrasi dilaksanakan oleh Pusat Pengembangan SDM Aparatur dalam format pelatihan klasikal dan non-klasikal.

Jadi, instansi yang terkait dengan tugas dan fungsi PPSDM Aparatur adalah : 1). Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi dan penyelenggaraan diklat. 2). Satuan Organisasi di lingkungan Kementerian ESDM (Biro SDM dan BPSDM).

Dalam rangka penajaman tugas dan fungsi PPSDM Aparatur, telah dibahas usulan perubahan atau reorganisasi PPSDM Aparatur di antara BPSDM, PPSDM Aparatur, Setjen, Biro SDM dan Biro Ortala.

Secara prinsip, tugas dari PPSDM Aparatur serupa dengan yang ada saat ini, namun dengan penyisipan kata *kompetensi*, sehingga tugas yang sebelumnya tertulis ‘melaksanakan pengembangan sumber daya manusia aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi’ berubah menjadi ‘melaksanakan pengembangan *kompetensi* sumber daya manusia aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi’.

Tabel 1. Tugas Fungsi PPSDMA menurut Permen ESDM No.13 2016 dan Tugas Fungsi yang diharapkan

Permen ESDM No. 13 Tahun 2016	Fungsi yang diharapkan
1. penyiapan penyusunan kebijakan teknis Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi;	1. penyiapan penyusunan kebijakan teknis pengembangan <i>kompetensi</i> sumber daya manusia aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi;
2. penyusunan program, akuntabilitas kinerja dan evaluasi serta pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi;	2. penyusunan program, akuntabilitas kinerja, dan evaluasi serta pengembangan <i>kompetensi</i> sumber daya manusia di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi;
3. penyiapan bahan penyusunan perencanaan pengembangan sumber daya manusia, pengelolaan penyertaan pendidikan dan pelatihan, magang, seminar, lokakarya, tugas belajar dan izin belajar, analisis standar kompetensi jabatan, serta analisis kompetensi pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi;	3. penyiapan bahan pengelolaan penyertaan pendidikan dan pelatihan, magang, seminar, lokakarya, tugas belajar, serta analisis kompetensi pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi;

4. pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi;	4. pelaksanaan penyelenggaraan <i>pengembangan kompetensi sumber daya manusia</i> di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi;
5. pelaksanaan pengelolaan sarana prasarana dan informasi pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi	5. <i>penyiapan standar dan pelaksanaan penilaian kompetensi aparatur</i> ;
6. pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi; dan	6. pemantauan, evaluasi, pelaporan pelaksanaan tugas, dan <i>pengelolaan sistem informasi</i> pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi; dan
7. pelaksanaan administrasi Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi.	7. pelaksanaan administrasi pusat pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi.

Sumber : Milestone Renstra BPSDM 2019-2014

Usulan tugas dan fungsi tersebut mempertajam beberapa aspek dari PPSDM Aparatur sebagai berikut:

1. Pengembangan sumber daya manusia difokuskan kepada ‘kompetensi’ sumber daya manusia bidang kepemimpinan, manajemen dan administrasi.
2. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia menggunakan sarana pendidikan dan pelatihan, magang, seminar, lokakarya, tugas belajar serta analisis kompetensi pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi.
3. Terminologi ‘pendidikan dan pelatihan’ diubah menjadi ‘pelatihan’ karena terminologi ‘pendidikan’ dikategorikan sebagai pendidikan formal, yang digunakan untuk moda tugas belajar.

Terdapat penajaman fungsi dengan terminologi ‘penilaian kompetensi aparatur’. Hal ini berarti bahwa ada fungsi yang menjadi fokus baru dan memerlukan konsentrasi melalui pembentukan bidang tersendiri.

Arah kebijakan pengembangan SDM yang profesional dan berintegritas, BPSDM ESDM telah mencanangkan bahwa area yang dikelola oleh PPSDM Aparatur adalah Manajemen Bakat (*Talent Management*) dengan fungsi penyusunan kebijakan teknis Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, penyusunan program, akuntabilitas kinerja dan evaluasi, penyiapan bahan penyusunan perencanaan pengembangan

sumber daya manusia, pengelolaan penyertaan pendidikan dan pelatihan, magang, seminar, lokakarya, tugas belajar dan izin belajar, analisis, standar kompetensi jabatan, serta analisis kompetensi pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi.

PPSDM Aparatur juga menyelenggarakan pendidikan dan/atau pelatihan, pengelolaan sarana prasarana dan informasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas serta pelaksanaan administrasi PPSDM Aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen dan administrasi.

Dengan situasi umum tersebut, dimana fokus kegiatan berada pada pengembangan SDM bidang Kepemimpinan, Manajemen dan Administrasi sebagai orientasi yang baru, diperlukan suatu perencanaan yang matang agar tugas dan fungsi dapat dijalankan dengan baik.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Komposisi pegawai PPSDM Aparatur Tahun ... dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Komposisi Pegawai PPSDM Aparatur

Jabatan	Jumlah	Persentase
Struktural	13 orang	16%
FT Widyaiswara	15 orang	16%
FT Pustakawan	1 orang	1,2%
FT Arsiparis	3 orang	1,2%
FT Pranata Komputer	1 orang	2,5%
FT Perencana Pertama	1 orang	1,2%
FU Pelaksana	43 orang	61,7%
Total	76 orang	100%

Jumlah widyaiswara di PPSDM Aparatur awalnya hanya 15 orang dengan usia berkisar 38 sampai 55 tahun, namun pada tahun 2015 telah dilaksanakan kebijakan rekrutmen widyaiswara dari CPNS dan berlatar belakang pendidikan

minimal S2 sejumlah 12 orang. Dari jumlah dan kualifikasi menunjukkan adanya ketimpangan rasio antara jumlah dan jenis diklat terhadap ketersediaan widyaiswara.

Tabel 3. Komposisi Latar Belakang Pendidikan Widyaiswara

No	Widyaiswara	Latar Belakang Pendidikan	Teknik/non-teknik
1	Widyaiswara Madya	S2, Pengembangan Kewilayahan Pertambangan	Teknik
2	Widyaiswara Muda	S2, Rekayasa Pertambangan	Teknik
3	Widyaiswara Muda (TB luar negeri)	S2, Teknik Air Tanah	Teknik
4	Widyaiswara Pertama	S1-Teknik Geologi	Teknik
5	Widyaiswara Muda	S2, Rekayasa Pertambangan,(S1) Tek. Pertambangan	Teknik
6	Widyaiswara Muda	S2,Teknik Geologi, S1.	Teknik
7	Widyaiswara Pertama	S2, Rekayasa Pertambangan	Teknik
8	Widyaiswara Pertama	S2, Hukum	Non-Teknik
9	Widyaiswara Pertama	S2,Teknik Geodesi dan Geomatika, (S1)	Teknik
10	Widyaiswara Pertama	S1, Sastra Inggris	Non-Teknik
11	Widyaiswara Pertama	S2, Teknik Geologi	Teknik
12	Widyaiswara Pertama	S2, Teknik Geologi	Teknik
13	Widyaiswara Pertama	S2, Teknik Perminyakan	Teknik

Akreditasi adalah pengakuan formal oleh instansi Pembina bahwa seorang widyaiswara itu telah memenuhi standar kompetensi sesuai dengan jabatan dan pangkat yang didudukinya. Sedangkan sertifikasi adalah pemberian bukti berupa piagam atau sertifikat bahwa yang bersangkutan kompeten atau tidak. Kedua instrument ini umumnya dilakukan sebagai proses

pengujian apakah seorang layak atau tidak mendapatkan suatu status tertentu yang dilaksanakan oleh lembaga yang berwenang dalam bidang itu. Dalam konteks widyaiswara, akreditasi dan sertifikasi dilakukan untuk menguji apakah seorang widyaiswara itu kompeten untuk mengajar suatu mata diklat tertentu hal ini secara periodic perlu dilakukan dalam proses akreditasi

dan sertifikasi dengan tujuan untuk memastikan profesionalismenya sehingga kiprah dalam proses bahwa mereka yang telah diangkat sebagai pembelajaran diklat tetap maksimal. widyaiswara akan terus menerus dapat terjaga

Tabel 4. Pelatihan yang Sudah Diikuti oleh Widyaiswara

NAMA WIDY AISWARA	NAMA DIKLAT
Erick Hutrindo, S.T., M.T	TOF Latsar ASN
	The Art and Science of Coaching Modul 1-2
Hendris Agung Prasajo, S.T.	TOF Latsar ASN
	Indonesia Menulis
	<i>The Art and Science of Coaching Modul 1-2</i>
	<i>Problem Solving and Decision Making</i>
	<i>Bussiness Proces Mapping</i>
Ahmad Helmi, S.T., M.Eng.	TOF Latsar ASN
	Indonesia Menulis
	<i>HCMC Modul 1 : Aligning HCM Strategy & Corporate Strategy</i>
	<i>Ahli K3 Umum Muda Bersertifikasi BNSP</i>
	<i>HCMC Modul 2 : Acquiring & Developing The Right Employee</i>
	<i>HCMC Modul 3 : Retaining The Best Employee</i>
	<i>HCMC Modul 4 : Increasing Employee Engagement</i>
Makmun Abdullah, S.T., M.T.	TOF Latsar ASN
	Strategic Decision Making
	Ahli K3 Umum Muda Bersertifikasi BNSP
	<i>Bussiness Proces Mapping</i>
Fahmi Aulia Rakhman, S.H., M.H	TOT Revolusi Mental untuk Pelayanan Publik
	<i>The Art and Science of Coaching Modul 1-2</i>
	<i>Innovation Strategy</i>
	<i>Integrated Risk Management</i>
Rohmatulloh, S.T., M.Si.	TOF Latsar ASN
	<i>Strategic Decision Making</i>
	<i>Company Strategic Planning</i>
	<i>The Art and Science of Coaching Modul 1-2</i>
Ani Maliani, S.T., M.T.	TOF Latsar ASN
	<i>The Art and Science of Coaching Modul 1-2</i>
	<i>HCMC Modul 1 : Aligning HCM Strategy & Corporate Strategy</i>
	<i>HCMC Modul 2 : Acquiring & Developing The Right Employee</i>
	<i>HCMC Modul 3 : Retaining The Best Employee</i>
	<i>HCMC Modul 4 : Increasing Employee Engagement</i>
Dian Anggarini, M.H.	TOF Latsar ASN
	<i>The Art and Science of Coaching Modul 1-2</i>
	<i>Marketing Channel Strategic</i>
Roni Rahmat Nugraha, S.T., M.T.	TOF Latsar ASN
	<i>Powerfull Business Presentation</i>
	<i>Logistic Management</i>
Agus Mulyana, M.T.	TOF Latsar ASN
	<i>Human Resources Management</i>

	<i>Talent Management</i>
Ganjar Hermadi, S.T., M.T.	TOF Latsar ASN
	<i>Innovation Strategy</i>
	<i>Business Process Mapping</i>
Patar Simanjuntak, S.T	
Drs. Zulkifli, M.Si	
Sukiman, SH., MH	

Sumber : Kepegawaian PPSDM Aparatur (2019)

Dikaitkan dengan tugas PPSDM Aparatur untuk mengembangkan kompetensi SDM Aparatur KESDM, maka tantangan sangat besar ada pada komposisi widyaiswara di mana dari 14 orang tersebut 11 orang memiliki latar belakang teknik dan 4 orang non-teknik. Widyaiswara dengan latar belakang non-teknikpun bukan yang memiliki kompetensi dasar pendidikan, pengajaran atau pelatihan.

Secara umum, widyaiswara yang tersedia memiliki kompetensi dasar bukan pada bidang pendidikan dan pelatihan SDM bidang Kepemimpinan, Manajemen dan Administrasi. Karena itu diperlukan usaha yang lebih keras dari semua komponen PPSDM Aparatur, khususnya para widyaiswara untuk meningkatkan kemampuannya melalui beragam cara, di antaranya mengambil sertifikasi TOT (*Trainig of Trainer*) dan melakukan upaya pembelajaran untuk menguasai bahan pendidikan dan pelatihan bidang Kepemimpinan, Manajemen dan Administrasi.

Selain itu dalam praktek kediklatan yang diselenggarakan oleh PPSDM Aparatur, masih dijumpai beberapa masalah yang sering muncul, diantaranya:

1. Mekanisme koordinasi yang belum jelas antara lembaga diklat (PPSDMA) dengan bagian kepegawaian Setjen KESDM yang mengelola pengembangan Sumber Daya manusia di Kementerian ESDM dan Pembina Diklat PNS, yaitu Lembaga Administrasi Negara (LAN).
2. Diperlukan upaya koordinasi yang lebih intensif antara bidang diklat dengan bidang kepegawaian terutama menyangkut rekrutmen dan seleksi calon peserta diklat, termasuk penempatan serta pemberdayaan alumni atau lulusan diklat dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Terhadap hal tersebut, diperlukan rumusan strategi penataan kelembagaan diklat agar benar-benar mampu menjadi pendukung peningkatan kompetensi SDM aparatur. Beberapa strategi yang harus

dilakukan yaitu; PPSDM Aparatur sebagai pusat pembelajaran (*Training Center*) mengeluarkan kebijakan satu pintu atas penyelenggaraan dengan model diklat, agar memiliki keleluasaan dan lebih fokus dalam menjalankan tugas dan fungsi utamanya dalam pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur. Terlebih dengan diberlakukannya Undang-Undang ASN, yang mengatur setiap PNS memiliki hak yang sama untuk mendapatkan kesempatan mengembangkan diri melalui pendidikan dan pelatihan yang berbasis kompetensi. Dengan pemisahan ini nantinya memiliki implikasi yang sangat besar terhadap pengembangan kurikulum dan inovasi kediklatan yang bisa menelurkan aparatur yang berkualitas serta yang mampu mengikuti perkembangan zaman.

3. Koordinasi dengan LAN RI, KemenPANRB dan BKN harus lebih ditingkatkan untuk menata kelembagaan ini. Fungsi lembaga diklat PPSDM Aparatur tentunya tidak dapat dilaksanakan secara internal saja atau oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya saja. Penataan kelembagaan ini perlu dan harus melibatkan pembuat kebijakan (*policy maker*) dan kebijakan-kebijakan yang dibuat akan lebih kuat dalam mendukung dan pengembangannya.

Dalam penyelenggaraan diklat aparatur selama ini seringkali terkesan sebagai penghamburan dana atau hanya sekedar untuk mendapatkan sertifikat saja. Bahkan ada juga yang beranggapan diklat sebagai saat-saat *refreshing* yang menyenangkan bagi beberapa PNS, dimana mereka bisa terlepas sejenak dari kepenatan tugas keseharian yang monoton. Namun demikian, ternyata program-program diklat yang dilakukan selama ini dinilai masih belum mampu mewujudkan tujuan yang diharapkan, yaitu peningkatan kompetensi aparatur. Ada berbagai faktor yang menyebabkan hal tersebut, salah satunya adalah bahwa pengembangan

kompetensi PNS melalui program diklat dan program pengembangan lainnya tidak didasarkan pada kebutuhan, baik kebutuhan individual maupun organisasional. Hal ini menyebabkan munculnya beberapa fenomena menarik yang berkaitan dengan dengan jenis-jenis program yang ditawarkan, antara lain:

1. Pengembangan program diklat selama ini dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan baik yang dibutuhkan oleh pegawai maupun organisasi itu sendiri. Bahkan sebagian besar kegiatan diklat yang dilaksanakan tidak berdasarkan analisis. Sehingga wajar saja ketika aparatur seringkali dianggap tidak kompeten, karena mereka mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang tidak mereka butuhkan atau tidak sesuai dengan pekerjaan yang digelutinya.
2. Kurang berkembangnya inovasi jenis-jenis diklat teknis, karena lembaga/bagian diklat hanya fokus menyelenggarakan jenis-jenis diklat yang sama dari tahun ke tahun. Padahal, inovasi jenis diklat teknis sangat diperlukan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok aparatur pemerintah di lapangan. Dengan demikian maka diperlukan sistem pengaturan tentang jenis dan jenjang program diklat yang dapat diselenggarakan dan ditawarkan. Pengaturan ini dilakukan dengan tujuan agar diklat-diklat yang dilaksanakan benar-benar terkait dengan peningkatan kompetensi aparatur pemerintah yang dibutuhkan di lapangan.

Sistem pengaturan ini harus disusun secara bersama-sama antara instansi Pembina Diklat (LAN), instansi pengendali diklat (BKN) dengan berbagai lembaga diklat. Sistem pengaturan ini dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan akreditasi dan sertifikasi program diklat (*accrediting & certifying training program*) terhadap seluruh program diklat kepemimpinan, teknis dan fungsional.

A. Manajemen Diklat

1. Manajemen Tenaga Kediklatan 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, 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 (2002). Mengilustrasikan wilayah kerja administrasi pendidikan secara skematik dalam gambar berikut:

Engkoswara (2002 :9)

Gambar 1. Klasifikasi Manajemen Pendidikan

Gambar klasifikasi Manajemen Pendidikan 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.

2. 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.

Gambar 2. Siklus diklat

Dalam gambar 2 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.

3. 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, kita 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.

4. Fasilitator

Fasilitator yang dimiliki oleh lembaga Diklat harus kapabel, fasititator atau yang lebih dikenal dengan nama Widyaiswara. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor per/14/M.PAN/2009 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya, pasal I ayat 9, dikembangkan menjadi 4 kemampuan dasar. Dimana dalam penjelasannya disebutkan bahwa Standar kompetensi adalah kemampuan minimal yang secara umum dimiliki oleh widyaiswara dalam menjalankan tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk mendidik, mengajar dan/atau melatih PNS, yang terdiri atas: Kompetensi pengelolaan pembelajaran, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi substantif. Berdasarkan masukan dari penyelenggara diklat maupun para alumni diklat, kita masih mendengar keluhan tentang kurangnya widyaiswara baik secara kuantitas maupun kualitasnya bahkan disemua kemampuan dasar widyaiswara tersebut. Sementara itu berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor Per/14/M.PAN/2009 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya, kapasitas dan kompetensi widyaiswara dinilai berdasarkan aspek-aspek pendidikan secara formal, aktivitasnya dalam kegiatan pengembangan dan pelaksanaan diklat, aktivitas dalam pengembangan profesi serta aktivitas penunjang lainnya. Dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kapasitas widyaiswara, ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh lembaga diklat bekerjasama dengan Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi Pembina, antara lain: dipantau secara cermat agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang dapat merugikan organisasi.

5. Reformasi Penyusunan Kurikulum

Penyusunan kurikulum di Kementrian KESDM berbasis Peraturan Kemendagri No. 31 tahun 2007 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan ESDM. 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 BPSDM 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

6. Persyaratan Peserta

Berdasarkan tingkat pendidikan dan pekerjaan peserta pada sebagian diklat tidak sesuai dengan kriteria sehingga tujuan pembelajaran kurang tercapai. Menanggapi persoalan ini, maka BPSDM 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 ESDM 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 BPSDM 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.

7. Persyaratan Widyaiswara

BPSDM 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 BPSDM sendiri juga ada yang seperti itu, namun teru

diupayakan untuk meningkatkan kompetensinya. Pada penyelenggaraan beberapa diklat, fasilitator berasal luar Widyaiswara Kementerian ESDM.

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 Kementerian esdm, 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.

8. Mengidentifikasi Kompetensi Widyaiswara

Kompetensi digunakan untuk mengidentifikasi widyaiswara sehingga mendapatkan gambaran tentang :

- a. Jumlah widyaiswara yang ada di PPSDMA;
- b. Jenis dan jenjang diklat yang telah diikuti oleh widyaiswara;

- c. Kelompok mata diklat yang telah diampu oleh widyaiswara.

Dilakukan Analisis terhadap peta kompetensi yang nantinya akan menggambarkan arah kebijakan yang harus diambil dalam rangka mengembangkan kemampuan para widyaiswara. Setidaknya, peta kompetensi ini akan meminimalisir hal-hal sebagai berikut:

- a. Adanya fenomena jumlah widyaiswara yang banyak tetapi tetap saja tidak cukup (*many but never enough*). Hal ini diakibatkan oleh penumpukan jumlah widyaiswara dengan keahlian mengajar mata diklat yang sama, dan cenderung mengajar pada program diklat yang sama. Harus diakui bahwa sebagian besar widyaiswara sekarang ini cenderung mengajar pada diklat prajabatan dan sesuai dengan jabatannya. Misalnya sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor per/14/M.PAN/2009 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya, pada Bab IV pasal 8 ayat 1 tentang Rincian Kegiatan widyaiswara sesuai dengan jenjang jabatannya, bahwa untuk Widyaiswara madya sudah harus mengajarkan diklatpim.
- b. Diklatpim saja, bukan mengembangkan diklat teknis yang sangat dibutuhkan oleh kebanyakan instansi ESDM.
- c. Kurangnya pemberdayaan terhadap widyaiswara terutama yang berada di lembaga diklat ESDM karena keterbatasan anggaran untuk pendidikan dan latihan serta kurangnya peluang untuk mengembangkan diri
- d. Secara kelembagaan, fungsi konsultatif widyaiswara belum diberdayakan dengan optimal. Terutama keterlibatannya dalam proses menganalisis kebutuhan diklat, merancang program dan kurikulum diklat baik fungsional dan teknis samapi dengan monitoring dan evaluasi pelaksanaan diklat. Dimana widyaiswara akan bisa memberikan masukan bagi terciptanya keputusan terbaik pimpinan demi meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat dan prestasi kerja lembaga diklat secara keseluruhan.

9. Akreditasi dan Sertifikasi

Akreditasi adalah pengakuan formal oleh instansi Pembina bahwa seorang widyaiswara itu telah memenuhi standar kompetensi sesuai dengan jabatan dan pangkat yang didudukinya. Sedangkan sertifikasi adalah pemberian bukti berupa piagam atau sertifikat bahwa yang

bersangkutan kompeten atau tidak. Kedua instrument ini umumnya dilakukan sebagai proses pengujian apakah seorang layak atau tidak mendapatkan suatu status tertentu yang dilaksanakan oleh lembaga yang berwenang dalam bidang itu. Dalam konteks widyaiswara, akreditasi dan sertifikasi dilakukan untuk menguji apakah seorang widyaiswara itu kompeten untuk mengajar suatu mata diklat tertentu hal ini secara periodic perlu dilakukan dalam proses akreditasi dan sertifikasi dengan tujuan untuk memastikan bahwa mereka yang telah diangkat sebagai widyaiswara akan terus menerus dapat terjaga profesionalismenya sehingga kiprah dalam proses pembelajaran diklat tetap maksimal.

10. Penyelenggaraan Diklat

Lembaga Administrasi Negara telah mengembangkan tiga jenis TOT untuk para widyaiswara yaitu:

- a. TOT berjenjang yang dilaksanakan bagi para widyaiswara sesuai dengan jenjang yang saat ini didudukinya, misalnya widyaiswara pertama wajib mengikuti TOT Berjenjang Tingkat Pertama, dan widyaiswara utama wajib mengikuti TOT berjenjang tingkat Utama.
- b. TOT Substantif yang bertujuan untuk memberikan pemahaman materi yang lebih mendalam TOT metode pembelajaran yang bertujuan untuk memperdalam bagaimana menyampaikan materi materi pelajaran kepada para peserta diklat secara efektif, misalnya TOT Metode pembelajaran efektif, TOT metode studi kasus.

11. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring adalah kegiatan yang dilakukan secara periodik oleh pihak luar maupun dalam untuk menjamin bahwa pelaksanaan suatu kegiatan itu sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, sesuai prosedur, aturan hukum, serta peran dan fungsi masing-masing. Monitoring lebih ditekankan pada proses pelaksanaan tugas. Sedangkan evaluasi berasal dari kata dasar *value* (nilai) adalah suatu pemeriksaan (penyelidikan yang sistemis tentang manfaat atau apakah program itu harus dilanjutkan atau dihentikan, atau harus dilakukan perbaikan-perbaikan dimasa yang akan datang. Unsur-unsur yang akan dimonitor dan evaluasi mencakup aspek-aspek pengelolaan kediklatan, yaitu:

- a. Analisis Kebutuhan Diklat
- b. Tujuan Diklat dan pencapaian standar

kompetensi Materi diklat

- c. Metode dan teknik penyampaian
- d. Peserta Diklat
- e. Widyaiswara
- b. Proses pembelajaran
- c. Sarana dan prasarana

Dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi diklat, pimpinan lembaga diklat harus memiliki komitmen yang kuat untuk peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat. Komitmen ini dapat ditunjukkan dengan melakukan dua proses monitoring dan evaluasi yaitu internal dan eksternal. Pengawasan dan evaluasi internal dapat dilakukan dengan menunjuk pengawas (assessor) yang diberi tugas untuk melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan diklat. Pengawasan secara eksternal dilakukan dengan mengizinkan pengawas dari instansi Pembina (LAN) untuk melakukan kunjungan pengawasan (*monitoring visit*) terhadap proses pembelajaran diklat. Kedua proses ini mengarah pada pencapaian kualitas pembelajaran diklat yang tinggi. Dengan melakukan pengawasan dan evaluasi yang tepat, kita berharap bahwa kualitas penyelenggaraan diklat menuju peningkatan kompetensi aparatur yang terus meningkat. Yang terpenting adalah harus ada komitmen antara pengawas, evaluator, dan pejabat struktural baik dari penyelenggara maupun instansi Pembina.

Kebijakan diklat PNS yang berlaku pada saat sekarang ini dituangkan dalam peraturan pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang pendidikan dan pelatihan pejabat pegawai negeri sipil. Pada Bab II pasal 2 peraturan tersebut tercantum bahwa tujuan diklat PNS adalah :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan di landasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayom, dan pemberdayaan masyarakat
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik
5. Dengan demikian diklat yang diselenggarakan bagi PNS intinya bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme, membentuk sikap dan

perilaku, meningkatkan nasionalisme dan menciptakan pemerintahan yang baik.

Tujuan inilah yang selanjutnya dijabarkan di dalam kompetensi yang harus dimiliki oleh PNS di dalam mengemban tugasnya di berbagai bidang dan berbagai tingkatan serta berbagai tempat. Dari evaluasi yang selama ini diberikan oleh para peserta diklat terutama diklat dalam jabatan (perjenjangan) mengemukakan bahwa hingga saat ini masih terdapat kesenjangan antara penyelenggaraan diklat secara normatif, baik sarana dan prasarana maupun substansi kenyataan didalam praktik sehari-hari para peserta. Sehingga mereka saling mempertanyakan

konsistensi antara kemampuan atau kompetensi yang dicapai peserta setelah menyelesaikan diklat dengan kompetensi yang seharusnya dicapai oleh diklat tersebut di dalam menunjang jabatannya atau tugasnya. Atas dasar penilaian dari pengalaman peserta tersebut maka seyogyanya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi PNS harus didasarkan pada pendekatan standar kompetensi. Dengan demikian, arah pendekatan penyelenggaraan diklat aparatur harus direncanakan sedemikian rupa, sehingga memenuhi kebutuhan PNS dalam mengatasi kesenjangan kompetensinya. Perubahan-perubahan dan perbaikan ini menuntut tersedianya sarana. Prasarana penyelenggaraan dan widyaiswara yang kompeten dan profesional. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan hanya akan dapat diselenggarakan apabila segenap unsur dari kediklatan dapat dipenuhi.

Berdasarkan PP no 11 tahun 2017, unsure kediklatan terdiri atas :

1. Tenaga kediklatan yakni widyaiswara, pengelola dan tenaga kediklatan lainnya
2. Sarana dan prasarana Mutu dari setiap unsur kediklatan akan mempengaruhi kualitas dari keluaran pendidikan dan pelatihan, disamping struktur kurikulum dari setiap jenis diklat, manajemen penyelenggaraan diklat juga akan mempengaruhi keseluruhan proses pembelajaran dalam diklat. Kualitas manajemen penyelenggaraan diklat di tunjukkan dengan :
 - a. Tersedianya rencana menyeluruh penyelenggaraan diklat
 - b. Terdapatnya kurikulum yang terinci
 - c. Terdapatnya penjadwalan dari setiap mata pelajaran
 - d. Terdapatnya widyaiswara yang sesuai dengan mata ajar yang diberikan
 - e. Tersedianya sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai

- f. Rencana tindak darurat apabila widyaiswara atau unsur lainnya mendapat gangguan.

Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mendefinisikan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Jika ditinjau dari tujuannya, menurut *Manpower Services Commissions* dalam Suparman dalam Handoko (2007), pendidikan adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, pemahaman dan penyerapan, nilai-nilai yang diperlukan dalam semua aspek kehidupan, bukan hanya pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan kegiatan atau pekerjaan tertentu. Dari dua konsep tersebut masing-masing menekankan kepada perubahan individu yang terkait dengan nilai-nilai, kemampuan kognitif dan psikomotor melalui pengembangan potensi diri secara terencana. Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa pendidikan dilakukan untuk menyiapkan individu mengarungi kehidupan, yang tidak dibatasi oleh pekerjaan saat ini atau masa yang akan datang. Sedangkan pelatihan adalah pengalaman pembelajaran yang disiapkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai (Suprijanto, 2005). Secara operasional, pelatihan merupakan kegiatan yang didesain untuk membantu pegawai memperoleh pengetahuan keterampilan dan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugasnya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pelatihan berorientasi pada pekerjaan saat ini atau masa datang. Pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi aparatur dapat dijadikan sebagai *treatment* bagi optimalisasi kinerja organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Negeri Sipil yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), dijelaskan, bahwa diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

B. Pembinaan Sumber Daya Kediklatan

Fungsi Perencanaan:

- a. perumusan visi dan misi dilakukan dengan mengacu kepada visi dan misi Kementrian

ESDM, namun tidak semua anggota organisasi dilibatkan;

- b. untuk mewujudkan visi dan misi, PPSDM Aparatur telah memiliki perencanaan strategis dengan menyusun rencana strategis lima tahunan;
- c. setiap unit kerja di kementerian ESDM 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:

- a. 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;
- b. 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 Kementerian ESDM masih belum ideal, sehingga koordinasi dan pembagian tugas belum berjalan secara efektif;
- b. kondisi pegawai di Kementerian esdm secara kuantitas sudah memadai tetapi secara kualitas perlu dilakukan pengembangan.
- c. 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 ESDM Nomor 41 tahun 2010, sedangkan administrasi kepegawaian difokuskan kepada usaha mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten sesuai dengan tuntutan reformasi.

Fungsi Pelaksanaan: (a) BPSDM telah

berupaya menyediakan sarana dan prasarana baik fisik maupun nonfisik; (b) dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, BPSDM 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 Kementerian esdm juga memuaskan para *stakeholder*; (c) BPSDM memperkuat 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.

1. Reformasi Kurikulum dan Materi Ajar

Penyusunan kurikulum di Kementerian ESDM berbasis Peraturan ESDM No. 27 tahun 2009 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan ESDM. 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 BPSDM 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.

2. 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 BPSDM 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 ESDM 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 BPSDM ditunjukan 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.

3. Reformasi Persyaratan Widyaiswara

BPSDM 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 BPSDM sendiri juga ada yang seperti itu, namun terus diupayakan untuk meningkatkan kompetensinya. Pada penyelenggaraan beberapa diklat, fasilitator berasal luar Widyaiswara Kementrian ESDM. Kompetensi WidyaiswaraPPSDM Aparatur pada materi-materi Diklat tertentu kurang optimal.

4. 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 PPSDMA, 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.

5. 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 berkait 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 Kementerian esdm secara umum tidak terjadi masalah yang berarti yang sampai mengganggu tugas pokok dan fungsi PPSDMA. 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 Kementerian esdm berasal dari APBN yang diatur dalam ketetapan Menteri Keuangan, 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 PNPB dapat menambah jumlah *target group*. Selain itu, diperoleh informasi bahwa anggaran

Diklat bagi aparatur ESDM untuk mengikuti diklat di Badan Diklat Kementrian ESDM belum sepenuhnya terserap.

6. Evaluasi Diklat

Fungsi evaluasi lebih diarahkan kepada penilaian kinerja setiap sesi kegiatan penyelenggaraan, yang outputnya dapat memberikan predikat keberhasilan atau kegagalan, keberhasilan atau ketidakberhasilan, 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.

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 *Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XVII No.1 Oktober 2013* 138 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.

C. Kondisi Widyaiswara Saat Ini

Diklat merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai tatkala di hadapkan dengan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi yang di butuhkan. Apabila kita merujuk kepada tujuan kediklatan bagi pegawai negeri sebagaimana yang terumuskan dalam PP 101 tahun 2000 yaitu bahwa diklat bertujuan untuk :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan di landasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu bereperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik

Tujuan diklat tersebut dapat tercapai apabila didukung oleh system kediklatan yang kuat. Untuk itu program diklat perlu di rancang sebaik mungkin agar tujuan tersebut dapat di capai. Agar program diklat tersebut dapat mencapai tujuan ada beberapa sasaran yang perlu harus di penuhi yakni antara lain sebagai berikut:

1. Saat ini penempatan pegawai ataupun penyelenggaraan program diklat belum didasarkan kepada kompetensi. Kondisi ideal adalah di jadikannya kompetensi sebagai acuan dalam penempatan dan penyelenggaraan program-program diklat.

2. Belum semua penyelenggaraan diklat saat ini memiliki kualifikasi yang memadai. Untuk itu prasyarat utama yang harus di penuhi adalah standar kompetensi pengelola diklat yang terdiri dari standar kompetensi widyaiswara dan standar kompetensi pengelola diklat.
3. Widyaiswara dan pengelola diklat yang saat ini dianggap memiliki kompetensi, tidak pernah di lakukan evaluasi secara berkala terhadap kompetensinya, untuk itu kompetensi ideal yang semestinya adalah adanya sistem akreditasi dan sertifikasi bagi widyaiswara dan pengelola diklat.
5. Agar diklat yang di selenggarakan sesuai dengan kebutuhan maka sebelumnya perlu di lakukan analisis kebutuhan diklat
6. Program diklat yang ada saat ini belum semuanya memiliki standar kompetensi yang ingin di capai kalaupun ada yang sudah memiliki banyak yang belum jelas dan masih bersifat abstrak. Oleh karena itu perlu disusun program diklat berdasarkan standar kompetensi.
7. Diklat di berikan kepada seorang pegawai jika ada kesenjangan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut dengan standar yang di tetapkan. Oleh karena itu sebelum pegawai di ikutsertakan dalam program diklat perlu adanya assessment kompetensi
8. Diklat akan memberikan kinerja yang baik jika di selenggarakan oleh lembaga diklat yang mempunyai kualifikasi untuk menyelenggarakan.
9. Meskipun koordinasi secara implisit dalam berbagai peraturan kediklatan telah di sebutkan, namun dalam pelaksanaannya masih menemukan kendala. Oleh karena itu perlu adanya mekanisme koordinasi antar lembaga diklat
10. Monitoring dan evaluasi saat ini belum berjalan dengan baik salah satunya karena instrument dan mekanisme monitoring dan evaluasi belum jelas., serta tidak ada personil khusus yang bertugas melaksanakan monitoring dan evaluasi. Oleh karena itu perlu adanya mekanisme dan instrument monitoring dan evaluasi yang lebih jelas, serta personil khusus yang melakukan monitoring dan evaluasi pada setiap penyelenggaraan diklat.
11. Sebagaimana disebutkan bahwa diklat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi. Kompetensi adalah prasyarat untuk prestasi. Maka dalam system pengembangan karier yang

didasarkan pada merit system, diklat harus terkait dengan pola pengembangan karir PNS.

D. Kondisi Ideal Yang Diharapkan

Dari sejumlah widyaiswara yang ada masih belum mencukupi kebutuhan, lebih-lebih apabila dilihat dari penyebaran. Kekurangan jumlah widyaiswara dan rasio kebutuhan widyaiswara setiap instansi ESDM perlu segera di kaji khususnya untuk pelaksanaan diklat bagi PNS. Pada awalnya profesi ini kurang menarik dan diminati dan di jadikan tempat penampungan bagi pejabat yang akan memasuki usia pensiun atau bagi pejabat yang merasa karirnya mendek karena beberapa hal. Dalam kondisi yang demikian jabatan widyaiswara memiliki citra yang kurang baik yaitu kumpulan pegawai yang sedang menunggu atau memperpanjang usia pensiun, atau pegawai yang merasa terbuang sehingga terkesan tidak loyal, frustrasi, bertindak aneh-aneh dan bahkan mengarah sebagai provokator. Keadaan ini tentunya tidak sejalan dengan tujuan pemerintah menerbitkan PP Nomor 101 tahun 2000 tentang jabatan widyaiswara. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor per/14/M.PAN/2009 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya, widyaiswara adalah PNS yang di angkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab, wewenang untuk mendidik, mengajar, dan melatih PNS dan lembaga diklat pemerintah. Out put yang di harapkan dari kinerja widyaiswara adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi netral, professional, berdaya guna, bebas KKN, transparan, berwawasan persatuan dan kesatuan setia pada pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah. Dalam kaitan dengan keberadaan sistem diklat pegawai negeri saat ini dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang secara langsung ataupun tidak berdampak terhadap kinerja penyelenggaraan diklat permasalahan tersebut antara lain:

1. Belum adanya standar kompetensi PNS yang ingin dicapai dalam diklat, padahal semestinya ada standar kompetensi merupakan acuan dalam penyelenggaraan diklat dan penempatan pegawai pada berbagai posisi dan jabatan yang ada. Akibatnya, seringkali muncul ketidak sesuaian antara kompetensi yang diperlukan organisasi dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya. Dampak lain yang sering di temukan adalah penyelenggara diklat yang tidak sesuai dengan kebutuhan.
2. Kurangnya SDM kediklatan yang mempunyai kompetensi. SDM kediklatan meliputi widyaiswara dan penyelenggara diklat.
3. Kurang efektifnya program-program kediklatan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Masih dianggap diklat yang pemula untuk peningkatan kompetensi kemudian berubah hanya formalitas untuk jabatan
4. Kurang optimalnya daya dukung kelembagaan diklat. Diklat semestinya di selenggarakan oleh lembaga diklat yang mempunyai kualifikasi memadai untuk penyelenggaraan diklat. Baik sarana maupun prasarana termasuk personil penyelenggara yang belum memahami kediklatan karena kurangnya koordinasi.
5. Kurang berjalannya monitoring dan evaluasi kediklatan. Salah satu fungsi manajemen kediklatan yang memegang peranan penting dalam penyelenggaraan diklat adalah fungsi monitoring dan evaluasi, baik evaluasi dan monitoring terhadap pelaksanaan penyelenggaraan suatu diklat tertentu (mikro) maupun terhadap penyelenggaraan program diklat secara keseluruhan (makro). Tanpa adanya monitoring dan evaluasi yang memadai maka tidak akan ada feedback yang memadai, sehingga penyelenggaraan dari waktu ke waktu “jalan di tempat” dan tidak ada perbaikan yang terus menerus.
6. Belum terkaitnya sistem kediklatan dengan pengembangan karir secara signifikan.
7. Belum terdapat hubungan yang sinergis antara penyelenggara dengan peserta dan widyaiswara sesuai dengan yang di harapkan.
8. kediklatan meliputi widyaiswara dan penyelenggara diklat.
9. Kurang efektifnya program-program kediklatan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Masih dianggap diklat yang pemula untuk peningkatan kompetensi kemudian berubah hanya formalitas untuk jabatan
10. Kurang optimalnya daya dukung kelembagaan diklat. Diklat semestinya di selenggarakan oleh lembaga diklat yang mempunyai kualifikasi memadai untuk penyelenggaraan diklat. Baik sarana maupun prasarana termasuk personil penyelenggara yang belum memahami kediklatan karena kurangnya koordinasi.
11. Kurang berjalannya monitoring dan evaluasi kediklatan. Salah satu fungsi manajemen kediklatan yang memegang peranan penting dalam penyelenggaraan diklat adalah fungsi

monitoring dan evaluasi, baik evaluasi dan monitoring terhadap pelaksanaan penyelenggaraan suatu diklat tertentu (mikro) maupun terhadap penyelenggaraan program diklat secara keseluruhan (makro). Tanpa adanya monitoring dan evaluasi yang memadai maka tidak akan ada feedback yang memadai, sehingga penyelenggaraan dari waktu ke waktu “jalan di tempat” dan tidak ada perbaikan yang terus menerus.

12. Belum terkaitnya sistem kediklatan dengan pengembangan karir secara signifikan. Belum terdapat hubungan yang sinergis antara penyelenggara dengan peserta dan widyaiswara sesuai dengan yang di harapkan.

KESIMPULAN

Tujuan diklat dapat tercapai apabila didukung oleh sistem kediklatan yang kuat. Untuk itu program diklat perlu di rancang sebaik mungkin agar tujuan tersebut dapat di capai. Agar program diklat tersebut dapat mencapai tujuan ada beberapa sasaran yang perlu harus di penuhi yakni antara lain sebagai berikut:

1. Saat ini penempatan pegawai ataupun penyelenggaraan program diklat belum didasarkan kepada kompetensi. Kondisi ideal adalah di jadikannya kompetensi sebagai acuan dalam penempatan dan penyelenggaraan program-program diklat.
2. Belum semua penyelenggaraan diklat saat ini memiliki kualifikasi yang memadai. Untuk itu prasyarat utama yang harus di penuhi adalah standar kompetensi pengelola diklat yang terdiri dari standar kompetensi widyaiswara dan standar kompetensi pengelola diklat.
3. Widyaiswara dan pengelola diklat yang saat ini dianggap memiliki kompetensi, tidak pernah di lakukan evaluasi secara berkala terhadap kompetensinya, untuk itu kompetensi ideal yang semestinya adalah adanya sistem akreditasi dan sertifikasi bagi widyaiswara dan pengelola diklat.
4. Agar diklat yang di selenggarakan sesuai dengan kebutuhan maka sebelumnya perlu di lakukan analisis kebutuhan diklat
5. Program diklat yang ada saat ini belum semuanya memiliki standar kompetensi yang ingin di capai walaupun ada yang sudah memiliki banyak yang belum jelas dan masih bersifat abstrak. Oleh karena itu perlu disusun program diklat berdasarkan standar kompetensi.
6. Diklat di berikan kepada seorang pegawai jika

ada kesenjangan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut dengan standar yang di tetapkan. Oleh karena itu sebelum pegawai di ikutsertakan dalam program diklat perlu adanya assessment kompetensi

7. Diklat akan memberikan kinerja yang baik jika di selenggarakan oleh lembaga diklat yang mempunyai kualifikasi untuk menyelenggarakan.
8. Meskipun koordinasi secara implisit dalam berbagai peraturan kediklatan telah disebutkan, namun dalam pelaksanaannya masih menemukan kendala. Oleh karena itu perlu adanya mekanisme koordinasi antar lembaga diklat
9. Monitoring dan evaluasi saat ini belum berjalan dengan baik salah satunya karena instrument dan mekanisme monitoring dan evaluasi belum jelas., serta tidak ada personil khusus yang bertugas melaksanakan monitoring dan evaluasi. Oleh karena itu perlu adanya mekanisme dan instrument monitoring dan evaluasi yang lebih jelas, serta personil khusus yang melakukan monitoring dan evaluasi pada setiap penyelenggaraan diklat.
10. Sebagaimana disebutkan bahwa diklat di lakukan untuk meningkatkan kompetensi. Kompetensi adalah prasyarat untuk prestasi. Maka dalam sistem pengembangan karier yang didasarkan pada merit system, diklat harus terkait dengan pola pengembangan karir PNS

DAFTAR PUSTAKA

- Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Badan Kepegawaian Republik Indonesia,
- Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia.
- PP 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil
- PERATURAN MENPAN NO 14 TAHUN 2009 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya.
- LAN RI, 2009. Bahan Diklat bagi Pengelola Diklat: Evaluasi Diklat. Jakarta: Lembaga administrasi Negara.
- Renstra PPSDMA 2019-2024,
- Purwanto dan Atwi Suparman. (1999) *Evaluasi Program Diklat*, Jakarta: STIA LAN PRESS, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara
- Engkoswara (2002), *Administrasi Pendidikan*
- Sri Wahyuni, (2013) strategi peningkatan kualitas Diklat dalam rangka meningkatkan kompetensi aparatur di NTB,
- Suparman, R. (2010). Model Program Pengembangan Karir Pegawai Berbasis Diklat Pada Pusat Kajian dan pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Diklat Aparatur*. Volume 6: Nomor 2 : 2010. PKP2A I LAN.