

Laporan Penelitian Mandiri

Prospektif Pengembangan Jabatan Fungsional Widyaiswara (GUMIL/GADIK) Terhadap Penyelenggaraan DIKLAT Di Lingkungan PUSDIKMIN – POLRI



Disusun Oleh:
Nefi Aris Ambar Asmara, MA.



Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara RI
Bandung
2005

Laporan Penelitian Mandiri

Prospektif Pengembangan Jabatan Fungsional Widyaiswara (GUMIL/GADIK) Terhadap Penyelenggaraan DIKLAT Di Lingkungan PUSDIKMIN – POLRI



**Disusun Oleh:
Nefi Aris Ambar Asmara,MA.**



**Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara RI
Bandung
2005**

Abstrak

Penelitian mandiri ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui prospek dan peluang dimasa yang akan datang mengenai pengembangan jabatan fungsional Widyaiswara yang dikalangan Pusdikmin POLRI dikenal dengan istilah GUMIL (guru militer) karena dahulunya POLRI berada dan bersatu di jajaran ABRI, tetapi setelah POLRI dipisahkan dari ABRI maka istilah GUMIL diganti dengan istilah GADIK (tenaga pendidik). Dalam kaitannya dengan prospektif, dalam hal ini yang dimaksud adalah dimensi penting dalam manajemen kewidyaiswaraan yang meliputi: landasan kebijakan, kedudukan, tugas, fungsi, peranan, kompetensi, proses perencanaan, pengadaan dan seleksi, pembinaan karier, pemberdayaan, akreditasi serta sertifikasi.

Widyaiswara adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas dan tanggung jawab, wewenang untuk: mendidik, mengajar dan melatih dalam lembaga DIKLAT dilingkungan Pemerintah. Hal ini selaras dengan pengertian dalam Undang Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab XI. Yang pada intinya menyatakan bahwa: Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik dan perguruan tinggi.

Jabatan Fungsional Widyaiswara adalah kedudukan yang menunjukkan tugas dan tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi negara yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri.

Penelitian yang bersifat kualitatif, dengan arah kepada deskriptif analisis ini, adalah dimaksudkan sebagai instrument kunci. Oleh karena itu tinjauan pustaka yang diuraikan dalam mendukung data data sekunder serta dilengkapi secara dominant oleh data primer yang berasal dari wawancara langsung dengan para jajaran pimpinan pejabat structural GADIK, para pejabat fungsional GADIK dan para peserta DIKLAT sebagai masukan untuk mendukung informasi yang akan dijadikan dasar untuk di analisis terhadap hasil penelitian ini.

Permasalahannya adalah, apakah manajemen kewidyaiswaraan sejak dari proses perencanaan, pengawasan, penetapan standar kompetensi, pembinaan karier dan prestasi kerja serta landasan kebijakan, kedudukan, tugas, fungsi, peranan, pengadaan dan seleksi, pembinaan karier, pemberdayaan, akreditasi serta sertifikasi telah dilakukan dengan efektif. Fokus pengamatan ditujukan pada upaya mencari informasi yang berkaitan dengan: (1). Komposisi dan prospek kebutuhan (demand) widyaiswara, (2) Karakteristik kompetensi dikaitkan dengan kedudukan, fungsi dan peran serta kesenjangan kompetensi (3) Kebijakan pengadaan, seleksi, pengangkatan dan pelatihan bagi widyaiswara yang memadai (4). Produktivitas kinerja dan karier Widyaiswara (5). Pemberdayaan dan pengembangan para widyaiswara secara berkelanjutan melalui akreditasi dan sertifikasi. Dengan temuan informasi tersebut yang dihasilkan melalui

penelitian tersebut diharapkan dapat dikemukakan pokok-pokok pikiran untuk digunakan sebagai bahan rujukan dalam manajemen widyaiswara dalam DIKLAT PNS.

Hasil penelitian ini antara lain menghasilkan kesimpulan secara umum sebagai berikut:

(1). Ternyata bahwa penyebaran komposisi widyaiswara belum memadai di lingkungan PUSDIKMIN POLRI dengan jenis dan macam DIKLAT baik bagi PNS maupun mereka yang tergabung di jajaran POLRI hal ini terlihat jelas dari data personel Gadik di lingkungan PUSDIKMIN POLRI yang terdiri dari 44 orang dan yang menjadi Gadik struktural adalah 33 orang tetapi yang benar menjadi Gadik fungsional hanya 19 orang dengan perbandingan penyelenggaraan jenis dan macam DIKLAT yang sangat bervariasi. (3) Hal tersebut dapat dijadikan dasar terhadap dasar peluang pengembangan jabatan fungsional Widyaiswara (4) pembinaan Widyaiswara (GADIK) bersifat otoriter dalam artian dibawah MABES POLRI tanpa melibatkan pihak BKN, sehingga hal ini berdampak kepada akreditasi belum ada masih bersifat regular (kenaikan pangkat 4 tahun sekali), juga hal ini berdampak kepada tunjangan fungsional Gadik yang disamakan dengan tunjangan struktural GADIK. (6). Pembinaan widyaiswara dilakukan melalui 2 hal yaitu: TOT GADIK dilakukan oleh lembaga DIKLAT MABES POLRI dan Tot Widyaiswara dilakukan oleh LAN (7) yang paling parah adalah ada kesan seolah-olah mereka yang ditempatkan atau dipindahkan ke PUSDIKMIN POLRI ini adalah merupakan tempat buang bagi SDM yang bermasalah.

Dari temuan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut (1) pada dasarnya prospek jabatan widyaiswara (GADIK) di lingkungan PUSDIKMIN POLRI dapat dikatakan baik prospeknya saat ini dan dimasa yang akan datang, hanya hal tersebut harus diimbangi dengan adanya (2) dukungan dari pimpinan melalui kebijakan Kepala POLRI (KaPOLRI) untuk memberi peluang pada pengisian jabatan fungsional tersebut (3) Sarana dan prasarana yang dimiliki sebagai sebuah lembaga DIKLAT pada saat ini sudah mendukung dan memadai (4) peluang jabatan fungsional widyaiswara ini dikatakan baik karena dengan adanya jenis materi DIKLAT yang sangat bervariasi dan inilah yang menjadi penguat bagi para GADIK untuk menambah jumlahnya baik jumlah personil maupun jumlah jam mengajarnya. Namun demikian dari kesimpulan tersebut yang secara umum dapat dikatakan bahwa prospektif pengembangan melalui jabatan fungsional widyaiswara (GADIK) dapat dikatakan bagus karier bagi prospeknya, namun ada beberapa saran yang dapat disampaikan untuk keberhasilan hal tersebut adalah: (1) masih perlu adanya petunjuk dan Pelaksanaan (JUKLAK) mengenai angka kredit bagi GADIK seperti halnya angka kredit yang diberlakukan pada Widyaiswara (2) Masih perlu adanya sistem pengembangan karier bagi GADIK (3) perlu adanya kerja sama dan mekanisme antara BKN (Badan Kepegawaian Negara) dengan pihak MABES POLRI untuk segera mungkin membakukan dan meresmikan jabatan fungsional GADIK agar bisa disejajarkan dengan jabatan fungsional Widyaiswara.

Kata Pengantar

Puji dan syukur kami panjatkan hanyalah kepada Allah SWT, dengan selesainya serta tersusunnya hasil laporan penelitian mandiri ini yang mengambil tema masalah pokok mengenai” Prspektif Jabatan Fungsional Wiyaiswara (GADIK) terhadap penyelenggaraan DIKLAT di lingkungan PUSDIKMON POLRI”.

Penelitian mandiri ini disusun lakukan karena adanya keinginan untuk mencari informasi dan rasa hormat kami terhadap PUSDIKMIN POLRI dimana instutusi DIKLAT ini kami rasakan sangat unik karena berbeda dengan lembaga atau institusi DIKLAT lainnya (BKKBN,Diklat Reguler, Dilat Propinsi, Dep. Agama, PPTM, PU, Kehakiman dan HAM dll) keunikan ini dilihat dari suasana militer (kepolisian) dengan sikap dan istilah istilah yang beraroma militer yang hal ini merupakan hal hal yang awam bagi penulis yang berasal dari lingkungan PNS murni, sehingga atas pertimbangan pertimbangan inilah maka mendorong penulis untuk memilih topic maupun lokasi di lingkungan PUSDIKMON POLRI.

Selama melakukan penelitian maupun dalam menyelesaikan penyusunan berupa laporan penelitian mandiri ini, penulis banyak dibantu oleh Bapak Bisri sebagai salah seorang Widyaiswara fungsional yang (GADIK fungsipnal) serta ibu AKBP Ninin yang berkedudukan sebagai pejabat structural GADIK di PUSDIKMIN POLRI, banyak informasi yang didapatkan dari mereka karena wawancara langsung maupun wawancara dengan menggunakan media telpon (karena lokasi PUSDIKMIN yang dirasakan jauh dari PKP2AI LAN Bandung) merupakan teknik yang kami andalkan untuk menggali informasi serta memperoleh pendapat serta masukan yang langsung dikaitkabr dengan permasalahan dan topic penelitisn mandiri ini.

Kami sangat menyadari banyak hal hal yang belum terungkap dari hasil penelitian ini serta walaupun ada kesalah kesalahn berupa data dan informasi hal ini dikarenakan persepsi serta pikiran yang “kira-kira atau menerka-nerka” kami yang salah dan merupakan tanggung jawab kami sebagai peneliti, oleh karena itu kami ucapkan mohon maaf terutama kepada pihak PUSDIKMIN POLRI yang walupun tanpa surat resmi ijin penelitian (yang biasa diberlakukan pada peneliti lainnya) namun dengan sikap

"Welcome dan helpful-nya" dari pak Bisri dan ibu AKBP Ninin serta para GADIK lainnya, kami mengucapkan beribu-ribu terimakasih atas kesediaan mereka untuk mau diwawancarai baik di lokasi maupun hanya menggunakan sarana telepon saja. Terakhir semoga hasil penelitian ini bermanfaat untuk kita semuanya, kami menyadari banyak hal hal yang masih terlewatkan dan belum tergali.

Bandung, November 2005

Nefi Aris Ambar Asmara

Daftar Isi

Abstrak	i
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
 Bab I Pendahuluan	
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Perumusan Masalah	5
D. Maksud dan Tujuan	5
Bab II Landasan Teori Berpikir	6
Bab III Metode Penelitian.....	11
A. Metode Penelitian	11
B. Populasi dan Sampel	14
C. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	15
D. Tahapan Analisis Data	15
E. Tahapan Pengumpulan Data	17
F. Tahapan Analisis Data	18
Bab IV Presentasi dan Analisis Data	22
Bab V Penutup	25
A. Kesimpulan	25
B. Implikasi	28
C. Rekomendasi	28
Daftar Pustaka	30

Bab I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan inovatif ini pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur, merupakan upaya untuk menciptakan aparatur negara yang efektif, efisien, bersih dan berwibawa dalam melaksanakan seluruh tugas pemerintahan dan pembangunan, serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Sehingga pada akhirnya akan mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara berdaya guna dan berhasil guna.

Hal tersebut sejalan dengan ketentuan yang dimuat GBHN 1999 - 2004 yaitu perwujudan aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat, profesional, berdaya guna, produktif, transparan, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sumber daya manusia aparatur yang bersih dan memiliki kemampuan yang tinggi sangat menunjang organisasi untuk maju dan berkembang demi terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*).

Seiring dengan perkembangan global yang ditandai dengan adanya kompetisi yang ketat, menuntut kompetensi yang tinggi di segala bidang kehidupan termasuk dalam bidang pemerintahan. Dalam kaitannya dengan pengembangan SDM Aparatur, Widyaiswara adalah pihak yang sangat terkait dan mempunyai peran dan fungsinya pada Proses Belajar Mengajar dalam penyelenggaraan DIKLAT Aparatur. Karena itu Widyaiswara dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan kompetensi (*competency advantage*) dalam menghadapi tantangan global. Hal ini sejalan dengan apa yang sudah ditetapkan melalui penjelasan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa:

Salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan Diklat di lingkungan pemerintah adalah widyaiswara. Namun demikian khususnya di Daerah masih menghadapi permasalahan masih kurangnya tenaga widyaiswara yang profesional. Hasil pendataan Lembaga Administrasi Negara menunjukkan bahwa saat ini jumlah widyaiswara adalah sebanyak 1461 orang widyaiswara dengan rincian sebanyak 1004 orang dari Instansi Pusat (Departemen dan LPND) dan sisanya sebanyak 457 orang dari Pemerintah Daerah (Provinsi). Prosentase keberadaan widyaiswara di daerah yang masih

kecil tersebut tentu saja dapat mempersulit upaya pemerintah dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia aparatur di daerah melalui program pendidikan dan pelatihan.

Widyaiswara merupakan tenaga yang peran dan fungsinya tidak hanya sekedar mendidik dan melatih dalam arti sempit. Lebih dari itu, Widyaiswara juga harus memiliki tiga kemampuan dasar yaitu content expert, transfer expert, dan etics. Untuk mencapai ketiga kriteria dasar profesionalisme widyaiswara tersebut, maka perlu dilakukan pembinaan dan pengembangan secara terus menerus dan berkesinambungan. Upaya pengembangan individu para widyaiswara perlu diarahkan pada upaya pengembangan wawasan, intelektual, penguasaan substansi, peningkatan kemampuan serta keterampilan dalam menstransfer ilmu dan pengembangan sikap mental dan perilaku widyaiswara.

Sebagai instansi pembina diklat di daerah, PKDA I LAN mempunyai tanggung jawab atas pembinaan diklat di daerah, baik dalam merencanakan, memantau, mengevaluasi penyelenggaraan Diklat Struktural/Kepemimpinan, termasuk Diklat-diklat Prajabatan dan Ujian Dinas serta Diklat Teknik Manajemen dan Teknik Fungsional yang ada di Daerah. Pembinaan diklat tersebut dilakukan melalui salah satunya adalah Standarisasi dan akreditasi widyaiswara.

Dalam prakteknya, pelaksanaan dari tugas dan fungsi bidang diklat ini kurang bisa berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat diantaranya dari hasil evaluasi terhadap penyelenggaraan program diklat baik yang diselenggarakan oleh instansi penyelenggara diklat maupun bidang diklat aparatur PKDA I LAN. Beberapa masalah yang muncul antara lain adalah sebagai berikut:

1. Masih banyaknya balai diklat atau penyelenggara diklat di daerah yang tidak melibatkan PKDA I LAN sebagai pembina diklat di daerah dalam hal penyelenggaraan khususnya diklat struktural mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan.
2. Ploting Widyaiswara yang dilakukan oleh penyelenggara diklat kecenderungan kurang melibatkan PKDA I LAN.
3. Sosialisasi kebijakan-kebijakan yang terkait dengan kediklatan belum optimal dan belum menyentuh seluruh *stakeholders* diklat yang ada di Jawa Barat.

4. Kurang pro aktifnya PKDA I LAN dalam melakukan koordinasi.
Hal ini diindikasikan dengan kurangnya pembinaan ke daerah secara langsung.

PKDA I LAN sebagai instansi pembina diklat PNS di daerah, di lingkungan Jawa Barat saja selama ini berupaya untuk mengkoordinasikan 34 unit/balai/lembaga diklat. Apabila mengasumsikan pembagian wilayah binaan PKDA I dan II, maka yang menjadi wilayah binaan PKDA I LAN sebenarnya lebih luas lagi, yaitu wilayah barat. Dalam beberapa hal jangkauan kegiatan yang dilakukan PKDA I LAN memang cukup luas meskipun tidak secara eksplisit dinyatakan dalam keputusan Kepala LAN.

Tabel berikut ini menunjukkan informasi tentang lembaga-lembaga diklat yang ada di Jawa Barat dan terkoordinasi oleh PKDA I LAN dalam pelaksanaan programnya, yaitu sebagai berikut:

TABEL 1.1
UNIT/BALAI/LEMBAGA DIKLAT YANG ADA DI JAWA BARAT

NO.	NAMA BALAI DIKLAT
1.	Balai Diklat Teknis Keagamaan Jawa Barat
2.	Balai Latihan Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Jawa Barat
3.	DIKLAT Bapelkes Jawa Barat
4.	Balatbang BKKBN Jawa Barat
5.	Diklat Propinsi Jawa Barat
6.	Diklat Wilayah II Jawa Barat
7.	BLK Kadipaten
8.	Pusdikajen Bandung
9.	Diklat Dolog Jawa Barat
10.	Pusdiklat Teknologi Mineral dan Batubara Jawa Barat
11.	BBPPKS Lembang Jawa Barat
12.	Diklat PU Jawa Barat
13.	Pusdikmin POLRI
14.	Diklat Kehakiman Propinsi Jawa Barat
15.	Diklat Kejaksaan Propinsi Jawa Barat
16.	PPPG Teknologi Bandung
17.	Loka Diklat Bogor
18.	Loka Diklat Cirebon
19.	Loka Diklat Garut
20.	BLPP Ciloto Cianjur
21.	BLPP Cinagara
22.	BLPP Ciawi Bogor
23.	BPPFP Ciawi Bogor
24.	BLPP Kayu Ambon
25.	P3G IPA Bandung
26.	Pusdiklat Geologi Jawa Barat

27.	Diklat Regional III BKN Bandung
28.	Diklat Departemen Sosial Jawa Barat
29.	BKD Kabupaten Cianjur
30.	BKD Kabupaten Bogor
31.	Diklat Kota Bandung
32.	Diklat Kota Cimahi
33.	Diklat Kabupaten Sukabumi
34.	Diklat Kabupaten Bandung

Sumber: Bidang Diklat Aparatur PKDA I LAN, tahun 2003

Dari fenomena tersebut di atas, maka fungsi yang selama ini diemban oleh PKDA I LAN, khususnya bidang diklat aparatur menjadi berat untuk direalisasikan. Hal ini terkait dengan permasalahan pembinaan Diklat di wilayah binaannya PKDA I LAN sebagai lembaga pembina diklat dengan instansi penyelenggara diklat di daerah.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk membahas masalah tersebut dan dituangkan dalam bentuk penelitian mandiri dengan tema: "Prospektif Jabatan Fungsional Widyaiswara (GUMIL/GADIK) Terhadap Penyelenggaraan DIKLAT PNS di Lingkungan PUSDIKMIN POLRI"

B. Identifikasi Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah tersebut di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan adalah sebagai berikut: Bagaimana Prospektif Jabatan Fungsional Widyaiswara (GUMIL/GADIK) dalam Penyelenggaraan DIKLAT PNS di lingkungan PUSDIKMIN POLRI.

C. Perumusan Masalah

1. Fokus Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui:

1. Prospektif atau peluang pengembangan dan pengisian jabatan fungsional Widyaiswara yang berada di lingkungan PUSDIKMIN POLRI.
2. Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi dalam pengembangan dan pengajuan jabatan fungsional para Widyaiswara (Gadik Fungsional) dalam rangka penyelenggaraan Diklat bagi Pegawai Negeri di lingkungan PUSDIKMIN POLRI?
3. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan untuk mengatasi faktor-faktor penghambat tersebut ?

D. Maksud dan Tujuan

Dari penelitian ini diharapkan kita mengetahui bahwa Jabatan fungsional widyaiswara sangat penting untuk penyelenggaraan diklat aparatur di daerah. Karena hal jabatan fungsional dilingkungan POLRI masih sangat langka dan kurang sekali terutama dengan status serta mekanisme di lingkungan PLRI yang berbeda dengan pengajuan dan pengangkatan serta pengembangan karier di lingkungan departemen lainnya yang sudah berkoordinasi dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga pembinaan kewidyaiswaraan serta Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pembina secara administratif kepangkatan dan karier para Widyaiswara (Gadik) tersebut.

E. Hasil Penelitian Yang Diharapkan

Berdasarkan latar belakang dan fokus dan tujuan penelitian yang dikemukakan di atas maka penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan peran serta prospek pengembangan karir jabatan fungsional widyaiswara (Gadik). Sehingga dapat dijadikan suatu informasi dan telaahan mengenai apa dan bagaimana langkah langkah yang harus dilakukan oleh pihak PUSDIKMIN POLRI dan juga pihak LAN RI umumnya dan PKP2A I khususnya sebagai lembaga pembina DIKLAT di daerah dan lebih jauh lagi dapat di Implementasikan kedalam kegiatan yang nyata.

Bab II

Landasan Teori

Yang dimaksudkan dengan perspektif dalam hal ini adalah, dimensi dimensi yang paling penting dalam manajemen kewidyaiswaraan yang di dalamnya meliputi hal hal sebagai berikut ini:

1. Landasasan kebijakan
2. Kedudukan
3. Tugas
4. Fungsi
5. Peranan
6. Kompetensi
7. Proses perencanaan
8. Pengadaan
9. Seleksi yang kuga ddikuti dengan pembinaan karier, pemberdayaan akreditasi serta sertifikasi baik bagi widyaiswara itu sendiri maupun bagi yang terutama adalah lembaga diklat dimana widyaiswara tersebut tergabung di dalamnya. Dalam hal ini PUSDIKMIN POLRI.

Selanjutnya akan diperjelas dengan apa yang dimaksudkan dengan Pengadaan dan Seleksi para widyaiswara adalah dengan cara melihat adanya profil dan komposisi Widyaiswara, yang dilingkungan PUSDIKMIN POLRI disebut juga dengan Tenaga Pendidikan (Gadik) yang telah ada saat ini di lingkungan PUSDIKMIN POLRI.

Dilingkungan PUSDIKMIN POLRI sendiri Widyaiswara disebut juga dengan iistilah Gadik (tenaga kependidikan) adapun pembagian tenaga Gadik itu sendiri terbagi atas 3 (tiga) komponen yaitu:

1. Tenaga kependidikan (Gadik) Struktural
Yang terdiri dari para pejabat fungsional widyaiswara (gadik) yang kebetulan mendududki jabatan struktural diling kungan PUSDIKMIN POLRI.

2. Tenaga kependidikan (Gadik) Fungsional

Adalah mereka yang mempunyai jabatan fungsional Gadik yang tugas pokok dan fungsinya memang hanya mengajar di lingkungan Dilingkungan PUSDIKMIN POLRI.

3. Tenaga kependidikan yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai staf administratif dan staf pelaksanaan dalam kependidikan di lingkungan PUSDIKMIN POLRI.

Standard Kompetensi:

- Diarahkan untuk pemenuhan kompetensi apa saja yang dibutuhkan seorang widyaiswara

. Penguasaan Bahan dan Materi

2. Mengelola PBM
3. Manajemen Kelas
4. Penggunaan Media/Sumber Belajar

Pembinaan Karier:

- Ditujukan untuk memenuhi akreditasi dan sertifikasi widyaiswara (sesuai PP 101 tahun 2000).

Dimensi Dimensi Pentinglainnya:

- Tentang prospektif jabatan fungsional Widyaiswara tersebut, akan diarahkan untuk diungkapkan melalui pertanyaan pertanyaan penelitian.

Jumlah GADIK Di PUSDIKMIN POLRI Tahun 2005

Sampai dengan saat ini jumlah personel GADIK yang ada Di PUSDIKMIN POLRI, keseluruhannya adalah 96 orang personel yang terdiri dari:

GADIK Fungsional:	GADIK Struktural:	GADIK Staf pelaksana
19 Orang	33 Orang	44 Orang

Dengan komposisi Personel yang terdiri dari:

1. PNS (Penata s/d. CPNS Gol II/a.)
 2. Polisi
- (Dengan pangkat tertinggi: KOMBESPOL
Hingga pangkat terendah: BHARATU)

Dengan Komposisi Keseluruhan Personel
PUSDIKMIN POLRI yang terdiri dari:

OLRI	PNS
67 Orang	28 Orang

Komposisi Kepangkatan:

POLRI	PNS
KOMBES AKBP AKP KOMPOL IPTU IPDA AIPTU AIPDA BRIPKA BRIGADIR BRIPTU BRIPDA BHARAKA BHARATU	Penata PENDA Tk. I (III/b.) PENDA (III/b.) Pengatur Tk. I (II/d.) Pengatur (II/c.) PENGDA Tk I (II/b.) PENGDA (II/a.) Juru (I/c.) JURDA Tk. I (I/b.) CAPEG/CPNS Gol. III/a. CAPEG/CPNS Gol. II/c. CAPEG/CPNS Gol. II/a. PHL (Pegawai Honor Lepas)

Sumber: PUSDIKMIN POLRI

Jenjang GADIK Di Lingkungan POLRI

GURU MUDA	GURU MADYA	GURU UTAMA
I II III		
III/a-III/b III/c-III/d	IV/a IV/b - IV/c	IV/d - IV/e

**JENJANG JABATAN & GOLONGAN/RUANG
WIDY AISWARA DILINGKUNGAN PNS**

WIDY AISWARA PERTAMA	WIDY AISWARA MUDA	WIDY AISWARA MADYA	WIDY AISWARA UTAMA
III/a. III/b.	III/c. III/d.	IV/a. IV/b.	IV/c. IV/d.

Sumber: PUSDIKMIN POLRI

Dari t data yang dapat dilihat pada berbbagai macam data yang telah ditabulasikan ke dalam tabel tersebut diatas maka sementara dapat dikatakan bahwa:

1. Adanya perbedaan mekanisme baik jenjangmaupun istilah kewidyaiswaraan di lingkungan LAN dan di lingkungan PUSDIKMIN POLRI.
2. Jumlah komposisi pemegang jabatan widyaiswara Gadik, di lingkungan PUSDIKMIN POLRI lebih nbanyak diisi oleh pegawai yang berasal dari lingkungan POLRI murni bukan PNS nya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metoda Penelitian

Metoda penelitian bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih lengkap, mendalam dan kredibel, maka metoda penelitian yang digunakan adalah metoda kualitatif. Bogdan dan Mien, (1982:3) menjelaskan bahwa "*qualitative research*" merupakan istilah yang luas (*as an umbrella term*) yang menerangkan dan mencakup segala bentuk penelitian serta memiliki ciri-ciri bersamaan. Data yang dikumpulkan dapatnya disebut sebagai "data lunak" (*soft data*), karena data tersebut berupa uraian yang kaya akan deskripsi mengenai kegiatan subjek yang diteliti, beserta aspek-aspek yang berkaitan. Uraian-uraian itu dapatnya akan sulit diperoleh melalui metoda kuantitatif-statistika.

Penelitian kualitatif pada hakekatnya ialah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa mereka tentang dunia sekitarnya (Nasution, 1988:3). Dalam penelitian ini yang akan diamati adalah orang, yaitu para widyaiswara dengan berbagai latar belakangnya. Widyaiswara ini mempunyai tugas-tugas yang harus dikerjakan, dalam suatu tempat. Interaksi antara widyaiswara (aktor) dengan kegiatan-kegiatannya di suatu tempat akan menghasilkan suatu interaksi sosial tertentu.

Dengan digunakan metoda kualitatif, maka data yang didapat akan lebih lengkap, mendalam dan dapat dipercaya (Sugiyono, 1990:34). Dengan metoda kualitatif, hanya bisa diteliti beberapa variabel saja, sehingga tidak seluruh kejadian dalam suatu konteks sosial dapat ditemukan. Dengan metoda kualitatif dapat ditemukan data yang bersifat perasaan, norma, nilai, keyakinan, kedapataan, sikap mental, dan budaya yang dianut dari seorang maupun sekelompok orang. Dengan metoda kualitatif, dapat ditemukan data yang berupa proses, yaitu proses kegiatan widyaiswara. Proses kegiatan ini akan dapat terungkap secara lebih baik, karena peneliti berinteraksi dengan konteks sosial.

Dalam penelitian kualitatif, pertanyaan penelitian tidak dirumuskan atas dasar definisi operasional dari suatu variabel penelitian. Pertanyaan penelitian kualitatif dirumuskan dengan maksud untuk memahami gejala yang kompleks dalam kaitannya dengan aspek-aspek lain (*in contex*). Peneliti yang menggunakan pendekatan kualitatif, pada tahap awal penelitian, kemungkinan belum memiliki gambaran yang

jelas tentang aspek masalah yang akan ditelitinya. Ia mengembangkan fokus penelitian bersamaan dengan pengumpulan data. Proses seperti ini disebut "*emergent design*" (Lincoln dan Guba, 1985:102).

Demikian pula, penelitian kualitatif tidak menghampiri masalah yang ditelitinya melalui pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya untuk dicari jawaban atau melalui perumusan hipotesis untuk dibuktikan kebenarannya.

Penelitian kualitatif telah lama dilakukan dalam ilmu-ilmu sosial. Dalam bidang antropologi, dikenal dengan sebutan "*ethnographic*". Sedangkan dalam bidang pendidikan dikenal sebagai pendekatan "*naturalistic*".

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan, Biklen (1982 : 27) adalah sebagai berikut :

1. *Qualitative research has the natural setting as the direct source of data and researcher is the key instrument.*
2. *Qualitative research is descriptive. The data collected is in the form of words or picture rather than numbers.*
3. *Qualitative research are concerned with process rather than simply with outcomes or products.*
4. *Qualitative researches tend to analyze their data inductively.*
5. *"Meaning" is of essential to the qualitative approach.*

Selanjutnya Nasution (1988:9-11) memberikan ciri-ciri penelitian kualitatif naturalistik menjadi 15. Berikut ini merupakan ciri-ciri yang diberikan :

1. Sumber data ialah situasi yang wajar atau "*natural setting*". Penelitian mengumpulkan data berdasarkan observasi situasi yang wajar, sebagaimana adanya, tanpa dipengaruhi dengan sengaja.
2. Peneliti sebagai instrumen penelitian. Peneliti adalah "key instrumen" atau alat peneliti utama. Dialah mengadakan sendiri pengamatan atau wawancara tak berstruktur, sering hanya menggunakan buku catatan. Ia tidak menggunakan alat-alat seperti test atau angket seperti lazim digunakan dalam penelitian kualitatif.
3. Sangat deskriptif. Dalam penelitian ini diusahakan mengumpulkan data deskriptif yang banyak yang dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian.

Penelitian ini tidak mengutamakan angka-angka statistik, walaupun tidak menolak data kuantitatif.

4. Mementingkan proses maupun produk, jadi juga memperhatikan bagaimana perkembangan terjadinya sesuatu.
5. Mencari makna di belakang kelakuan atau perbuatan sehingga dapat memahami masalah atau situasi.
6. Mengutamakan data langsung atau "*first hand*". Untuk peneliti sendiri terjun ke lapangan untuk mengadakan observasi.
7. Triangulasi. Data dari satu pihak harus dicek dari sumber lain, misalnya dari pihak kedua, ketiga dan seterusnya dengan menggunakan metoda yang berbeda-beda.
8. Menonjolkan rincian kontekstual. Peneliti mengumpulkan dan mencatat data yang sangat terinci mengenai hal-hal yang dianggap bertalian dengan masalah yang diteliti.
9. Subjek yang diteliti dipandang mempunyai kedudukan yang sama dengan peneliti, jadi tidak sebagai objek atau yang lebih rendah kedudukannya akan tetapi sebagaimana manusia yang setaraf.
10. Mengutamakan persektif emik, artinya mementingkan pandangan responden, yakni bagaimana ia memandang dan menafsirkan dunia dari segi pendiriannya.
11. Verifikasi, antara lain melalui kasus yang bertentangan atau negatif. Untuk memperoleh hasil yang dapat lebih dipercaya, peneliti justru mencari kasus-kasus yang berbeda atau yang bertentangan dengan apa yang telah ditemukannya.
12. Sampling yang purposif. Metoda naturalistik tidak menggunakan sampling random atau acakan dan tidak menggunakan populasi dan sampel yang banyak. Sampelnya dapatanya sedikit dan dipilih menurut tujuan penelitian.
13. Menggunakan "*audit trail*:. *Audit berarti "areguler examination and checking of account or financial record"*. Dalam penelitian artinya melacak, apakah laporan penelitian sesuai dengan data yang dikumpul-kan.
14. Partisipasi tanpa mengganggu. Untuk memperoleh situasi yang natural atau wajar, peneliti hendaknya jangan menonjolkan diri dalam melaku-kan observasi.

15. Mengadakan analisis data sejak awal penelitian, dan selanjutnya sepanjang melakukan penelitian itu. Analisis dengan sendirinya timbul bila ia menafsirkan data yang diperolehnya. Sebenarnya semua data, setiap deskripsi mengandung tafsiran. Namun, diadakan pembedaan antara data deskriptif dan data analisis atau tafsiran.

Dalam penelitian yang telah dilakukan ini, menggunakan ciri penelitian kualitatif baik yang diberikan oleh Bogdan maupun oleh Nasution.

B. Populasi dan Sampel

Pengertian populasi yang diberikan oleh Goets dan Lecomte (1984: 67) adalah seperti berikut :

"The term population commonly is used refer to potential respondents in a study. nonhuman phenomena and Inanimate objects also are potential populations. Groups of people conduct their activities within finite and specifiable settings and contexts, time periods, and circumstances. Each of these factors comprise a bounded population from which ethnographers select and sample."

Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa pada umumnya yang dinamakan populasi adalah responden, atau orang yang sedang dipelajari, atau dapat berupa bukan manusia seperti objek. Sejalan dengan hal tersebut maka populasi yang di jadikan penelitian di lingkungan PUSDIKMIN POLRI adalah:

Sebaran Populasi Penelitian

GADIK Fungsional:	GADIK Struktural:	GADIK Staf pelaksana
19 Orang	33 Orang	44 Orang

Dengan jenjang khususnya bagi GADIK fungsional adalah:

GURU MUDA	GURU MADYA	GURU UTAMA
III/a-III/b III/c-III/d	I II III	IV/d - IV/e
	IV/a IV/b - IV/c	

C. Sumber dan Teknis Pengumpulan Data

Sumber dan teknik pengumpulan data dalam penelitian disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Dalam Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis ini sumber data dipilih, dan disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Proses pengumpulan datanya mengutamakan perspektif emik, artinya mementingkan pandangan responden, yakni bagaimana mereka memandang dan menafsirkan dunia dari pendiriannya. Peneliti tidak bisa memaksakan kehendaknya untuk mendapatkan data yang diinginkan. *observational technique but it uses other technique such as informal interviewing, reporting and physical trace analysis.*"

Sumber dan teknik pengumpulan data bersifat triangulasi dalam arti teknik mencari data dari sumber yang sama dengan teknik yang berbeda-beda, atau berbeda dengan teknik yang sama

Observasi mendalam ditujukan terhadap kegiatan pra widyaiswara, yang merupakan subjek penelitian. Sedangkan wawancara dilakukan pada para fungsionaris tingkat nasional, tingkat departemen, widyaiswara ahli, dan para peserta.

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian, maka yang dijadikan sumber data penelitian berikut teknik pengumpulan datanya adalah seperti berikut :

1. Mendapatkan data tentang persyaratan untuk menjadi widyaiswara, sumber datanya adalah, pengelola Diklat, dan para widyaiswara. Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara dan studi dokumentasi.
 2. Mendapatkan data tentang latar belakang pendidikan, tempat kerja sebelumnya, usia, dan pengalaman kerjanya, maka sumber data yang digunakan adalah dokumentasi yang ada di lingkungan PUSDIKMIN POLRI.
 3. Mendapatkan data tentang sistem seleksi yang digunakan untuk mendapatkan widyaiswara, sumber datanya adalah, pengelola Diklat t di lingkungan PUSDIKMIN POLRI
1. Teknik pengumpulan datanya adalah wawancara dan studi dokumentasi.

D. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, segala sesuatu yang akan dicari dari objek penelitian belum jelas pasti, masalahnya, sumber datanya, dan hasil yang diharapkan, semuanya belum jelas. Selain itu penelitian kualitatif dalam memandang realitas, penelitian

kualitatif berasumsi bahwa realitas itu bersifat ke dalam memandang realitas, penelitian kualitatif berasumsi bahwa realitas itu bersifat holistik (menyeluruh) tidak dapat dipisah-pisahkan ke dalam variabel-variabel penelitian. Kalaupun dapat dipisah-pisahkan menjadi variabel, maka variabelnya akan banyak sekali. Dengan demikian dalam penelitian kualitatif ini belum dapat dikembangkan instrumen penelitian sebelum masalah yang diteliti jelas sama sekali. Oleh karena itu, dalam penelitian kualitatif "*the researcher is the key instrument*." (Bogdan, 1982:27). Jadi, peneliti adalah merupakan instrumen kunci dalam penelitian *naturalistik* kualitatif.

Dalam kaitannya dengan instrumen penelitian ini Nasution (1988 : 27) menyatakan

"Dalam penelitian naturalistik kualitatif, tidak ada pilihan lain dari pada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya, ialah bahwa segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semua tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan yang serba tak pasti dan jelas itu tidak ada pilihan lain dan hanya penelitian sendiri alat satu-satunya yang dapat menghadapinya.

Berdasarkan pernyataan Nasution dapat dipahami bahwa, dalam penelitian kualitatif pada awalnya dimana permasalahan belum jelas dan pasti, maka yang menjadi instrumen adalah peneliti itu sendiri. Tetapi setelah masalahnya yang akan dipelajari lebih jelas, maka dapat dikembangkan suatu instrumen. Dalam penelitian ini instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui pengamatan dan observasi. Menurut Nasution (1988:55), peneliti sebagai instrumen penelitian serasi untuk penelitian serupa karena mempunyai ciri-ciri yang berikut :

1. Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakannya bermakna atau tidak bagi penelitian.
2. Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
3. Tiap situasi merupakan keseluruhan. Tidak ada suatu instrumen berupa test atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi, kecuali manusia.

4. Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata-mata. Untuk memahaminya kita sering perlu merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita.
5. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh. Ia dapat menafsirkannya, melahirkan hipotesis dengan segera untuk menentukan arah pengamatan, untuk mentest hipotesis yang timbul seketika.
6. Hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan atau penolakan.
7. Dalam penelitian dengan menggunakan tes atau angket yang bersifat kuantitatif yang diutamakan adalah reason yang dapat dikuantifikasi agar dapat diolah secara statistik, sedangkan yang menyimpang dari itu tidak dihiraukan. Dengan manusia sebagai instrumen, respon yang aneh, yang menyimpang justru diberi perhatian. Respon yang lain dari pada yang lain, bahkan yang bertentangan dipakai untuk mempertinggi tingkat kepercayaan dan tingkat pemahaman mengenai aspek yang diteliti.

Namun dari ke tujuh instrumen penelitian yang telah di siapkan oleh peneliti, maka instrumen wawancara lah yang paling banyak dan dominan digunakan dalam penelitian di lingkungan PUSDIKMIN POLRI ini adapun peringkat penggunaan yang lainnya adalah studi dokumentasi dan angket yang dimaksudkan sebagai pelengkap data saja, karena wawancara dirasakan lebih sangat efektif dan komunikatif agar dapat menggali informasi yang terutama belum tercover pada data dokumen dan data berasal dari angket.

E. Tahapan Pengumpulan Data

Tahap-tahap pengumpulan data yang telah dilakukan dalam penelitian ini mengikuti petunjuk yang diberikan oleh Lincoln dan Guba (1985 : 235-236). Tahap-tahap pengumpulan data yang dikemukakan meliputi tiga tahap yaitu, tahap orientasi dan *overview*, tahap eksplorasi, dan tahap member check.

1. Tahap Orientasi

Pada tahap ini peneliti sudah memiliki gambaran umum tentang masalah-masalah yang akan diteliti, akan tetapi masih memikirkan apa yang akan diterapkannya sebagai fokus penelitian. Pada tahap ini, apa yang dilakukan oleh peneliti masih bersifat "*grand tour*" (Spradley, 1979:234). *Grand tour* itu dilakukan dengan

maksud untuk *"to obtain sufficient information to get some handle on what is important enough to follow up in detail"* (Lincoln dan Guba, 1985:235).

2. Tahap Eksplorasi

Pada tahap ini pengumpulan data lebih memfokuskan, yaitu sesuai dengan paradigma yang telah disusun. Wawancara dan observasi yang dilakukan sudah mengarah, dan terstruktur, sehingga diperoleh informasi yang lengkap dan mendalam tentang aspek-aspek yang diteliti. Sumber data sudah disesuaikan dengan permasalahan. Oleh karena itu, penetapan sumber data dilakukan berdasarkan *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, sehingga data dan informasi lebih kredibel.

F. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, karena data yang didapat berupa angka, maka analisis data dilakukan dengan teknik statistik. Dalam penelitian kualitatif, karena data yang diperoleh lebih bersifat kualitatif, maka teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif. Seperti dinyatakan oleh Strauss (1987: 3) bahwa: *"Qualitative Analysis may Utilize a Variety of Specialized non mathematical Techniques."*

Teknik-teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif yang akan digunakan sudah jelas, dan dapat terkait langsung dengan masalah yang harus dijawab dan hipotesis yang akan diuji. Seperti dinyatakan oleh Miles dan Huberman (1984 : 16) bahwa : analisis data dalam penelitian kualitatif lebih sulit dilakukan dari pada analisis data dengan kuantitatif, peran alat-alat analisis data kualitatif belum dapat dirumuskan dengan jelas. Dalam bagian lain Miles dan Huberman menyatakan *"But many qualitative approaches to it"*. Jadi, analisis dalam data kualitatif masih dipandang bersifat seni, dan dilakukan secara intuitif.

Analisis data kualitatif sederhana adalah proses menyusun data agar dapat ditafsirkan dan diketahui maknanya. Menyusun data jenis ini berarti menggolongkannya ke dalam pola, tema unit atau kategori. Apabila diperoleh dari banyak sumber, maka data tersebut kemudian diseleksi, dan dibandingbandingkan agar dapat dimasukkan ke dalam salah satu unit atau kategori. Tafsiran atau interpretasi menggambarkan perspektif atau pandangan peneliti dalam menyusun dan menjelaskan unit atau kategori, mencari hubungan di antara berbagai konsep, dan memberikan makna.

1. Pengumpulan Data

Seperti telah dikemukakan bahwa, dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Sebagaimana dinyatakan oleh Burges (1984:11) *"the most commonly-used qualitative method, namely participant observation. This methode is usually reviewed in relation to participant, participant as-observer, observer as participant, an observer typology of research roles."* Data yang didapat dari observasi, wawancara, dan dokumentasi, sangat banyak dan bervariasi oleh karena itu perlu direduksi.

2. Reduksi Data

Semakin lama pengumpulan data berlangsung, maka akan semakin banyak data yang diperoleh. Data dari berbagai sumber tersebut ada yang sama, ada yang berbeda, ada yang penting, ada yang tidak, ada yang bermakna dan ada yang tidak. Dalam tahap reduksi ini peneliti melakukan, pengklasifikasian data, memilih data yang berguna, yang penting, dan yang bermakna. Data yang tidak diperlukan dibuang. Dengan reduksi data ini, maka gambaran hasil penelitian menjadi jelas dan tajam.

3. Penyajian Data

Setelah data yang banyak tersebut direduksi, maka supaya data tersebut mudah dipahami baik oleh diri sendiri, maupun oleh orang lain, maka data tersebut perlu disajikan. Penyajian data dapat dilakukan melalui berbagai bentuk, misalnya *grafik, matrik, flow chart, tabel*, dan uraian rinci. Secara lengkap hasil penelitian diberikan pada Bab IV. Data yang disajikan tersebut sudah melalui tahapan analisis seperti di atas.

4. Analisis dan Penyimpulan Akhir Hasil Penelitian

Setelah data disajikan dalam bentuk *matrik, graft, flow chart, tabel* dan uraian rinci, maka analisis selanjutnya adalah memverifikasi atau "mencandra" terhadap data yang telah disajikan tersebut. Dalam mencandra ini selanjutnya peneliti dapat memberikan tafsiran, makna dan mencari hubungan antara satu kategori dengan kategori yang lain.

Analisis data kualitatif dilakukan sejak awal penelitian dilakukan. Seperti dinyatakan oleh Nasution (1988:129) bahwa dalam penelitian kualitatif, analisis data harus dilakukan sejak awal. Data yang diperoleh dalam lapangan segera harus dituangkan

dalam bentuk tulisan dan analisis. Macam-macam cara dapat diikuti. Tidak ada satu cara tertentu yang dapat dijadikan pegangan bagi semua penelitian.

Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif dengan langkah-langkah seperti telah disebutkan di atas.

Metoda penelitian bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih lengkap, mendalam dan kredibel, maka metoda penelitian yang digunakan adalah metoda kualitatif. Bogdan dan Mien, (1982:3) menjelaskan bahwa "*qualitative research*" merupakan istilah yang luas (*as an umbrella term*) yang menerangkan dan mencakup segala bentuk penelitian serta memiliki ciri-ciri bersamaan. Data yang dikumpulkan dapatnya disebut sebagai "data lunak" (*soft data*), karena data tersebut berupa uraian yang kaya akan deskripsi mengenai kegiatan subjek yang diteliti, beserta aspek-aspek yang berkaitan. Uraian-uraian itu dapatnya akan sulit diperoleh melalui metoda kuantitatif-statistika.

Penelitian kualitatif pada hakekatnya ialah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa mereka tentang dunia sekitarnya (Nasution, 1988:3). Dalam penelitian ini yang akan diamati adalah orang, yaitu para widyaiswara dengan berbagai latar belakangnya. Widyaiswara ini mempunyai tugas-tugas yang harus dikerjakan, dalam suatu tempat. Interaksi antara widyaiswara (aktor) dengan kegiatan-kegiatannya di suatu tempat akan menghasilkan suatu interaksi sosial tertentu.

Dalam penelitian kualitatif, pertanyaan penelitian tidak dirumuskan atas dasar definisi operasional dari suatu variabel penelitian. Pertanyaan penelitian kualitatif dirumuskan dengan maksud untuk memahami gejala yang kompleks dalam kaitannya dengan aspek-aspek lain (*in context*). Peneliti yang menggunakan pendekatan kualitatif, pada tahap awal penelitian, kemungkinan belum memiliki gambaran yang jelas tentang aspek masalah yang akan ditelitinya. Ia mengembangkan fokus penelitian bersamaan dengan pengumpulan data. Proses seperti ini disebut "*emergent design*" (Lincoln dan Guba, 1985:102).

Menggunakan alat-alat seperti test atau angket seperti lazim digunakan dalam penelitian kualitatif.

Sangat deskriptif. Dalam penelitian ini diusahakan mengumpul-kan data deskriptif yang banyak yang dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian. Penelitian ini tidak mengutamakan angka-angka statistik, walaupun tidak menolak data kuantitatif.

Mementingkan proses maupun produk, jadi juga memperhatikan bagaimana perkembangan terjadinya sesuatu.

Mencari makna di belakang kelakuan atau perbuatan sehingga dapat memahami masalah atau situasi. Mengutamakan data langsung atau "*first hand*". Untuk peneliti sendiri terjun ke lapangan untuk mengadakan observasi.

1. Triangulasi. Data dari satu pihak harus dicek dari sumber lain, misalnya dari pihak kedua, ketiga dan seterusnya dengan menggunakan metoda yang berbeda-beda.
2. Menonjolkan rincian kontekstual. Peneliti mengumpulkan dan mencatat data yang sangat terinci mengenai hal-hal yang dianggap bertalian dengan masalah yang diteliti.
3. Subjek yang diteliti dipandang mempunyai kedudukan yang sama dengan peneliti, jadi tidak sebagai objek atau yang lebih rendah kedudukannya akan tetapi sebagaimana manusia yang setaraf.
4. Verifikasi, antara lain melalui kasus yang bertentangan atau negatif. Untuk memperoleh hasil yang dapat lebih dipercaya, peneliti justru mencari kasus-kasus yang berbeda atau yang bertentangan dengan apa yang telah ditemukannya.

Dalam penelitian yang telah dilakukan ini, menggunakan ciri penelitian kualitatif baik yang diberikan oleh Bogdan maupun oleh Nasution.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Miles dan Huberman (1984:30) memberi petunjuk secara umum tentang langkah-langkah dalam analisis data kualitatif yaitu melalui langkah-langkah data *reduction*, *data display*, dan verifikasi (*conclusion*) secara interaktif. Bagian ini mengetengahkan gambaran display data yang telah dikonklusi dari penelitian panjang tersebut.

Sejalan dengan pertanyaan penelitian yang dikemukakan pada Bab I, maka temuan hasil penelitian ini langsung dipetakan atau diuraikan, dibahas dan sekaligus dianalisis berdasarkan kerangka berpikir, sehingga terjadi kesinambungan dan keutuhan berpikir hasil penelitian dan pembahasan di lingkungan PUSDIKMIN POLRI ini dikelompokkan dalam lima kategori, yaitu temuan tentang : (1) profil komposisi widyaiswara dikaitkan dengan kebutuhan dan kecenderungan perkembangannya; (2). pelaksanaan kebijakan pengadaan, seleksi dan persyaratan dikaitkan dengan perolehan widyaiswara (gadik Fungsional) yang berkompetensi di lingkungan PUSDIKMIN POLRI.

A. Profil Komposisi Widyaiswara Dikaitkan dengan Kebutuhan dan Kecenderungan Perkembangan

1. Kesesuaian Profil Komposisi Widyaiswara dengan Kebutuhan Diklat

Di lingkungan PUSDIKMON POLRI widyaiswara fungsional disebut dengan istilah GADIK atau tenaga kependidikan, prospeknya pada dasarnya untuk pengembangan di masa =yang akan datang dapat dikatakan baik hal itu terbukti dari hasil wawancara dan quetsioner yang telah diisi oleh responden menunjukkan rata rata berpendapat bahwa prospek bagi pengembangan karier baik walupun dengan beberapa tuntutan dan persyaratan yang belum terpenuhi, yaitu :

- 1.1. Sistem dan ekanisme pengaturan yang berasal dari kebijakan pengurusan dan pembinaan widyaiswara fungsional (GADIK) belum beintegrasi dengan instuiutusi lainnya yang berkompeten seperti dalam hal ini Lembaga Adminsitrası negara (LAN RI) untuk pengembangan karier
- 1.2. Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai intitusi pembina kepangkatan

1.3. Belum adanya hubungan yang terintegrasi antara LAN,BKN dan PUSDIKMIN POLRI.

2. Profil widyaiswara adalah sosok kelompok widyaiswara, yang mempunyai jumlah dan karakteristik kualitatif yang melekat pada kelompok widyaiswara, sehingga lebih tepat disebut komposisi. Berdasarkan pengertian tersebut, maka profil widyaiswara yang akan dikemukakan, meliputi; jumlah widyaiswara yang tersebar di lingkungan PUSDIKMIN POLRI. Dapat dilihat bapa komposisi tabel di bawah ini:

DIKLAT PUSDIKMIN POLRI kaitannya dengan jabatan fungsional Widyaiswara, dirasakan sangat unique (unik) karena mempunyai istilah dan jenjang yang berbeda dengan Wisyaiswara dilingkungan DIKLAT lainnya.

Contoh: Di lingkungan PUSDIKMIN POLRI, untuk Jabatan Widyaiswara, menggunakan istilah: **GUMIL**(Guru Militer) **GADIK** (Tenaga Kependidikan)

GADIK Struktural

GADIK Fungsional (Widyaiswara)

GADIK Staf Pelaksana

Istilah GUMIL : digunakan ketika POLRI masih bersatu dengan ABRI

Data tersebut di atas adalah potret komposisi widyaiswara yang demikian tidak mencakup untuk mempertahankan kapasitas profesional lembaga Diklat di lingkungan PUSDIKMIN POLRI pada saat ini dan diharapkan akan berkembang untuk waktu yang akan datang atau jangka panjang.

Perencanaan kebutuhan widyaiswara ke depan perlu diatur lebih sistematis. Widyaiswara adalah staf pengajar yang dimiliki di lingkungan PUSDIKMIN POLRI.

Walaupun keberadaan widyaiswara itu sangat diperlukan pada setiap lembaga Diklat, tetapi perencanaan kebutuhannya belum dilakukan secara rasional yang objektif, dalam arti jumlah widyaiswara yang dibutuhkan belum disesuaikan dengan beban kerja. Kesulitan merencanakan kebutuhan widyaiswara yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan tidak bisa dilakukan secara tetap dan kontinyu.

Sebenarnya kebijakan perencanaan widyaiswara sudah ada. Kebijakan tersebut terutama berisi persyaratan kualitatif untuk mendapatkan widyaiswara, sedangkan persyaratan kuantitatif pada umumnya didasarkan pada kemampuan daya tampung unit Diklat untuk memilih widyaiswara. Hal ini juga tergantung pada formasi anggaran yang tersedia.

Perencanaan kualitatif widyaiswara, berorientasi pada jenis keahlian widyaiswara yang disesuaikan dengan jenis pelatih serta bidang studi yang akan ditangani oleh widyaiswara itu. Dalam hal ini kewenangan perencanaan itu diserahkan pada unit Diklat masing-masing. Unit Diklat dapat menghitung berapa jumlah dan komposisi jenis keahlian widyaiswara yang akan diterima.

Dikaitkan dengan kebutuhan kecenderungan perkembangan kelembagaan dan program Diklat saat ini dan ke depan ternyata profil komposisi widyaiswara yang ada masih jauh dari kondisi ideal. Akhirnya dilihat dari segi komposisi menurut jumlah dan penyebaran masih terlalu sedikit meskipun formasi ideal belum dihitung. Namun yang sedikit tersebut juga tidak merata pendistribusian-nya. Jadi, lembaga program Diklat yang ada tidak diisi oleh widyaiswara yang tepat baik jumlah maupun kualitasnya. Sedangkan di sisi lain juga ditemui adanya lembaga Diklat yang memiliki "*idle capacity*" maupun ada sedikit kelompok widyaiswara yang "*over loaded*".

Kecenderungan adanya paradigma penataan organisasi ke arah terbangunnya "Jejaring Kerja", dengan dukungan teknologi informasi yang mudah diakses, serta makin tingginya kesadaran kolaborasi dan kemitraan barang kali pola perencanaan, pengadaan, dan pemanfaatan widyaiswara akan lebih efisien kalau berorientasi pada pendekatan wilayah. Misalnya wilayah provinsi, atau lintas provinsi, lintas kabupaten dan kota, bukan hanya berorientasi pada kebutuhan satu lembaga Diklat tertentu saja.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Pembinaan Karier dirasakan oleh para Widyaiswara bersifat Otoriter, yaitu di koordinir langsung oleh MABES POLRI di Pusat, terbukti dengan hal-hak berikut ini:
 - 1.1. Tanpa melibatkan pihak BKN, melainkan langsung oleh MABES POLRI Pusat
 - 1.2. Akreditasi belum ada: masih bersifat reguler (kenaikan pangkat 4 tahun sekali)
 - 1.3. Tunjangan Fungsional GADIK disamakan dengan tunjangan struktural GADIK
 - 1.4. TOT GADIK dilakukan di Lembaga DIKLAT MABES POLRI
 - 1.5. TOT Widyaiswara dilakukan bekerjasama dengan LAN RI bahkan ada kesan seolah-olah mereka yang di tempatkan atau dipindahkan ke PUSDIKMIN POLRI, adalah merupakan tempat buangan bagi SDM yang bermasalah.
2. Jabatan fungsional widyaiswara dipersepsi oleh kalangan terkait cukup berkembang dan dipacu ke arah jabatan profesional kependidikan. Oleh karena itu, konsepsi kompetensi jabatan menjadi penting. Dalam perkembangannya dapat disimpulkan secara khusus sebagai berikut:
 - a. Rancangan rumusan kompetensi jabatan widyaiswara belum ditetapkan secara formal, sehingga acuan untuk menetapkan persyaratan, seleksi dan pengangkatan, serta pembinaan lebih lanjut belum jelas.
 - b. Dari widyaiswara yang ada dilihat dari kisi-kisi standar kompetensi inti, seperti: mendidik, mengajar, mengembangkan kurikulum, *training need assessment*, membimbing peserta dan widyaiswara yang muda, memilih dan menggunakan metoda & media, manajemen kelas, mengembangkan bahan ajar, menulis modul, mengevaluasi program, proses, hasil dan dampak pembelajaran masih

kurang menggembirakan. Demikian pula karakteristik perilaku dan etika profesinya.

- c. Komposisi widyaiswara dilihat dari segi spesialisasi mengajar bidang studi sebagian besar kurang serasi dengan komposisi kurikulum atau agenda pembelajaran. Akibatnya sering terjadi penugasan widyaiswara yang tidak sesuai dengan keahliannya.

3. Kebijakan yang berkaitan dengan perencanaan, pengadaan, seleksi, pengangkatan, dan pelatihan bagi widyaiswara baru dan calon widyaiswara telah ditetapkan, yang selama ini dapat dijadikan panduan operasional. Dalam perkembangannya dapat disimpulkan secara khusus sebagai berikut:

- a. Rencana formasi kebutuhan widyaiswara secara nasional dan instansional belum tersusun secara rinci sesuai dengan beban kerja yang berorientasi rencana program Diklat yang relatif pasti.
- b. Pengadaan widyaiswara bersumber dari para pegawai, baik dari dalam maupun dari luar lingkungan instansi. Widyaiswara yang direcrut dari luar instansi seperti pejabat struktural, para pakar dan praktisi, direcrut sesuai dengan kebutuhan. Sumber perolehan widyaiswara ini, tidak dapat diorganisir secara terencana. Akibatnya yang terjadi adalah penerimaan widyaiswara baru, umumnya bersumber dari alih tugas, termasuk PNS yang dapat memperoleh perpanjangan masa kerja dari jabatan struktural ke jabatan fungsional.
- c. Seleksi pengadaan penerimaan widyaiswara baru untuk diangkat menjadi widyaiswara tetap, telah terbitkan panduan dengan rambu-rambu yang cukup objektif, namun dalam pelaksanaannya kurang koordinasi, baik dalam pelaksanaan kegiatan seleksi maupun penerapan persyaratannya.
- d. Pengangkatan widyaiswara diberbagai lembaga pemerintahan pusat, pemerintahan daerah, provinsi dan kabupaten/kota pelaksanaannya kurang terpadu, karena penataan kewenangan yang belum tuntas.
- e. Pelatihan bagi widyaiswara baru dan calon widyaiswara untuk diangkat menjadi widyaiswara tetap, dilihat dari segi waktu dan penyerapan kurikulum belum menjamin diperolehnya lulusan yang mempunyai kompetensi. Penyiapan yang sistematis, melalui orientasi, pemagangan, asistensi, belum dilakukan secara sistematis. Kurikulum pelatihan untuk memperoleh widyaiswara yang profesional juga kurang diberikan muatan untuk membangun integritas pribadi, seperti kecerdasan emosi (EQ) , dan kecerdasan spiritualitas (SQ) dan

sebagainya, karena domain moral, etika, idealisme tersebut yang merupakan syarat penting bagi seorang pendidik.

1. Kegiatan pembinaan widyaiswara secara operasional telah berjalan melalui penugasan mengajar, pengembangan bahan ajar, evaluasi maupun penelitian untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Kegiatan ini dilakukan oleh pimpinan lembaga-lembaga Diklat, Tim Penilai Angka Kredit, maupun pembina kepegawaian instansi. Dalam perkembangannya dapat disimpulkan secara khusus sebagai berikut:
 - a. Pelaksanaan pembinaan operasional kurang mengarah kepada pemberdayaan yang berkelanjutan atau *countinuous improvement*, baik bagi widyaiswara secara perorangan maupun kolektif.
 - b. Proses pembinaan terhadap widyaiswara tidak tetap, kurang teroganisir secara sistematis melainkan hanya bersifat penugasan sewaktu-waktu sebagai penceramah sehingga keterpaduan proses pembelajaran sering terganggu. Komitmen untuk membangun sistem pembelajaran yang efektif dan berkesinambungan tidak terjamin.
 - c. Pelaksanaan pembinaan karier widyaiswara melalui perolehan dan pengumpulan angka kredit terhambat oleh terbatasnya jumlah jam mengajar dan terbatasnya kemampuan dan kesempatan untuk penelitian, penulisan dan anggaran.
5. Akreditasi dan sertifikasi selama ini, baru dilakukan terhadap lembaga Diklat belum terhadap widyaiswara secara perorangan. Hal itu akan mengakibatkan widyaiswara secara perorangan kurang terpacu untuk menemukan dan mengembangkan identitas profesinya secara sungguh-sungguh dan terus-menerus. Di samping itu, penghargaan kepada widyaiswara yang berprestasi belum dibangun mekanisme yang menarik atau motivasional.
 - a. Dimensi-dimensi kompetensi dan perilaku yang penting dan perlu dimiliki widyaiswara seperti: *Need of Achievment (N.ach)*, perilaku pewirausahaan, kecerdasan emosi (EQ) dan spiritualitas (SQ), komitmen pada kode etik, kesadaran keberadaan dalam *Real Life System (RLS)* (Achmad Sanusi : 1985) komitmen untuk mewujudkan visi dan misi organisasi masih kurang diutamakan dalam pembinaan widyaiswara.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka diimplikasikan sebagai berikut:

B. Implikasi

1. Pada dasarnya prospek Jabatan Widyaiswara (GADIK) dilingkungan PUSDIKMIN POLRI baik
2. Adanya dukungan dari pimpinan melalui kebijakan Kepala POLRI
Untuk lebih memberikan peluang untuk mengisi jabatan fungsional Widyaiswara (GADIK)
3. Sarana dan prasarana Lembaga DIKLAT sudah mendukung
Jenis materi DIKLAT yang sangat bervariasi dan ini merupakan peluang bagi GADIK untuk mengajar.
4. Perlu adanya JUKLAK mengenai Angka Kredit bagi GADIK
Seperti halnya Angka Kredit bagi Widyaiswara
5. Perlu adanya sistem pengembangan karier bagi para GADIK
6. Perlu adanya kerjasama dan mekanisme antara BKN dengan MABES POLRI untuk:
membakukan Jabatan Fungsional GADIK agar bisa disejajarkan dengan Jabatan Widyaiswara

C. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, maka dapat direkomendasikan sebagai berikut:

1. Perlu adanya JUKLAK mengenai Angka Kredit bagi GADIK
Seperti halnya Angka Kredit bagi Widyaiswara
2. Perlu adanya sistem pengembangan karier bagi para GADIK
3. Perlu adanya kerjasama dan mekanisme antara BKN dengan MABES POLRI untuk
membakukan Jabatan Fungsional GADIK agar bisa disejajarkan dengan Jabatan Widyaiswara
4. Rekrutmen widyaiswara yang dilakukan oleh setiap lembaga Diklat perlu didasarkan pada kebutuhan untuk mengampu mata Diklat tertentu atau spesialisasi. Selain itu

penguasaan yang mendalam tentang materi dan instansinya, widyaiswara perlu menguasai metodologi. Sebagai bahan rujukan dalam seleksi widyaiswara perlu memperhatikan indikator kemampuan sebagai berikut :

- a. Menguasai bidang studi yang diajarkan;
 - b. Mengetahui metodologi umum pengajaran;
 - c. Mengetahui metodologi khusus bidang studi;
 - d. Mampu menerapkan prinsip belajar orang dewasa;
 - e. Memiliki pengalaman praktek dalam keorganisasian sesuai bidangnya;
 - f. Memiliki dan mampu mengembangkan bahan ajar (karya tulis);
 - g. Memiliki kesehatan jasmani dan rokhani;
 - h. Memiliki kesemaptan, komitmen, bisa dipercaya (kredibilitas) dan bisa diterima (aksetabilitas);
5. Selain melalui pendidikan awal para widyaiswara baru perlu mengikuti: orientasi, magang, praktek mengajar, asistensi, dan *co/learning*, dari kegiatan yang dilakukan oleh widyaiswara yang senior. Hal ini penting, agar widyaiswara memahami betul prinsip pembelajaran orang dewasa. Sebagai bahan rujukan prinsip pembelajaran orang dewasa yang harus diperhatikan antara lain:
- a. Mengutamakan keterlibatan langsung dalam proses pembelajaran melalui perbuatan
 - b. Materi yang relevan dengan situasi yang dihadapi orang dewasa
 - c. Suasana lingkungan belajar yang informal dan demokratis saling menghargai
 - d. Lebih bersifat kolaboratif daripada kompetitif

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ginanjar Ary. (2000). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ (Emotional Spiritual Quotient)* Jakarta: Penerbit Arga.
- Armstrong and Baron Angela (1998). *Performance Management*: London Institute of Personnel and Development .
- ASEAN Development Educational Project. (1986). *The ASEAN Model for Training Design and Evaluation, Vocational & Industrial Training Board*. Singapore.
- Bainbridge, Colin. (1996) *Designing for Change: A Practical Guide to Business Transformation*. Now York: John Welly & Sons.
- Bennis, Warren, G & Benne, Kenneth, D 61 Chin, Robert. (1984) *The Planning or Change*. London: Holt Rinehart & Winston.
- Bittle, Lester Robert. (1978). *Encyclopedia of Profesional Management Volume I*. Danbury, Connecticut: McGraw-Hill, Inc.,
- _____. (1978). *Encyclopedia of Profesional Management Volume II*. Danbury, Connecticut: McGraw-Hill, Inc.
- Bogdan, Sari, Knopp U Biklen, Robert, C., (1982). *Qualitative Research for Educational an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Burgess, Robert, G. (1984). *Strategies of Educational Research Qualitative Methods*. London: The Falmer Press.
- Buchori, Mochtar. (1994). *Transformasi suksesi demokrasi (Kumpulan Karangan)* IKIP Muhammadiyah Jakarta Press.
- Craig, Robert, L. (1976). *Training Development Handbook A Guide to Human Resouce Development*. New York: Second Edition. McGraw-Hill. Book Company.
- DePorter Bobbi (1999). *Quantum Teaching (Mempraktikkan Quantum Learning di Ruang-ruang Kelas)*. Bandung: Mizan Kaifa.
- Djamin, Awaloedin. (1999). *Reformasi Aparatur/ Administrasi Negara Republik Indonesia Pasca Pemilu 1999*. Jakarta: Yayasan Tenaga Kerja Indonesia.
- Engkoswara. (1999). *Menuju Indonesia Modern 2020*. Yayasan Bina Bangsa. Bandung.
- _____. (1983). *Suatu Studi tentang Kecenderungan Kehidupan di Indonesia Menjelang Tahun 2000 dan Implikasinya terhadap Sistem Pendidikan*. Bandung: Depdikbud, DPPM IKIP Bandung.

- Fortunato, Ray, T & Weddell, D., Geneva. (1981). *Personnel Administration in Higher Education*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Gaffar. Mohammad Fakry. (1987). *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*. Jakarta: Depdikbud Dirjen Dikti, P2LPTK.
- Gaspersz, Vincent. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, BALANCED SCORECARD DENGAN SIX SIGMA untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gilliland, Norrie (1996). *Developing Your Business Through Investors in People*. USA: Gover Publishing Limited.
- Goetz, Judith, Preissle & LeCompte, Margaret Diane. (1984). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. Orlando. Florida: Academic Press,
- Glaser-Otto (1970). *The Management of Training (a hand book for training and development personnel)*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Hamel, Gary & Prahalad. CK. (1994). *Compeeting For The Future*. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Heng Mui Keng Terrace.(1980). *Civil Service Institute*. Singapore, Inayatullah, et.al., *Manage Ment Training for Development: The Asian Experience*. Kuala Lumpur Malaysia: The Asean Centre for Development Administration.
- Idrus Muhammad (2001) "*Kebijakan Pembinaan Aparatur*" Makalah LAN Jakarta.
- Kasim, Azhar (1998). *Reformasi Kepegawaian Negeri Sipil Republik Indonesia*. STIA LAN Jakarta.
- Knowles, Malcolm. (1986). *The Adult Learner a Neglacted Species*. London: Thirrd Edition Gulf Publishing Company Book Devision.
- Langgulong, Hasan (1986). *Manusia dan Pendidikan suatu Analisa Psikologis dan Pendidikan*. Jakarta : Al Husna Zikva
- Lee. Hahn-Been & Samote, Abelardo. (1970). *Administrative Reform in Asia*. Manila: Eastern Regional Organization for Public Administration.
- Morgan, Gareth. (1993). *Imaginazation (The Art of Creative Management)* London: Sage Publisher.
- Mustopadjaja. AR. (2003) *Good Governance manajemen Sumber Daya Aparatur*. Jakarta LAN RI
- _____ (2003) *Kebijakan Serta Sistem Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan PNS*. Jakarta LAN RI

- Nasution (1988). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung Tarsito
- Nystrom, Paul, C & Starbuck, William. (1981). *Handbook of Organizational Design Volume 1, 2*, New York: Oxford University Press.
- Pranoto, Juni (2002). *Penyusunan Rencana Strategis Peningkatan Kualitas Sumberdaya Manusia*. Jakarta: LANRI
- _____ (2001). *Penyusunan Rencana Kebutuhan dan Pengembangan Kompetensi Tenaga Fungsional*. Jakarta: LANRI
- _____ (2004). Prospektif Pengembangan Jabatan Fungsional Widyaiswara dalam Penyelenggaraan DIKLAT PNS (Disertasi S3) UPI Bandung.
- Rase, Colin and Nicholl Jmalcolm, (1997). *Accelerated Learning for the 21st Century USA: Delacorte Press*.
- Rohdewohld, Rainer. (1995). *Public Administration in Indonesia*. Melbourne, Australia: Montech Pty Ltd.
- Sanusi, Achmad dan Supriadi Dedi (2001). *"Inovasi Kependidikan (MKP 705)"* Bandung PPS
- _____ (1989) Kajutan selekta Pembahasan masalah-masalah Sosial, Bandung : PPS IKIP Bandung
- _____ (1998) *Pendidikan Alternatif*. Bandung Grafindo media Pratama

