



# Kajian Pengembangan Kapasitas Lembaga



PENERBIT  
PKP2A I - LAN



**LAPORAN KAJIAN**  
**Model Pengembangan Kapasitas**  
**Lembaga Diklat Di Daerah**

oleh:  
**Bidang Diklat Aparatur**

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I**  
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**  
**TAHUN 2007**

Perpustakaan Nasional RI : Data Katalog dalam terbitan (KDT)

Kajian model pengembangan kapasitas lembaga  
diklat di daerah / Baban Sobandi ..... [et al.]  
; editor, Yetty Ntseo. – Bandung : Pusat Kajian  
dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN,  
2007.  
105 hlm. ; 21 Cm

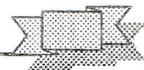
Bibliografi : 1 hlm.  
ISBN 978-979-3382-16-6

1. Pegawai - - Pendidikan dan pelatihan.  
I. Baban Sobandi. II. Yetty Ntseo.

352.669

**Diterbitkan oleh :**

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I  
LAN (PKP2A I - LAN) Bandung



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Ilahi Rabbi, karena atas kasih-sayang dan pertolonganNya, alhamdulillah laporan tulisan ini dapat dirampungkan pada waktunya.

Tulisan dengan judul : "Laporan Kajian Model Pengembangan Kapasitas Lembaga Diklat di Daerah" merupakan sebuah laporan hasil kajian tentang kapasitas lembaga-lembaga diklat yang ada di daerah untuk kemudian dicariakan strategi untuk pengembangannya. Sampel yang digunakan dalam kajian ini adalah sebanyak 10 (sepuluh) lembaga diklat yang berada di 5 (lima) kota, yaitu: Medan, Denpasar, Mataram, Surabaya, dan Yogyakarta. Kajian ini sendiri merupakan program kerja Pusat Kajian, Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I, Lembaga Administrasi Negara Tahun 2007.

Dalam laporan kajian ini tentunya banyak ditemui kekurangan-kekurangan disana-sini. Hal ini karena masih terbatasnya pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki, serta terbatasnya data yang terkumpul di lapangan. Oleh karena itu tegur sapa yang membangun sangat kami nantikan demi perbaikan di masa yang akan datang.

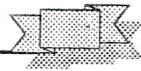
Pada kesempatan yang baik ini, kami haturkan terima kasih kepada kesepuluh lembaga diklat yang telah memfasilitasi kami untuk memperoleh data di lapangan serta kepada semua pihak yang telah membantu terlaksananya kajian dan terselesaikannya laporan ini. Semoga Allah Yang Maha Kuasa membalas budi baiknya.

Akhirnya, walaupun sangat sederhana, kami berharap laporan kajian ini bermanfaat bagi para pembaca, khususnya sebagai bahan masukan bagi pengembangan kapasitas Pusat Kajian Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I, Lembaga Administrasi Negara.

Bandung, November 2007,

Bidang Diklat PKP2A I LAN





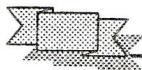
## **EXECUTIVE SUMMARY**

Pengembangan kapasitas lembaga pendidikan dan pelatihan adalah suatu pendekatan, strategi dan metodologi yang digunakan oleh lembaga diklat tersebut untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja individu, organisasi, jaringan kerja/sektor maupun sistem yang lebih luas dalam pencapaian tujuan fungsional organisasi tersebut. Dengan kata lain, pengembangan kapasitas lembaga diklat merupakan salah satu pendekatan dan strategi untuk meningkatkan kompetensi individu, yang meliputi para penyelenggara diklat dan widyaaiswaraanya, serta meningkatkan kapasitas organisasinya untuk mencapai tujuan fungsional lembaga diklat tersebut.

Berbagai pendekatan dapat dilakukan untuk mengukur kapasitas lembaga diklat sebagai titik berangkat pengembangan kapasitas, yaitu dengan menggunakan Organisational Capacity Assessment (OCAT) Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis; Stakeholder Analysis, atau Participatory Organizational Assessment (PROSE), dan Analisis Dokumen, sebagaimana yang digunakan dalam kajian ini. Outputnya adalah diperolehnya gambaran kapasitas lembaga diklat saat ini, sehingga dapatlah dirumuskan strategi pengembangan kapasitasnya.

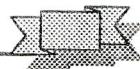
Strategi yang bersifat generik maupun pokok dapat didesain dalam rangka pengembangan kapasitas, yang dapat dilakukan pada tiga tingkatan, yaitu:

- ❖ Level individu/tim (tingkat mikro) dengan mengembangkan sumber daya manusia, baik widyaaiswara maupun penyelenggara diklat, yang mencakup proses pembekalan individu dengan pemahaman, keterampilan, pengetahuan dan pelatihan yang membantu mereka bekerja secara efektif
- ❖ Level organisasi (tingkat meso) dengan fokus pengembangan organisasi, berupa elaborasi struktur, proses dan prosedur kerja, serta hubungan baik di dalam organisasi itu sendiri maupun hubungan antara organisasi dengan organisasi lainnya.
- ❖ Level sistem (tingkat makro) dengan mengembangkan kerangka kelembagaan dan dimensi legal organisasi yang meliputi perubahan peraturan perundang-undangan yang memungkinkan organisasi tersebut dapat meningkatkan kapasitasnya.



Model ekspansi, model keseimbangan/eqivilibrium, maupun model survival adalah pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengembangkan strategi pokok dalam pengembangan kapasitas. Model ekspansi dapat dikembangkan oleh lembaga diklat dengan kapasitas tinggi. Lembaga diklat dengan kapasitas sedang dapat menggunakan Model keseimbangan/ equilibrium. Sedangkan model survival cocok diterapkan bagi organisasi dengan tingkat kapasitas yang rendah.

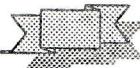
Dengan melakukan pendekatan-pendekatan tersebut diharapkan lembaga diklat di daerah, dalam posisi tingkat kapasitas yang ada sekarang mempunyai daya ungkit (leverage) yang signifikan bagi peningkatan kapasitas lembaganya. Harapan lain, setiap lembaga diklat di daerah akan menuju lembaga diklat yang profesional dan akuntabel karena masing-masing mempunyai "competitive advantage"nya masing-masing, yang pada akhirnya akan mengantarkan diklat sebagai medium utama membentuk aparatur negara yang profesional sehingga good governance dalam pelayanan publik di daerah dapat tercapai.



## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	2
C. Tujuan dan Manfaat Kajian.....	3
D. Hasil Yang Diharapkan.....	3
E. Metode Kajian, Teknik Pengumpulan Data, dan Sampel Kajian.....	3
F. Tahapan Pelaksanaan Kajian.....	6
G. Kerangka Pikir.....	7
BAB II TINJAUAN TEORITIS TENTANG PENGEMBANGAN KAPASITAS ORGANISASI .....	9
A. Konsep Dasar Pengembangan Kapasitas Organisasi.....	9
B. Proses Pengembangan Kapasitas Organisasi.....	13
C. Ruang Lingkup Pengembangan Organisasi.....	16
D. Metode Penilaian Kebutuhan Pengembangan Kapasitas Organisasi.....	18
BAB III GAMBARAN UMUM LEMBAGA DIKLAT DI DAERAH	25
A. Gambaran Umum Lembaga-Lembaga Diklat di Daerah .....	25
1. Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara.....	26

2.	Balan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Bali .....	33
3.	Balan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Propinsi Jawa Timur.....	36
4.	Badai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya .....	38
5.	Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.....	42
6.	Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Sumatera Utara .....	48
7.	Balai Diklat Keagamaan Medan .....	50
8.	Badan Pelatihan dan Pengembangan Badan Koordinasi Keluarga Berencana (BKBN) Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta .....	54
9.	Balai Diklat Pertanian Mataram NTB .....	56
10.	Balai Diklat Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Provinsi Nusa Tenggara Barat	59
B.	Gambaran Kapasitas Lembaga-lembaga Diklat Daerah.....	60
C.	Tipologi Kapasitas Lembaga Diklat Daerah.....	70
 BAB IV	 STRATEGI PENGEMBANGAN KAPASITAS LEMBAGA DIKLAT DI DAERAH.....	75
1.	Analisis Kebutuhan Pengembangan Kapasitas Lembaga .....	75
2.	Perumusan Strategi Pengembangan Kapasitas Lembaga Diklat.....	82
3.	Implementasi Strategi Pengembangan Kapasitas Lembaga diklat.....	99
4.	Evaluasi Terhadap Program Pengembangan Kapasitas....	100
 BAB V	 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	101
A.	Kesimpulan.....	101
B.	Rekomendasi.....	102
	Daftar Pustaka .....	105

**DAFTAR TABEL**

TABEL	JUDUL	Halaman
1.	Tingkat Kapasitas dan Instrumen Penilaian.....	20
2.	Komposisi Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara Berdasarkan Pangkat dan Golongan.....	28
3.	Keadaan Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara Berdasarkan Pendidikan.....	29
4.	Program-program Non-Diklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara Tahun 2007.....	30
5.	Program-program Diklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara Tahun 2007.....	31
6.	Komposisi Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya Berdasarkan Golongan Kepangkatan.....	40
7.	Komposisi Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	41
8.	Komposisi Pegawai Badan Diklat Propinsi DIY Berdasarkan Golongan Kepangkatan.....	45
9.	Komposisi Pegawai Badan Diklat Propinsi DIY Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	46
10.	Komposisi Pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Sumatera Utara Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	49
11.	Komposisi Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Medan Berdasarkan Golongan Kepangkatan.....	52
12.	Komposisi Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Medan Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	53
13.	Data Kapasitas Lembaga-lembaga Diklat di Daerah.....	64



14.	Jumlah Program-program Diklat pada Lembaga-lembaga Diklat di Daerah.....	65
15.	Jumlah Widyaishwara di Lembaga-lembaga Diklat Daerah.....	66
16.	Jumlah Tenaga Penyelenggara di Lembaga-lembaga Diklat Daerah.....	67
17.	Kapasitas Manajemen Lembaga-lembaga Diklat Daerah.....	68
18.	Kapasitas Lembaga-lembaga Diklat Daerah Dalam Dimensi Sarana dan Prasarana.....	70
19.	Tipologi Lembaga-lembaga Diklat di Daerah.....	71
20.	Faktor-faktor Internal dan Eksternal Yang Mempengaruhi Lembaga Diklat Berkapasitas Tinggi.....	77
21.	Faktor-faktor Internal dan Eksternal Yang Mempengaruhi Lembaga Diklat Berkapasitas Sedang.....	79
22.	Faktor-faktor Internal dan Eksternal Yang Mempengaruhi Lembaga Diklat Berkapasitas Rendah....	80

## **DAFTAR GAMBAR**

GAMBAR	JUDUL	Halaman
1.	Proses Pengembangan Kapasitas.....	16
2.	Tingkatan Pengembangan Kapasitas.....	17
3.	Struktur Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara.....	27
4.	Struktur Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi DIY.....	44
5.	Struktur Organisasi Balai Pelatihan dan Pengembangan BKKBN Propinsi DIY.....	55
6.	Struktur Organisasi Balai Diklat Pertanian Mataram ..	57



## BAB I

# PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Permasalahan

Pemerintah daerah di milenium ketiga ini dihadapkan pada berbagai permasalahan yang amat kompleks. Permasahan ini muncul sebagai akibat dari perubahan lingkungan eksternal yang cepat serta meningkatnya tuntutan internal yang makin intensif. Secara eksternal pemerintah daerah dihadapkan pada perubahan politik dunia yang cepat, perkembangan teknologi yang pesat, dan persaingan ekonomi global yang semakin meningkat. Secara internal pemerintah daerah dituntut untuk memenuhi ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang semakin mencuat ke permukaan. Berbagai ungkapan kekecewaan masyarakat ini disebabkan oleh tidak tanggapnya organisasi penyelenggara pelayanan publik di daerah dalam memenuhi kepentingan masyarakat.

Kompleksitas permasalahan tersebut tampaknya telah mendorong pimpinan pemerintah daerah untuk mencari faktor yang memiliki daya ungkit (*leverage*) yang besar yang dapat menjawab dan mencari solusi atas masalah-masalah tersebut. Seperti diungkapkan oleh para ahli pengembangan organisasi, daya ungkit yang paling kuat terletak pada kualitas sumber daya manusia (SDM). Dengan kata lain, solusi jangka panjang untuk memecahkan masalah-masalah pembangunan di daerah, sekaligus menjawab tantangan di masa yang akan datang adalah dengan secara terus menerus melakukan upaya peningkatan kualitas SDM pemerintah daerah.

Salah satu upaya yang dipandang paling efektif untuk meningkatkan kualitas SDM tersebut adalah dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi PNS di daerah. Diklat adalah salah satu pendekatan pengembangan SDM yang mendorong terjadinya perubahan perilaku melalui proses belajar. Dalam diklat, peserta dilatih untuk menguasai pengetahuan, dan keterampilan yang baru agar dia bisa melaksanakan tugas-tugasnya secara profesional. Dalam diklat pula, peserta dididik untuk mengembangkan sikap "belajar seumur hidup" agar dimanapun dia berada, dia akan belajar untuk meningkatkan kompetensinya.



Namun demikian, terselenggaranya diklat yang efektif seperti gambaran di atas mensyaratkan adanya penyelenggaraan diklat yang profesional. Manajemen diklat ini amat penting untuk memastikan bahwa berbagai elemen diklat seperti kurikulum, sarana dan prasarana, widyaiswara, dan materi diklat dapat dikelola dengan baik untuk menghasilkan *output* dan *outcome* diklat yang diharapkan. Dengan kata lain keberadaan lembaga diklat yang profesional amat menentukan tercapainya tujuan suatu program diklat secara efektif dan efisien.

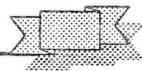
Oleh karena itu, sudah saatnya bagi pemerintah daerah untuk memikirkan upaya-upaya peningkatan kapasitas lembaga diklat daerah, agar upaya pengembangan kompetensi PNS melalui diklat dapat berjalan dengan baik. Secara umum, pengembangan kapasitas lembaga diklat dapat dibagi ke dalam dua kelompok besar, yaitu:

1. Pengembangan kapasitas lembaga diklat yang bersifat kelembagaan (*institutional approach*), yang menyangkut praktik pengelolaan atau manajemen, perencanaan dan penganggaran program, struktur organisasi, ketatalaksanaan, dan jejaring kerja dalam bidang kediklatan.
2. Pengembangan kapasitas lembaga diklat yang bersifat tim dan individual (*team & individual approach*) yang menekankan pengembangan kapasitas SDM penyelenggara diklat. Upaya ini meliputi pengembangan kapasitas SDM kediklatan untuk, misalnya, melakukan analisis kebutuhan diklat, mendesain program, menyusun kurikulum dan materi, melatih dan mengembangkan widyaiswara, serta melakukan evaluasi dan penilaian hasil belajar.

Dengan memfokuskan pada dua pendekatan tadi, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara bermaksud melakukan kajian model pengembangan kapasitas lembaga diklat di daerah.

### B. Perumusan Masalah

Selama ini, lembaga diklat daerah menjadi semacam pusat pelatihan dan pengembangan kompetensi PNS yang ada di daerah, dengan menyelenggarakan berbagai program pendidikan dan pelatihan baik *dit*, diklat struktural, teknis, maupun fungsional. Sebagai penyelenggara diklat yang terus menerus menyelenggarakan program, muncul kekhawatiran bahwa lembaga diklat daerah tidak lagi berkembang dan hanya menjalankan program berdasarkan



rutinitas semata. Untuk menghindari fenomena ini, maka diperlukan upaya untuk melakukan pengembangan kapasitas lembaga diklat agar program-program yang diselenggarakan terasa *up-to-date*, dan relevan dengan kebutuhan daerah.

Dengan demikian, pertanyaan yang muncul di lembaga diklat daerah adalah: "Bagaimana menyusun suatu model pengembangan kapasitas lembaga diklat di daerah agar lembaga tersebut menjadi responsif dan inovatif terhadap tuntutan dan perkembangan pembangunan SDM di daerah?"

### C. Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan dari kajian model pengembangan kapasitas lembaga diklat di daerah adalah:

- Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kapasitas lembaga diklat di daerah
- Membuat kerangka model pengembangan kapasitas lembaga diklat di daerah
- Menyusun rekomendasi model pengembangan kapasitas yang cocok dengan kondisi sumber daya lembaga tersebut.

Manfaat yang dapat diperoleh lembaga diklat daerah dari kajian ini adalah:

- Teridentifikasinya kekuatan dan kelemahan lembaga diklat yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas
- Tersusunnya rencana pengembangan kapasitas lembaga diklat daerah
- Berkembangnya lembaga diklat daerah yang mampu merespon berbagai tuntutan program pelatihan di daerah.

### D. Hasil yang Diharapkan

Dari kegiatan ini, maka hasil akhir yang diharapkan adalah:

- Tersedianya informasi tentang kebutuhan pengembangan kapasitas lembaga diklat daerah ;
- Tersusunnya model dan kerangka pengembangan kapasitas yang akan dilakukan oleh lembaga diklat daerah.

### E. Metode Kajian, Teknik Pengumpulan Data dan Sampel Kajian

#### 1. Metode Kajian

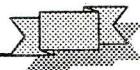
Metode deskriptif analitis digunakan sebagai pendekatan terhadap kajian "Model Pengembangan Kapasitas Lembaga Diklat di Daerah". Kajian dilakukan untuk memberikan gambaran keadaan sekarang tentang kapasitas yang dimiliki oleh lembaga-lembaga diklat yang ada di daerah. Kondisi riil ini kemudian dianalisis dengan menilai/mengukur kapasitas lembaga diklat yang bersangkutan melalui beberapa indikator, sehingga diperoleh potret keadaan lembaganya, apakah berada dalam kapasitas tinggi, sedang, atau masih kurang. Pada akhirnya kajian ini berusaha menjawab pertanyaan adakah model-model yang dapat dijadikan barometer bagi upaya pengembangan kapasitas lembaga diklat yang berada di daerah, berdasarkan kondisi obyektif yang ada tersebut.

### 2. *Teknik pengumpulan data*

Kajian ini menggunakan sumber primer dan sumber sekunder dalam pengumpulan datanya. Kuesioner (angket) adalah teknik yang dipilih untuk mengumpulkan data. Participatory Results-Oriented Self-Evaluation (PROSE) adalah instrumen yang digunakan untuk menilai/mengukur dan memetakan, dan menilai sejahterananya dimensi-dimensi organisasi, termasuk proses manajemennya mempengaruhi kapasitas organisasi. PROSE dikembangkan oleh Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) dalam rangka Proyek Pendukung Pemantapan Desentralisasi (P4D), kerjasama Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia dan GTZ.

Sejumlah pertanyaan diajukan melalui instrumen PROSE ini dengan sedikit modifikasi, untuk menggali persepsi pegawai tentang kapasitas lembaga diklatnya, yang menyangkut 6 (enam) dimensi, yaitu:

- ❖ manajemen sumber daya manusia;
- ❖ manajemen sumber daya keuangan;
- ❖ pelayanan;
- ❖ relasi/hubungan eksternal;
- ❖ pembelajaran organisasi, dan
- ❖ manajemen strategis.



Data primer juga diperoleh dengan wawancara yang dilakukan kepada para pejabat struktural (pengelola diklat) dan pejabat fungsional widyaiswara untuk memperoleh kedalaman pemahaman terhadap dimensi-dimensi yang tertuang dalam PROSE dan hal-hal lain yang berkenaan dengan kediklatan

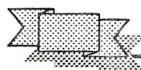
Disamping data primer, kajian ini juga memanfaatkan data sekunder yang bersumber dari dokumen-dokumen yang berkenaan dengan kapasitas organisasi, antara lain data tentang :

- ❖ keadaan sumber daya manusia, baik Widyaiswara, maupun penyelenggara diklatnya;
- ❖ program-program diklat, baik diklat kepemimpinan, diklat teknis, diklat fungsional, maupun diklat-diklat prajabatan yang diselenggarakan oleh lembaga diklat.
- ❖ kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh lembaga diklat untuk menyangga semua aktivitasnya.

### 3. Sampel Kajian

Dalam Kajian Model Pengembangan Kapasitas Lembaga Diklat di Daerah ini, lokus kajian terdiri dari Kota Medan, Yogyakarta, Surabaya, Denpasar dan Mataram. Dengan demikian lembaga-lembaga diklat yang menjadi responden kajian ini adalah beberapa lembaga diklat yang berada di kota-kota tersebut. Lembaga-lembaga diklat yang menjadi sampel kajian ini terdiri dari lembaga diklat yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah serta instansi vertikal di daerah. Lembaga-lembaga yang menjadi sampel ada sebanyak 10 lembaga diklat, yaitu terdiri atas:

- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
- ❖ Balai Latihan dan Pengembangan Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Timur
- ❖ Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya
- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bali



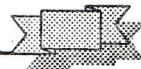
- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sumatera Utara
- ❖ Balai Pelatihan Kesehatan Propinsi Sumatera Utara,
- ❖ Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Medan.
- ❖ Balai Pendidikan dan Pelatihan Pertanian Mataram
- ❖ Balai Pendidikan dan Pelatihan Koperasi dan UKM Propinsi Nusa Tenggara Barat

Pemilihan kesepuluh sampel kajian ini adalah didasarkan pada jangkauan "wilayah kerja" Pusat Kajian, Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I(PKP2A) I Lembaga Administrasi Negara dan diharapkan dapat mewakili gambaran kapasitas lembaga-lembaga diklat di daerah dalam berkiprah meningkatkan kapasitas aparatur.

#### **F. Tahapan Pelaksanaan Kajian**

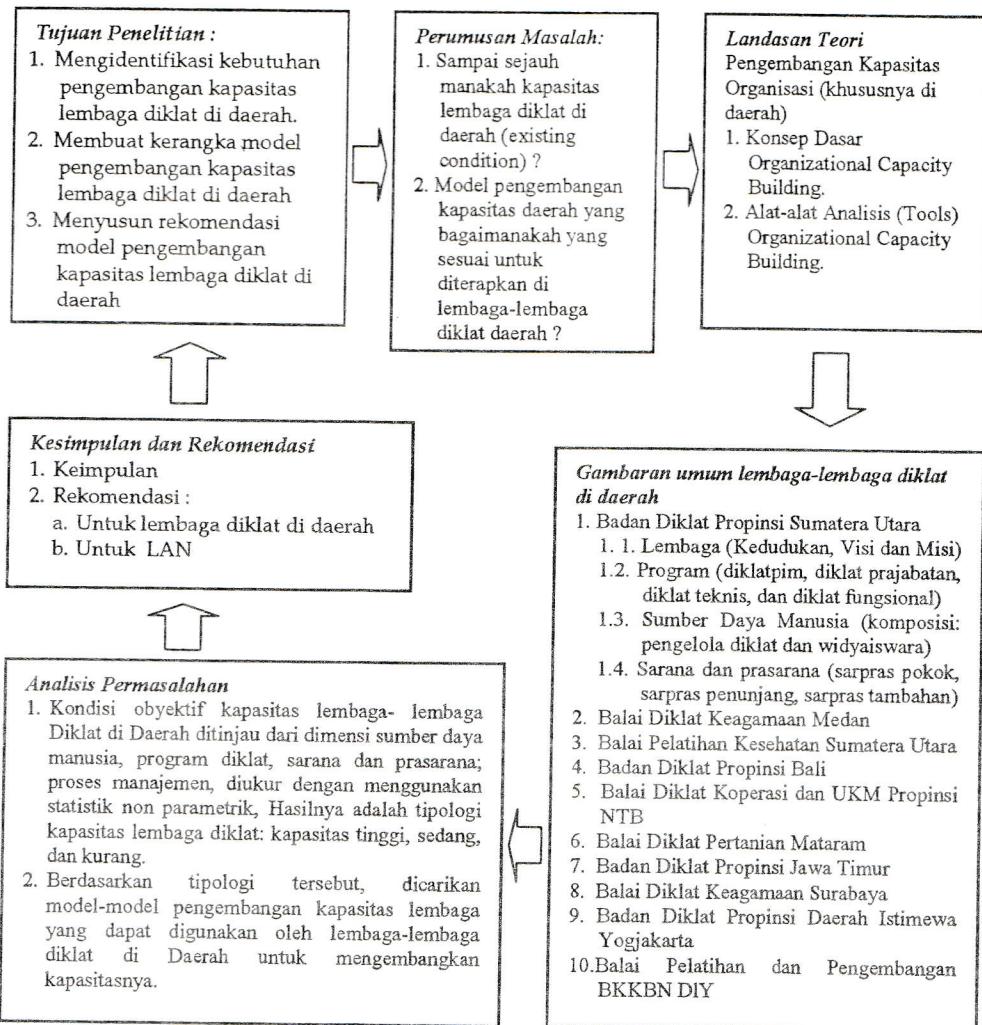
Dalam melakukan kajian terhadap "Model Pengembangan Kapasitas Lembaga Diklat di Daerah " dilakukan melalui tahapan-tahapan kegiatan sebagai berikut:

- a. Penyusunan proposal untuk merumuskan maksud, tujuan serta metodologi yang akan digunakan dalam kegiatan kajian;
- b. Penyusunan kuesioner/angket dan pedoman wawancara;
- c. Penyusunan daftar kebutuhan data dan informasi sekunder bagi analisis dokumen;
- d. Pelaksanaan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarluaskan di 10 (sepuluh) sampel kajian serta melakukan wawancara dan pengumpulan data sekunder;
- e. Pengolahan data;
- f. Penyusunan "Laporan Kajian Model Pengembangan Kapasitas Lembaga Diklat di Daerah".



## G. Gambar kerangka pikir

### KERANGKA PIKIR KAJIAN MODEL PENGEMBANGAN KAPASITAS LEMBAGA DIKLAT DI DAERAH







## BAB 2

# TINJAUAN TEORITIS PENGEMBANGAN KAPASITAS ORGANISASI

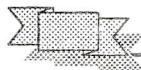
### A. Konsep Dasar Pengembangan Kapasitas Organisasi

Organisasi di dalam menghadapi perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan itu sendiri. Sebagaimana dinyatakan oleh Bennis (dalam Indrawijaya, 1989) bahwa setiap organisasi di dalam menghadapi perubahan lingkungan harus berusaha untuk lebih responsif baik terhadap lingkungan eksternal maupun tuntutan internal. Karena pada hakekatnya organisasi, baik itu organisasi swasta maupun pemerintah merupakan suatu sistem yang terbuka yang akan selalu dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungannya.

Karena itulah organisasi apapun bentuk dan aktivitasnya dewasa ini terus berupaya untuk meningkatkan kemampuannya agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kemampuan organisasi dalam mengembangkan kapasitasnya menurut Richard Beckhart (dalam Indrawijaya, 1989) akan membantu organisasi di dalam meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi itu sendiri. Untuk memahami bagaimana organisasi dapat mengembangkan kapasitasnya maka perlu dipahami konsepsi pengembangan kapasitas itu sendiri.

Konsep pengembangan kapasitas organisasi didefinisikan secara berbeda-beda oleh para pakar. Perbedaan tersebut disebabkan oleh perbedaan sudut pandang yang digunakan di dalam mendefinisikan konsep pengembangan kapasitas itu sendiri. Namun demikian pada umumnya konsepsi pengembangan kapasitas yang didefinisikan oleh para pakar tersebut merujuk pada pengertian tentang kemampuan individu, atau organisasi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.

Sebelum memahami lebih jauh konsep dasar pengembangan kapasitas itu sendiri, maka perlu dipahami sebelumnya pengertian konsep kapasitas itu sendiri. Karena dengan memahami konsep kapasitas itu maka akan dipahami



ruang lingkup maupun konteks dari pengembangan kapasitas organisasi. Kapasitas memiliki arti yang lebih luas dari sekedar kompeten atau mampu dalam melaksanakan tugas teknis. Konsep kapasitas mencakup pemahaman tentang bagaimana sebuah input dapat dikelola dan digunakan untuk menghasilkan output, hasil atau outcome tertentu. Para ahli memandang kapasitas sebagai suatu konsep yang dinamis, multidimensi, dan dipengaruhi langsung atau tidak langsung oleh faktor-faktor kondisi dan situasi tertentu (Brown, et.al, 2001).

Peter Morgan (1998) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan, ketrampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu (Peter Morgan, 1998). Sedangkan Hilderbrand dan Grindle (1994) secara spesifik mengartikan kapasitas sebagai kemampuan organisasi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan-pekerjaannya secara efisien dan efektif.

Begitu pula definisi yang dirumuskan oleh UNDP (1998) yang mengartikan kapasitas sebagai kemampuan individu dan organisasi atau unit-unit organisasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Lebih lanjut ditegaskan bahwa "...Kapasitas juga dapat diartikan dalam konteks sistem dimana suatu entitas bekerja untuk mencapai tujuan bersama berdasarkan proses dan aturan-aturan baku tertentu" (UNDP, 1998).

Sedangkan lembaga donor internasional lainnya yakni GTZ (Deutsche Gesellschaft for Technische Zusammenarbeit) menyatakan rumusan kapasitas sebagai berikut:

*"Capacity is the ability of an individual, an organisation or a system to perform functions and to meet objectives effectively and efficiently. This should be based on a continuing review of the framework conditions, and on a dynamic adjustment of functions and objective"* (GTZ, 2003:10).

Rumusan tersebut mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi, atau sistem untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Pencapaian ini harus didasarkan



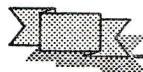
pada penilaian yang berkesinambungan tentang kondisi, dan pencapaian tugas, fungsi dan tujuan secara dinamis.

Selanjutnya menurut Hilderbrand dan Grindle (1994) konsep kapasitas berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan atau tugas secara efisien, efektif dan bahkan berkelanjutan, maka konsep ini harus dapat diukur atau dinilai berdasarkan hasilnya. Karena itulah konsep kapasitas menurut beberapa pakar merupakan konsep yang berdimensi kuantitatif dan kualitatif dan dapat dilihat baik sebagai proses maupun outcome. Adapun dalam mengukur kapasitas menurut Hilderbrand dan Grindle (1994) beberapa pertanyaan yang diajukan antara lain:

- ❖ Apakah tugas-tugas sudah diidentifikasi secara efektif?
- ❖ Apakah sudah dilakukan tindakan-tindakan yang memadai untuk mencapai pelaksanaan tugas?
- ❖ Apakah sumber daya manusia yang kompeten ditugaskan untuk melaksanakan tugas tersebut?
- ❖ Apakah kemampuan untuk melaksanakan tugas setiap saat ditingkatkan?

Diakui oleh Hilderbrand dan Grindle (1994) bahwa pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan pengukuran kapasitas tersebut bukanlah hal yang mudah dijawab.

Bila kapasitas sebagai suatu konsep yang dapat diukur, maka pertanyaan selanjutnya adalah apa yang dimaksud dengan pengembangan kapasitas itu sendiri? Brown dkk. (2001) mengartikan pengembangan kapasitas sebagai proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, atau organisasi, agar mampu mencapai tujuannya. Begitu pula halnya Morisson (2001) yang memandang pengembangan kapasitas sebagai suatu proses, hanya di sini ia melihat pengembangan kapasitas sebagai proses yang terdiri dari perubahan yang multi level dalam individu, kelompok, organisasi dan sistem yang berusaha untuk memperkuat kemampuan beradaptasi secara mandiri dari individu, dan organisasi sehingga mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dilihat dari sudut ini, pengembangan kapasitas adalah upaya untuk menciptakan organisasi pembelajar (*learning organisation*).

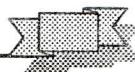


Hilderbrand dan Grindle (1994) menyebutkan bahwa pengembangan kapasitas merupakan konsep yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan organisasi baik secara mandiri maupun dengan bantuan organisasi lainnya untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara memadai. Sedangkan menurut Milen (dalam GTZ: 2003) pengembangan kapasitas meliputi tahapan-tahapan yang saling berkaitan satu sama lain seperti penilaian, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, monitoring dan evaluasi.

Sedangkan dalam perspektif pembangunan, pengembangan kapasitas sering diartikan sebagai suatu pendekatan, strategi dan metodologi yang digunakan oleh negara-negara berkembang dan/atau pihak-pihak luar yang berkepentingan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja individu aparatur pemerintah, organisasi, jaringan kerja/sektor maupun sistem yang lebih luas dalam pencapaian tujuan fungsional tertentu. Dengan demikian peningkatan kapasitas merupakan salah satu pendekatan dan strategi dalam rangka meningkatkan kompetensi individu dan organisasi serta sistem untuk mencapai tujuan fungsional organisasi tersebut.

Adapun African Capacity Building Foundation (dalam GTZ, 2003) memberikan batasan pengertian tentang pengembangan kapasitas sebagai berikut: "pengembangan kapasitas merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk (1) menganalisis lingkungan, (2) mengidentifikasi masalah, kebutuhan, isu, dan kesempatan, (3) memformulasikan strategi untuk menangani masalah atau kebutuhan, dan (4) mendesain rencana aksi dan (5) mengumpulkan dan menggunakan sumber daya untuk mengimplementasikan, memonitor, dan mengevaluasi rencana aksi, dan (6) menggunakan umpan balik sebagai pelajaran.

Dari definisi ini, pengembangan kapasitas dapat dipandang sebagai hal yang jauh lebih kompleks daripada hanya mengirimkan pegawai untuk diklat. Dalam perspektif pengembangan kapasitas, kita harus mempertimbangkan bagaimana agar pegawai yang didiklatkan dapat menerapkan pengetahuan dan keterampilannya di instansinya, bagaimana sistem kerja yang ada dapat mendukung penerapan ini, serta bagaimana organisasi secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerjanya sebagai hasil dari pegawai yang didiklatkan tersebut. Dengan kata lain, pengembangan kapasitas adalah upaya yang lebih



kompleks dan menyeluruh daripada program yang hanya melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai.

Adapun beberapa prinsip yang harus dijadikan dasar di dalam pengembangan kapasitas menurut GTZ (2003) adalah sebagai berikut:

- Pengembangan kapasitas bersifat multidimensional
- Pengembangan kapasitas melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholder)
- Pengembangan kapasitas didorong oleh adanya kebutuhan (demand driven), dalam arti pengembangan kapasitas tidak bersifat top-down akan tetapi bersumber dari kebutuhan stakeholder

Pengembangan kapasitas hendaknya mengacu kepada suatu kebijakan

## **B. Proses Pengembangan Kapasitas Organisasi**

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa pengembangan kapasitas merupakan kegiatan multi-dimensi yang memerlukan orientasi multi-tahunan. Dengan kata lain, pengembangan kapasitas adalah kegiatan yang sifatnya jangka panjang, walaupun dalam implementasi programnya juga melaksanakan program yang berjangka pendek. Oleh karenanya, program pengembangan kapasitas harus dirancang berdasarkan kerangka waktu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, dengan desain yang terpadu dan berkesinambungan. Tentunya, penetapan kerangka waktu dalam perancangan program pengembangan kapasitas ini harus berdasarkan pada penetapan prioritas dan urgensi program-program tersebut di organisasi.

Secara umum, dalam rangka penentuan program pengembangan kapasitas, suatu organisasi harus melaksanakan berbagai tahapan pengembangan kapasitas. Tahapan pengembangan kapasitas ini merupakan acuan umum bagi mereka yang akan mendesain program pengembangan kapasitas. Pada umumnya tahapan pengembangan kapasitas terbagi menjadi empat tahapan besar yaitu *analisis kebutuhan pengembangan kapasitas, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi pelaksanaan program pengembangan kapasitas* (GTZ, 2005). Keempat tahapan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

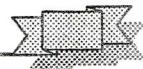
## 1. *Analisis kebutuhan pengembangan kapasitas;*

Dalam tahapan ini, kita harus menganalisis sejauh mana suatu organisasi memerlukan program pengembangan kapasitas. Analisis ini amat penting untuk benar-benar menentukan secara tepat apa yang perlu dikembangkan kapasitasnya dalam organisasi. Apabila dalam manajemen diklat, terdapat tahapan proses analisis kebutuhan diklat, maka dalam pengembangan kapasitas terdapat pula analisis kebutuhan pengembangan. Dalam analisis kebutuhan ini, terdapat tiga proses, yaitu:

- ❖ Analisis lingkungan strategik yang berkenaan dengan sejauh mana daya dukung dari lingkungan eksternal serta kemampuan lingkungan internal dalam menciptakan kinerja organisasi yang tinggi.
- ❖ Analisis kapasitas saat ini yang mencakup penilaian sejauh mana kemampuan lembaga diklat saat ini dalam hal kelembagaan, program, sumber daya manusia, dan widyaiswara.
- ❖ Penentuan prioritas kebutuhan pengembangan kapasitas yang mana yang harus segera dilakukan. Dalam tahapan ini, kita harus menentukan program apa saja yang mesti dilakukan untuk meningkatkan kapasitas dalam tiga tingkatan organisasi (individu, organisasi, sistem) sehingga kinerja organisasi akan efektif.

## 2. *Perumusan strategi pengembangan kapasitas*

Hasil dari tahapan analisis kebutuhan pengembangan kapasitas sebagaimana telah diuraikan di atas akan sangat bermanfaat bagi tahapan selanjutnya yaitu tahapan perumusan atau formulasi strategi program pengembangan. Dalam tahapan ini organisasi merancang berbagai strategi bagi pelaksanaan pengembangan kapasitas. Salah satu hal yang sangat penting dalam perancangan strategi pengembangan kapasitas adalah bahwa strategi tersebut disusun berdasarkan masukan-masukan dari berbagai stakeholder yang terkait atau berkepentingan dengan pengembangan kapasitas itu sendiri. Karena bagaimanapun program atau kegiatan pengembangan kapasitas haruslah ditujukan dan melibatkan berbagai pihak atau stakeholders tersebut sehingga dalam pelaksanaanya akan berjalan efektif. Bahkan, akan lebih baik lagi jika pengembangan kapasitas didasarkan pada permintaan dari stakeholder atau *demand-driven*.



Dalam perumusan strategi dan penentuan program pengembangan kapasitas, harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

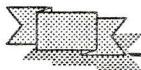
- Penentuan prioritas program-program yang didasarkan pada tingkat kebutuhan program tersebut untuk peningkatan kinerja organisasi
- Dukungan ketersediaan sumber daya organisasi agar program tersebut dapat berjalan secara efektif
- Tingkat daya ungkit (leverage) program-program tersebut dalam meningkatkan kinerja organisasi.

### *3. Implementasi strategi pengembangan kapasitas*

Setelah strategi pengembangan kapasitas dirumuskan dalam bentuk program atau kegiatan, maka tahapan selanjutnya adalah implementasi strategi atau program itu sendiri. Implementasi strategi tersebut dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi individual. Implementasi strategi pengembangan kapasitas dapat juga berbentuk kegiatan analisis atau pengkajian terhadap berbagai proses yang terjadi di dalam suatu lembaga misalnya proses koordinasi dan kerjasama. Di samping itu kegiatan pengembangan kapasitas dapat juga berbentuk analisis terhadap berbagai peraturan perundang-undangan yang menjadi kerangka hukum bagi suatu lembaga. Pelaksanaan strategi pengembangan kapasitas dari aspek waktu akan berbeda antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya karena tergantung pula dari kompleksitas kegiatan itu sendiri.

### *4. Evaluasi terhadap Program Pengembangan Kapasitas*

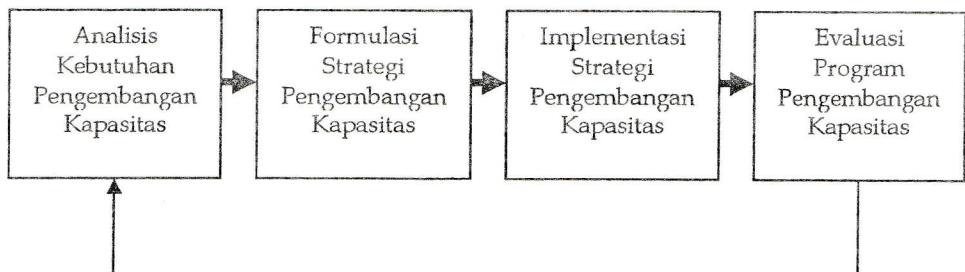
Tahapan terakhir dalam pengembangan kapasitas adalah evaluasi terhadap berbagai program atau kegiatan pengembangan kapasitas. Evaluasi di sini juga meliputi aspek monitoring terhadap berbagai kegiatan pengembangan strategi pengembangan kapasitas. Tujuan monitoring dan evaluasi ini tiada lain adalah untuk memastikan apakah kegiatan-kegiatan pengembangan kapasitas tersebut memberikan dampak positif baik terhadap lembaga atau stakeholder lainnya. Evaluasi dan monitoring dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang dapat memberikan penilaian yang objektif terhadap keberhasilan suatu program pengembangan kapasitas. Bahkan untuk memudahkan proses monitoring dan evaluasi, perlu ditetapkan terlebih



dahulu berbagai indikator untuk menilai dampak dari suatu program pengembangan kapasitas.

Keempat tahapan proses pengembangan kapasitas tersebut apabila digambarkan adalah sebagai berikut:

Gambar 1  
Proses Pengembangan Kapasitas

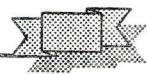


### C. Ruang Lingkup Pengembangan Kapasitas Organisasi

Sebagai suatu upaya yang menyeluruh, maka konsep pengembangan kapasitas mensyaratkan adanya dukungan dari seluruh unsur organisasi atau kelompok. Jika upaya pendidikan dan pelatihan umumnya berkaitan dengan peningkatan kemampuan secara individual, maka program pengembangan kapasitas suatu organisasi menuntut perubahan pula pada unsur sistem dan kebijakan organisasi dimana individu itu bekerja. Jadi proses pengembangan kapasitas akan menyentuh dan mengubah seluruh unsur organisasi yang dipandang menghambat atau menghalangi peningkatan kinerja organisasi.

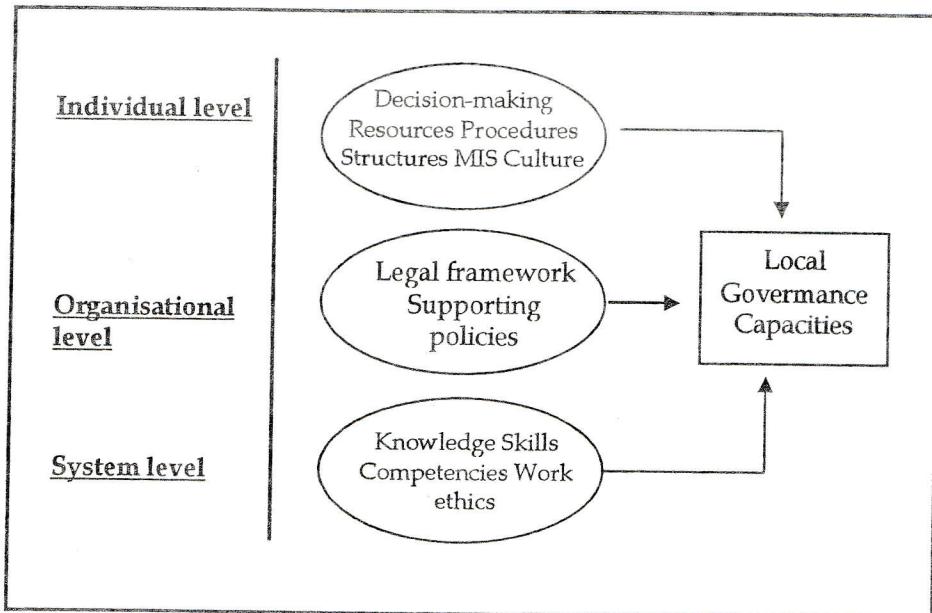
Dalam kerangka pengembangan kapasitas, GTZ (2005) menggambarkan bahwa dalam proses pengembangan kapasitas terdapat tiga tingkatan (level) yang harus menjadi fokus analisis dan proses perubahan dalam suatu organisasi. Ketiga tingkatan itu adalah :

- 1) tingkatan sistem/kebijakan,
- 2) tingkatan organisasi/lembaga,
- 3) tingkatan individu/sumber daya manusia.



Ketiga tingkatan itu dapat dapat digambarkan sebagai berikut:

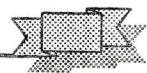
Gambar 2 : Tingkatan Pengembangan Kapasitas (Sumber: GTZ, 2005)



Sementara itu Douglas Horton (2003) menyebut ketiga tingkatan peningkatan kapasitas tersebut dengan:

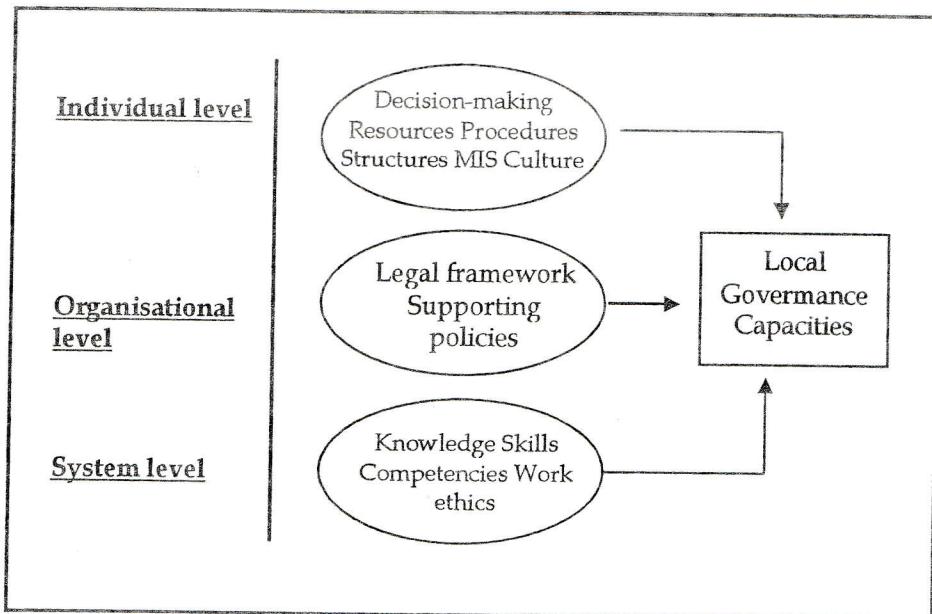
- 1) tingkatan mikro (individu dan tim),
- 2) tingkatan meso (organisasi), dan
- 3) tingkatan makro (sistem dan kebijakan nasional).

Ketiga tingkatan ini saling terkait dan mendukung, sehingga prosesnya harus dilakukan secara bersama-sama. Pembagian tingkatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa fokus peningkatan kapasitas dalam mencapai sasaran secara efektif dan menentukan langkah-langkah proses perubahan



Ketiga tingkatan itu dapat dapat digambarkan sebagai berikut:

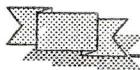
Gambar 2 : Tingkatan Pengembangan Kapasitas (Sumber: GTZ, 2005)



Sementara itu Douglas Horton (2003) menyebut ketiga tingkatan peningkatan kapasitas tersebut dengan:

- 1) tingkatan mikro (individu dan tim),
- 2) tingkatan meso (organisasi), dan
- 3) tingkatan makro (sistem dan kebijakan nasional).

Ketiga tingkatan ini saling terkait dan mendukung, sehingga prosesnya harus dilakukan secara bersama-sama. Pembagian tingkatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa fokus peningkatan kapasitas dalam mencapai sasaran secara efektif dan menentukan langkah-langkah proses perubahan



secara operasional, sehingga benar-benar mencapai sasaran yang ingin dicapai.

Dengan demikian ruang lingkup pengembangan kapasitas meliputi tiga aspek yaitu aspek pengembangan tingkatan sistem, tingkatan organisasi dan tingkatan individu. Adapun penjelasan ketiga aspek tingkatan pengembangan kapasitas itu adalah sebagai berikut:

1. *Tingkatan sistem*

Pada tingkatan sistem, suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan, dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktifitas dan kegiatan pada organisasi. Dalam mengembangkan kualitas sistem ini, yang menjadi fokus utama adalah perubahan pada kebijakan dan peraturan yang dianggap menghambat kinerja optimal organisasi.

2. *Tingkatan organisasi / kelembagaan*

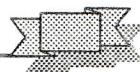
Pengembangan kapasitas pada tingkatan organisasi adalah upaya peningkatan kapasitas yang berhubungan dengan menciptakan perangkat struktur, kultur, dan pengelolaan organisasi yang mendukung para pegawai /individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Pengembangan kapasitas dalam tingkatan organisasi atau kelembagaan antara lain menyangkut unsur-unsur struktur organisasi, proses pengambilan keputusan dalam organisasi, prosedur dan mekanisme kerja, proses manajemen, hubungan dan jejaring kerja organisasi, sumber daya organisasi.

3. *Tingkatan individual / sumber daya manusia*

Pengembangan kapasitas pada tingkatan individu merupakan upaya untuk meningkatkan keterampilan, kualifikasi, pengetahuan, sikap dan etika kerja serta motivasi pada anggota organisasi.

#### **D. Metode Penilaian Kebutuhan Pengembangan Kapasitas Organisasi**

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa langkah awal dalam melakukan pengembangan kapasitas organisasi adalah dengan melakukan pengukuran atau penilaian kebutuhan organisasi itu sendiri akan pengembangan kapasitasnya.



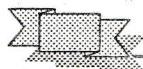
Melalui penilaian tersebut secara tidak langsung akan diketahui sejauh mana kemampuan yang dimiliki oleh organisasi di dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara efisien dan efektif.

Adapun untuk menilai kebutuhan pengembangan kapasitas suatu organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode penilaian. Metode penilaian pengembangan kapasitas dapat dilakukan dengan pendekatan pihak-pihak yang melakukan penilaian tersebut. Dalam hal ini dikenal penilaian internal dan penilaian eksternal. Penilaian kebutuhan pengembangan kapasitas yang bersifat internal artinya bahwa proses penilaian kebutuhan dilakukan hanya oleh pegawai di dalam organisasi itu sendiri. Sedangkan penilaian yang bersifat eksternal artinya proses penilaian kebutuhan tersebut dilakukan oleh pihak-pihak di luar organisasi, misalnya oleh suatu konsultan.

Di samping itu metode penilaian kebutuhan kapasitas dapat juga dapat dilihat dari tingkatannya. Dalam hal ini dikenal penilaian tingkat individual, tingkatan organisasional dan tingkatan sistem. Untuk setiap tingkatan metode penilaiannya akan berbeda satu sama lain. Selain itu metode penilaian juga dapat bersifat kualitatif dan kuantitatif. Penilaian kebutuhan pengembangan kapasitas yang bersifat kualitatif terfokus pada upaya memperoleh data kualitatif seperti persepsi pegawai atau persepsi masyarakat. Sebaliknya penilaian yang bersifat kuantitatif berupaya untuk melakukan proses penilaian dengan menggunakan data empiris.

Dalam pemilihan metode penilaian pengembangan kapasitas GTZ (2003) menyarankan beberapa kriteria yang dapat digunakan. Kriteria tersebut antara lain sebagai berikut:

- ❖ Jenis organisasi
- ❖ Kemudahan membandingkan antar organisasi
- ❖ Kemudahan membandingkan dalam tingkatan waktu
- ❖ Metode pengumpulan data
- ❖ Objektivitas
- ❖ Kuantifikasi
- ❖ Kepraktisan dan efisiensi



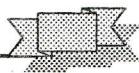
Kriteria-kriteria tersebut akan menentukan jenis instrumen serta alat yang digunakan dalam melakukan proses penilaian kebutuhan pengembangan kapasitas. GTZ merumuskan beberapa alat penilaian atau instrumen dalam melakukan penilaian kebutuhan dengan menggunakan metode penilaian kebutuhan yang didasarkan pada tingkatan pengembangan. Alat-alat penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1**  
**Tingkatan Kapasitas dan Instrumen Penilaian**

Tingkat Penilaian	Instrumen yang disarankan
Tingkatan Sistem	Analisis dokumen Force fiels analysis Focus group discussion Stakeholder analysis
Tingkatan Organisasional	Analisis dokumen Pedoman penilaian kemampuan perencanaan Focus group discussion Organisational capacity assessment (OCAT) Participatory organisational assessment (PROSE) Stakeholder analysis SWOT
Tingkatan individu	Analisis dokumen Analisis kebutuhan diklat Focus group discussion

Sumber, GTZ: 2003

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk menilai kapasitas organisasi dari tingkatan institusional. Karena kajian ini difokuskan pada pengembangan kapasitas organisasi dalam tingkatan institusi atau organizational level, maka dalam bab ini akan diuraikan salah satu atau instrumen penilaian yang digunakan dalam kajian ini untuk



tingkatan institusi. Instrumen penilaian yang digunakan dalam kajian ini adalah Participatory Organizational Assessment (PROSE).

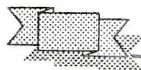
Metode penilaian pengembangan kapasitas dengan menggunakan Participatory results-oriented self evaluation (PROSE) merupakan metode penilaian yang memiliki dua tujuan yaitu untuk menilai dan meningkatkan kapasitas organisasi. Metode ini menghasilkan alat penilaian yang disesuaikan dengan organisasi yang diukur. Metode ini mengukur dan menggambarkan kapasitas organisasi serta menilai setiap saat bagaimana upaya penguatan organisasi mempengaruhi kapasitas organisasi. Adapun kapasitas organisasi yang dinilai dalam metode ini meliputi enam dimensi yaitu sebagai berikut:

- Dimensi manajemen sumber daya manusia
- Dimensi relasi/ hubungan eksternal
- Dimensi manajemen sumber daya keuangan
- Dimensi pembelajaran organisasi (learning organization)
- Dimensi manajemen strategik
- Dimensi pelayanan publik

Dengan demikian metode ini menilai kapasitas organisasi dalam hal enam dimensi tersebut. Apabila dilihat dari dimensi-dimensinya maka metode ini menilai kapasitas organisasi dari aspek proses pengelolaannya. Misalnya menilai sejauh mana kemampuan organisasi di dalam menerapkan proses manajemen sumber daya manusia mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan pegawai dan lain sebagainya.

Instrumen yang digunakan dalam metode ini adalah berupa kuesioner yang mengukur kapasitas organisasi atas dasar persepsi para pegawai terhadap kapasitas organisasinya. Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini menggunakan skala Likert. Instrumen ini menghasilkan nilai kapasitas organisasi yang mengindikasikan bagaimana persepsi tentang kekuatan dan kelemahan organisasi di setiap dimensi kapasitas.

Namun demikian di dalam penilaian pengembangan kapasitas organisasi tidak hanya menggunakan satu jenis instrumen akan tetapi juga dapat digabungkan dengan metode penilaian yang lain. Misalnya metode penilaian yang bersifat internal digabungkan dengan metode penilaian yang bersifat eksternal, dan dengan metode observasi empiris. Hal ini dilakukan untuk menjaga objektivitas penilaian. Oleh karena itu dalam kajian ini untuk menilai



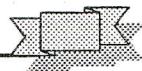
kapasitas organisasi tidak hanya menggunakan soft data (persepsi anggota organisasi) akan tetapi juga menggunakan hard data (data sekunder yang berkaitan dengan fakta-fakta yang menggambarkan kondisi organisasi).

Sehubungan dengan itu, karena kajian ini terfokus kepada lembaga kediklatan maka untuk memperoleh objektivitas penilaian kapasitas suatu lembaga diklat dilakukan pula penilaian terhadap aspek-aspek lain yang menjadi unsur penting dalam suatu lembaga kediklatan. Sebagaimana halnya lembaga-lembaga lain maka lembaga diklat sebagai suatu organisasi memiliki tugas dan fungsi tertentu, unsur-unsur serta proses-proses pengelolaan yang menunjang terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Werner dan DeSimone (2006) menyatakan bahwa fungsi unit pelatihan dan pengembangan difokuskan kepada perubahan ataupun peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dari anggota organisasi atau pegawai. Lebih spesifik lagi unit kediklatan memiliki tanggung jawab dalam mengkoordinasikan program-program manajemen pelatihan dan pengembangan.

Dalam konteks kediklatan PNS di Indonesia, lembaga diklat sebagaimana disebutkan di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tugas pokoknya adalah melakukan pengelolaan diklat. Dalam kerangka teoritis pengelolaan diklat atau manajemen diklat dimulai dari tahapan analisis kebutuhan diklat, perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasinya. Dalam kaitannya dengan kapasitas organisasi, maka sudah jelas yang dimaksud dengan kapasitas lembaga diklat adalah kemampuan lembaga atau organisasi kediklatan di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam bidang kediklatan secara efisien, efektif dan berkesinambungan.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga yang diberi kewenangan sebagai pembina kediklatan PNS sendiri telah mengembangkan suatu mekanisme atau metode untuk menilai mutu, efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Mekanisme penilaian standar kualitas penyelenggaraan diklat tersebut adalah melalui suatu metode akreditasi dan sertifikasi.

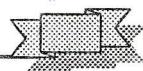
Sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, unsur-unsur lembaga diklat



yang perlu mendapat perhatian dalam kerangka akreditasi dan sertifikasi adalah:

- ❖ Kelembagaan diklat. Aspek ini berkenaan dengan sejauhmana kebijakan pemerintah daerah mendukung adanya lembaga diklat yang profesional, serta peraturan-peraturan lainnya yang mendukung lembaga diklat tersebut.
- ❖ Program diklat. Aspek ini berurusan dengan jenis dan jenjang program diklat apa saja yang dikembangkan dan dilaksanakan di lembaga diklat tersebut.
- ❖ Widyaishwara. Aspek ini menilai jumlah dan kompetensi widyaiwara yang mengajar secara penuh di lembaga diklat tersebut.
- ❖ Sumber daya manusia penyelenggara diklat. Aspek ini berkenaan dengan jumlah dan kompetensi SDM penyelenggara diklat di lembaga diklat.





## **BAB 3**

# **ANALISIS KAPASITAS LEMBAGA DIKLAT DI DAERAH**

### **A. Gambaran Umum Lembaga-Lembaga Diklat Di Daerah**

Dalam Kajian Model Pengembangan Kapasitas Lembaga Diklat di Daerah ini sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa lokus kajian terdiri dari Kota Medan, Yogyakarta, Surabaya, Denpasar dan Mataram. Dengan demikian lembaga-lembaga diklat yang menjadi responden kajian ini adalah beberapa lembaga diklat yang berada di kota-kota tersebut. Lembaga-lembaga diklat yang menjadi sampel kajian ini terdiri dari lembaga diklat yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah serta instansi vertikal di daerah. Lembaga-lembaga yang menjadi sampel ada sebanyak 10 lembaga diklat, yaitu terdiri atas:

- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sumatera Utara
- ❖ Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Medan
- ❖ Balai Pelatihan Kesehatan Sumatera Utara
- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur
- ❖ Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya
- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bali
- ❖ Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta
- ❖ Balai Pelatihan dan Pengembangan BKKBN Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
- ❖ Balai Pendidikan dan Pelatihan Koperasi dan UKM Nusa Tenggara Barat
- ❖ Balai Pendidikan dan Pelatihan Pertanian Mataram

Dalam Bab ini akan diuraikan tentang gambaran umum masing-masing lembaga diklat tersebut dan gambaran serta tipologi kapasitas lembaga diklat tersebut sebagai hasil dari pengukuran kapasitas lembaga.

## 1. Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara.

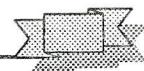
Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara berdiri sejak tahun 1984 dan menjadi lembaga diklat berbentuk badan sejak tahun 2001 berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Sumatera Utara Nomor 4 Tahun 2001 tentang Lembaga Teknis Daerah Propinsi Sumatera Utara. Lembaga ini adalah salah satu lembaga teknis yang merupakan unsur penunjang Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Badan ini dikepalai oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah.

Tugas pokok lembaga ini adalah membantu Kepala Daerah dalam merumuskan kebijakan teknis dan perencanaan serta penyelenggaraan bidang pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai. Adapun fungsinya adalah sebagai berikut:

- Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan penjenjangan, fungsional dan teknis
- Melakukan pengkajian dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

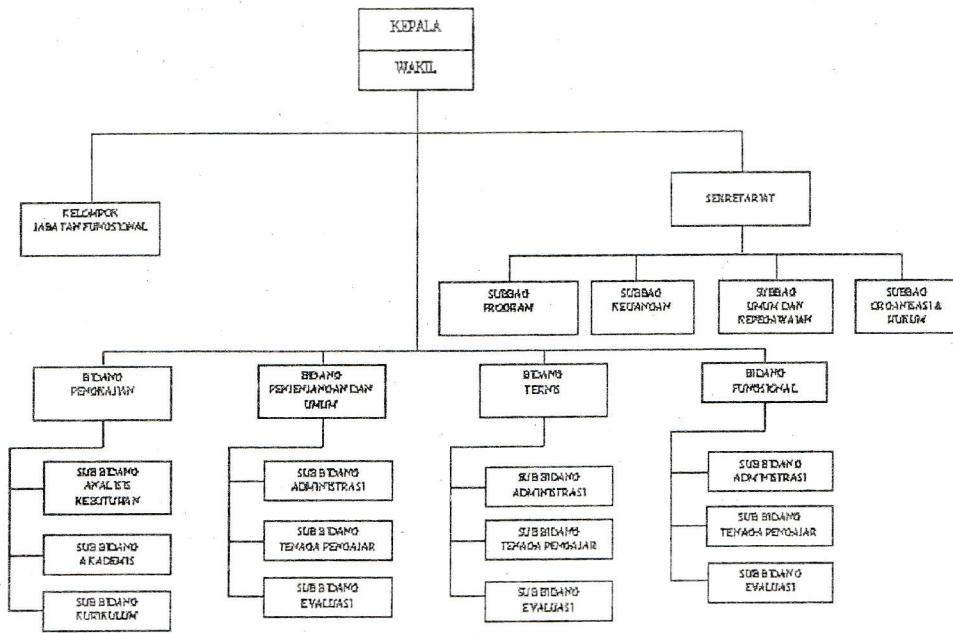
Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut, Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara menetapkan visinya, yaitu: *"Sumber pamong yang profesional dan amanah"*. Sedangkan misinya adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan mutu pendidikan dan pelatihan aparatur.
- Meningkatkan pengkajian, penelitian dan pengembangan sumber daya aparatur.
- Meningkatkan koordinasi rencana dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan
- Meningkatkan kualitas tenaga pengajar, peserta dan alumni.
- Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan.



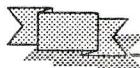
Struktur organisasi badan diklat ini terdiri atas Kepala Badan, Wakil Kepala Badan, Sekretariat, 4 bidang, 4 Sub Bagian, 12 sub bidang dan kelompok jabatan fungsional. Secara lengkap strukturnya adalah sebagai berikut:

**Gambar 3**  
**Struktur Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan**  
**Propinsi Sumatera Utara**



Sumber : Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara

Dalam melaksanakan fungsi kediklatan, lembaga ini didukung oleh sumber daya manusia sebanyak 99 orang yang terdiri atas 23 orang pejabat struktural, 46 orang staf, dan 30 orang pejabat fungsional widyaiswara. Berdasarkan pangkat dan jabatannya pegawai terutama pejabat fungsional widyaiswara berada pada golongan IV atau pembina yaitu sebanyak 34 orang. Jumlah terbesar kedua adalah golongan III atau penata sebanyak 51 orang.



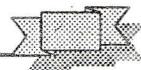
Apabila dilihat dari latar belakang pendidikannya, maka sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan sarjana, terutama kelompok jabatan fungsional widyaiwara yaitu sebanyak 46 orang. Pegawai dengan latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas di lembaga ini jumlahnya cukup besar juga yaitu sebanyak 32 orang. Pegawai dengan latar belakang pendidikan pasca sarjana adalah sebanyak 18 orang yang terdiri dari doktor 1 orang dan magister 17 orang.

Komposisi pegawai berdasarkan golongan kepangkatan dan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2**  
**Komposisi Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara**  
**Berdasarkan Pangkat dan Golongan**

GOLONGAN	PEJABAT STRUKTURAL /STAF	WIDYAIWARA	JUMLAH
IV/E	-	5	5
IV/D	1	6	7
IV/C	-	5	5
IV/B	4	8	11
IV/A	3	2	6
III/D	7	4	10
III/C	7	-	7
III/B	17	-	17
III/A	17	-	17
II/D	6	-	6
II/C	3	-	3
II/B	3	-	3
II/A	1	-	1
JUMLAH	69	30	99

Sumber : Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara



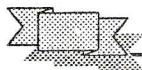
Sedangkan keadaan pegawai berdasarkan pendidikan di lingkungan lembaga diklat ini adalah sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3**  
**Keadaan Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan**  
**Propinsi Sumatera Utara Berdasarkan Pendidikan**

PENDIDIKAN	PEJABAT STRUKTURAL/ STAF	WIDYAIISWARA	JUMLAH
S3	1	-	1
S2	5	12	17
S1	28	18	46
D3/SARMUD	2	-	2
SLTA	32	-	32
SLTP	1	-	1
SD	-	-	-
JUMLAH	69	30	99

Sumber : Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara

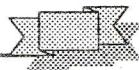
Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara tersebut didayagunakan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan kediklatan baik yang bersifat penyelenggaraan maupun non-penyelenggaraan. Kegiatan-kegiatan diklat yang bersifat penyelenggaraan terdiri atas penyelenggaraan diklat-diklat prajabatan baik golongan II maupun III, diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional. Sedangkan kegiatan yang sifatnya bukan penyelenggaraan diklat antara lain kegiatan pengkajian, penyusunan modul diklat dan pembinaan pelaksanaan diklat.



Berikut ini adalah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan lembaga ini pada tahun 2007 :

**Tabel 4**  
**Program -Program Non Diklat Badan Pendidikan dan Pelatihan**  
**Propinsi Sumatera Utara Tahun 2007**

NO	PROGRAM	KEGIATAN
1.	Kajian dan Penyusunan Modul	<ul style="list-style-type: none"><li>o Analisis Kebutuhan Diklat</li><li>o Penyusunan dan Pengkajian Kurikulum/Silabi</li><li>o Penyusunan dan Pengkajian Modul ( 3 modul)</li><li>o Peningkatan jejaring kerja kediklatan</li><li>o Penelitian pola kerja efektif dan efisien dalam pengembangan kediklatan</li><li>o Kerjasama Pemerintah Propinsi Sumatera Utara dengan perguruan tinggi dan lembaga lain dalam rangka pengembangan bidang kediklatan</li><li>o Penelitian masalah aktual di bidang pengembangan SDM aparatur dan kediklatan</li><li>o Survey basic potensi aparatur pelayanan publik Sumatera Utara</li><li>o Evaluasi dampak diklat teknis dan fungsional.</li></ul>
2.	Pembinaan Pelaksanaan Diklat	<ul style="list-style-type: none"><li>o Peningkatan kualitas widyaiswara/tenaga pengajar</li><li>o Penyusunan program badan diklat tahun 2008</li><li>o Penyusunan profil diklat</li><li>o Penelitian/karya tulis ilmiah widyaiswara/tenaga pengajar</li><li>o Peningkatan kualitas pejabat struktural/staf melalui diklat/seminar</li><li>o Kegiatan orasi ilmiah widyaiswara/tenaga pengajar</li><li>o Seminar widyaiswara/tenaga pengajar</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dana pendamping kegiatan JICA/lanjutan program JICA Penerapan ISO 9001 ; 2000</li> <li>○ Dukungan pembinaan pola kemitraan diklat Propinsi Sumatera Utara</li> <li>○ Lokakarya peningkatan pelayanan publik 2 kali kegiatan.</li> </ul>
--	--	--

Sumber : Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara

Sedangkan program-program diklat yang dilakukan pada tahun 2007 adalah sebagai berikut:

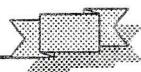
**Tabel 5**  
**Program-program Diklat Badan Pendidikan dan Pelatihan**  
**Propinsi Sumatera Utara Tahun 2007**

NO	PROGRAM	KEGIATAN
1.	Penyelenggaraan Diklat Teknis	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diklat Rencana Strategis</li> <li>○ Diklat Sertifikasi pengadaan barang dan jasa</li> <li>○ Diklat Tata Naskah Dinas</li> <li>○ Diklat Manajemen Perkantoran</li> <li>○ Diklat Manajemen Kepegawaian</li> <li>○ Diklat Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah</li> <li>○ Diklat Good Governance</li> <li>○ Diklat Keprotokolan</li> <li>○ Diklat Peningkatan Kapasitas Camat</li> <li>○ Diklat Manajemen Kehumasan</li> <li>○ Diklat Peningkatan Pendapatan Daerah</li> <li>○ Diklat Manajemen Pembangunan Perkotaan</li> <li>○ Diklat Peningkatan Pengawas Jalan dan Jembatan</li> <li>○ Diklat Perencanaan Pengembangan Ekonomi Kerakyatan</li> <li>○ Diklat Perencanaan Pembangunan Daerah</li> </ul>

2.	Penyelenggaraan Diklat Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diklat Satuan Pemegang Kas/Bendaharawan</li> <li>○ Diklat Peningkatan Kompetensi Auditor Diklat Fungsional Manajemen Kearsipan</li> <li>○ Diklat Manajemen Pelayanan Prima</li> <li>○ Diklat Penyusunan Standar Pelayanan Minimal</li> <li>○ Diklat Bencana dan Penanggulangan Pengungsi</li> <li>○ Diklat Analisis Kepegawaian Terampil</li> <li>○ Diklat Manajemen Publik di Era Otonomi Daerah</li> <li>○ Diklat Pengawasan Lingkungan Hidup</li> <li>○ Diklat Pengembangan Pariwisata</li> <li>○ Diklat Analisis Jabatan</li> <li>○ Diklat Bangunan Tahan Gempa</li> <li>○ Diklat Fungsional Pustakawan</li> <li>○ Gattering Family</li> <li>○ Diklat Fungsional Penanggulangan/Penanganan Konflik</li> </ul>
3.	Penyelenggaraan Diklat Dalam Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diklat Prajabatan CPNS Golongan II</li> <li>○ Diklat Prajabatan CPNS Golongan III</li> <li>○ Diklat Kepemimpinan Tingkat II</li> <li>○ Diklat Kepemimpinan Tingkat III</li> <li>○ Diklat Kepemimpinan Tingkat IV</li> </ul>

Sumber : Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa kegiatan di lembaga ini cukup padat. Hal ini salah satunya karena ditunjang oleh sarana dan prasarana yang dimiliki oleh lembaga ini yang sudah sangat memadai. Salah satunya adalah gedung yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan kediklatan ini dibangun di atas areal tanah seluas 14.850 m<sup>2</sup> dan lokasinya yang cukup strategis berada di pusat Kota Medan.

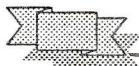


Sarana dan prasarana lain yang dimiliki oleh lembaga ini untuk melaksanakan kegiatannya, baik yang bersifat penyelenggaraan diklat maupun non penyelenggaraan kediklatan adalah sebagai berikut:

- Aula 2 unit kapasitas 100 dan 150 orang.
- Ruang belajar 5 unit kapasitas 40 - 50 orang
- Asrama 3 unit kapasitas 240 orang
- Ruang makan 3 unit kapasitas 240 orang
- Ruang rapat
- Ruang internet
- Perpustakaan
- Ruang kesehatan
- Ruang kantor
- Ruang widyaiswara
- Ruang istirahat widyaiswara
- Ruang kantor JICA
- Musholla
- Gudang
- Pos Hansip
- Lapangan Upacara
- Lapangan olahraga ( tenis lapangan dan volley ball)

## 2. Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Propinsi Bali

Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Propinsi Bali pada awalnya merupakan Institusi Pendidikan dan Pelatihan Daerah Propinsi Bali yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 1984 tanggal 13 September 1984. Implementasi dari SK Menteri Dalam Negeri tersebut, pelaksanaan Diklat di Daerah Propinsi Bali mulai dengan dikeluarkannya Surat Edaran Gubernur Kepala Daerah Propinsi Bali Nomor 01 Tahun 1987 tanggal 16 April 1987 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Bali.



Perkembangan selanjutnya mengenai konsistensi pelaksanaan diklat di lingkungan Propinsi Bali dituangkan ke dalam beberapa peraturan daerah antara lain Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 02 Tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Keputusan Gubernur Bali Nomor 46 Tahun 2001 tentang Uraian Tugas Badan Diklat Daerah Propinsi Bali.

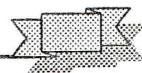
Tugas pokok badan diklat ini adalah membantu Gubernur dalam menyelenggarakan pemerintahan di bidang pendidikan dan pelatihan pegawai. Sedangkan fungsi-fungsi yang dilakukan oleh lembaga ini adalah sebagai berikut:

- Menyelenggarakan fungsi kesekretariatan, melayani dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan diklat.
- Menyelenggarakan Diklat Penjenjangan Umum, Diklat Penjenjangan Dasar dan Diklat Penjenjangan Lanjutan.
- Menyelenggarakan Diklat Teknis Fungsional dan Diklat Pemerintahan.
- Menyusun perencanaan program diklat, pengembangan diklat, monitoring dan evaluasi diklat serta melaksanakan penelitian.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut, lembaga ini mempunyai visi: *"Terdepan Dalam Pembinaan Sumber Daya Manusia Aparatur Yang Handal"*. Sedangkan misi yang ingin diwujudkan sebagai penjabaran dari visi lembaga adalah sebagai berikut:

- a. Mewujudkan Badan Pendidikan dan Pelatihan sebagai *"Centre of Excellence"* dalam bidang Diklat Aparatur.
- b. Mewujudkan pendidikan dan pelatihan yang berbasis kompetensi.
- c. Mewujudkan kerjasama pengembangan program diklat di Kabupaten/ Kota.

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, berdasarkan data tahun 2007, lembaga ini memiliki jumlah pegawai sebanyak 90 orang, yang terdiri atas pejabat struktural sebanyak 18 orang dan unsur staf sebanyak 72 orang. Di samping itu sebagai lembaga kediklatan, Badan Diklat Daerah Propinsi Bali juga memiliki tenaga fungsional widyaiswara yaitu sebanyak 17 orang dan seorang pustakawan. Apabila dilihat dari latar belakang pendidikannya 100% pegawai di lembaga ini memiliki latar belakang pendidikan formal, di samping itu 53%



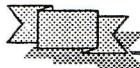
pegawainya memiliki latar belakang pendidikan di bidang kediklatan dan 97% dari pegawainya memiliki pengalaman dalam menyelenggarakan diklat.

Ketersediaan sumber daya manusia tersebut tiada lain untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menjadi tugas pokok dan fungsi lembaga diklat ini dalam bidang kediklatan. Adapun program-program kegiatan dari Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Propinsi Bali adalah sebagai berikut:

- Menyelenggarakan kebutuhan rumah tangga badan diklat
- Menyusun rencana diklat aparatur.
- Menyelenggarakan diklat.
- Menyusun rencana tahunan badan diklat
- Mengadakan penelitian, pengkajian dan pengembangan diklat.
- Meningkatkan dan rehabilitasi gedung badan diklat
- Meningkatkan dan rehabilitasi jaringan instalasi air.
- Mengadakan peralatan dan perlengkapan.
- Melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD).
- Melaksanakan monitoring dan evaluasi pra dan pasca diklat.
- Melaksanakan Pendidikan Kader Aparatur Pemerintah.
- Menyelenggarakan bintek dan sejenisnya.

Dalam melaksanakan seluruh kegiatannya tersebut, Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Bali memiliki sarana dan prasarana diklat yang kondisinya saat ini masih dalam keadaan baik. Sarana dan prasarana tersebut antara lain sebagai berikut:

- Gedung perkantoran
- Asrama
- Bungalow
- Bangunan lain sebagai pelengkap penunjang diklat
- Peralatan dan kelengkapan untuk menunjang kelancaran proses belajar mengajar (PBM), baik in door maupun out door.
- Ruang belajar, aula, ruang perpustakaan



- Fasilitas Out Word Bound (OWB)
- Fasilitas Play Group dan Play Ground

### **3. Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Propinsi Jawa Timur**

Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Timur adalah unsur pelaksana Pemerintah Propinsi Jawa Timur di bidang pendidikan dan pelatihan bagi aparatur. Dalam sejarahnya Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Propinsi Jawa Timur telah mengalami beberapa kali pergantian nama, yaitu :

- Pada saat berdirinya, yaitu tanggal 31 Mei 1980 dengan nama Pusat Pendidikan dan Latihan (PUSDIKLAT) Propinsi Jawa Timur.
- 13 April 1985 berubah menjadi Pendidikan dan Latihan Propinsi Dati I Jawa Timur.
- 8 Januari 1994 berubah menjadi Pendidikan dan Latihan Propinsi Dari I Jawa Timur, berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 1994.
- 27 September 2000 berubah kembali menjadi Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Timur, berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2000.

Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Timur mempunyai visi: "*Menjadi Lembaga Diklat Bertaraf Internasional Pada Tahun 2008*". Sedangkan misi yang ingin dicapai oleh lembaga ini adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan daya dukung bagi terwujudnya clean government dan good governance melalui peningkatan kompetensi aparatur.
- b. Meningkatkan kedayagunaan fungsional pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja aparatur di Jawa Timur.
- c. Optimalisasi fungsi diklat sebagai wahana pemenuhan kompetensi aparatur.
- d. Mewujudkan penyelenggaraan diklat yang berkualitas internasional dalam aspek manajemen dan subtansi.

Dengan visi dan misi tersebut, lembaga ini memiliki tujuan sebagai berikut:

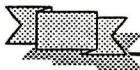
- Meningkatkan kuantitas dan kualitas penyelenggaraan diklat aparatur.
- Meningkatkan jejaring kerja dengan lembaga-lembaga diklat, baik nasional maupun internasional.



Untuk mencapai visi, misi serta tujuan tersebut, saat ini Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Timur memiliki jumlah pegawai sebanyak 193 orang yang memiliki pengalaman di bidang pelatihan, termasuk 47 pengajar tetap/widyaiswara. Seluruh tenaga pengajar memiliki latar belakang berbagai pendidikan dan pengalaman pada organisasi dan manajemen, administrasi pemerintah dan bidang keahlian teknis lainnya.

Keberadaan pegawai baik dari unsur staf maupun tenaga pengajar tersebut tiada lain dalam rangka melaksanakan program-program kegiatan kediklatan sebagai penjabaran tugas pokok dan fungsi Badan Diklat Propinsi Jawa Timur. Beberapa program yang dilaksanakan oleh lembaga ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Perencanaan dan Pengembangan, berupa :
  - Penelitian dan Pengembangan
  - Analisis Kebutuhan Diklat
  - Kurikulum, Modul dan Sumber Belajar
  - Monitoring dan Evaluasi
- b. Diklat Prajabatan, terdiri dari Diklat Prajabatan Golongan I, Diklat Prajabatan Golongan II, dan Diklat Prajabatan Golongan III.
- c. Diklat Dalam Jabatan, yang terdiri dari :
  - Diklat Kepemimpinan, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat ini dikelompokkan ke dalam tiga bagian, yaitu: Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, Diklat Kepemimpinan Tingkat III , dan Diklat Kepemimpinan Tingkat II.
  - Diklat Teknis, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS.
  - Diklat Fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.
- d. Pendidikan Bergelar – Pasca Sarjana
- e. Penilaian Kompetensi Jabatan
- f. Diklat Bahasa
- g. Diklat Komputer/Sistem Informasi



h. Diklat Luar Negeri

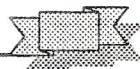
Untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, khususnya kegiatan penyelenggaraan kediklatan, Badan Diklat Propinsi Jawa Timur memiliki akomodasi penginapan bagi peserta diklat dengan kapasitas lebih kurang 1000 orang di kampus Surabaya dan Malang, yang dilengkapi dengan berbagai fasilitas pendukung lainnya. Fasilitas tersebut antara lain:

- Kamar VIP dan asrama
- Ruang kelas dan auditorium
- Laboratorium komputer
- Laboratorium bahasa
- Psikologi terapan
- Perpustakaan
- Mesjid
- Poliklinik
- Fasilitas olah raga
- Kantin dan kafe
- Toko
- Telepon umum.

**4. Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya**

Sejarah berdirinya Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 18/1978 tanggal 16 Maret 1978 dengan persetujuan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor B251/I/MENPAN/3/1978 tanggal 6 Maret 1978, yaitu dengan didirikannya Balai Penataran Guru Agama (BPGA) sebanyak 6 balai yang tersebar di 6 propinsi untuk seluruh wilayah Indonesia, termasuk salah satunya adalah BPGA di Surabaya yang mewakili untuk Indonesia Bagian Timur.

Selanjutnya Departemen Agama berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 45/1981 tanggal 23 Mei 1981 melalui persetujuan MENPAN Nomor B 504/I/MENPAN/5/1981 Tahun 1981 mencabut Keputusan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 1978 dan menetapkan pembentukan Balai Pendidikan dan



Pelatihan Pegawai Teknis Keagamaan Departemen Agama sebanyak 12 balai sebagai pengganti nomenklatur BPGA Surabaya yang sejak 1986 bertempat di Jl. Juanda 2 Surabaya hingga Tahun 2001. Berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 345 Tahun 2004, Balai Pendidikan dan Pelatihan berubah lagi nomenklaturnya menjadi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya memiliki visi : "Terwujudnya Lembaga Diklat yang terpercaya dalam meningkatkan SDM Departemen Agama Jawa Timur yang profesional dan berakhlaq mulia". Adapun misi dari Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya adalah:

- Menyelenggarakan diklat untuk meningkatkan SDM
- Mengembangkan networking (jaringan kerja)
- Meningkatkan dan memberdayakan sarana dan prasarana
- Mengembangkan dan memberdayakan SDM Balai Diklat

Tugas pokok dari Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan di wilayah kerja Departemen Agama Propinsi Jawa Timur. Adapun fungsi dari balai ini adalah sebagai berikut:

- Perumusan visi, misi dan kebijakan Balai Diklat Keagamaan
- Penyelenggaraan diklat tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan
- Pelayanan di bidang pendidikan dan pelatihan keagamaan
- Penyiapan dan penyajian laporan hasil pelaksanaan tugas BDK
- Pelaksanaan koordinasi dan pengembangan kemitraan dengan satuan organisasi/satuan kerja di lingkungan Departemen Agama dan Pemda serta lembaga lainnya.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut, lembaga ini didukung oleh sumber daya manusia atau pegawai sebanyak 71 orang, yang terdiri atas pejabat struktural sebanyak 4 orang, staf 26 orang, fungsional widyaiswara sebanyak 39 orang, fungsional pustakawan 1 orang dan fungsional arsiparis 1 orang. Adapun komposisi pegawai berdasarkan pangkat dan golongannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

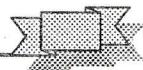


**Tabel 6**  
**Komposisi Pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya**  
**Berdasarkan Golongan Kepangkatan**

GOLONGAN	PEJABAT STRUKTURAL /STAF	WIDYAIISWARA	JUMLAH	%
IV/e	-	-	-	-
IV/d	-	2	2	2.82
IV/c	-	2	2	2.82
IV/b	1	3	4	5.63
IV/a	-	13	13	18.31
III/d	8	10	18	25.35
III/c	1	3	4	5.63
III/b	6	4	10	14.08
III/a	14	2	16	22.54
II/d	-	-	-	-
II/c	-	-	-	-
II/b	-	-	-	-
II/a	2	-	2	2.82
Jumlah			71	100

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa prosentase terbesar golongan kepangkatan pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya adalah III/d yaitu mencapai 25,54%. Prosentase kedua terbesar adalah golongan pangkat III/a yang mencapai angka 22,54%. Sedangkan prosentase terkecil adalah golongan pangkat IV/d, IV/c dan II/a.



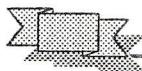
Sedangkan berdasarkan latar belakang pendidikannya, komposisi pegawai di lembaga ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 7**  
**Komposisi Pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya**  
**Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

TINGKAT PENDIDIKAN	PEJABAT STRUKTURAL /STAF	WIDYAIISWARA	JUMLAH	%
SD	-	-	-	-
SMP	-	-	-	-
SMU	4	-	4	5.63
Diploma	-	-	-	-
Strata Satu (S-1)	23	6	29	40.85
Strata Dua (S-2)	6	29	35	49.30
Strata Tiga (S-3)	-	3	3	4.23
Jumlah	33	38	71	100

Sumber : Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa rata-rata pendidikan baik widyaiwara maupun pegawai di lembaga ini adalah tinggi. Prosentsase pegawai dengan latar belakang pendidikan pascasarjana tingkat magister (S2) mencapai prosentsase terbesar yakni 49,30%. Hal ini terutama dari kalangan pejabat fungsional widyaiswara yang latar belakang pendidikannya dari S2 ada sebanyak 35 orang. Prosentsase kedua terbesar adalah tingkat pendidikan Sarjana (S1) yang mencapai 40,85%. Sedangkan pegawai dengan latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas prosentsasenya kecil sekali yaitu hanya 5,63% atau hanya sebanyak 4 orang.



Sedangkan program kegiatan kediklatan yang dilaksanakan oleh lembaga ini secara umum terdiri dari :

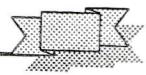
- a. Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi
- b. Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Keagamaan, terdiri dari
  - Tenaga Kependidikan
  - Tenaga Teknis Keagamaan

Adapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya adalah :

- Gedung pertemuan (aula) dengan kapasitas 700 orang
- Ruang kelas terdiri dari 1 ruang eksekutif dan 4 ruang biasa
- Asrama sebanyak 5 gedung
- Ruang makan, terdiri dari ruang makan utama dan ruang makan lesehan
- Perpustakaan
- Laboratorium bahasa
- Fasilitas olah raga dan seni, meliputi : tennis lapangan, tennis meja, fitness, volley ball, futsal, SKJ dan alat musik.
- Wartel
- Armada bus

## 5. Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu satuan kerja Pemerintah Daerah Propinsi DIY yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2004 tentang Pembentukan dan Organisasi Lembaga Teknis Daerah di lingkungan Pemerintah Propinsi DIY. Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Nomor 84 Tahun 2004 tentang Uraian Tugas dan Tata Kerja Badan Diklat Propinsi DIY mempunyai fungsi dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai. Sedangkan tugas yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:



- a. menyusun program di bidang pendidikan dan pelatihan pegawai sesuai dengan rencana strategis Pemerintah Daerah
- b. Merumuskan kebijakan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan pegawai.
- c. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pegawai.
- d. Melaksanakan pelayanan penunjang/fasilitas terhadap pendidikan dan pelatihan pegawai oleh instansi lain, Kabupaten/Kota untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang berbasis kompetensi.
- e. Menyelenggarakan kegiatan ketatausahaan.

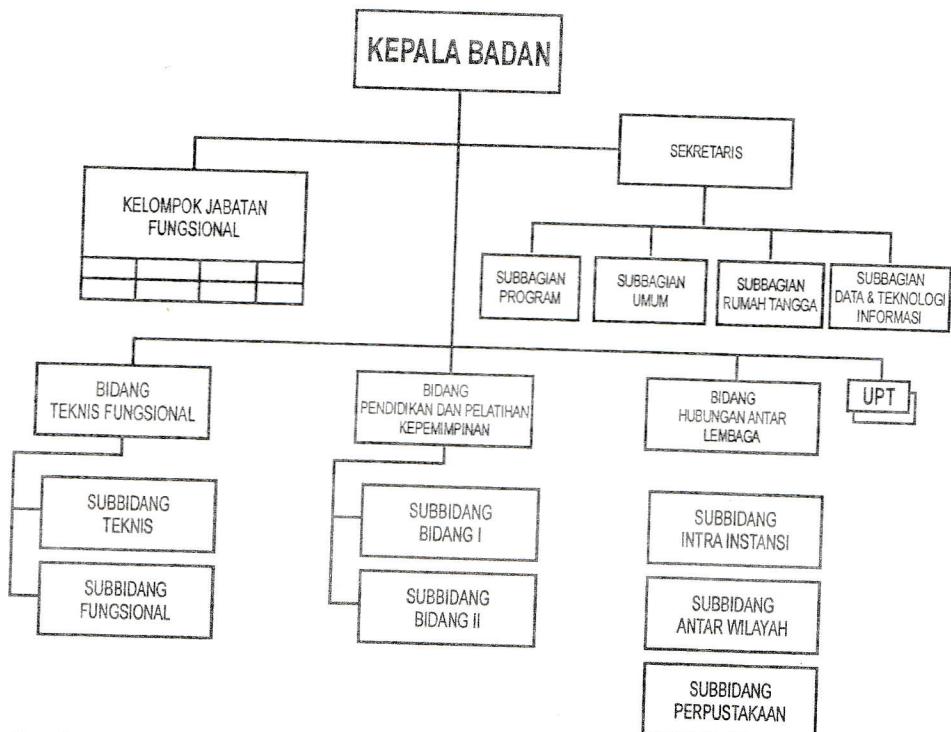
Dalam melaksanakan fungsi dan tugas tersebut lembaga ini memiliki visi

*“Terpercaya Dalam Mewujudkan Aparatur Yang Katalistik Dan Kompetitif”*. Adapun misi dari Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi DIY adalah sebagai berikut:

- Mewujudkan peningkatan kualitas staf, Pimpinan, Widyaaiswara
- Peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana badan diklat
- Mewujudkan kualitas penyelenggaraan dan pengembangan diklat prajabatan, kepemimpinan, teknis dan fungsional serta diklat inovatif secara profesional
- Mewujudkan peningkatan networking (jejaring kerja), baik antar lembaga maupun antar wilayah secara sinergis dalam penyelenggaraan diklat aparatur

Sedangkan struktur organisasi lembaga diklat ini dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 4**  
**Struktur Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan**  
**Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**



Sumber : Badan Diklat Provinsi DIY



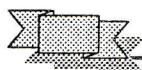
Berdasarkan data pada bulan Juli 2007, Badan Diklat Propinsi DIY memiliki pegawai sebanyak 80 orang yang terdiri atas pejabat struktural 15 orang, staf sebanyak 51 orang dan pejabat fungsional widyaaiswara sebanyak 14 orang. Berdasarkan golongan kepangkatannya, komposisi pegawai tersebut dapat digambarkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 8**  
**Komposisi Pegawai Badan Diklat Propinsi DIY**  
**Berdasarkan Golongan Kepangkatan**

GOLONGAN	PEJABAT STRUKTURAL /STAF	WIDYAISWARA	JUMLAH	%
IV/E	-	1	1	1.25
IV/D	1	-	1	1.25
IV/C	-	-	-	-
IV/B	4	2	6	7.5
IV/A	4	3	7	8.75
III/D	10	6	16	20
III/C	3	2	5	6.25
III/B	12	-	12	15
III/A	12	-	12	15
II/D	13	-	13	16.25
II/C	4	-	4	5
II/B	2	-	2	2.5
I/D	1	-	1	1.25
Jumlah			80	100

Sumber: Badan Diklat Propinsi DI Yogyakarta, 2007

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa prosentase terbesar adalah pegawai dengan golongan kepangkatan III/d yaitu mencapai 16,25%. Prosentase yang juga cukup besar adalah pegawai dengan golongan kepangkatan II/d yang mencapai 16,25%. Bahkan masih ada pegawai dengan pangkat golongan I/d meskipun jumlahnya hanya 1 orang atau 1,25%.



Sedangkan kondisi pegawai berdasarkan latar belakang pendidikannya di lembaga ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

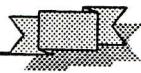
**Tabel 9**  
**Komposisi Pegawai Badan Diklat Propinsi DIY**  
**Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

PENDIDIKAN	PEJABAT STRUKTURAL /STAF	WIDYAI SWARA	JUMLAH	%
SD	-	-	-	-
SMP	3	-	3	3.75
SMU	25	-	26	32.5
Diploma/Sarmud	9	3	12	15
Strata Satu (S-1)	22	7	29	36.25
Strata Dua (S-2)	6	3	9	11.25
Strata Tiga (S-3)	-	1	1	1.25
Jumlah			80	100

Sumber: Badan Diklat Propinsi DIY

Tabel di atas memperlihatkan bahwa pegawai yang dimiliki lembaga ini sebanyak 29 orang atau 36,25% memiliki latar belakang pendidikan sarjana (S1), disusul oleh pendidikan sekolah menengah atas (SMU) yaitu sebanyak 26 orang atau 32,5%. Sedangkan prosentase pegawai dengan latar belakang pendidikan pascasarjana khususnya tingkat magister (S2) mencapai 11,25% atau sebanyak 9 orang.

Delapan puluh orang pegawai digerakkan untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan di Badan Diklat Propinsi DIY. Sebagaimana lembaga yang berfungsi dalam bidang kediklatan, program-program kegiatan lembaga diklat ini terdiri atas kegiatan yang bersifat penyelenggaraan diklat dan kegiatan yang bersifat non-kediklatan. Kegiatan-kegiatan yang bersifat penyelenggaraan seperti halnya diklat-diklat yang ada di lingkungan instansi pemerintah terdiri atas diklat kepemimpinan, diklat prajabatan, diklat teknis dan diklat fungsional. Sedangkan kegiatan yang bersifat non-kediklatan antara lain kegiatan



pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan diklat, evaluasi paska diklat, pembuatan buku juknis/juklak serta pengembangan kurikulum diklat.

Sebagai gambaran pada tahun 2007 kegiatan-kegiatan penyelenggaraan diklat yang dirancang oleh lembaga ini adalah sebagai berikut:

- Pengadaan Barang dan Jasa
- Ujian Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang dan Jasa
- Transformasi Birokrasi
- Total Quality Management (TQM)
- Pengelolaan Keuangan Daerah
- Pengembangan Digital Government Service (DGS) Bagi Eselon IV
- Operator Komputer
- Diklat Kepemimpinan Tingkat III
- Diklat Kepemimpinan Tingkat IV
- Diklat Prajabatan Golongan II dan III

Untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan kediklatan, lembaga ini memiliki berbagai sarana dan prasarana yang memadai. Sarana dan prasarana tersebut antara lain:

- Gedung administrasi (2 lantai)
- Gedung ruang kelas 2 lantai sejumlah 4 kelas
- Gedung asrama 2 unit dengan kapasitas 128 orang
- Gedung ruang makan
- Rumah dinas
- 2 gedung ruang kelas dan ruang diskusi (2 lantai) berjumlah 10 ruang kelas dan diskusi
- Laboratorium komputer dengan 30 unit PC

## **6. Balai Pelatihan Kesehatan Propinsi Sumatera Utara**

Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) Propinsi Sumatera Utara merupakan lembaga kediklatan di bidang kesehatan. Lembaga ini mempunyai tugas untuk melaksanakan pelatihan di bidang kesehatan bagi pegawai kesehatan dan masyarakat, pelayanan informasi, ilmu pengetahuan dan teknologi kesehatan dan pengembangan sumber daya kesehatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

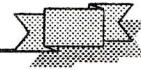
Sedangkan fungsi lembaga ini adalah sebagai berikut:

- a. Penyusunan program kegiatan pelatihan
- b. Pelatihan pegawai kesehatan dan masyarakat
- c. Persiapan pengembangan daerah binaan dan daerah percontohan
- d. Pelaksanaan tugas operasional pelatihan, pemberian layanan administrasi dan penyediaan sarana latihan
- e. Pengevaluasian, pengembangan metode pelatihan dan pelaporan pelatihan
- f. Pelaksanaan kegiatan di bidang ketatausahan.

Dalam jangka waktu 2006-2010 lembaga ini menetapkan visi "*Institusi diklat unggul mendukung Sumatera Utara Sehat 2010*". Dengan visi tersebut diharapkan lembaga ini memiliki karakteristik antara lain fasilitas penunjang diklat sesuai standar, SDM kesehatan yang profesional, pelatihan terakreditasi, pusat rujukan diklat kesehatan di Propinsi Sumatera Utara, dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. Untuk itu selama jangka waktu ke depan, Bapelkes Propinsi Sumatera Utara memiliki misi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan fasilitas penunjang diklat sesuai standar
- b. Mengembangkan SDM kesehatan profesional
- c. Melaksanakan pengendalian mutu diklat
- d. Mengembangkan program pelatihan
- e. Mengembangkan kapasitas Bapelkes

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta dalam rangka pencapaian visi dan misi tersebut, berdasarkan data tahun 2006 lembaga ini memiliki pegawai sebanyak 52 orang. Jumlah tersebut terdiri atas 31 orang pegawai negeri sipil dan 21 orang pegawai honorer. Selanjutnya dari jumlah tersebut sebanyak 5 orang berstatus sebagai tenaga pelatih atau widyaaiswara. Sedangkan tenaga non-pelatih tersebar penempatannya di 4 unit kerja yaitu



sebanyak 12 orang ditempatkan di Bagian Tata Usaha, 3 orang di Seksi Program, 3 orang di Seksi Monitoring dan Evaluasi, serta 8 orang di Seksi Pengajaran.

Kondisi pegawai Bapelkes Propinsi Sumatera Utara berdasarkan latar belakang pendidikannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 10**  
**Komposisi Pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Sumatera Utara**  
**Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

GOLONGAN	JUMLAH	PROSENTASE
SD	2	4 %
SMP	2	3 %
SMU	26	50 %
Strata Satu (S-1)	18	35 %
Strata Dua (S-2)	4	8 %
Jumlah	52	100 %

Sumber: Bapelkes Propinsi Sumatera Utara

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa pegawai yang berada di lembaga ini sebagian besar atau sekitar 50% berpendidikan sekolah menengah atas (SMU), disusul yang berpendidikan sarjana yang mencapai angka 35%. Data ini menunjukkan bahwa dari aspek pendidikan, SDM di lembaga ini masih kurang.

Adapun kegiatan-kegiatan diklat yang diselenggarakan oleh lembaga ini difokuskan kepada kegiatan diklat teknis dan diklat fungsional serta diklat yang disebut dengan diklat manajemen dan diklat pra tugas. Volume kegiatan diklat yang dilaksanakan lembaga ini nampaknya cukup tinggi. Pada tahun 2006 ada sebanyak 60 kegiatan diklat yang dilaksanakan di lembaga ini atau bila dirata-ratakan setiap bulannya lembaga ini melaksanakan kegiatan sebanyak 5 kali. Sebagai contoh, jenis-jenis diklat yang diselenggarakan di lembaga ini antara lain:

- Pelatihan Quality Insurance Mutu Pelayanan Kesehatan
- Pelatihan penanganan bummil resti
- Pelatihan pengelola obat dan makanan



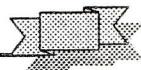
- Pelatihan penatalaksanaan kepada petuga gizi
- Pelatihan live saving bagi bidan
- Pelatihan penyusunan indikator program kesehatan Puskesmas
- Pelatihan petugas imunisasi
- Short Course Entomologi
- Pelatihan pra tugas dokter/dokter gigi PTT; dan lain sebagainya

Untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, lembaga ini memiliki sarana dan prasarana kediklatan sebagai berikut:

- Gedung perkantoran yang menampung 52 pegawai
- Asrama bagi peserta latih sebanyak 30 kamar dengan kapasitas 150 orang
- Ruang kelas (3 ruang), ruang diskusi (3 ruang)
- Laboratorium kelas
- Ruang auditorium dengan kapasitas 250 orang
- Perpustakaan
- Ruang makan, dapur, laundry
- Tempat parkir dengan kapasitas 100 kendaraan roda 4

## **7. Balai Diklat Keagamaan Medan**

Balai Diklat Keagamaan Medan merupakan lembaga kediklatan yang berada di lingkungan instansi vertikal Departemen Agama yang memiliki wilayah kerja meliputi Sumatera Utara dan Nanggroe Aceh Darussalam. Berdasarkan Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 345 Tahun 2004 tentang Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan, Balai Diklat Keagamaan adalah unit pelaksana teknis Badan Penelitian Pengembangan Agama dan Pendidikan Pelatihan Keagamaan (Balitbang Agama dan Diklat Keagamaan) Departemen Agama. Lembaga ini berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Balitbang Agama dan Diklat Keagamaan. Pembinaan teknis terhadap Balai Diklat Keagamaan ini dilaksanakan oleh Kepala Pusdiklat Administrasi dan Kepala Pusdiklat Tenaga Teknis Keagamaan Departemen Agama.



Adapun tugas Balai Diklat Keagamaan ini adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan. Sedangkan fungsinya adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan visi, misi dan kebijakan Balai Diklat Keagamaan
- b. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan
- c. Pelayanan di bidang pendidikan dan pelatihan keagamaan
- d. Penyiapan dan penyajian laporan hasil pelaksanaan tugas Balai Diklat Keagamaan
- e. Pelaksanaan koordinasi dan pengembangan kemitraan dengan satuan organisasi/satuan kerja di lingkungan Departemen Agama, dan pemerintah daerah, serta lembaga teknis lainnya.

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut, Balai Diklat Keagamaan Medan dipimpin oleh seorang kepala balai yang membawahi 3 unit kerja dan kelompok jabatan fungsional. Adapun susunan organisasi lembaga ini beserta tugas pokoknya adalah sebagai berikut:

- a. Sub Bagian Tata Usaha  
Mempunyai tugas dalam melaksanakan pelayanan teknis dan administrasi bagi satuan kerja di lingkungan Balai Diklat Keagamaan.
- b. Seksi Diklat Tenaga Administrasi  
Bertugas dalam melakukan penyiapan dan pelaksanaan program, kegiatan akademik, kepesertaan dan sarana diklat struktural, diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan teknis administrasi.
- c. Seksi Tenaga Teknis Keagamaan  
Seksi ini mempunyai tugas dalam melaksanakan penyiapan dan pelaksanaan program, kegiatan akademik, kepesertaan dan sarana diklat fungsional dan teknis keagamaan.
- d. Kelompok Jabatan fungsional  
Sedangkan kondisi sumber daya manusia yang dimiliki di lembaga ini berdasarkan data awal tahun 2007 memperlihatkan bahwa jumlah pegawai yang dimiliki Balai Diklat Keagamaan Medan adalah sebanyak 61 orang yang terdiri atas widyaiswara sebanyak 26 orang dan jabatan struktural beserta staf sebanyak

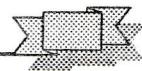


35 orang. Adapun komposisi pegawai Balai berdasarkan golongan kepangkatannya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 11**  
**Komposisi Pegawai Balai Diklat Keagamaan Medan**  
**Berdasarkan Golongan Kepangkatan**

GOLONGAN	PEJABAT STRUKTURAL /STAF	WIDYAIISWARA	JUMLAH	%
IV/E	-	-	-	-
IV/D	-	1	1	1.64
IV/C	-	1	1	1.64
IV/B	-	1	1	1.64
IV/A	1	5	6	9.84
III/D	4	8	12	19.67
III/C	2	7	9	14.75
III/B	8	1	9	14.75
III/A	14	2	15	24.59
II/D	3	-	3	4.92
II/C	1	-	1	1.64
II/B	-	-	-	-
II/A	3	-	3	4.92
Jumlah			61	100

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Medan, 2007



Sedangkan komposisi pegawai lembaga diklat ini berdasarkan latar belakang pendidikannya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 12**  
**Komposisi Pegawai Balai Diklat Keagamaan Medan**  
**Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

PENDIDIKAN	PEJABAT STRUKTURAL /STAF	WIDYAIISWARA	JUMLAH	%
SD	-	-	-	
SMP	-	-	-	
SMU	10	-	10	16,39
Strata Satu (S-1)	23	19	42	68,85
Strata Dua (S-2)	1	8	9	14,76
Jumlah	34	27	61	

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Medan, 2007

Program-progam kegiatan diklat yang dilaksanakan oleh lembaga ini pada dasarnya terdiri atas diklat dalam jabatan PNS dan diklat teknis. Diklat dalam jabatan yang diselenggarakan oleh lembaga ini terdiri atas Diklat Prajabatan baik Golongan II maupun III, Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Adapun diklat teknis dibagi menjadi diklat tenaga administrasi dan diklat teknis keagamaan. Diklat-diklat yang termasuk diklat tenaga administrasi yang dilaksanakan oleh lembaga ini misalnya terdiri atas:

- Diklat administrasi keuangan
- Diklat IKN MTs
- Diklat Humas dan Keprotokolan
- Diklat Manajemen Kepala MI
- Diklat IKN pada Kandepag



- Diklat Keuangan Tingkat MA
- Diklat Perencanaan, dan lain sebagainya.

Sedangkan Diklat Teknis Keagamaan yang diselenggarakan oleh lembaga ini antara lain meliputi:

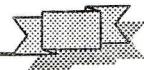
- Diklat guru mata pelajaran Bahasa Arab Tk. MA
- Diklat guru mata pelajaran Aqidah Akhlaj Tk. MA
- Diklat guru mata pelajaran Biologi Tk. MA
- Diklat guru mata pelajaran Fisika Tk. MA
- Diklat guru mata pelajaran PPKN Tk. MA, dan lain sebagainya

#### **8. Balai Pelatihan dan Pengembangan Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

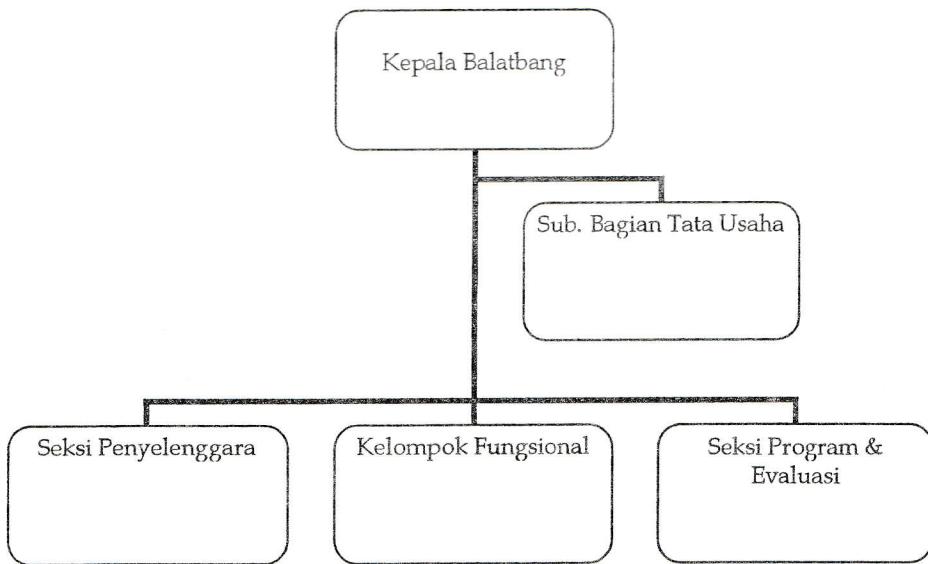
Balai Pelatihan dan Pengembangan (Balatbang) merupakan satu unit kerja di lingkungan organisasi BKKBN yang mempunyai tugas untuk menyelenggarakan pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Peran Balatbang BKKBN adalah dalam pengembangan SDM program KB yang sangat dibutuhkan bagi pencapaian keberhasilan visi dan misi BKKBN yaitu "Menuju Keluarga Berkualitas Tahun 2015" dan "Mewujudkan keluarga kecil bahagia sejahtera". Dalam rangka pencapaian visi dan misi tersebut kebijakan Balatbang Propinsi DIY difokuskan kepada tiga aspek yaitu sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kompetensi SDM tenaga pegawai dan tenaga program terutama di lini lapangan melalui pendidikan pelatihan teknis fungsional, substansi dan medis;
- b. Meningkatkan kualitas kegiatan penelitian dan pengembangan model yang memiliki daya ungkit terhadap program KB
- c. Peningkatan kualitas sarana, prasarana dan pelaksana program.

Tugas pengembangan SDM program KB di Balatbang BKKBN Propinsi DIY dilaksanakan oleh seksi penyelenggara, seksi program dan evaluasi serta didukung oleh unit tata usaha dan kelompok fungsional yang terdiri atas fungsional widyaaiswara dan peneliti. Adapun struktur organisasi Balatbang BKKBN Propinsi DIY dapat digambarkan sebagai berikut:

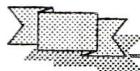


Gambar 5  
Struktur Organisasi Balai Pelatihan dan Pengembangan  
BKKBN Provinsi DIY



Sumber : Balatbang BKKBN Propinsi DIY

Adapun jumlah SDM yang dimiliki oleh lembaga ini adalah sebanyak 21 orang, yang terdiri atas 3 orang pejabat struktural, 9 orang staf, 7 orang fungsional widyaiswara dan 2 orang fungsional peneliti. Dilihat dari latar belakang pendidikannya, sebanyak 6 orang terutama dari kelompok fungsional berlatar belakang pendidikan pasca sarjana (S2), sedangkan yang berlatar belakang pendidikan sarjana (S1) adalah sebanyak 4 orang, serta Sarjana Muda 1 orang.



Sedangkan kegiatan-kegiatan diklat yang dilaksanakan di Balatbang BKKBN Propinsi DIY berdasarkan data tahun 2006 antara lain :

- Refresing program KB bagi PKB
- Refresing program KRR bagi PKB
- Pelatihan peningkatan potensi dan kualitas perempuan
- Pelatihan manajemen program KB bagi camat baru dan lurah baru

#### **9. Balai Diklat Pertanian Mataram NTB**

Balai Diklat Pertanian Mataram dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2002 yaitu sebagai unit pelaksana teknis (UPT) Dinas Pertanian Propinsi NTB. Visi lembaga ini adalah: "Terwujudnya SDM pertanian tangguh dan berkarakter dalam rangka menumbuhkembangkan sistem dan usaha agribisnis yang berdaya saing, berkerakyatan, berkeadilan, berkelanjutan dan terdesentralisasi". Sedangkan misinya adalah memberdayakan dan meningkatkan kemampuan SDM pertanian yang berkarakter dan profesional, berjiwa wirausaha melalui pelaksanaan diklat pertanian dalam rangka pengembangan sistem dan usaha agribisnis yang berdaya saing.

Adapun tugas balai ini adalah melaksanakan sebagian tugas teknis Dinas Pertanian di bidang pendidikan dan pelatihan. Sedangkan fungsi balai ini adalah sebagai berikut:

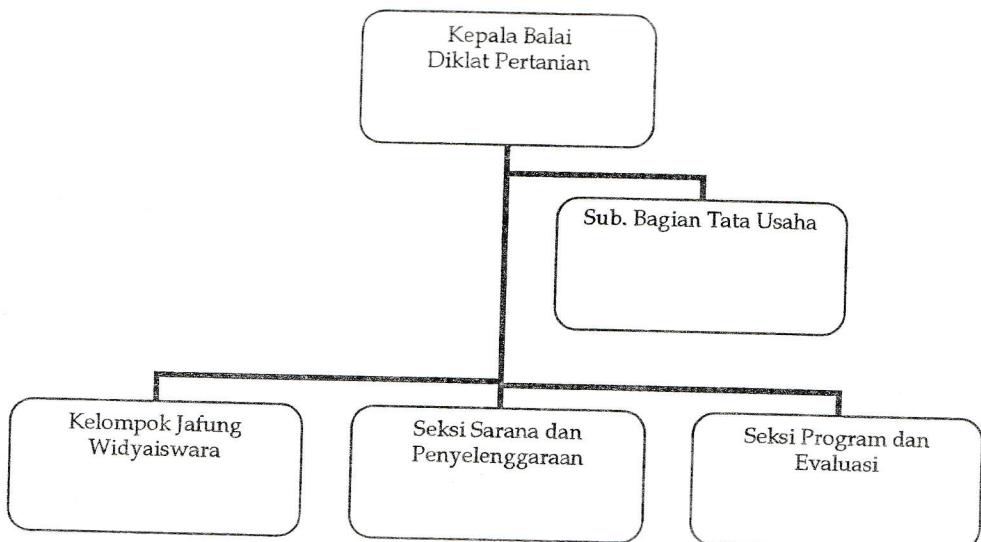
- a. Penyusunan rencana program kegiatan pendidikan dan pelatihan pertanian dalam arti luas dan pendidikan dan pelatihan lainnya yang diperlukan untuk pengembangan SDM pertanian;
- b. Pengkajian dan analisis teknis program kegiatan diklat pertanian
- c. Pengujian dan penerapan program kegiatan diklat pertanian
- d. Pelaksanaan kebijaksanaan teknis program kegiatan diklat pertanian
- e. Penyiapan data dan informasi SDM pertanian
- f. Pengkajian kebutuhan tenaga kerja pertanian
- g. Pengkajian kebutuhan diklat pertanian
- h. Koordinasi pelaksanaan diklat pertanian
- i. Pelaksanaan tugas operasional diklat, pemberian pelayanan administrasi dan penyediaan sarana/prasarana diklat pertanian
- j. Evaluasi pasca diklat dan pelaporan



k. Penyelenggaraan administrasi umum dan keuangan

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut, balai ini didukung oleh struktur organisasi sebagai berikut:

Gambar 6  
Struktur Organisasi Balai Diklat Pertanian Mataram



Sumber: Balai Diklat Pertanian Mataram

Balai Diklat Pertanian Mataram berdasarkan data terakhir memiliki jumlah pegawai sebanyak 43 orang yang terdiri atas 23 orang PNS dan 20 orang honorer. Dari jumlah tersebut pejabat struktural adalah sebanyak 4 orang, widyaaiswara 9 orang dan 30 orang staf teknis dan administrasi. Adapun komposisi pegawai berdasarkan jenjang kepangkatannya dari 23 orang PNS yang ada 6 orang adalah Golongan IV, 14 orang Golongan III dan 3 orang Golongan II. Berdasarkan latar belakang pendidikannya sebanyak 7 orang

berlatar belakang pendidikan pasca sarjana (S2), 20 orang sarjana (S1), 2 orang diploma (D3), 10 orang SLTA dan 1 orang SD.

Adapun dari 9 orang fungsional widyaiswara yang dimiliki lembaga ini sebanyak 2 orang adalah Widya iswara Utama, 6 orang Widya iswara Madya dan 1 orang Widya iswara Muda. Adapun bidang keahlian widyaiswara tersebut adalah di bidang Agribisnis, teknologi pengolahan hasil pertanian, hama penyakit tanaman, budidaya tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan, dan penyuluhan pertanian.

Program-program kegiatan diklat yang dilaksanakan oleh Balai ini berdasarkan data tahun 2006 adalah sebagai berikut:

- Diklat PRA bagi penyuluhan pertanian
- Diklat Agribisnis Holtikultura
- Diklat Dasar I Penyuluhan Pertanian
- Diklat Agribisnis Kedelai
- SL Agribisnis Kedelai
- Diklat Agribisnis Ternak Potong
- Diklat Pengolahan Hasil Peternakan
- TOT Pemberdayaan Petani
- Diklat Pengolahan Hasil Pertanian
- SL Pemberdayaan Petani/Kelompok Tani
- Diklat Agribisnis Jagung
- SL Agribisnis Jagung

Adapun sumber pembiayaan atau anggaran diklat-diklat yang diselenggarakan tersebut adalah dari APBN, APBD dan kerjasama dengan lembaga pemerintah/BUMN atau swasta. Sedangkan sarana dan prasarana kediklatan yang dimiliki lembaga ini antara lain sebagai berikut:

- Gedung perkantoran dengan kapasitas 60 orang
- Kelas (2 ruang) dengan kapasitas 60 orang
- Asrama (3 unit) dengan kapasitas 90 orang



- Ruang makan dengan kapasitas 90 orang
- Ruang pertemuan (aula) dengan kapasitas 200 orang
- Perpustakaan
- Laboratorium pengolah hasil
- Kebun praktek
- Sarana hiburan dan olahraga

#### **10. Balai Diklat Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Propinsi Nusa Tenggara Barat**

Balai Diklat Koperasi dan UKM Propinsi NTB merupakan salah satu unit pelaksana teknis pada Dinas Koperasi dan UKM Propinsi NTB dalam bidang kediklatan. Lembaga ini didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi NTB Nomor 13 Tahun 2001. Kemudian berdasarkan Keputusan Gubernur NTB Nomor 469 Tahun 2001 lembaga ini melaksanakan fungsi-fungsi sebagai berikut:

Penyusunan rencana program dan pengawasan pelaksanaan diklat perkoperasian, usaha kecil dan menengah

- Pengkajian dan analisis teknis tentang kebutuhan diklat koperasi dan UKM
- Pengujian dan analisa teknis hasil identifikasi kebutuhan diklat
- Pelaksanaan kebijakan teknis operasional di bidang koperasi, UKM dan fasilitasi pembiayaan dan simpan pinjam
- Pemantauan dan evaluasi pasca diklat
- Koordinasi pelaksanaan pelatihan koperasi, UKM
- Penyelenggaraan administrasi umum dan keuangan

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, Balai Diklat Koperasi dan UKM Propinsi NTB memiliki pegawai sebanyak 20 orang yang terdiri atas pejabat struktural 8 orang, pejabat fungsional 6 orang dan tenaga honor/PKL sebanyak 6 orang. Ditinjau dari segi pendidikannya, dari jumlah pegawai tersebut 3 orang berpendidikan pascasarjana (S2), 7 orang berpendidikan sarjana (S1), 1 orang berpendidikan diploma, 8 orang SLTA dan 1 orang berpendidikan SD.

Adapun program-program kegiatan yang dilaksanakan oleh Balai Diklat Koperasi dan UKM Propinsi NTB ini terdiri dari 2 (dua) jenis pelatihan yaitu Diklat bagi gerakan UKM dan diklat bagi aparatur/pembina UKM. Adapun diklat bagi gerakan UKM yang dilaksanakan antara lain:

- Diklat akuntansi tingkat dasar bagi koperasi
- Diklat akuntansi tingkat lanjutan bagi koperasi
- Diklat administrasi pembukuan/akuntansi komputer bagi koperasi
- Diklat pengelolaan SP pola konvensional bagi koperasi
- Diklat manajemen usaha kecil
- Diklat revitalisasi koperasi

Sedangkan diklat bagi aparatur antara lain meliputi:

- Diklat Pengelola SP Pola Syariah
- Diklat Akuntansi Tingkat Dasar
- Diklat Akuntansi Tingkat Lanjutan

Demikianlah profil lembaga-lembaga diklat di lima kota yang menjadi sampel kajian ini untuk selanjutnya akan dilakukan pengukuran kapasitas lembaganya yang secara rinci akan diuraikan pada bagian berikut ini.

## **B. GAMBARAN KAPASITAS LEMBAGA-LEMBAGA DIKLAT DI DAERAH**

Bagian ini akan mencoba mendeskripsikan kapasitas lembaga diklat saat ini yang kemudian diikuti oleh pengukuran untuk menentukan tipologi kapasitas lembaga diklat tersebut. Deskripsi dan pengukuran kapasitas lembaga diklat sepenuhnya didasarkan pada data yang telah diberikan oleh nara sumber dan responden dari berbagai lembaga diklat, baik berupa data langsung melalui kuesioner dan wawancara / *focus group discussion*, maupun data tidak langsung berupa data sekunder tentang lembaga tersebut.

Dan sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya, kajian model pengembangan kapasitas lembaga diklat daerah ini bertujuan untuk mengidentifikasi model atau tipologi lembaga diklat dan menentukan strategi pengembangan kapasitas lembaga diklat tersebut. Oleh karena itu, identifikasi model ditujukan untuk memotret kapasitas lembaga diklat saat ini yang



diperlukan sebagai dasar untuk menentukan langkah selanjutnya. Sedangkan penentuan strategi akan dijadikan landasan bagi pengembangan kapasitas lembaga diklat di masa yang akan datang.

Untuk menentukan kapasitas lembaga diklat, diperlukan indikator-indikator yang akan dijadikan dasar apakah lembaga diklat itu memiliki kapasitas yang tinggi atau rendah. Dengan merujuk pada berbagai referensi kelembagaan diklat sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kajian ini menentukan lima dimensi yang dianggap sangat menentukan kapasitas lembaga diklat aparatur yaitu:

## 1. Program diklat.

Dimensi ini berkaitan dengan paket-paket rencana kegiatan pembelajaran yang disusun oleh organisasi yang berisi tujuan diklat, seperangkat mata diklat, serta lamanya program agar diklat tersebut tercapai. Program diklat umumnya lebih dikenal dengan namanya (misalnya, diklat pelayanan prima) dan terbagi dalam jenjang tertentu misalnya diklat pelayanan prima tingkat dasar, lanjutan atau ahli. Pengukuran untuk menilai tinggi-rendahnya kapasitas lembaga diklat dalam dimensi program diklat adalah dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- Jumlah program diklat, baik diklat kepemimpinan, teknis, maupun fungsional yang dijalankan oleh lembaga tersebut setiap tahunnya.
- Jenis program diklat harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsi lembaga diklat. Lembaga diklat bidang pertambangan, misalnya, harus memiliki jumlah jenis diklat pertambangan yang lebih banyak dibanding jenis diklat lainnya.

## 2. Widyaiswara/Tenaga Pengajar.

Dimensi ini sangat penting mengingat keberadaan widyaiswara adalah sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan program diklat. Pada umumnya suatu lembaga diklat didorong untuk memiliki tenaga fungsional widyaiswara yang penuh dan bekerja untuk lembaga diklat tersebut. Namun, kalau tidak memungkinkan, lembaga diklat dapat menggunakan tenaga pengajar dari lembaga lain misalnya perguruan tinggi, pejabat struktural atau yang lainnya. Indikator untuk menentukan tinggi-rendahnya kapasitas widyaiswara adalah:

Jumlah widyaiswara di lembaga tersebut dibandingkan dengan jumlah program yang dilaksanakan. Lembaga tersebut memiliki kapasitas widyaiswara yang tinggi apabila mereka sering mengajar pada berbagai program diklat di instansi mereka.

Kualifikasi akademik para widyaiswara yang mencakup tingkat pendidikan dan jurusannya, keahlian / kompetensi (*expertise*), dan spesialisasi mengajar. Makin tinggi tingkat pendidikan dan bervariasi keahlian dan spesialisasi mengajar para widyaiswara, maka makin tinggi kapasitas widyaiswara lembaga diklat tersebut.

### 3. Tenaga Penyelenggara Diklat.

Dimensi ini berkenaan dengan kemampuan dan kompetensi tenaga penyelenggara dalam melaksanakan diklat di instansinya. Indikator untuk menentukan tinggi rendahnya kapasitas tenaga penyelenggara adalah:

Jumlah tenaga penyelenggara diklat di lembaga tersebut dibandingkan dengan jumlah program yang dilaksanakan. Lembaga tersebut memiliki kapasitas tenaga penyelenggara yang tinggi apabila mereka sering melaksanakan berbagai program diklat di instansi mereka.

Kompetensi dan kemampuan para penyelenggara dan pengelola diklat. Indikatornya dapat diukur dengan tingkat pendidikan dan kemampuan menjadi pengelola seperti perencana diklat, pengembang kurikulum, evaluator program, asesor kompetensi, penilik diklat, dan lain-lain. Makin tinggi tingkat pendidikan dan bervariasinya keahlian para pengelola dan penyelenggara diklat, maka makin tinggi kapasitas tenaga penyelenggara di lembaga diklat tersebut.

### 4. Proses Manajemen Lembaga Diklat.

Dimensi ini berkenaan dengan kemampuan manajemen lembaga diklat dalam melaksanakan proses manajemen di lembaga diklat tersebut. Yang dimaksud proses manajemen dalam kajian ini meliputi : a) manajemen sumber daya manusia; b)manajemen sumber daya keuangan; c) pelayanan; d) relasi/ hubungan eksternal; e) pembelajaran organisasi; dan f) manajemen strategis.



Indikator tinggi rendahnya kapasitas proses manajemen lembaga diklat dalam kajian ini ditentukan dengan jawaban responden terhadap kuesioner dengan menggunakan skala likert.

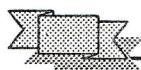
##### 5. Sarana dan Prasarana diklat.

Dimensi ini berkenaan dengan ketersediaan sarana dan prasarana yang meliputi: a) sarana belajar seperti ruangan kelas, alat bantu pembelajaran, laboratorium, dan tempat praktek belajar, b) sarana pendukung kegiatan diklat seperti auditorium, tempat olah raga, kantin, kantor penyelenggara, sarana ibadah, dan lain-lain. Indikator tinggi-rendahnya kapasitas sarana dan prasarana diklat ini ditentukan oleh:

- Kelengkapan sarana dan prasarana yang ada. Makin lengkap sarana, maka makin tinggi kapasitasnya.
- Kualitas sarana dan prasarana diklat yang ada. Makin baik kualitas dan pemeliharaanya, maka makin tinggi kapasitasnya.

Dengan menggunakan dimensi-dimensi di atas sebagai kerangka dalam mengukur kapasitas, kajian ini akan mencoba melihat satu persatu dimensi kapasitas lembaga diklat yang menjadi sampel kajian ini.

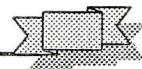
Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dari 10 lembaga diklat yang menjadi sampel kajian ini terlihat bahwa kapasitas tiap lembaga diklat sangat bervariasi. Tabel berikut memberikan gambaran kapasitas lembaga diklat menurut 5 dimensi yang telah dijelaskan sebelumnya:



Tabel 13  
Data Kapasitas Lembaga-lembaga Diklat Daerah

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	JMLH WIDYA ISWARA	JMLH PENYE LENG GARA	PROGRAM DIKLAT				SAR & PRAS	NILAI PROSES MGNMT
				DIKLAT PIM	TEKNIS/ FUNG	PRA JAB	JML PROG RAM		
1	Badan Diklat Prop. Sumut	30	69	11	25	37	73	3	4616
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	26	35	1	28	2	31	3	4530
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	5	26	0	23	10	23	3	3881
4	Badan Diklat Prop. Jatim	47	146	7	29	5	41	3	3787
5	Balai Diklat Keagamaan Surbaya	39	32	5	26	80	202	3	2574
6	Badan Diklat Prop. Bali	17	67	8	5	8	13	3	2018
7	Badan Diklat Prop. DIY	14	66	4	26	4	34	3	3635
8	Balatbang BKKBN Propinsi DIY	7	12	0	12	0	12	1	4211
9	Balai Diklat KUKM NTB	5	9	0	16	0	16	2	2486
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	9	34	0	12	0	12	2	1377

Sumber: data penelitian 2007



Pembahasan untuk tiap indikator adalah sebagai berikut:

a. *Kapasitas lembaga dalam program diklat*

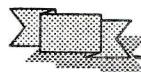
Kapasitas lembaga dalam program diklat berkaitan dengan jumlah program dan keterkaitannya dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi lembaga diklat tersebut. Tabel berikut merangkum jumlah program diklat yang dilaksanakan oleh tiap lembaga diklat:

**Tabel 14**  
**Jumlah Program-program Diklat pada Lembaga-lembaga Diklat di Daerah**

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	PROGRAM DIKLAT			JUMLAH
		DIKLAT PIM	TEKNIS / FUNGSIONAL	PRAJAB	
1	Badan Diklat Prop. Sumut	11	25	37	73
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	1	28	2	31
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	0	23	10	23
4	Badan Diklat Prop. Jatim	7	29	5	41
5	Balai Diklat Keagamaan Surabaya	5	26	20	51
6	Badan Diklat Prop. Bali	8	5	8	21
7	Badan Diklat Propinsi DIY	4	26	4	34
8	Balatbang BKKBN Prop. DIY	0	12	0	12
9	Balai Diklat KUKM NTB	0	16	0	16
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	0	12	0	12

Sumber: Data Penelitian 2007

Dari tabel di atas terlihat bahwa lembaga diklat yang paling banyak melaksanakan program diklat adalah Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara dengan total program sekitar 71 program disusul oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya sekitar 51 dan Badan Diklat Propinsi Jawa Timur sejumlah 41 program. Sedangkan lembaga diklat yang memiliki jumlah program paling sedikit adalah Balatbang BKKBN Propinsi DIY dan Balai Diklat Pertanian Mataram, masing-masing hanya 12 program.



Namun demikian harus diperhatikan pula jenis program yang paling banyak dilaksanakan. Dari tabel terlihat bahwa penyelenggaraan jenis diklat kepemimpinan dan diklat prajabatan masih mendominasi seperti pada Badan Diklat Sumatera Utara sebanyak 48 program, Balai Diklat Keagamaan Surabaya sebanyak 25 program dan Badan Diklat Propinsi Bali sebanyak 16 program diklat.

Keterkaitan antara jumlah dan jenis program perlu diperhatikan karena tinggi-rendahnya kapasitas diklat dalam program itu sangat ditentukan oleh kemampuan menyusun diklat teknis dan fungsional yang menjadi tugas pokok dan fungsi lembaga diklat.

*b. Kapasitas Widyaiswara*

Tinggi-rendahnya kapasitas widyaiswara sangat penting karena widyaiswara merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan program diklat. Pada umumnya suatu lembaga diklat didorong untuk memiliki tenaga fungsional widyaiswara yang penuh dan bekerja untuk lembaga diklat tersebut. Namun, kalau tidak memungkinkan, lembaga diklat dapat menggunakan tenaga pengajar dari lembaga lain misalnya perguruan tinggi, pejabat struktural atau pejabat kompeten yang lainnya. Tabel berikut menggambarkan jumlah widyaiswara, yaitu:

**Tabel 15**  
**Jumlah Widyaiswara di Lembaga-lembaga Diklat Daerah**

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	JUMLAH WIDYAIswARA	JUMLAH PROGRAM
1	Badan Diklat Prop. Sumut	30	73
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	26	31
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	5	23
4	Badan Diklat Prop. Jatim	47	41
5	Balai Diklat Keagamaan Surbaya	39	51
6	Badan Diklat Prop. Bali	17	21
7	Badan Diklat Prop. DIY	14	34
8	Balatbang BKKBN Prop. DIY	7	12
9	Balai Diklat KUKM NTB	5	16
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	9	12

Sumber: Data Penelitian 2007



Dari tabel di atas terlihat bahwa jumlah widyaaiswara sangat bervariasi bergantung dengan besar kecilnya lembaga diklat tersebut. Lembaga diklat Propinsi umumnya memiliki jumlah widyaaiswara yang cukup besar, misalnya, Badan Diklat Propinsi Jawa Timur sebanyak 47 orang, Balai Diklat Propinsi Sumatera Utara sebanyak 30 orang dan Balai Diklat Keagamaan Surabaya sebanyak 39 orang. Lembaga diklat teknis umumnya memiliki jumlah widyaaiswara yang kecil seperti Balatbang BKKBN Propinsi DIY sebanyak 7 orang dan Balai Diklat KUKM Propinsi NTB sebanyak 5 orang.

Untuk mengukur kapasitas widyaaiswara, kajian ini mencoba membandingkan jumlah widyaaiswara dengan jumlah program diklat. Makin tinggi rasio, maka makin baik kapasitas widyaaiswara di lembaga diklat tersebut.

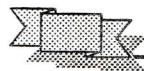
#### c. Kapasitas Tenaga Penyelenggara

Dimensi ini berkenaan dengan kemampuan dan kompetensi tenaga penyelenggara dalam melaksanakan diklat di instansinya. Indikator untuk menentukan tinggi rendahnya kapasitas tenaga penyelenggara adalah jumlah dan kemampuan tenaga fungsional widyaaiswara. Tabel berikut mendeskripsikan jumlah tenaga penyelenggara pada setiap lembaga diklat:

**Tabel 16**  
**Jumlah Tenaga Penyelenggara di Lembaga-lembaga Diklat Daerah**

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	JUMLAH PENYELENG GARA	JUMLAH PROGRAM
1	Badan Diklat Prop. Sumut	69	73
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	35	31
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	26	23
4	Badan Diklat Prop. Jatim	146	41
5	Balai Diklat Keagamaan Surabaya	32	51
6	Badan Diklat Prop. Bali	67	21
7	Badan Diklat Prop.DIY	66	34
8	Balatbang BKKBN Prop. DIY	12	12
9	Balai Diklat KUKM NTB	9	16
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	34	12

Sumber: Data Penelitian 2007



Dari tabel di atas terlihat bahwa Badan Diklat Propinsi Jawa Timur memiliki jumlah tenaga penyelenggara yang paling banyak, yaitu 146 orang, disusul oleh Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara 69 orang, Badan Diklat Propinsi Bali sebanyak 67 orang dan Badan Diklat Propinsi DIY sebanyak 66 orang.

Tinggi-rendahnya kapasitas penyelenggara ditentukan oleh rasio antara jumlah tenaga penyelenggara dengan jumlah program yang dilaksanakan. Apabila satu orang menangani beberapa penyelenggaraan program maka dapat dianggap bahwa tenaga penyelenggara itu memiliki kapasitas yang tinggi.

*d. Kapasitas Proses Manajemen Lembaga diklat*

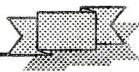
Kapasitas proses manajemen lembaga diklat berkenaan dengan kemampuan pihak manajemen dalam melakukan pengelolaan sumber daya yang ada di lembaga diklat. Pengelolaan ini meliputi: 1) manajemen sumber daya manusia, 2) manajemen sumber daya keuangan, 3) relasi/ hubungan eksternal, 4) pelayanan, 5) organisasi pembelajar, 6) manajemen strategis.

Dari data kuesioner yang dibagikan kepada responden kajian di sepuluh lembaga diklat di daerah, persepsi responden terhadap manajemen lembaga diklat dengan skala likert 1-5 menunjukkan data sebagai berikut:

**Tabel 17**  
**Persepsi Responden Terhadap Pengelolaan/**  
**Proses Manajemen Lembaga Diklat**

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	NILAI PROSES MANAJEMEN
1	Badan Diklat Prop. Sumut	4616
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	4530
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	3881
4	Badan Diklat Prop. Jatim	3787
5	Balai Diklat Keagamaan Surbaya	2574
6	Badan Diklat Prop. Bali	2018
7	Badan Diklat Prop. DIY	3635
8	Balatbang BKKBN Prop. DIY	4211
9	Balai Diklat KUKM NTB	2486
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	1377

Sumber: Data Penelitian 2007



Dari data di atas terlihat bahwa Balai diklat Propinsi Sumatera Utara memiliki nilai tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden di lembaga diklat ini mempersepsi kapasitas pengelolaan lembaga diklatnya sudah dianggap baik. Nilai terendah ditunjukkan oleh Balai Diklat Pertanian Mataram dengan nilai responden yang hanya 1377, yang menunjukkan bahwa responden di lembaga diklat ini memandang kapasitas manajemen lembaga dalam pengelolaan lembaga masih dianggap lemah atau belum memiliki kompetensi yang baik.

#### e. Kapasitas Lembaga Dalam Sarana dan Prasarana

Kapasitas lembaga dalam hal sarana dan prasarana meliputi kemampuan lembaga untuk menyediakan sarana pembelajaran dan alat bantu penunjang pembelajaran yang lengkap kepada peserta diklat. Sarana bisa terbagi dua, yaitu sarana yang berkaitan dengan sarana pembelajaran yang meliputi ruang kelas, alat bantu pembelajaran, tempat praktek kerja. Sedangkan sarana penunjang pembelajaran meliputi asrama / akomodasi, sarana olah raga, ibadah, hiburan dan lain sebagainya.

Untuk menilai kelengkapan dan kualitas sarana dan prasarana ini, tim kajian melakukan klasifikasi ke dalam tiga kelompok nilai, yaitu:

Nilai 1 = lembaga yang tidak memiliki sarana dan prasarana diklat yang memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.

Nilai 2 = lembaga diklat yang cukup memiliki sarana dan prasarana diklat yang memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.

Nilai 3 = lembaga diklat yang memiliki sarana dan prasarana yang baik baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.



Data berikut memerinci penilaian sarana dan prasarana diklat di setiap lembaga diklat :

**Tabel 18**  
**Penilaian Terhadap Sarana dan Prasarana Kediklatan**

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	NILAI SARANA & PRASARANA
1	Badan Diklat Prop. Sumut	3
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	3
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	3
4	Badan Diklat Prop. Jatim	3
5	Balai Diklat Keagamaan Surbaya	3
6	Badan Diklat Prop. Bali	3
7	Badan Diklat Prop. DIY	3
8	Balatbang BKKBN Prop.DIY	1
9	Balai Diklat KUKM NTB	2
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	2

Sumber : Data Penelitian 2007

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas lembaga diklat memiliki sarana dan prasarana diklat yang cukup memadai. Lembaga diklat yang dipandang belum memiliki kapasitas sarana dan prasarana adalah Balatbang BKKBN Propinsi DIY yang baik dari sisi kualitas dan kuantitas belum memiliki sarana yang memadai.

### C. Tipologi Kapasitas Lembaga Diklat Daerah

Tipologi adalah strategi untuk melakukan pengelompokan sesuatu ke dalam berbagai kelompok dengan menggunakan indikator dan parameter yang telah disepakati bersama. Yang dimaksud dengan tipologi kapasitas lembaga diklat pada kajian ini adalah pengelompokan lembaga diklat ke dalam tipe tertentu sesuai dengan kapasitas yang dimiliki oleh lembaga tersebut. Tipologi sering juga disebut sebagai *clustering technique* untuk memilah dan memecah

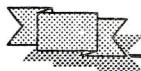


suatu kelompok ke dalam sub-kelompok-sub-kelompok yang mudah dikenali dan dipahami. Tujuannya adalah untuk memudahkan treatment yang dapat diambil dalam rangka meningkatkan kinerja yang bersangkutan.

Sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya, indikator yang digunakan dalam menilai kapasitas yang digunakan oleh kajian ini meliputi lima parameter yaitu program diklat, widyaiswara, tenaga penyelenggara, proses manajemen lembaga, dan kelengkapan sarana dan prasarana. Untuk menentukan nilai dari setiap parameter yang berbeda, kajian ini mencoba untuk menyusun suatu proses dan instrumen penilaian yang obyektif dan dilakukan oleh orang yang bukan anggota lembaga diklat tersebut, kecuali persepsi responden tentang kapasitas manajemen. Instrumen pengumpul data yang digunakan meliputi wawancara, observasi dan kuesioner. Dari berbagai indikator yang telah disebutkan di atas, kemudian diperoleh data mengenai kapasitas setiap indikator. Data kemudian diolah untuk memungkinkan penghitungan secara menyeluruh mengenai data kapasitas setiap lembaga diklat. Dari penghitungan data, maka kapasitas lembaga diklat dapat digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 19**  
**Nilai Kapasitas Lembaga-lembaga Diklat di Daerah**

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	NILAI	TINGKAT KAPASITAS
1	Badan Diklat Prop. Sumut	11.06	Tinggi
2	Balai Diklat Keagamaan Medan	6.36	Tinggi
3	Balai Pelatihan Kesehatan Sumut	-0.75	Sedang
4	Badan Diklat Prop. Jatim	14.71	Tinggi
5	Balai Diklat Keagamaan Surabaya	6.21	Tinggi
6	Badan Diklat Prop. Bali	-0.54	Sedang
7	Badan Diklat Prop. DIY	4.01	Sedang
8	Balatbang BKKBN Prop. DIY	-9.99	Rendah
9	Balai Diklat KUKM NTB	-10.72	Rendah
10	Balai Diklat Pertanian Mataram	-13.36	Rendah



Skala Interval : 3

Nilai maksimum = 7,45

Nilai minimum = -8,48

Skala Interval = 9,36

**Interval Kapasitas:**

Nilai (-8,48) sampai dengan (-3,16) = Kapasitas Rendah

Nilai (-3,17) sampai dengan (2,13) = Kapasitas Sedang

Nilai (2,13) sampai dengan (7,45) = Kapasitas Tinggi

Dari penghitungan data di atas, kita bisa melihat bahwa tipologi kapasitas lembaga diklat terbagi menjadi tiga kelompok yaitu kapasitas tinggi, sedang dan rendah. Berikut ini penjelasan untuk setiap kelompok:

**a. Lembaga Diklat dengan Kapasitas Tinggi.**

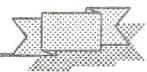
Lembaga diklat yang memiliki kapasitas tinggi adalah lembaga diklat yang mendapat nilai 2,13 sampai dengan 7,45. Lembaga diklat ini dipandang memiliki kapasitas yang tinggi baik dari sisi program, widyaiswara, tenaga penyelenggara, sarana dan prasarana, serta proses pengelolaan lembaga diklat. Ini berarti bahwa lembaga diklat ini telah berjalan dengan baik dan semua komponen kelembagaan bekerjasama saling bahu membahu untuk mewujudkan program diklat yang berkualitas.

Lembaga diklat yang termasuk ke dalam kapasitas tinggi adalah:

- 1) Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara
- 2) Balai Diklat Keagamaan Medan
- 3) Badan Diklat Propinsi Jawa Timur
- 4) Balai Diklat Keagamaan Surabaya

**b. Lembaga diklat dengan Kapasitas Sedang.**

Lembaga diklat dengan kapasitas sedang adalah lembaga yang mendapat nilai antara -3,17 sampai dengan 2,13. Lembaga diklat dengan kapasitas sedang ini memiliki ciri-ciri dengan program diklat, widyaiswara, dan tenaga penyelenggara yang cukup baik walaupun banyak hal yang perlu ditingkatkan. Kemampuan sedang memiliki implikasi bahwa lembaga diklat ini sudah menjalankan program diklat dengan cukup baik, namun



perlu dukungan komponen lain agar pelaksanaan dapat berjalan secara lebih baik lagi.

Lembaga diklat yang termasuk dalam kategori sedang adalah:

- 1) Badan Diklat Propinsi Bali
- 2) Balai Pelatihan Kesehatan Propinsi Sumatera Utara
- 3) Badan Diklat Propinsi Yogyakarta

c. **Lembaga Diklat dengan Kapasitas Rendah**

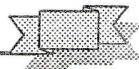
Lembaga diklat dengan kapasitas rendah adalah lembaga yang memiliki nilai antara -8,48 sampai dengan -3,16. Lembaga diklat dengan kapasitas rendah ini berarti memiliki berbagai kekurangan yang cukup mengganggu dalam program penyelenggaraan diklat. Indikator yang digunakan menunjukkan bahwa lembaga diklat dalam kategori ini sulit untuk menghasilkan program diklat yang berkualitas.

Lembaga diklat yang termasuk kategori ini adalah:

- 1) Balai Diklat BKKBN Yogyakarta
- 2) Balai Diklat KUKM Propinsi NTB
- 3) Balai Diklat Pertanian Mataram, NTB.

Demikianlah gambaran kapasitas lembaga-lembaga diklat di daerah yang kemudian diklasifikasi menjadi lembaga diklat berkapasitas tinggi, sedang dan rendah berdasarkan dimensi-dimensi: sumber daya manusia, baik penyelenggara diklatnya maupun widyaiswara; program-program diklat yang dilaksanakannya; sarana dan prasarana serta dari proses manajemennya.





## BAB 4

# STRATEGI PENGEMBANGAN KAPASITAS LEMBAGA DIKLAT DI DAERAH

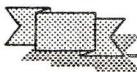
### 1. Analisis Kebutuhan Pengembangan Kapasitas Lembaga

Dari "potret" kapasitas lembaga-lembaga diklat sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapatlah diketahui tipologi kapasitas lembaga diklat, yaitu lembaga diklat dengan kapasitas tinggi, kapasitas sedang, dan kapasitas rendah.

Dimensi-dimensi yang telah dijadikan alat ukur hingga menghasilkan tipologi di atas adalah:

- Sumber daya manusia yang terdiri atas widyaiswara dan penyelenggara diklat (pejabat struktural dan staf)
- Program diklat yang dilaksanakan, meliputi kelompok Diklat Kepemimpinan, baik Diklatpim Tingkat II, Tingkat III, Tingkat IV, Diklat Prajabatan CPNS Golongan I, Golongan II, dan Golongan III, serta Diklat Prajabatan untuk CPNS dari Pegawai Honorer. Disamping itu kapasitas untuk melaksanakan diklat teknis dan diklat fungsional juga menjadi pertimbangan utama.
- Sarana dan prasarana yang dimiliki yang meliputi: ruang perkantoran, ruang belajar dan fasilitas belajarnya, asrama, perpustakaan, laboratorium bahasa/ praktek, aula, sarana olah raga (lapangan tenis, meja pingpong, lapangan bulutangkis), sarana peribadatan, sarana komunikasi, dan fasilitas-fasilitas penunjang lainnya.
- Proses manajemen yang terdiri dari aspek-aspek: a) manajemen sumber daya manusia; b) manajemen sumber daya keuangan; c) pelayanan; d) relasi eksternal; e) pembelajaran organisasi; dan f) manajemen strategis.

Masyarakat berkembang, dunia diluar lembaga diklat terus menggeliat, permintaan akan pelayanan publik yang berkualitas dan akuntabel terus disuarakan. Konsekuensinya, sumber daya aparatur yang menjalankan

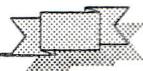


pelayanan publik haruslah yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan, baik dari segi pengetahuan, ketrampilan, maupun dari segi perilakunya. Oleh karena itu, hanya lembaga diklat yang peka akan dinamika kehidupan organisasi, baik yang berasal dari dalam organisasi, maupun dari luar organisasi serta mampu menyikapi, bahkan mewarnai "dunia" yang akan "bertahan hidup" dan dapat menghasilkan sumber daya aparatur yang kompeten. Pengembangan kapasitas lembaga adalah pilihan yang bijak untuk menjawab segala tantangan yang ada.

Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, pengembangan kapasitas adalah suatu pendekatan, strategi dan metodologi yang digunakan oleh organisasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja individu, organisasi, jaringan kerja/sektor maupun sistem yang lebih luas dalam pencapaian tujuan fungsional organisasi tersebut. Dengan kata lain, pengembangan kapasitas merupakan salah satu pendekatan dan strategi dalam rangka meningkatkan kompetensi individu dan organisasi untuk mencapai tujuan fungsional organisasi tersebut. Artinya, bagaimana lembaga diklat dapat mengoptimalkan semua potensi yang dimilikinya, mengatasi kekurangan yang menghambat upaya perbaikan kinerjanya, memanfaatkan sekecil apapun peluang yang ada, serta berusaha untuk mengatasi setiap ancaman yang datang, agar lembaganya tetap "hidup", dan dapat berkontribusi positif dalam mengembangkan sumber daya aparatur PNS.

Pengembangan kapasitas ini haruslah merupakan suatu program yang didesain secermat mungkin, integratif, dan dilakukan secara berkesinambungan. Untuk keperluan tersebut lembaga diklat dapat memulai langkah pengembangan kapasitas ini dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan pengembangan kapasitas.

Pada tahap ini, lembaga diklat menganalisis sejauh mana organisasinya memerlukan program pengembangan kapasitas. Analisis ini amat penting untuk benar-benar menentukan secara tepat "apa" yang perlu dikembangkan kapasitasnya dalam organisasi. Oleh karena itu langkah mendasar yang harus dilakukan adalah menganalisis keadaan lingkungan strategik. Analisis lingkungan strategik berkenaan dengan sejauh mana daya dukung dari lingkungan eksternal serta kemampuan lingkungan internal dalam menciptakan kinerja organisasi yang tinggi.

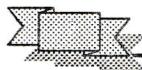


Untuk kepentingan ini lembaga diklat dapat melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas organisasi, baik yang berasal dari dalam lembaga diklat itu sendiri, maupun faktor yang berasal dari luar lembaga diklat. *Analisis SWOT* (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) dipandang sebagai alat analisis manajemen yang dapat membantu pada tahap ini, disamping metode PROSE (Participatory Organizational Assessment) yang telah diperkenalkan dan digunakan dalam kajian ini untuk mengukur /menilai kapasitas suatu organisasi.

Berdasarkan wawancara/ focus group dengan para responden dan dari dokumen-dokumen yang dimiliki oleh lembaga-lembaga diklat di daerah, ada berbagai hal yang dapat ditemukan sebagai faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kapasitas lembaga diklat, yaitu:

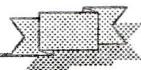
**Tabel 20**  
**Faktor-faktor Internal dan Eksternal Yang Mempengaruhi**  
**Lembaga Diklat Berkapasitas Tinggi**

<b>FAKTOR INTERNAL</b>	
<b>STRENGHTS (KEKUATAN)</b>	
1.	Tersedianya jumlah widyaiswara dengan beragam kompetensinya
2.	Memadainya jumlah penyelenggara diklat
3.	Memadainya anggaran yang dialokasikan bagi program diklat
4.	Tersedianya berbagai pilihan program diklat (kepemimpinan, teknis, maupun fungsional)
5.	Tersedianya sarana dan prasarana diklat yang memadai
6.	Sudah terakreditasi dan tersertifikasinya lembaga diklat
7.	Adanya visi dan misi yang jelas, rasional, dan memberikan semangat untuk diimplementasikan/ dicapai
8.	Adanya komitmen untuk memberdayakan widyaiswara, khususnya dalam mengampu mata diklat
9.	Terselenggaranya analisis kebutuhan diklat sebagai program rutin
10.	Adanya proses manajemen diklat yang relatif sehat dan terbuka
11.	Adanya Perda tentang penggalangan dana dari sumber PNBP (Penerimaan Negara Bukan Pajak)



<b>WEAKNESSES (KELEMAHAN)</b>	
1.	Adanya kekhawatiran Pemerintah Kabupaten/Kota akan mendirikan lembaga diklat sendiri
2.	Terlalu banyaknya volume diklat yang dilaksanakan
3.	Terbatasnya uji kompetensi, baik untuk widyaiswara maupun penyelenggara diklat
4.	Kurangnya kreasi program diklat teknis/fungsional unggulan
5.	Belum efektifnya kaderisasi widyaiswara
<b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	
<b>OPPORTUNITIES (PELUANG)</b>	
1.	Meningkatnya perhatian pemerintah daerah terhadap pengembangan sumber daya manusia aparatur
2.	Sudah berkembangnya jejaring kerja diantara lembaga-lembaga diklat
3.	Terbukanya peluang yang luas untuk melakukan kerjasama dengan instansi manapun juga di era otonomi
4.	Sudah mulai dirintisnya kerjasama dengan lembaga diklat/universitas/instansi lain di luar negeri
<b>THREATS (ANCAMAN)</b>	
1.	Adanya kebebasan di era otonomi bagi Pemerintah Kota/ Kabupaten untuk memilih lembaga diklat sebagai mitra kerjanya
2.	Banyaknya lembaga sejenis, baik lembaga pemerintah, maupun swasta yang menawarkan program sejenis
3.	Belum efektifnya mekanisme pembinaan oleh lembaga pembina kediklatan maupun pembina teknis/fungsional.
4.	Belum adanya sangsi terhadap lembaga yang tugas pokoknya bukan di bidang kediklatan, tetapi menyelenggarakan diklat
5.	Belum adanya sistem uji kompetensi oleh lembaga pembina kediklatan, baik untuk widyaiswara maupun penyelenggara diklat
6.	Belum adanya sistem asesmen terhadap program-program diklat

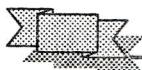
Sumber : Data penelitian 2007



Adapun faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap lembaga diklat dengan kapasitas sedang adalah sebagai berikut:

**Tabel 21**  
**Faktor-faktor Internal dan Eksternal Yang Mempengaruhi**  
**Lembaga Diklat Berkapasitas Sedang**

<b>FAKTOR INTERNAL</b>	
<b>STRENGTHS (KEKUATAN)</b>	
1.	Tersedianya jumlah widyaiswara dan penyelenggara diklat
2.	Tingginya motivasi pegawai
3.	Tersedianya anggaran rutin untuk diklat
4.	Adanya pilihan program diklat (kepemimpinan, teknis, maupun fungsional)
5.	Dimilikinya sistem pembinaan pegawai
6.	Dimilikinya gedung diklat yang memadai
7.	Sudah terakreditasinya lembaga diklat
<b>WEAKNESSES (KELEMAHAN)</b>	
1	Belum memadainya kompetensi/kualitas pengelola diklat dan Widyaiswara
2	Terbatasnya kelengkapan sarana pembelajaran yang representatif
3	Belum adanya kurikulum dan silabi untuk diklat teknis dan fungsional
4	Kurangnya koordinasi antar unit kerja
5	Tidak dimilikinya data base kedikdatan
<b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	
<b>OPPORTUNITIES (PELUANG)</b>	
1	Meningkatnya perhatian pemerintah daerah terhadap pengembangan sumber daya manusia aparatur pada era otonomi
2	Banyaknya SKPD yang membutuhkan peningkatan kapasitas pegawainya
3	Adanya peraturan-peraturan dari pemerintah pusat yang cukup memadai



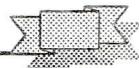
4.	Adanya kebijakan "Diklat Satu Pintu" di tingkat provinsi
<b>THREATS (ANCAMAN)</b>	
1	Adanya persaingan dengan lembaga diklat lain yang menyelenggarakan diklat sejenis
2	Belum efektifnya mekanisme pembinaan oleh lembaga pembina kediklatan maupun pembina teknis/fungsional.
3	Belum diizinkannya instansi untuk mencari dana operasional lewat PNBP (Penerimaan Negara Bukan Pajak)
4	Belum efektifnya pemanfaatan alumni diklat oleh SKPD dalam mengisi jabatan

Sumber : Data penelitian 2007

Bagi lembaga diklat dengan kapasitas rendah, faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas lembaganya, baik yang bersifat internal, maupun eksternal adalah sebagai berikut:

**Tabel 22**  
**Faktor-faktor Internal dan Eksternal Yang Mempengaruhi**  
**Lembaga Diklat Berkapasitas Rendah**

FAKTOR INTERNAL	
<b>STRENGTHS (KEKUATAN)</b>	
1	Adanya loyalitas dan dedikasi pegawai
2	Adanya program diklat yang bersifat rutin
3	Adanya kerjasama antar pegawai
<b>WEAKNESSES (KELEMAHAN)</b>	
1	Terbatasnya jumlah dan kompetensi, baik widyaiswara maupun penyelenggara diklat
2	Minimnya anggaran yang dimiliki untuk menyelenggarakan diklat
3	Kurang jelasnya visi dan misi lembaga
4	Terbatasnya jejaring kerja
5	Kurangnya sarana dan prasarana kediklatan yang dimiliki

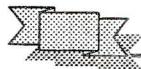


FAKTOR EKSTERNAL	
<b>OPPORTUNITIES (PELUANG)</b>	
1	Adanya era pengembangan sumber daya manusia aparatur
2	Banyaknya lembaga diklat yang dapat dijadikan "role model"
3	Masih terbukanya kesempatan untuk mengajukan proposal kepada Pemerintah Daerah tentang pentingnya diklat bagi aparatur/ analisis kebutuhan diklat
<b>THREATS (ANCAMAN)</b>	
1	Kurangnya perhatian Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota terhadap diklat
2	Terbatasnya anggaran (APBN/APBD) yang dialokasikan untuk program diklat
3	Belum efektifnya mekanisme pembinaan oleh lembaga pembina kediklatan maupun pembina teknis/fungsional.

Sumber: Data penelitian 2007

Dari sekian banyak faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kapasitas lembaga diklat ini, maka dapat ditentukan beberapa faktor kunci keberhasilan, yang merupakan faktor yang berpengaruh sangat signifikan, dalam arti tinggi nilai urgensinya, nilai dukungannya, nilai keterkaitannya terhadap kapasitas organisasi, baik dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang, maupun ancaman. Tentunya tiap lembaga diklat berbeda-beda faktor-faktor kunci keberhasilannya. Dengan memahami faktor-faktor kunci keberhasilan dan nilai bobot semua kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, maka dapatlah kemudian dipetakan posisi kekuatan organisasi/kapasitas organisasi. Dengan demikian lembaga dapat menentukan prioritas kebutuhan pengembangan kapasitas yang mana yang harus segera dilakukan

Analisis terhadap kebutuhan pengembangan kapasitas organisasi ini kemudian akan mengantarkan lembaga diklat kepada tahap "awareness"/ kesadaran yang hakiki terhadap pentingnya lembaga untuk mengembangkan diri secara terencana dan berkesinambungan. Lembaga, oleh karenanya, dapat merumuskan tujuan dan menetapkan sasaran-saran (*yang simple, measurable, achievable, realistic, and time bound*) yang ingin dicapai untuk meningkatkan



kinerjanya di bidang kediklatan dalam arti kuantitas dan kualitas. Perumusan tujuan dan penetapan sasaran-sasaran ini, bukan selera pimpinan ataupun keinginan sekelompok orang, namun merupakan hasil pemetaan “kekuatan riil” lembaga berdasarkan analisis SWOT ataupun pendekatan-pendekatan lainnya.

## 2. Perumusan Strategi Pengembangan Lembaga Diklat

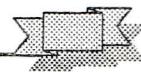
Hasil dari tahapan analisis kebutuhan pengembangan kapasitas sebagaimana telah diuraikan di atas akan sangat bermanfaat bagi tahapan selanjutnya yaitu tahapan perumusan atau formulasi strategi program pengembangan. Dalam tahapan ini organisasi merancang berbagai strategi bagi pelaksanaan pengembangan kapasitas, baik *strategi yang bersifat generik*, maupun yang bersifat *pokok/utama*. Strategi yang bersifat generik ini dapat diterapkan di ketiga tingkatan kapasitas organisasi, baik untuk lembaga diklat berkapasitas tinggi, sedang, maupun rendah. Sedangkan strategi yang bersifat pokok/utama dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang berbeda, yaitu dengan menggunakan model ekspansi untuk lembaga diklat berkapasitas tinggi, model equilibrium untuk lembaga diklat berkapasitas sedang, dan model survival untuk lembaga diklat berkapasitas rendah. Uraian pada bagian berikut akan mendeskripsikan masing-masing strategi dimaksud.

### 2.1. *Strategi pengembangan kapasitas yang bersifat generik*

Tiga level/tingkatan harus menjadi fokus dari formulasi strategi pengembangan kapasitas yang bersifat generik, yaitu pada level individu/tim (tingkat mikro), level organisasi (tingkat meso), dan level sistem (tingkat makro). Pembagian tingkatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa fokus peningkatan kapasitas dalam mencapai sasaran dapat efektif dan menentukan langkah-langkah proses perubahan secara operasional, sehingga benar-benar mencapai sasaran yang ingin dicapai. Adapun strategi untuk masing-masing level adalah sebagai berikut:

#### a. *Level individual/tim (tingkat mikro)*

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian awal bab ini, bahwa ada beberapa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan lembaga diklat dalam mencapai visi dan misinya. Untuk tingkatan individu ini, nampak jelas fokus perhatiannya tertuju pada



dua kelompok, yaitu kelompok penyelenggara diklat dan kelompok jabatan fungsional widyaiswara yang keduanya merupakan "man behind the gun", manusia yang merupakan unsur pokok penggerak kegiatan perdiklatan.

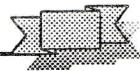
Berkenaan dengan dua fokus perhatian tersebut, maka strategi yang dipilih tentunya adalah pengembangan kapasitas penyelenggara diklat serta pengembangan kapasitas widyaiswara. Dengan kata lain, pengembangan kapasitas sumber daya manusia ini adalah pengembangan kompetensinya dalam rangka menjalankan tugas dan fungsinya di bidang kediklatan. Pada saat lembaga diklat mengidentifikasi faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap kapasitas organisasi sebagaimana dapat dilihat pada uraian awal bab ini, lembaga diklat berkapasitas sedang dan rendah menghadapi masalah dalam hal kompetensi widyaiswara dan penyelenggara diklat, sedangkan pada lembaga diklat berkapasitas tinggi masalah ini relatif tidak muncul.

Lebih jauh lagi, hingga saat ini belum ada ketentuan yang mengatur tentang standar kompetensi yang harus dimiliki oleh PNS untuk menduduki jabatan fungsional widyaiswara maupun untuk para penyelenggara diklat. Kedua kelompok tersebut bekerjanya hanya berdasarkan uraian tugas dan fungsinya masing-masing. Tugas dan fungsi widyaiswara berdasarkan Peraturan Menteri Pendaagunaan Aparatur Negara Nomor 66 Tahun 2005 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya, serta peraturan pelaksanaannya, yaitu Peraturan Bersama Kepala Lembaga Administrasi Negara dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 dan Nomor 17 Tahun 2005 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya. Sementara itu untuk para penyelenggara diklat, bagi lembaga diklat yang merupakan perangkat daerah, tugas dan fungsinya diatur oleh peraturan daerahnya masing-masing, sedangkan bagi lembaga diklat di daerah yang merupakan instansi vertikal, mengacu pada peraturan yang dikeluarkan oleh departemennya masing-masing. Akibatnya tidak ada standar pelayanan kediklatan yang diberikan oleh suatu lembaga diklat. Artinya, mungkin ditemui perbedaan-perbedaan kualitas pelayanan yang tajam antara satu lembaga diklat dengan lembaga

diklat lainnya, padahal sementara ini penyelenggaraan kegiatan perdiklatan di kalangan PNS semuanya mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2001 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

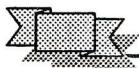
Menyikapi keadaan obyektif tersebut, maka lembaga diklat hendaknya melakukan strategi proaktif (jangan "wait and see"/"menunggu dan melihat" saja), yaitu dengan mulai menginventarisasi dan melakukan analisis tentang kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh widyaiswara untuk melakukan tugas dan fungsinya secara profesional, pada masing-masing jabatan widyaiswara (Widyaiswara Pertama, Muda, Madya, dan Utama). Sementara itu untuk para penyelenggara diklat, inventarisasi dan analisis ini dilakukan untuk setiap jabatan struktural yang ada, misalnya untuk Seksi Program dan Evaluasi, Seksi Penyelenggaraan ataupun seksi lain yang ada di suatu lembaga diklat. Kompetensi apa yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional. Demikian pula bagi staf yang mempunyai tugas yang beragam dalam rangka menyiapkan, menyelenggarakan, dan mengevaluasi program-program diklat, hendaknya segera ditemukan kompetensi apa yang dibutuhkan untuk mewujudkan tugas dan fungsinya tersebut. Standar kompetensi ini tentunya dilengkapi dengan suatu instrumen sebagai alat ukur kinerjanya. Hasil inventarisasi dan analisis ini kemudian diusulkan kepada lembaga pembina bidang kediklatan, yaitu Lembaga Administrasi Negara dan untuk kompetensi yang bersifat teknis dan fungsional dapat dikonsultasikan dengan lembaga pembinaan bidang teknis/fungsionalnya, untuk kemudian dijadikan bahan untuk membuat standar kompetensi widyaiswara dan standar kompetensi penyelenggara diklat secara nasional.

Strategi kedua adalah peningkatan kompetensi atau kualitas yang telah dimiliki oleh masing-masing individu. Idealnya, setiap individu harus mendapat treatment yang berbeda. Namun bila dihadapkan kepada keterbatasan dana pengembangan widyaiswara dan penyelenggaran diklat, khususnya yang dihadapi oleh lembaga diklat berkapasitas rendah dan sedang, maka tentunya peningkatan kapasitas individu ini dapat pula dilakukan secara berkelompok.



Artinya, program yang diperlukan dapat dilakukan di dalam lembaga diklat itu sendiri, seperti "in house training", "on the job training", bimbingan teknis, atau kegiatan-kegiatan bertahap/berkesinambungan lainnya, yang dilakukan secara intens di tempat kerja. Hal ini akan menghemat biaya, waktu, dan para pegawai tidak perlu meninggalkan pekerjaannya secara khusus. Disamping itu, para pegawai akan dihadapkan pada situasi riil, sehingga pembelajaran dalam rangka peningkatan kapasitas individu dapat lebih mudah dipahami. Namun harus diperhatikan bahwa perencanaan yang matang mengenai penerapan strategi ini merupakan hal mendasar yang harus diperhatikan, tujuannya/fokus peningkatan kompetensinya, tujuan, input/masukan, proses, output/ keluarannya, serta bagaimana program-program yang dilakukan akan berpengaruh signifikan pada peningkatan kinerja individu.

Langkah lain yang dapat dilakukan adalah dengan mengirimkan individu/pegawai atau kelompok pegawai untuk mengikuti program-program pengembangan sumber daya manusia di luar lembaga diklat, baik diklat kepemimpinan, diklat teknis, maupun diklat fungsional, serta kegiatan-kegiatan lainnya yang berkenaan dengan peningkatan kapasitas individu. Pengiriman ini dapat dilakukan di dalam negeri (untuk semua jenis lembaga diklat), maupun ke luar negeri (khususnya bagi lembaga diklat berkapasitas tinggi). Dalam hal ini, lembaga harus mempunyai konsep yang matang tentang rencana induk lembaga diklat dalam mengembangkan widyaiswara dan penyelenggara diklat. Artinya tidak sembarang diklat yang diikuti, tidak sembarang orang yang dikirimkan, tetapi hanya program-program yang mempunyai daya ungkit signifikan terhadap kinerja individu yang dampaknya nanti, meningkatkan kinerja lembaga diklat dalam melaksanakan kegiatannya. Untuk widyaiswara adalah mengikuti Training of Trainers (TOT) untuk meningkatkan kompetensi dasar widyaiswara dan kompetensi teknis, Management of Training (MOT), maupun pelatihan atau kegiatan lainnya. Pengiriman ini bukan sekedar formalitas, mengisi kuota, bahkan untuk mengirimkan pegawai yang di kantornya kebetulan tidak ada kerjaan atau tidak ada kegiatan.



Hal berikutnya yang dapat dilakukan adalah dengan mengirimkan para penyelenggara diklat dan para widyaiswara untuk magang/ bertukar pengalaman di lembaga diklat yang dipandang lebih baik kapasitasnya. Untuk penyelenggara dan widyaiswara berkapasitas tinggi dapat melakukan advokasi/bantuan kepada lembaga-lembaga diklat berkapasitas sedang atau rendah, sehingga bisa lebih mengasah lagi kompetensi yang dimilikinya, sementara bagi lembaga diklat yang dikunjungi, akan merupakan pelajaran yang berharga untuk meningkatkan kapasitasnya. Simbiosis mutualistik dapat dijadikan dasar dalam kerjasama dalam peningkatan kapasitas individu.

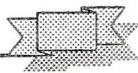
### ***b. Level organisasi/ kelembagaan (tingkat meso)***

Pengembangan kapasitas pada tingkatan organisasi adalah upaya peningkatan kapasitas yang berhubungan dengan menciptakan perangkat struktur, kultur, dan pengelolaan organisasi yang mendukung para pegawai /individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Beberapa kondisi yang sebaiknya dicermati pada level organisasi di lembaga-lembaga diklat di daerah saat ini, sekaligus strategi yang sebaiknya diambil yaitu sebagaimana akan diuraikan di bawah ini.

#### **1) Struktur organisasi lembaga diklat**

Ada dua substansi yang berbeda yang diakomodasi dalam struktur organisasi lembaga-lembaga diklat di daerah. Kelompok pertama adalah lembaga diklat dengan pembidangannya berdasar kepada jenis diklat, seperti bidang diklat penjenjangan umum/administrasi, bidang diklat teknis dan, bidang diklat fungsional, serta bidang kajian. Ada pula struktur organisasi yang pembidangannya berdasarkan kepada fungsi-fungsi manajemen seperti bidang perencanaan/program, bidang penyelenggaraan, dan bidang evaluasi. Masing-masing tipe ini tentunya ada kekurangan dan kelebihannya masing-masing.

Dari hasil pengamatan di lapangan, nampak jelas, adanya ketidakseimbangan pelaksanaan tugas dan fungsi. Ada yang “kaya struktur miskin fungsi”, “miskin struktur kaya fungsi”, dan



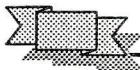
ada yang “miskin struktur miskin fungsi”. Karena hampir semua lembaga diklat, termasuk lembaga diklat berkapasitas tinggi, lebih banyak menyelenggarakan diklat-Diklat Prajabatan dan diklat kepemimpinan, baik Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, dan Diklatpim Tingkat II (khusus untuk Badan Diklat Provinsi Jawa Timur dan Badan Diklat Provinsi Sumatera Utara), maka bidang yang tugas dan fungsinya bukan di diklat penjenjangan/diklat administrasi tentunya tidak banyak yang dapat dilakukannya. Hal ini tentunya akan berdampak kepada kesenjangan kapasitas individu dan kapasitas kelompok, yang merupakan bagian yang integral dari satu organisasi yang disebut lembaga diklat.

Strategi yang sebaiknya dilakukan adalah dengan mengkaji ulang untuk selanjutnya dilakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap struktur organisasi yang ada. Hasil dari pengkajian ini nantinya dapat berupa rekomendasi untuk melakukan elaborasi, penambahan, penajaman, atau penyederhanaan/ erampingan terhadap struktur yang ada. Kondisi yang diharapkan adalah dengan struktur organisasi yang ramping, namun mempunyai fungsi yang optimal yang memberikan peluang yang besar untuk membangun dan mengembangkan kerjasama tim dalam meningkatkan kapasitas organisasi.

## 2) Manajemen lembaga diklat

Proses manajemen yang dilakukan di lembaga-lembaga diklat yang ada di daerah, berdasarkan data dan analisis pada Bab 3 memberikan gambaran yang beragam. Aspek-aspek yang termasuk dalam proses manajemen ini meliputi: manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya keuangan, pelayanan, relasi eksternal; pembelajaran organisasi, dan manajemen strategis.

Bila melihat hasil pembobotan terhadap manajemen lembaga diklat ini, maka hasilnya tidak menunjukkan bahwa lembaga diklat berkapasitas tinggi, maka tinggi pula nilai proses manajemennya. Ada lembaga diklat berkapasitas rendah, namun nilainya tinggi, sebaliknya ada lembaga diklat berkapasitas tinggi,

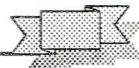


tetapi nilai manajemennya rendah. Di sisi lain ada memang lembaga diklat berkapasitas tinggi dengan nilai proses manajemennya tinggi, dan lembaga berkapasitas rendah, nilainya rendah pula.

Fenomena di atas memberikan pelajaran bahwa proses manajemen ini benar-benar melibatkan "art and science"/ "seni dan ilmu". Artinya dalam mengembangkan kapasitas organisasi melalui peningkatan kapasitas proses manajemennya, strategi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan penilaian dan evaluasi yang menggunakan pendekatan unsur/aspek manajemen seperti yang disebutkan di atas, yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya keuangan, pelayanan, relasi eksternal; pembelajaran organisasi, dan manajemen strategis. Atau lembaga diklat dapat pula mengembangkan kapasitas manajemen ini dengan pendekatan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan (termasuk di dalamnya pembiayaan), penyelenggaraan/ pelaksanaan, pengawasan/ pengendalian, dan evaluasi, serta fungsi kepemimpinannya.

Penilaian/evaluasi terhadap proses manajemen ini dapat dilakukan sendiri/self assessment dengan menggunakan instrumen yang telah banyak dipublikasikan dan digunakan oleh organisasi seperti Analisis Dokumen, Focus Group Discussion (FGD), Organisational Capacity Assessment (OCAT), Participatory Organisational Assessment (PROSE), SWOT Analysis. Lembaga diklatpun dapat memanfaatkan konsultan di luar organisasi bila dipandang lebih obyektif.

Pengembangan di bidang manajemen kediklatan ini dapat pula dilakukan dengan "bench marking" kepada lembaga-lembaga kediklatan yang telah mendapat pencitraan baik dalam melaksanakan manajemennya. Fenomena yang ada sekarang ini, lembaga diklat enggan melakukan bench marking, lebih senang menggunakan "kaca mata kuda", hanya berorientasi ke dalam saja, tanpa mempunyai agenda untuk selalu belajar dari orang/lembaga lain"



3) Jejaring kerja lembaga diklat

Jejaring kerja kurang dimanfaatkan, karena berdasarkan kondisi obyektif di lapangan, hampir semua lembaga diklat merasakan keberadaan lembaga diklat lainnya adalah sebagai ancaman, yaitu sebagai kompetitor dalam mencari pangsa pasar. Jarang suatu lembaga diklat yang melihat lembaga diklat lainnya sebagai "teman seperjuangan", bahkan sebagai "saudara" yang secara bersama-sama akan membentuk/ meningkatkan kapasitas aparatur PNS. Bahkan semua badan diklat yang berada di provinsi menginginkan lembaganya yang paling berhak untuk menyelenggarakan kegiatan pengembangan sumber daya aparatur PNS di lingkungannya, sehingga melakukan upaya pencegahan terhadap kabupaten/kota untuk mendirikan lembaga diklat.

c. *Level sistem (tingkat makro)*

Pada tingkatan sistem, lembaga diklat harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan, dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktifitas dan kegiatan pada organisasi. Dalam mengembangkan kualitas sistem ini, yang menjadi fokus utama adalah perubahan pada kebijakan dan peraturan yang dianggap menghambat kinerja optimal organisasi.

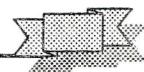
Ada beberapa hal yang harus dicermati oleh lembaga-lembaga diklat yang ada di daerah berkenaan dengan situasi di tingkat makro, yaitu sebagai berikut:

- Adanya desakan untuk segera mengubah Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil beserta seluruh peraturan pelaksanaannya. Hal-hal yang dipandang tidak sesuai lagi dengan perkembangan jaman dan kebutuhan para pengguna/users antara lain adalah kurikulum dan metode diklat, baik diklat prajabatan maupun diklat-diklat dalam jabatan. Kurikulum yang ada dirasakan tidak dapat lagi menjawab kebutuhan kompetensi para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Contoh lain adalah peserta diklat yang ditetapkan adalah Pegawai Negeri Sipil/ PNS yang akan atau telah menduduki jabatan stuktural bagi diklat dalam jabatan dan semua Calon PNS bagi diklat prajabatan. Pada

perkembangannya banyak program diklat pada lembaga-lembaga diklat yang pesertanya adalah langsung masyarakat. Misalnya di bidang pertanian, kesehatan, keluarga berencana, pertanian, perikanan, kelautan, serta koperasi dan usaha kecil dan menengah.

- Belum dimilikinya sistem informasi kediklatan yang bersifat nasional, khususnya sistem informasi mengenai kapasitas lembaga diklat yang ada di Indonesia versus keadaan kesenjangan kompetensi, jumlah aparatur PNS, anggaran yang disediakan bagi pengembangan SDM aparatur melalui diklat, program-program yang harus disediakan untuk mengisi kesenjangan kompetensi, serta parameter-parameter lain yang relevan.
- Lembaga pembina kediklatan belum memiliki sistem asesmen terhadap lembaga-lembaga diklat dalam hal:
  - Asesmen terhadap akreditasi lembaga diklat;
  - Asesmen terhadap kompetensi widyaiswara;
  - Asesmen terhadap kompetensi penyelenggara diklat;
  - Asesmen terhadap kualitas program-program diklat, baik diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat teknis, maupun diklat fungsional;
  - Asesmen terhadap kualitas dan dukungan sarana dan prasarana diklat;
  - Asesmen terhadap alumni dan instansinya, pasca diklat.
- Sebagai konsekuensi dari ketiadaan sistem asesmen tersebut, maka dalam penyelenggaraan diklat di Indonesia ini tidak ada sistem reward and punishment atau sistem insentif dan disinsentif.
- Belum signifikannya peran diklat dalam menunjang sistem karir di lingkungan PNS. Di daerah maupun di pusat, keikutsertaan PNS dalam diklat belum dipertimbangkan sebagai unsur pokok dalam pengisian jabatan.

Bertitik tolak dari kondisi obyektif tersebut di atas, lembaga-lembaga diklat di daerah dituntut untuk pro-aktif dalam menyikapinya, terlebih dalam rangka mengembangkan kapasitas lembaganya. Artinya salah satu strateginya adalah dengan membuat kajian/telaahan/usulan yang bersifat holistik, konstruktif, dan integratif berkenaan dengan hal-hal tersebut di atas harus disampaikan kepada lembaga pembina



kediklatan dan para pemangku kepentingan lainnya, untuk segera mendapatkan perhatian dan tindak lanjutnya.

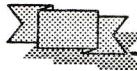
Kedua, lembaga diklat di daerah dapat memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh instansi pembina kediklatan, dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara, untuk melakukan konsultasi, baik secara langsung, via surat menyurat, telepon ataupun e-mail, bila dalam melakukan aktivitasnya di bidang kediklatan menemui masalah dalam hal penafsiran dan pengimplementasian peraturan-peraturan di bidang kediklatan. Di sisi lain ketika lembaga diklat berhadapan dengan persoalan yang menyangkut kebijakan daerah, maka sudah selayaknya bila konsultasi ini dilakukan secara periodik dengan pihak Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota.

## 2.2. Strategi Pokok

Selain dengan menerapkan strategi yang bersifat generik sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dalam rangka mengembangkan organisasi lembaga diklat, maka baik untuk lembaga diklat yang berkapasitas tinggi, sedang, maupun rendah, masing-masing dapatlah dilakukan dengan Model Ekspansi untuk lembaga diklat berkapasitas tinggi, Model Equilibrium/Keseimbangan untuk lembaga diklat berkapasitas sedang, dan Model Survival untuk lembaga diklat dengan kapasitas rendah. Masing-masing model akan diuraikan berikut ini.

### a) Model Ekspansi

Lembaga-lembaga diklat di daerah dengan kapasitas tinggi saat ini berkompetisi untuk meraih pasar dengan cara menawarkan program-program diklat kepada SKPD-SKPD yang ada di daerah, dengan tumpuan pada diklat prajabatan bagi para CPNS dan diklat dalam jabatan, khususnya Diklatpim Tingkat II (Badan Diklat Provinsi Sumatera Utara dan Badan Diklat Provinsi Jawa Timur), Diklatpim Tingkat III, dan Diklatpim Tingkat IV. Lembaga diklat yang ada di daerah pada saat ini, khususnya yang ada di provinsi, merasakan bahwa lembaga-lembaga diklat lain (instansi pemerintah), baik yang ada di tingkat provinsi lain, maupun lembaga-lembaga diklat di kabupaten atau kota merupakan pesaing



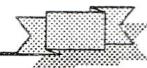
yang harus "dikalahkan". Bahkan badan-badan diklat di provinsi tidak menginginkan adanya lembaga diklat di tingkat kabupaten dan kota. Mereka ingin program diklat bagi CPNS dan PNS di lingkungannya, seluruhnya dilakukan oleh badan diklat provinsi.

Bila kondisi tersebut dibiarkan, maka ada kecenderungan lembaga diklat berusaha "mengalahkan" lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Dalam hal ini lembaga-lembaga diklat di daerah, (bahkan tidak mustahil lembaga diklat yang berada di pusat) berada di samudera merah yang berdarah. *Samudera merah* adalah ruang pasar (SKPD, CPNS, dan PNS) yang sudah dikenal sekarang ini. Sedangkan ruang pasar lain yang belum tersentuh disebut *samudera biru* (blue ocean).

Oleh karena itu lembaga-lembaga diklat berkapasitas tinggi, sebaiknya menerapkan Model Ekspansi. Model ini mengambil intisari dari "blue ocean strategy"nya W.Chan Kim dan Renée Mauborgne (2005) yang menyatakan bahwa organisasi harus menciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan biarkan kompetisi tak lagi relevan.

Dalam samudera merah, batasan-batasan dalam bidang kediklatan sudah diketahui, didefinisikan, dan diterima, dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui. Lembaga diklat yang satu berusaha mengalahkan lembaga diklat yang lain. Ketika ruang pasar semakin sesak, prospek akan laba/keuntungan dan pertumbuhanpun akan berkurang. Program diklat akan menjadi komoditas dan kompetisi yang jor-joran/tidak terkendali mengubah samudera merah menjadi "samudera penuh darah".

Selanjutnya W.Chan Kim dan Renée Mauborgne menyatakan bahwa samudera biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Meskipun sejumlah samudera biru diciptakan benar-benar di luar hal ikhwal kediklatan yang sudah ada sekarang, kebanyakan dibuat dari dalam samudera merah dengan cara memperluas batasan-batasan dunia kediklatan yang sudah ada. Dalam samudera biru, kompetisi itu tidak relevan karena aturan-aturan permainan baru akan dibentuk.



Dalam model ekspansi ini, lembaga-lembaga diklat di daerah berusaha untuk membuat inovasi nilai. Menurut W.Chan Kim dan Renée Mauborgne, inovasi nilai merupakan batu pijak dari menciptakan samudera biru. Inovasi nilai terjadi hanya ketika lembaga diklat memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), dan biaya. Inovasi nilai ini tentunya sangat relevan dengan ruh dari Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Salah satu butir pokoknya menyatakan bahwa PNS merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, diperlukan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi. Untuk maksud tersebut, diperlukan PNS yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, sumber daya aparatur yang diperlukan untuk mewujudkan kepemerintahan yang baik adalah yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan PNS yang dilakukan melalui diklat jabatan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha pembinaan PNS secara menyeluruh.

Dari kedua pemikiran tersebut, dapat dilihat bahwa pembinaan sumber daya aparatur PNS yang dilakukan melalui diklat adalah untuk menciptakan/membentuk nilai yang ideal/nilai yang luhur.

Oleh karena itu sudah waktunya bagi lembaga diklat berkapasitas tinggi untuk:

- 1) Merekonstruksi batasan-batasan pasarnya
- 2) Berfokus kepada gambaran besar, bukan pada angka
- 3) Menjangkau melampaui permintaan yang ada
- 4) Melakukan rangkaian strategis dengan tepat
- 5) Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi
- 6) Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi.

Ekspansi dapat dilakukan terhadap aspek-aspek sumber daya manusianya, baik penyelenggara diklat maupun widyaiswaranya; program-program diklat, sarana dan prasarana diklat, serta terhadap proses manajemen. Kesemua aspek di atas, bagi lembaga diklat dengan model ekspansi berorientasi kepada penciptaan/pembentukan nilai. Program yang dilaksanakan bukan hanya sekedar mengejar target semata, namun harus berekspansi ke wilayah penciptaan/ pembentukan nilai. Jadi, apapun yang dilakukan harus menghasilkan sumber daya manusia yang bernali, program yang bernali, memanfaatkan sarana dan prasarana sehingga bernali tinggi, serta menghasilkan proses manajemen yang bernali, yang pada akhirnya akan menghasilkan aparatur PNS yang bernali tinggi sesuai dengan yang diharapkan Undang-Undang, terlebih lagi yang didambakan oleh masyarakat.

Fokus dari pendekatan ini adalah menciptakan program-program kediklatan, khususnya mengembangkan diklat-diklat teknis dan fungsional yang benar-benar merupakan kebutuhan riil dalam upaya aparatur PNS melakukan tugas dan fungsinya secara profesional serta segera mengantisipasi dan menyiapkan diri menghadapi perubahan dan menyongsong masa depan yang penuh "nilai" dan sarat "makna".

Pemaknaan diklat melalui pendekatan ini adalah diklat merupakan salah satu solusi kunci untuk memecahkan masalah yang berkenaan kualitas/kompetensi aparatur PNS dalam rangka memberikan pelayanan publik yang sesuai dengan prinsip-prinsip good governance. Disini pula idealisme diklat bisa diwujudkan.



Diklat sebagai wahana untuk menggodok para PNS untuk meningkatkan kompetensinya yang meliputi ranah kognitif (pengetahuan/ knowledge), psikomotorik (skill/ketrampilan), dan ranah afektif (attitude/sikap), sehingga pasca diklat, para alumni lahir kembali sebagai sosok yang "meningkat kapasitasnya" dan siap untuk mendongkrak kapasitas organisasinya masing-masing.

**b) Model Equilibrium/Keseimbangan**

Lembaga dengan model ini mempunyai peluang yang besar di luar lembaga, namun secara internal belum dapat mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Lembaga dengan model ini, kekuatan di dalam lembaganya kuat, namun juga ada ancaman dari luar juga cukup tinggi.

Lembaga-lembaga dengan kapasitas sedang, dalam rangka mengembangkan kapasitas organisasinya dapat melakukannya dengan menggunakan model keseimbangan/equilibrium. Lembaga dengan model ini mempunyai peluang yang besar di luar lembaga, namun secara internal belum dapat mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Lembaga dengan model ini, kekuatan di dalam lembaganya besar, namun juga ada ancaman dari luar juga cukup tinggi. Lembaga diklat dalam kondisi ini, diharapkan dapat menjaga keseimbangan organisasinya, dengan berusaha mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimilikinya serta ancaman yang ada di luar organisasinya dengan mengoptimalkan kekuatan-kekuatan di dalam organisasinya serta pandai memanfaatkan setiap peluang yang ada.

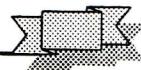
Oleh karena itu beberapa strategi dapat dipilih untuk mengembangkan organisasinya, yaitu antara lain dengan melakukan inovasi dan modifikasi terhadap program-program, proses manajemen, pengembangan sumber daya manusianya (widya iswara dan penyelenggara diklat), serta terhadap sarana dan prasarana yang dimilikinya. Bagi lembaga-lembaga diklat berkapasitas sedang, untuk program-program yang telah dijalankan selama ini tetap dipertahankan, namun fokus perhatiannya adalah pada peningkatan kualitasnya, sejak perencanaan, pelaksanaan/ penyajian diklatnya, hingga kepada

pengawasan dan evaluasinya. Jadi, bukan sekedar program yang bersifat rutin/melekat di lembaga diklat dan hanya untuk menyerap anggaran, namun dibarengi dengan akuntabilitas untuk menghasilkan program diklat yang berkualitas, sehingga alumni diklat yang dihasilkan berkualitas pula. Akuntabilitas ini ditujukan kepada semua pemangku kepentingan.

Modifikasi program dapat dilakukan terhadap diklat-diklat teknis dan fungsional yang dilakukan selama ini. Artinya kurikulum diklat teknis dan fungsional yang ada dapat ditinjau ulang, disesuaikan kembali dengan kebutuhan riil para PNS yang bekerja dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Kemudian lembaga diklat berusaha berkreasi melalui penciptaan/ inovasi program-program diklat teknis dan fungsional yang baru menyikapi kesenjangan kompetensi yang dimiliki PNS di daerahnya serta memfasilitasi SKPD-SKPD dalam menghadapi tantangan baru, tugas baru, teknologi baru, dan lain-lain. Kata kunci terhadap strategi ini adalah dengan melakukan analisis kebutuhan diklat secara integratif dan berkesinambungan.

Berdasarkan data yang ditemui di lapangan, untuk lembaga-lembaga diklat dengan kapasitas sedang ini, pembaruan dan penyesuaian-penesuaian dapat pula dilakukan melalui rotasi di lingkungan internal, tentunya dengan mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing sumber daya manusia yang ada di lembaga diklat tersebut. Hal ini untuk menghindarkan kejemuhan dan tidak meningkatnya kompetensi yang dimiliki, karena terlalu lama berkecimpung di lembaga diklat dan diharapkan ada "iklim segar" yang menjadi energi baru untuk memperkuat kapasitas lembaga diklat. Tentunya rotasi ini dapat dilakukan di tataran pimpinan/ pejabat struktural maupun di staf pengelola diklat. Demikian pula di lingkungan widyaiswara, pembaruan dan modifikasi ini dapat dilakukan melalui penyajian materi secara "teaching team"/tim pengajar serta melalui penyajian materi dengan menggunakan metode-metode pembelajaran interaktif.

Untuk sarana penunjang diklat hendaknya dilakukan pembaruan-pembaruan mengikuti kebutuhan program diklat



yang ada. Artinya perbaikan-perbaikan terhadap sarana yang rusak segera dilakukan atau bila memungkinkan, dengan menambah sarana yang baru.

Sementara itu, dalam menyikapi para kompetitor/lembaga diklat yang sejenis, hendaknya lembaga diklat menjadikannya sebagai pemacu peningkatan kualitas dan memanfaatkan para kompetitor tersebut sebagai mitra dalam sebuah jejaring kerja, yang akan melakukan 'market share" dengan satu visi besar diklat, yaitu menyajikan diklat yang berkualitas dan menghasilkan alumni diklat yang berkualitas pula.

c) **Model Survival**

Lembaga-lembaga diklat dengan kapasitas rendah sebaiknya menggunakan Model survival. Lembaga ini berada dalam titik kritis, karena memiliki banyak kelemahan-kelemahan di dalam lembaganya, sementara ancaman dari luar juga cukup kuat. Menurut A.B. Susanto (2004), Dalam situasi krisis dituntut peran yang lebih besar dari pemimpin, bukan sekedar agar dapat membawa lembaga keluar dari kemelut, namun mampu menjadi pemain tangguh di masa yang akan datang ketika krisis sudah dapat dilalui. Oleh karena itu, setiap lembaga diklat dengan kapasitas rendah memerlukan persiapan yang memadai untuk dapat "survive" sekaligus mempersiapkan diri untuk meraih peluang masa mendatang.

Dalam kondisi krisis, lembaga diklat sebaiknya memiliki dua klasifikasi strategi, yaitu strategi yang dilandasi oleh misi untuk "survive" dan strategi kedua adalah "back to the future", yaitu strategi yang lebih bersifat *visioner* untuk mencapai *long term success*. Selanjutnya A.B.Susanto menyatakan bahwa agar strategi ini dapat diimplementasikan secara berkesinambungan meskipun menghadapi krisis, diperlukan kejelasan visi. Strategi untuk "survive" diperlukan untuk terus bisa "hidup" dalam menyelenggarakan diklat yang berada dalam masa krisis, disusun tanpa melupakan visi jangka panjang.

Lembaga diklat dengan model ini dapat melakukan kerjasama, baik bersifat internal, maupun eksternal. Untuk itu diperlukan

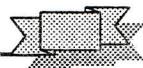
perubahan pola pikir dari sumber daya manusianya, baik widyaiswara maupun para penyelenggara diklatnya, dengan keteladanan utama dari pihak pimpinan. Pimpinan dituntut untuk menciptakan iklim kerja dan budaya kerja yang kondusif, antara lain dengan melakukan komunikasi yang efektif, kompetisi positif, kepedulian, kerja keras, dan kebersamaan yang dalam, sehingga konflik-konflik yang tidak perlu dapat diminimalkan dan saling percaya dan empati dapat dimunculkan.

Lembaga diklat berkapasitas rendah dapat pula melakukan kerjasama/kolaborasi dengan pihak eksternal. Tujuannya lebih mengarah kepada keputusan-keputusan strategis lembaga diklat untuk membentuk kerjasama dengan pihak-pihak di luar lembaga diklat, yang dianggap tepat untuk mengatasi krisis dan untuk menjawab tantangan masa yang akan datang. Pihak-pihak luar tersebut antara lain adalah dengan pihak Pemerintah Kabupaten/Kota atau Pemerintah Provinsi, khususnya berkenaan dengan kebijakan pembinaan aparatur PNS dan pengalokasian dana bagi program diklat, dengan SKPD tentang kebutuhan diklat teknis/fungsional, serta dapat pula bekerjasama dengan lembaga-lembaga diklat untuk merencanakan, menyelenggarakan, maupun untuk mengevaluasi program-program diklat yang dilaksanakan. Hal ini dilakukan untuk dapat menggapai perubahan secara cepat, ada skala prioritas, namun tetap dalam prinsip fleksibilitas.

Lembaga diklat dapat pula menggunakan advisor/penasehat, baik dari dalam organisasi, maupun konsultan dari luar organisasi. Dalam hal ini A.B. Susanto mengatakan bahwa dalam kondisi ini, pada lembaga diklat sebaiknya dapat ditemui tugas:

- penasehat perubahan/advisor
- penyusun strategi dan perencana perubahan/strategiest and planner
- pelaksana perubahan/implementor
- sumber informasi/source of information
- pengendali/controller

Bila strategi yang dilakukan ternyata belum mencapai hasil yang memuaskan, maka lembaga diklat berkapasitas rendah ini, hendaknya dapat dimerger/digabung dengan lembaga lain atau



dilikuidasi, karena sukar dipertahankan untuk menghasilkan produk diklat yang berkualitas.

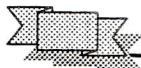
Berkenaan dengan semua aspek yang telah diuraikan di atas, maka ada beberapa hal penting yang harus dicermati dalam perancangan strategi pengembangan kapasitas lembaga diklat adalah bahwa strategi tersebut disusun berdasarkan masukan-masukan dari berbagai pemangku kepentingan yang terkait atau berkepentingan dengan pengembangan kapasitas itu sendiri. Karena bagaimanapun program atau kegiatan pengembangan kapasitas haruslah ditujukan dan melibatkan berbagai pihak atau pemangku kepentingan tersebut, sehingga dalam pelaksanaannya akan berjalan efektif. Bahkan, akan lebih baik lagi jika pengembangan kapasitas didasarkan pada permintaan dari pemangku kepentingan atau *demand-driven*.

Dalam perumusan strategi dan penentuan program pengembangan kapasitas, harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- Penentuan prioritas program-program yang didasarkan pada tingkat kebutuhan program tersebut untuk peningkatan kinerja organisasi
- Dukungan ketersediaan sumber daya organisasi (penyelenggara diklat, widyaiswara, sarana dan prasarana diklat, anggaran, dan lain-lain) agar program tersebut dapat berjalan secara efektif
- Tingkat daya ungkit (leverage) program-program tersebut dalam meningkatkan kinerja organisasi, artinya program harus bernilai lebih (ada competitive advantagenya)

### 3. Implementasi strategi pengembangan kapasitas

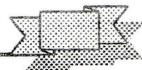
Strategi pengembangan kapasitas yang telah dirumuskan dalam bentuk program atau kegiatan, menunggu untuk diimplementasikan sendiri. Implementasi strategi tersebut dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi individual. Implementasi strategi pengembangan kapasitas dapat juga berbentuk kegiatan analisis atau pengkajian terhadap berbagai proses yang terjadi di dalam suatu lembaga misalnya



proses koordinasi dan kerjasama. Di samping itu kegiatan pengembangan kapasitas dapat juga berbentuk analisis terhadap berbagai peraturan perundang-undangan yang menjadi kerangka hukum bagi suatu lembaga. Pelaksanaan strategi pengembangan kapasitas dari aspek waktu akan berbeda antara satu kegiatan dengan kegiatan karena tergantung pula dari kompleksitas kegiatan itu sendiri.

#### **4. Evaluasi terhadap Program Pengembangan Kapasitas**

Evaluasi adalah tahapan terakhir dalam pengembangan kapasitas. Evaluasi di sini juga meliputi aspek monitoring terhadap berbagai kegiatan pengembangan strategi pengembangan kapasitas. Tujuan monitoring dan evaluasi ini tiada lain adalah untuk memastikan apakah kegiatan-kegiatan pengembangan kapasitas tersebut memberikan dampak positif baik terhadap lembaga atau stakeholder lainnya. Evaluasi dan monitoring dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang dapat memberikan penilaian yang objektif terhadap keberhasilan suatu program pengembangan kapasitas. Bahkan untuk memudahkan proses monitoring dan evaluasi, perlu ditetapkan terlebih dahulu berbagai indikator untuk menilai dampak dari suatu program pengembangan kapasitas.



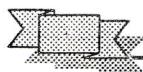
## BAB 5

# KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### A. Kesimpulan

Kajian Model Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Diklat di Daerah dengan mengambil contoh 10 lembaga diklat di daerah dan difokuskan pada pengembangan di tingkat organisasional (*institutional level*) menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kapasitas lembaga diklat adalah kemampuan kemampuan individu, organisasi, atau sistem untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Pencapaian ini harus didasarkan pada penilaian yang berkesinambungan tentang kondisi, dan pencapaian tugas, fungsi dan tujuan secara dinamis. Karena itu kapasitas berdimensi kuantitatif dan kualitatif dan dapat dilihat baik sebagai proses maupun outcome.
2. Dimensi-dimensi yang dapat dijadikan sebagai alat ukur bagi kapasitas lembaga diklat di daerah adalah:
  - a. sumber daya manusia penyelenggara diklat, baik pejabat struktural dan stafnya, maupun pejabat fungsional widyaiswara
  - b. program diklat yang dilaksanakan, yang meliputi Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV; Diklat Prajabatan bagi Golongan III, II, dan I, serta diklat-diklat teknis dan fungsional;
  - c. sarana dan prasarana diklat yang dimiliki seperti : ruang perkantoran, ruang belajar, asrama, laboratorium, perpustakaan, sara peribadatan, sarana olahraga, dan lain-lain
  - d. proses manajemen yang meliputi aspek: manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya keuangan, pelayanan, relasi eksternal, pembelajaran organisasi, dan manajemen strategis.
3. Dari hasil pengukuran/penilaian yang dilakukan terhadap 10 sampel lembaga diklat yang berada di 5 (lima) kota, yaitu: Medan, Denpasar,



Surabaya, Jogjakarta, dan Mataram, maka diperoleh pemetaan kapasitas lembaga diklat yang ada di daerah, yaitu:

- ✓ 4 lembaga diklat dengan **kapasitas tinggi**
- ✓ 3 lembaga diklat dengan **kapasitas sedang**, dan
- ✓ 3 lembaga diklat dengan **kapasitas rendah**, yaitu:

4. Berdasarkan tipologi tersebut pada poin 3, maka dapatlah dirumuskan strategi-strategi untuk mengembangkan kapasitas, baik strategi yang bersifat generik dalam 3 (tiga) tingkatan, yaitu :

- ✓ level individu/tim (tingkat mikro);
- ✓ level organisasi (tingkat meso), dan
- ✓ level sistem (tingkat makro).

Untuk strategi pokok dapat dilakukan melalui 3 (tiga) pendekatan, yaitu:

- ✓ Model Ekspansi,
- ✓ Model Equilibrium/Keseimbangan, dan
- ✓ Model Survival.

## B. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka ada beberapa rekomendasi yang dapat diajukan, baik kepada lembaga-lembaga diklat yang telah menjadi sampel kajian, maupun kepada Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga pembina kediklatan. Adapun hal-hal yang perlu dicermati adalah sebagai berikut:

1. Masih ada dimensi-dimensi lain yang harus dipertimbangkan dalam rangka mengembangkan kapasitas lembaga diklat di daerah, baik yang bersifat internal, maupun eksternal. Dimensi-dimensi tersebut adalah :
  - ✓ Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang dialokasikan untuk kegiatan diklat;
  - ✓ Jumlah Satuan Kerja Perangkat Daerah yang menjadi salah satu pemangku kepentingan dalam sistem kediklatan;
  - ✓ Jumlah Pegawai Negeri Sipil dan juga masyarakat yang membutuhkan ketrampilan melalui pelatihan;
  - ✓ Jumlah penduduk;
  - ✓ Luas wilayah/luas jangkauan kerja

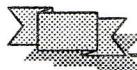


Dimensi-dimensi tersebut hendaknya menjadi faktor-faktor penimbang pada saat Daerah memutuskan perlu tidaknya membentuk suatu lembaga diklat, disamping faktor-faktor yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu sumber daya manusia (widyaiswara dan penyelenggara diklat, program-program diklat, proses manajemen diklat, dan sarana dan prasarana yang dimiliki. Pemerintah Daerah, baik di tingkat provinsi maupun di kabupaten/kota dapat mempertimbangkan perlunya keberadaan lembaga diklat secara terpisah atau hanya merupakan salah satu bagian dari Badan Kepegawaian Daerah/ atau lembaga sejenis, ataukah tidak perlu mendirikan lembaga diklat di daerahnya.

Hal tersebut sejalan dengan nafas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah pasal 19 tentang variabel besaran organisasi, pasal 20 tentang jumlah besaran organisasi perangkat daerah provinsi, dan pasal 21 tentang besaran organisasi perangkat daerah kabupaten/kota. Jadi hanya lembaga diklat yang telah dianalisis portofolionya, sehingga diprediksi akan mempunyai keunggulan kompetitif yang sebaiknya didirikan. Dengan demikian lembaga diklat yang mempunyai kapabilitas tinggih yang akan dilahirkan untuk dapat mengembangkan kapasitas aparatur daerahnya serta memberdayakan masyarakat.

Dimensi-dimensi ini hendaknya dipertimbangkan pula oleh lembaga pembina kediklatan, dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara dalam mengakreditasi dan memberikan sertifikasi terhadap suatu lembaga diklat.

2. Lembaga Administrasi Negara hendaknya melakukan monitoring yang berkesinambungan terhadap semua lembaga diklat, baik yang sudah terakreditasi, maupun yang belum, dengan menggunakan instrumen yang valid, dalam rangka melakukan pembinaan dan mendapatkan data serta informasi yang akurat dan komprehensif tentang kapasitas lembaga diklat.
3. Lembaga Administrasi Negara melakukan asesmen terhadap masing-masing dimensi dan kemudian secara menyeluruh, berkenaan dengan kapasitas lembaga diklat, sehingga menghasilkan penilaian tentang kapasitas lembaga diklat, apakah suatu lembaga diklat berkapasitas rendah, sedang atau tinggi. Hasil penilaian ini dijadikan bahan review terhadap keberadaan suatu lembaga diklat sekaligus sarana untuk memberikan reward/punishment atau insentif/disinsentif. Artinya ada beberapa kemungkinan yang dapat terjadi terhadap suatu lembaga diklat, yaitu:



- ✓ Akreditasinya tetap
- ✓ Untuk sebagian program yang telah diakreditasi, dikurangi atau dicabut.
- ✓ Dicabut akreditasinya
- ✓ Dinaikkan atau diturunkan akreditasinya.
- ✓ Diberi kesempatan memperbaiki
- ✓ Dimintakan untuk bekerjasama dengan lembaga diklat lain untuk hal tertentu
- ✓ Dan banyak kemungkinan-kemungkinan lain yang dapat dipertimbangkan.

Asesmen ini dilakukan secara berkesinambungan dan dilakukan oleh asesor kediklatan yang profesional.

4. Berkenaan dengan pelaksanaan asesmen di atas, maka prasyarat bagi Lembaga Administrasi Negara untuk membuat sistem asesmen kediklatan, baik dari dimensi sumber daya manusia (widyaiswara dan penyelenggara diklat), proses manajemen diklat, program-program diklat, sarana dan prasarana diklat, anggaran diklat, dan dimensi lain yang diperlukan. Sistem asesmen ini akan menghasilkan tipologi/kualifikasi lembaga diklat, kualifikasi widyaiswara, kualifikasi penyelenggara diklat, kualifikasi program diklat, kualifikasi sarana dan prasarana diklat, dan lain sebagainya.
5. Lembaga Administrasi Negara hendaknya melakukan penyesuaian kembali terhadap sistem akreditasi yang berlaku sekarang berdasarkan sistem asesmen yang akan dibangun.



## Daftar Pustaka

Adam I. Indrawjaya (1989), *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Sinar Baru, Bandung

A.Usmara dan Lukas Dwiantara (2004), *Strategi Organisasi*, Amara Books, Yogyakarta.

Kim, Chan W dan Mauborgne, Renée, (2005) *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston

Liker, Jeffrey, K (2004), *The Toyota Way*, McGraw-Hill

Miftah Thoha (2003), *Pembinaan Organisasi, Proses Diagnosa & Intervensi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

*Capacity Building Needs Assessment (CBNA) in the Regions, Module A, The Concept of Capacity Building and the Process of Assessing Capacity Building Needs* (2003), GTZ, Jakarta.

*Capacity Building Needs Assessment (CBNA) in the Regions, Module B, Approach, Methods and Instruments for the Capacity Building Needs Assessment Process ("Toolkit")* (2003), GTZ, Jakarta.

*Capacity Building Needs Assessment (CBNA) in the Regions, Module C, Supplementary Information, References* (2003), GTZ, Jakarta.

Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) (2004), Fokusmedia, Bandung

Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (2002), Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta



ISBN : 978-979-3382-16-6



PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
BANDUNG  
2007