



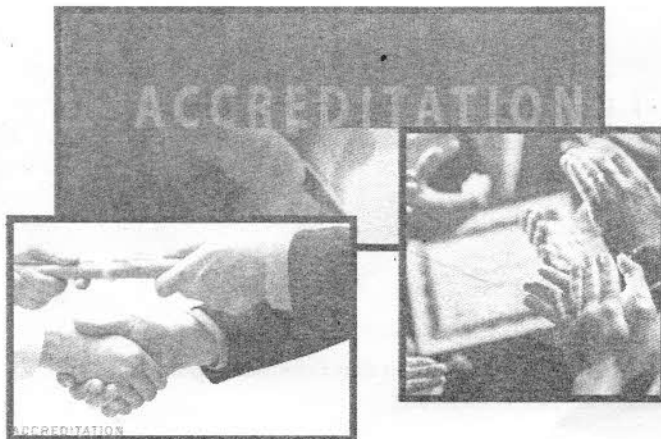
# Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat



ISBN : 978-979-3382-22-7



# Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat



**PENERBIT**  
**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I**  
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**  
**2008**



Perpustakaan Nasional RI : Data Katalog dalam terbitan (KDT)

Kajian Pengembangan Model Akreditasi Lembaga  
Diklat / Edah Jubaedah ... [et.al].--  
Bandung : Pusat Kajian dan Pendidikan dan  
Pelatihan Aparatur I LAN, 2008.  
182 hlm. ; 21 Cm

Bibliografi : 3 hlm.  
ISBN 978-979-3382-22-7

1. Pegawai negeri – Pendidikan dan latihan  
I. Edah Jubaedah

352.669

**Diterbitkan oleh :**  
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN  
(PKP2A I – LAN) Bandung

**JUDUL KAJIAN** : Kajian Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat

**TIM PENULIS** : 1. Edah Jubaedah  
2. Joni Dawud  
3. Harida Indraswari  
4. Wuri Indri Pramesti

**EDITOR** : 1. Edah Jubaedah  
2. Joni Dawud

**TIM PELAKSANA KAJIAN**

Koordinator : 1. Anita Ilyas

Peneliti Utama : 1. Deddy Mulyadi  
2. Edah Jubaedah

Peneliti : 1. Sedarmayant  
2. Enni Iriani  
3. Baban Sobandi  
4. Rahmat  
5. Euis Nurmalia

Pembantu Peneliti : 1. Krismiyati  
2. Hari Nugraha  
3. Sabar Gunawan  
4. Yetty Nteseo  
5. Tino Trisno Mulya

Staf Sekretariat : 1. Entjeng  
2. Enu  
3. Dikdik Hendarin  
4. Tanti Piani Puspita  
5. Dana Sutisna

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Akreditasi merupakan suatu instrumen kebijakan untuk menentukan kelayakan suatu lembaga diklat pemerintah di dalam menyelenggarakan suatu program diklat. Akreditasi dilakukan agar penyelenggaraan diklat pada semua lingkup mengacu pada standar nasional penyelenggaraan diklat. Akreditasi lembaga diklat pemerintah mempunyai pengertian sebagai proses penilaian secara komprehensif terhadap kelayakan dan kinerja lembaga diklat sebagai bentuk akuntabilitas publik, alat regulasi diri (*self regulation*) di mana lembaga diklat mengenal kekuatan dan kelemahan serta terus menerus meningkatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahannya. Pengertian ini lebih memberikan makna dalam hasil sebagai suatu pengakuan, suatu lembaga diklat telah memenuhi standar kelayakan yang ditentukan.

Penerapan akreditasi dalam penyelenggaraan diklat aparatur merupakan amanah dari kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Kebijakan tersebut selanjutnya dituangkan dalam kebijakan operasional yang ditetapkan oleh instansi pembina diklat yaitu dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dan yang kemudian direvisi dan dituangkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah. Dalam pedoman tersebut ditetapkan bahwa akreditasi adalah “penilaian kelayakan Lembaga Diklat Pemerintah dalam menyelenggarakan Program Diklat tertentu yang ditetapkan dalam Surat Keputusan dan Sertifikat Akreditasi oleh Instansi Pembina”. Adapun kelayakan lembaga diklat tersebut didasarkan pada penilaian terhadap indikator-indikator tenaga kediklatan, program diklat dan fasilitas diklat. Berdasarkan penilaian terhadap unsur-unsur tersebut Instansi Pembina Diklat atau LAN akan memberikan sertifikat yang menyatakan kewenangan suatu Lembaga Diklat untuk menyelenggarakan jenis dan jenjang diklat tertentu.

Penerapan kebijakan akreditasi sejak tahun 2001 dalam sistem kediklatan PNS telah menghasilkan diakreditasinya berbagai lembaga diklat di lingkungan pemerintah baik Pemerintah Pusat maupun Daerah. Berdasarkan data LAN selama periode 2003-2007 teridentifikasi lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi untuk menyelenggarakan diklat prajabatan, kepemimpinan dan diklat teknis/fungsional. Sampai dengan tahun 2007 lembaga diklat baik di departemen, lembaga non departemen maupun pemerintah daerah yang terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan baik Golongan I dan II maupun Golongan III sebanyak 71 lembaga. Sedangkan lembaga diklat yang terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklatpim Tingkat IV dan III masing-masing sebanyak 68 lembaga dan 63. Adapun yang terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat

Kepemimpinan Tingkat II hanya 5 lembaga. Begitu pula lembaga diklat yang terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Teknis/Fungsional hanya 5 lembaga. Padahal data dari Sistem Informasi Diklat Aparatur (SIDA) LAN memperlihatkan bahwa sampai dengan tahun 2007 tercatat sekitar 400-an lembaga diklat baik yang dimiliki oleh Instansi Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Berdasarkan fakta tersebut ada hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut berkaitan dengan kebijakan akreditasi, yaitu pertama kinerja lembaga-lembaga yang terakreditasi dan kedua sistem akreditasi itu sendiri.

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah sejauh mana kinerja lembaga diklat yang terakreditasi dan bagaimana sistem akreditasi itu sendiri sebagai suatu instrumen untuk menilai kelayakan suatu lembaga diklat dalam penyelenggaraan jenis dan jenjang diklat tertentu. Kajian ini bertujuan untuk

1. Mengukur kinerja dari lembaga diklat yang sudah terakreditasi khususnya di dalam menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan baik dari dimensi input maupun output;
2. Mengevaluasi sistem akreditasi lembaga diklat yang didasarkan pada pedoman akreditasi yang termuat dalam ketentuan SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil;
3. Menganalisis hal-hal yang perlu disempurnakan dalam penerapan sistem akreditasi dengan menggunakan pedoman akreditasi dalam ketentuan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah.

Populasi dalam kajian ini adalah seluruh lembaga diklat daerah pemerintah propinsi di Indonesia yang seluruhnya berjumlah 33 lembaga. Namun demikian tidak semua populasi tersebut akan dikaji akan tetapi diambil 7 (21%) Badan Diklat Daerah secara acak dengan kriteria periode akreditasi dan lokasi yang dianggap mewakili beberapa wilayah di Indonesia. Berdasarkan kriteria tersebut lembaga diklat yang dipilih menjadi sampel kajian adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta, Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah, Badan Diklat Propinsi Jawa Timur, Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara, Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur, Badan Diklat Propinsi Bali dan Badan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan.

Pengukuran terhadap kinerja input di 7 (tujuh) lembaga diklat terakreditasi dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan dan Diklat Prajabatan dalam kurun waktu 2005-2007 memperlihatkan hasil-hasil sebagai berikut:

1. Ketersediaan pegawai pengelola diklat bila dibandingkan dengan widyaiswara yang diukur dari rasio jumlah pegawai terhadap jumlah widyaiswara menunjukkan rata-rata rasio cukup memadai (5 : 1).
2. Ketersediaan pegawai pengelola diklat bila dibandingkan dengan jumlah program diklat yang dilaksanakan memperlihatkan rata-rata rasio yang cukup (7 : 1).
3. Prosentase pegawai yang sudah mengikuti program pengembangan kompetensi dalam bidang kediklatan yaitu Diklat Management of Training (MOT) dan Diklat Training Officer Course (TOC) menunjukkan rata-rata yang relatif masih rendah (21,41%).
4. Prosentase pegawai dengan kualifikasi pendidikan Sarjana dan Magister memperlihatkan rata-rata nilai yang cukup tinggi (51,01%). Hal ini berarti sebagian besar pegawai lembaga diklat terakreditasi memiliki kualifikasi pendidikan yang tinggi.
5. Ketersediaan pegawai yang memiliki pengalaman dalam penyelenggaraan diklat memperlihatkan rata-rata nilai yang relatif cukup kecil (24,22%). Idealnya semua pegawai yang bekerja di lembaga diklat terakreditasi memiliki pengalaman di dalam menyelenggarakan diklat terutama Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan.
6. Pendayagunaan widyaiswara yang diukur dengan rasio jumlah widyaiswara yang dimiliki lembaga diklat terhadap jumlah program diklat yang diselenggarakan memperlihatkan nilai rata-rata rasio sebesar 1 (satu). Artinya di beberapa lembaga diklat minimal didayagunakan di dalam 1 program diklat.
7. Ketersediaan widyaiswara yang memiliki kualifikasi pendidikan tertentu diukur dengan menghitung prosentase widyaiswara yang memiliki tingkat pendidikan tertentu. Dalam hal ini terutama kualifikasi pendidikan S-2 atau pascasarjana sebagai standar maksimal. Kinerja input lembaga diklat dilihat dari indikator ini menunjukkan bahwa rata-rata ketersediaan widyaiswara dengan kualifikasi pendidikan S-2 atau Pascasarjana cukup tinggi yaitu dengan nilai rata-rata 59,63%.
8. Pengukuran terhadap kinerja input dari indikator pengembangan kapasitas widyaiswara memperlihatkan bahwa rata-rata pengembangan kapasitas widyaiswara prosentasenya masih kecil (18,37%). Prosentase tertinggi di antara 7 lembaga diklat terkreditasi angkanya mencapai 57,5% yaitu di Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur.
9. Pengukuran terhadap indikator ketersediaan widyaiswara yang berpengalaman dalam mengajar memperlihatkan ketersediaan widyaiswara yang sudah memiliki



pengalaman mengajar yang sangat tinggi dengan rata-rata prosentase sebesar 94,42%.

10. Kinerja input lembaga diklat terakreditasi dari indikator penilaian peserta terhadap widyaiswara di dalam mengajar sebagai indikator kualitas *internal process* menunjukkan rata-rata penilaian pada kategori **Baik Sekali**.
11. Kinerja input dari indikator ketersediaan sarana dan prasarana menunjukkan bahwa rata-rata rasio kurang dari 1 (satu) yang menunjukkan bahwa sebagian besar lembaga diklat memiliki daya tampung kelas yang lebih untuk penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV. Hal ini menunjukkan pula bahwa daya tampung kelas yang ada belum dioptimalkan secara penuh untuk penyelenggaraan diklat prajabatan dan kepemimpinan. Kelebilan kelas ini bisa jadi digunakan untuk kepentingan penyelenggaraan diklat teknis dan fungsional.

Adapun hasil pengukuran terhadap kinerja output di 7 (tujuh) lembaga diklat terakreditasi dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan dan Diklat Prajabatan selama periode 2005 sampai dengan 2007 memperlihatkan sebagai berikut:

1. Indikator untuk menilai kinerja output lembaga diklat terutama dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan adalah dilihat dari kualifikasi kelulusan peserta diklat yang dihasilkannya. Semakin tinggi kualifikasi kelulusan yang diperoleh peserta diklat bisa mengindikasikan bahwa kinerja output yang dihasilkan lembaga diklat tersebut semakin tinggi pula. Dalam sistem diklat aparatur kualifikasi kelulusan peserta diklat dikategorikan menjadi 5 kelompok yaitu (a) Sangat Memuaskan, (b) Memuaskan, (c) Baik Sekali, (d) Baik, dan (e) Tidak Lulus. Adapun kualifikasi kelulusan peserta diklat di enam lembaga diklat yang memberikan datanya menunjukkan rata-rata berada pada kategori “Baik Sekali” dengan prosentase sebesar (49,99%). Adapun prosentase kelulusan peserta yang berada pada kategori “Memuaskan” kecil sekali (7,33%), bahkan di lembaga-lembaga diklat tersebut selama periode 2005-2007 tidak ada peserta diklat Prajabatan dan Kepemimpinan Tingkat III dan IV yang lulus dengan kategori “Sangat Memuaskan”.
2. Kinerja output lembaga diklat yang juga penting untuk dilihat adalah penyelenggaraan program diklat itu sendiri sebagai tugas pokok atau *core business* dari institusi yang bergerak dalam kediklatan. Berkaitan dengan status akreditasi yang diberikan kepada lembaga diklat, maka kinerja output dari indikator penyelenggaraan program diklat tentunya adalah dalam hal penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV. Pengukuran kinerja output dari indikator penyelenggaraan program diklat terutama dilihat adalah prosentase penyelenggaraan diklat yang sumber anggarannya bukan dari APBD/APBN, tapi

yang berasal dari PNBPN atau kerjasama (penerimaan negara bukan pajak). Hal ini untuk melihat sejauh mana lembaga diklat terakreditasi memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan intensitas penyelenggaraan program diklat berkaitan dengan status dan kewenangan yang dimilikinya dalam penyelenggaraan baik diklat prajabatan maupun diklat kepemimpinan.

Kinerja output lembaga diklat diukur dari intensitas penyelenggaraan program diklat prajabatan baik Golongan I dan II maupun Golongan III dengan pola PNBPN memperlihatkan angka yang cukup tinggi dengan prosentase rata-rata sebesar 52,12%. Lembaga diklat yang prosentasenya di atas rata-rata adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur, Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Sumatera Utara.

Sedangkan kinerja output dalam penyelenggaraan program diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV dengan pola PNBPN mencapai angka yang cukup tinggi pula dengan prosentase rata-rata sebesar 47,46%. Lembaga diklat yang penyelenggaraan kedua jenis diklat ini paling tinggi adalah Badan Diklat Kalimantan Timur dan Jawa Timur.

3. Indikator lain yang digunakan untuk mengukur kinerja output lembaga diklat terakreditasi adalah perkembangan jumlah alumni yang dihasilkan. Angka ini menunjukkan tingkat produktivitas lembaga tersebut di dalam menyelenggarakan diklat. Kinerja ini diukur dengan mengukur peningkatan jumlah alumni diklat yang dihasilkan selama periode tahun 2005 sampai dengan tahun 2007. Lembaga diklat yang paling tinggi kinerja perkembangannya dan juga jumlah alumni diklat baik Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan yang paling tinggi adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur, sedangkan lembaga diklat yang kinerja perkembangannya alumni diklatnya paling rendah adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja tersebut secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja input dan output lembaga diklat yang terakreditasi menunjukkan kondisi yang cukup baik. Meskipun kajian ini tidak secara langsung mengukur keterkaitan atau hubungan langsung antara status akreditasi dengan capaian kinerja lembaga diklat, namun barangkali dapat diasumsikan bahwa setidaknya-tidaknya status akreditasi memberikan kontribusi terhadap kinerja lembaga diklat. Apalagi akreditasi tidak saja bertujuan untuk memberikan penilaian kelayakan lembaga diklat di dalam menyelenggarakan suatu program diklat, akan tetapi juga diharapkan dapat memicu lembaga diklat untuk meningkatkan kinerjanya. Status akreditasi tentunya hanya akan diberikan kepada lembaga-lembaga diklat yang menunjukkan kinerja yang baik.

Evaluasi terhadap kebijakan akreditasi yang didasarkan pada Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga

Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil memperlihatkan masih adanya beberapa permasalahan sebagai berikut:

- ✦ Kurangnya pemahaman lembaga diklat terhadap proses akreditasi yang disebabkan oleh kurangnya instansi Pembina diklat melakukan sosialisasi kebijakan atau peraturan akreditasi lembaga yang memberikan informasi secara jelas dan detail tentang prosedur dan mekanisme akreditasi
- ✦ Kurang jelasnya kriteria penilaian dalam proses akreditasi lembaga diklat
- ✦ Kurang adanya standar yang dapat dijadikan acuan bagi lembaga diklat untuk memenuhi persyaratan agar dapat diakreditasi terutama untuk komponen sarana dan prasarana dan tenaga kebidiklatan
- ✦ Prosedur dan mekanisme proses akreditasi dirasakan masih belum sederhana
- ✦ Kurang jelasnya batas-batas kewenangan yang diberikan kepada lembaga diklat terakreditasi dalam penyelenggaraan diklat secara keseluruhan. Kewenangan yang diberikan kepada lembaga diklat terakreditasi diharapkan tidak hanya sebatas kepada penyelenggaraan program diklatnya saja, akan tetapi juga kewenangan yang berkaitan langsung dengan upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan diklat.
- ✦ Masih belum jelasnya mekanisme dan prosedur akreditasi lembaga diklat untuk penyelenggaraan Diklat Teknis dan Fungsional.
- ✦ Masih banyaknya kendala yang dihadapi oleh lembaga diklat untuk memenuhi ketentuan-ketentuan yang dipersyaratkan untuk memperoleh status akreditasi. Misalnya kendala dalam keterbatasan widyaiswara yang dimiliki oleh lembaga diklat.

Berkaitan dengan beberapa permasalahan dalam pelaksanaan akreditasi lembaga diklat yang didasarkan pada Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001, maka LAN selaku instansi pembina diklat telah merevisi pedoman tersebut dengan menerbitkan pedoman yang baru yaitu yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah. Beberapa perubahan yang diatur dalam pedoman akreditasi tersebut adalah sebagai berikut:

- Perubahan nomenklatur pedoman dari “Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil” menjadi “Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah”. Perubahan nomenklatur ini berkaitan erat dengan peraturan kebijakan akreditasi yang telah diterbitkan oleh LAN sebelumnya yaitu Peraturan Kepala LAN Nomor 8 Tahun 2007 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Diklat Swasta Penyelenggara Diklat bagi PNS.

- Penekanan tujuan akreditasi yang tidak hanya untuk mengetahui mengetahui tingkat kelayakan lembaga diklat dalam menyelenggarakan jenis dan jenjang diklat tertentu, akan tetapi sekaligus bertujuan untuk menetapkan kelayakannya itu sendiri.
- Perubahan unsure-unsur penilaian dari 4 (empat) unsur yaitu unsur kelembagaan Diklat, Program Diklat, SDM penyelenggara Diklat dan Widyaiswara menjadi hanya 3 (tiga) unsur yaitu unsur tenaga kediklatan, program diklat dan fasilitas diklat.
- Perubahan komponen-komponen penilaian dari setiap unsur akreditasi. Perubahan komponen-komponen penilaian terutama yang paling signifikan adalah dalam unsur fasilitas diklat yang terdiri dari komponen sarana diklat dan prasarana diklat. Dalam pedoman akreditasi sebelumnya, komponen ini merupakan bagian dari penilaian terhadap unsur kelembagaan diklat. Perubahan ini merupakan jawaban atas tuntutan akan perlunya penyederhaan penerapan akreditasi terhadap lembaga diklat.
- Komposisi pembobotan untuk setiap unsur penilaian. Bobot penilaian untuk tenaga kediklatan yang meliputi pengelola lembaga diklat dan widyaiswara mengalami penurunan dari sebesar 50 persen menjadi 45 persen. Bobot penilaian terhadap fasilitas diklat ditingkatkan menjadi 25 persen, adapun dalam pedoman sebelumnya bobot penilaian terhadap unsur kelembagaan hanya 20 persen. Salah satu implikasinya adalah bahwa lembaga diklat yang ingin terakreditasi harus semakin memperhatikan ketersediaan dan kualitas sarana dan prasarana diklat yang dimilikinya.
- Semakin berorientasinya penilaian terhadap unsur tenaga kediklatan (pengelola dan widyaiswara) kepada kompetensi. Hal ini sejalan dengan penerapan kebijakan diklat berbasis kompetensi. Salah satu implikasinya adalah bahwa lembaga-lembaga diklat untuk memperoleh pengakuan atau status akreditasi harus semakin meningkatkan kinerja program pengembangan bagi peningkatan kompetensi pegawai (Diklat MOT dan TOC) dan widyaiswaranya (Diklat TOT). Karena dengan pedoman akreditasi yang baru, semakin banyak pegawai atau widyaiswara yang telah mengikuti program pengembangan yang berkaitan dalam kediklatan atau kewidyaiswaraan maka penilaian yang diperolehnya akan semakin tinggi.
- Dikembangkannya indikator, kriteria penilaian serta standar nilai yang lebih jelas dan rinci sebagai acuan penilaian untuk mengakreditasi lembaga diklat.
- Pelaksanaan akreditasi dilakukan oleh dua tim yang berbeda yaitu Tim Verifikasi dan Tim Penilai dengan masing-masing tugasnya yang berbeda. Susunan keanggotaan di kedua tim tersebut melibatkan berbagai pihak yang dianggap memiliki kepentingan erat dengan pemberian status akreditasi lembaga diklat pemerintah.

- Dikembangkannya kategorisasi lembaga diklat terakreditasi yang didasarkan pada hasil penilaian yang diperoleh lembaga diklat. Kategorisasi tersebut dikaitkan dengan masa berlaku sertifikat akreditasi yang diberikan kepada lembaga diklat. Kategorisasi tersebut adalah sebagai berikut; Kategori A masa berlaku sertifikat selama 5 (lima); Kategori B masa berlaku sertifikat 3 (tiga) tahun, dan Kategori C masa berlaku sertifikat 2 (dua) tahun. Implikasi penerapan kategorisasi ini diharapkan untuk memicu lembaga diklat mencapai status akreditasi yang paling tinggi sehingga masa berlaku status akreditasi tersebut pun menjadi lebih lama.
- Adanya ketentuan yang mengatur hak dan kewajiban dari lembaga diklat pemerintah terakreditasi. Hak lembaga diklat pemerintah terakreditasi yang ditetapkan dalam pedoman ini masih bersifat umum yaitu kewenangan didalam penyelenggaraan diklat tertentu sesuai dengan ketetapan dalam Surat Keputusan dan Sertifikat Akreditasi yang diperoleh. Adapun kewajiban lembaga diklat pemerintah terakreditasi adalah kewajiban untuk berkoordinasi dan menyampaikan laporan penyelenggaraan program diklat kepada Instansi Pembina, Instansi Pembina Jabatan Fungsional dan/atau Instansi Teknis



## KATA PENGANTAR

Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur saat ini dan di masa yang akan datang masih tetap akan menjadi salah satu prioritas pembangunan yang diharapkan dapat mendukung keberhasilan reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik atau *good governance*. Karena itu pendidikan dan pelatihan masih menjadi salah satu strategi yang sangat penting untuk mewujudkan hal tersebut. Oleh karena itu maka upaya-upaya peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan bagi SDM aparatur harus dilakukan dalam berbagai aspek. Salah satunya adalah penerapan kebijakan akreditasi.

Kebijakan akreditasi merupakan upaya untuk meningkatkan jaminan mutu atau *quality assurance* dalam penyelenggaraan diklat di lingkungan pemerintah. Kebijakan ini tidak saja merupakan instrumen kebijakan pembinaan akan tetapi juga untuk meningkatkan lembaga-lembaga penyelenggara diklat. Lembaga-lembaga diklat pemerintah yang telah memperoleh status akreditasi diharapkan akan semakin terpacu untuk meningkatkan kinerja dan kualitas penyelenggaraan diklatnya, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga diklat itu sendiri.

Dilandasi oleh pemikiran tersebut maka Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN, pada tahun 2008 melaksanakan kegiatan Kajian Pengembangan Model Akreditasi: Evaluasi Terhadap Lembaga Terakreditasi, dan hasil akhirnya termuat dalam Laporan ini. Laporan ini berisikan gambaran kinerja beberapa lembaga diklat yang telah memperoleh status akreditasi serta permasalahan dan solusi untuk memecahkan berbagai permasalahan penerapan kebijakan akreditasi lembaga diklat pemerintah. Laporan ini diharapkan dapat menjadi masukan baik bagi LAN sebagai Instansi Pembina Diklat maupun pemerintah baik di Pusat maupun Daerah untuk memperbaiki kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan akreditasi.

Kepala pihak-pihak yang telah membantu pelaksanaan kajian ini, khususnya lembaga-lembaga diklat di daerah yang telah memberikan dukungan data dan informasi serta berbagai pihak lainnya, tim peneliti mengucapkan penghargaan dan terima kasih. Tim peneliti menyadari laporan ini masih jauh dari sempurna, sehingga mungkin masih perlu berbagai perbaikan dan penyempurnaan.

Jatinangor Sumedang, 2008

Tim Peneliti

## DAFTAR ISI

	HAL
TIM PENULIS .....	i
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	ii
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GRAFIK .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR BOX .....	xvii
 BAB 1 PENDAHULUAN .....	 1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Permasalahan .....	8
C. Tujuan Dan Manfaat Kajian .....	8
D. Hasil Yang Diharapkan .....	9
E. Ruang Lingkup Kajian .....	9
F. Metodologi .....	10
1. Metode Penelitian .....	10
2. Teknik Pengumpulan Data .....	11
3. Teknik Pengolahan Dan Analisis Data .....	11
a. Teknik Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Diklat .....	11
b. Teknik Analisis Evaluasi Akreditasi Lembaga Diklat .....	12
G. Pengembangan Indikator Dan Kriteria Penilaian .....	13
 BAB 2 TINJAUAN KONSEPTUAL AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT .....	 19
A. Lembaga Diklat Sebagai Faktor Penentu Keberhasilan Diklat .....	19
B. Kinerja Dan Pengukuran Kinerja Lembaga Diklat .....	22
C. Konsep Akreditasi Dalam Kediklatan .....	25
a. Akreditasi, Audit, Asesmen Dan Pemeriksaan Eksternal .....	28
b. Validasi Dan Akreditasi .....	29
c. Fokus Akreditasi .....	30
d. Metode Dan Mekanisme Akreditasi .....	31
D. Akreditasi Sebagai Jaminan Kualitas Penyelenggaraan Diklat .....	33
E. Kebijakan Akreditasi Kelembagaan Diklat Di Indonesia .....	34
F. Kerangka Pikir Kajian .....	39

BAB 3	PROFIL LEMBAGA DIKLAT YANG TERAKREDITASI	40
	A. Kondisi Umum Kelembagaan.....	40
	B. Profil Pengelola Lembaga Diklat.....	55
	C. Profil Widyaiswara .....	62
	D. Profil Program Diklat Pada Lembaga Diklat.....	67
	E. Profil Fasilitas Lembaga Diklat .....	74
	F. Profil Anggaran Lembaga Diklat.....	77
BAB 4	PENGUKURAN INDEKS KINERJA LEMBAGA DIKLAT TERAKREDITASI.....	78
	A. Kinerja Input Lembaga Diklat .....	79
	1. Kinerja Input Lembaga Diklat dari Indikator Pengelola Diklat ..	80
	2. Kinerja Input Lembaga Diklat dari Indikator Widyaiswara.....	89
	3. Kinerja Input Lembaga Diklat dari Indikator Perlengkapan / Sarana Diklat.....	97
	B. Kinerja Output Lembaga Diklat.....	99
	1. Kinerja Output Lembaga Diklat dari Indikator Program Diklat..	99
	2. Kinerja Output Lembaga Diklat dari Indikator Kualifikasi .....	104
	3. Kelulusan Peserta.....	106
BAB 5	EVALUASI SISTEM AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT	116
	A. Pencapaian Tujuan Akreditasi .....	118
	B. Ketepatan Komponen Komponen Akreditasi .....	119
	C. Ketepatan Unsur Unsur Penilaian .....	120
	a. Unsur Unsur Lembaga Diklat .....	121
	b. Unsur Unsur Program Diklat.....	124
	c. Komponen SDM Penyelenggara Diklat.....	126
	d. Komponen Widyaiswara .....	127
	D. Ketepatan Sistem Penilaian .....	129
	E. Kewenangan Lembaga Diklat Yang Sudah Terakreditasi.....	131
	F. Kejelasan dan Kemudahan Proses Akreditasi.....	134
	G. Ketepatan dan Kapasitas Lembaga Pengakreditasi .....	135
	H. Pelaksanaan Evaluasi Periodik Pasca Akreditasi.....	140
	I. Beberapa Permasalahan.....	142

BAB 6	ANALISIS PENGEMBANGAN MODEL AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT BERDASARKAN PERATURAN KEPALA LAN NOMOR 2 TAHUN 2008 .....	143
	A. Unsur Dan Komponen Akreditasi.....	144
	B. Sistem Penilaian .....	146
	a. Indikator Dan Kriteria Penilaian Tenaga Kediklatan.....	150
	b. Indikator dan Kriteria Penilaian Program Diklat .....	156
	c. Indikator dan Kriteria Penilaian Fasilitas Diklat .....	159
	C. Kategorisasi Lembaga Diklat Terakreditasi .....	160
	D. Lembaga Pelaksana Akreditasi.....	163
	E. Prosedur Pelaksanaan Akreditasi.....	166
	F. Hak Dan Kewajiban Lembaga Terakreditasi.....	169
BAB 7	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	172
	A. Kesimpulan.....	172
	B. Rekomendasi .....	174
	DAFTAR PUSTAKA .....	176
	Lampiran .....	179

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Lembaga Penyelenggara Diklat Terakreditasi Periode 2003-2007...	5
Tabel 1.2.	Indikator, Indikator Operasional dan Kriteria Dimensi Input .....	14
Tabel 1.3.	Indikator, Indikator Operasional dan Kriteria Dimensi Output .....	17
Tabel 3.1.	Nama Lembaga Diklat Pemerintah Provinsi Dan Landasan Hukum Pembentukan Setelah UU Nomor 22 Tahun 1999.....	42
Tabel 3.2.	Susunan Organisasi Badan Diklat Pemerintah Provinsi .....	43
Tabel 3.3.	Rumusan Misi Lembaga Diklat Pemerintah Provinsi.....	49
Tabel 3.4.	Fungsi Lembaga Diklat Pemerintah Provinsi.....	52
Tabel 3.5.	Akreditasi Lembaga Diklat.....	54
Tabel 3.6.	Jumlah Pegawai Lembaga Diklat Berdasarkan Status Kepegawaian	
Tabel 3.7.	Komposisi Pegawai Lembaga Diklat Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan .....	57
Tabel 3.8.	Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Kerja Tahun 2007 .....	60
Tabel 3.9.	Komposisi Pegawai Di Lembaga Diklat Berdasarkan Pengalaman Diklat.....	61
Tabel 3.10.	Jumlah Widyaiswara di Lembaga Diklat Periode Tahun 2005-2007	63
Tabel 3.11.	Komposisi Widyaiswara Di Lembaga Diklat Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan Tahun 2007 .....	64
Tabel 3.12.	Komposisi Widyaiswara Di Lembaga Diklat Berdasarkan Jenjang Kepangkatan .....	66
Tabel 3.13.	Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan I, II dan III .....	70
Tabel 3.14.	Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan III.....	73
Tabel 3.15.	Kelengkapan Sarana Belajar Kegiatan Diklat.....	75
Tabel 3.16.	Sarana Pendukung Kegiatan Belajar Diklat .....	76
Tabel 3.17.	Kelengkapan Sarana Pendukung Kegiatan Diklat.....	76
Tabel 3.18.	Komposisi Jumlah Anggaran Lembaga Diklat.....	77
Tabel 4.1.	Rasio Jumlah Pegawai/Pengelola Diklat Terhadap Jumlah Widyaiswara (R1) .....	81
Tabel 4.2.	Rasio Jumlah Pegawai Pengelola Diklat Terhadap Jumlah Penyelenggaraan Program Diklat (Prajabatan Dan Kepemimpinan ) (R2) .....	83
Tabel 4.3.	Rasio Jumlah Pegawai Pengelola Diklat Terhadap Jumlah Peserta (Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan) (R3).....	84
Tabel 4.4.	Rasio Pegawai Pengelola Diklat Yang Sudah mengikuti Diklat MOT dan TOC (R4).....	86
Tabel 4.5.	Rasio Pegawai Pengelola Diklat Yang Memiliki Pendidikan Sarjana Dan Pascasarjana (R5) .....	87



<b>Tabel 4.6.</b>	Rasio Pegawai Pengelola Diklat Yang Memiliki Pengalaman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan (R6)	88
<b>Tabel 4.7.</b>	Rata Rata Rasio Indikator Kinerja Input Lembaga Diklat Dari Aspek Pengelola Diklat Periode 2005-2007	89
<b>Tabel 4.8.</b>	Rasio Jumlah Widyaiswara Terhadap Jumlah Program Diklat Yang Diselenggarakan (R7)	91
<b>Tabel 4.9.</b>	Rasio Jumlah Widyaiswara Berpendidikan Pascasarjana (R8)	92
<b>Tabel 4.10.</b>	Rasio Jumlah Widyaiswara Yang Telah Mengikuti Program Diklat Kewidyaiswaraan (R9)	93
<b>Tabel 4.11.</b>	Rasio Jumlah Widyaiswara Yang Memiliki Pengalaman Mengajar Di Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan (R10)	94
<b>Tabel 4.12.</b>	Prosentase Penilaian Peserta Diklat Terhadap Widyaiswara (R11)	96
<b>Tabel 4.13.</b>	Rata Rata Rasio Indikator Kinerja Input Lembaga Diklat Dari Aspek Widyaiswara Periode 2005-2007	97
<b>Tabel 4.14.</b>	Rata Rata Rasio Indikator Kinerja Input Lembaga Diklat Dari Aspek Perlengkapan/Sarana Diklat Periode 2005-2007	98
<b>Tabel 4.15.</b>	Rata Rata Rasio Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Dengan Pola PNBPs/Swadana Periode 2005-2007 (R12)	101
<b>Tabel 4.16.</b>	Rata Rata Rasio Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Dengan Pola PNBPs/Swadana Periode 2005-2007 (R13)	103
<b>Tabel 4.17.</b>	Kualifikasi Kelulusan Peserta Diklat	105
<b>Tabel 4.18.</b>	Prosentase Kualifikasi Kelulusan Peserta Diklat Selama Periode 2005-2008 (R14)	105
<b>Tabel 4.19.</b>	Prosentase Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Prajabatan Golongan I & II Periode 2005-2007 (R15)	107
<b>Tabel 4.20.</b>	Prosentase Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Prajabatan Golongan III Periode 2005-2007 (R15)	109
<b>Tabel 4.21.</b>	Prosentase Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Periode 2005-2007 (R15)	111
<b>Tabel 4.22.</b>	Prosentase Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III Periode 2005-2007 (R15)	113
<b>Tabel 4.23.</b>	Jumlah Alumni Diklat Periode 2005-2007	115
<b>Tabel 5.1.</b>	Komponen Dan Unsur Penilaian Terhadap Lembaga Diklat	121
<b>Tabel 5.2.</b>	Tanggapan Lembaga Diklat Terhadap Ketepatan Unsur SDM Penyelenggara Diklat	127
<b>Tabel 6.1.</b>	Perbandingan Unsur Akreditasi	145
<b>Tabel 6.2.</b>	Tanggapan Lembaga Diklat Terhadap Unsur Unsur Akreditasi	146
<b>Tabel 6.3.</b>	Pembobotan Unsur Unsur Akreditasi	148
<b>Tabel 6.4.</b>	Indikator Penilaian Komponen Pengelola Lembaga Diklat	151

<b>Tabel 6.5.</b>	Tanggapan Lembaga Diklat Terhadap Unsur Unsur Akreditasi.....	152
<b>Tabel 6.6.</b>	Indikator Penilaian Komponen Widyaiswara.....	153
<b>Tabel 6.7.</b>	Indikator Penilaian Terhadap Komponen Program Diklat.....	156
<b>Tabel 6.8.</b>	Tanggapan Badiklat Tentang Indikator Dan Fasilitas Diklat .....	159
<b>Tabel 6.9.</b>	Kategorisasi Nilai Kelayakan Akreditasi Lembaga Diklat Pemerintah.....	160
<b>Tabel 6.10.</b>	Kategori Akreditasi Beserta Kewenangannya.....	163

## DAFTAR GRAFIK

<b>Grafik 3.1.</b>	Komposisi Pegawai Lembaga Diklat Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Pada Tahun 2007.....	59
<b>Grafik 3.2.</b>	Jumlah Widyaiswara Di Lembaga Diklat Periode 2005-2007.....	64
<b>Grafik 3.3.</b>	Komposisi Widyaiswara Di Lembaga Diklat Berdasarkan Jenjang Kepangkatan .....	67
<b>Grafik 3.4.</b>	Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Tahun 2005.....	68
<b>Grafik 3.5.</b>	Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Tahun 2006.....	69
<b>Grafik 3.6.</b>	Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Tahun 2007.....	69
<b>Grafik 3.7.</b>	Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tahun 2005 .....	71
<b>Grafik 3.8.</b>	Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tahun 2006 .....	71
<b>Grafik 3.9.</b>	Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tahun 2007 .....	72
<b>Grafik 4.1.</b>	Prosentase Rata-rata Penilaian Peserta Diklat Terhadap Widyaiswara (R11) .....	96
<b>Grafik 4.2.</b>	Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Prajabatan Golongan I & II Periode 2005 – 2007 (R15) .....	108
<b>Grafik 4.3.</b>	Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Prajabatan Golongan III Periode 2005 – 2007 (R15) .....	109
<b>Grafik 4.4.</b>	Prosentase Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Periode 2005 – 2007 (R15) .....	112
<b>Grafik 4.5.</b>	Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III Periode 2005 – 2007 (R15).....	114
<b>Grafik 4.6.</b>	Jumlah Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III Periode 2005 – 2007 (R15).....	114

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Tahapan Akreditasi .....	32
Gambar 2.2. Model Kerangka Pemikiran Kajian .....	39
Gambar 5.1. Tahapan Proses Akreditasi .....	134
Gambar 6.1. Prosedur Akreditasi Lembaga Diklat Pemerintah .....	167

## DAFTAR BOKS

Boks 2.1. Definisi Akreditasi .....	26
Boks 3.1. Visi Lembaga Diklat .....	47
Boks 3.2. Tugas Pokok Lembaga Diklat .....	51
Boks 5.1. Ketepatan Tujuan Akreditasi .....	116
Boks 5.2. Ketepatan Penggunaan Komponen Penilaian .....	118
Boks 5.3. Ketepatan Penilaian Terhadap Unsur Unsur Kelembagaan Diklat Program Diklat .....	123
Boks 5.4. Ketepatan Penilaian Unsur Unsur Program Diklat .....	125
Boks 5.5. Aspek Kewenangan Pasca Akreditasi .....	133
Boks 5.6. Kejelasan Dan Kemudahan Prosedur Akreditasi .....	136
Boks 5.7. Ketepatan Dan Kapasitas Lembaga Pengakreditasi .....	137
Boks 5.8. Kapasitas Tim Akreditasi .....	138
Boks 5.9. Evaluasi Periodik Pasca Akreditasi .....	139
Boks 5.10. Konsultasi Pasca Akreditasi .....	140
Boks 6.1. Tanggapan Terhadap Unsur Akreditasi .....	147
Boks 6.2. Tanggapan Terhadap Pembobotan Unsur Akreditasi .....	148
Boks 6.3. Tanggapan Terhadap Indikator Penilaian Komponen Widyaiswara .....	154
Boks 6.4. Tanggapan Terhadap Kategorisasi Status Akreditasi Lembaga Diklat .....	162
Boks 6.5. Tanggapan Lembaga Pelaksana Akreditasi .....	164
Boks 6.6. Tanggapan Terhadap Hak Dan Kewajiban Lembaga Diklat .....	170

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dewasa ini pemerintah dimanapun berada dituntut kemampuannya untuk mengatasi dan mengadaptasi perubahan lingkungan strategisnya yang semakin kompleks dan dinamis. Perubahan-perubahan lingkungan dalam pemerintahan dan pembangunan di tanah air terjadi akibat tuntutan reformasi di berbagai bidang kehidupan, tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik serta perubahan paradigma pemerintahan daerah yang lebih terdesentralisasi. Dengan perubahan paradigma pemerintahan yang lebih terdesentralisasi ke daerah, maka pemerintah daerah semakin memiliki tugas dan tanggung jawab yang bervariasi dan kompleks, mulai dari perumusan kebijakan-kebijakan daerah, manajemen sumber daya manusia, anggaran dan sumber-sumber daya daerah lainnya. Tugas dan tanggung jawab yang sangat penting adalah peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Tuntutan masyarakat yang semakin tinggi tidak hanya terhadap pemenuhan standar kualitas pelayanan publik akan tetapi juga terhadap akuntabilitas, pemerataan dan demokratisasi, mengharuskan aparatur untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Oleh karena itu baik di Pemerintah Pusat maupun Daerah, dituntut untuk memiliki kompetensi di dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Kompetensi dalam hal ini merupakan gabungan antara pengetahuan, keterampilan, serta sikap aparatur yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kompetensi itu sendiri harus senantiasa terus tingkatkan disesuaikan dengan tuntutan perkembangan.

Salah satu bentuk kegiatan peningkatan kompetensi aparatur yang saat ini dianggap paling strategis adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan atau Diklat. Diklat dalam kerangka pengembangan kapasitas aparatur, dalam hal ini pegawai negeri sipil, merupakan bagian integral dari manajemen kepegawaian nasional sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menetapkan bahwa "Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian".

Selanjutnya penjabaran pengembangan kualitas aparatur melalui diklat tersebut diatur lebih rinci ke dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang

Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, yang menegaskan bahwa "Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil".

Adapun tujuan diklat sebagaimana ditetapkan dalam PP tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sedangkan sasaran yang ingin dicapai adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Untuk mencapai sasaran diklat tersebut, dalam sistem diklat nasional bagi PNS ditetapkan dua jenis diklat yakni Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Diklat prajabatan merupakan diklat persyaratan pengangkatan calon PNS menjadi PNS yang terdiri atas Diklat Prajabatan Golongan I, Golongan II dan Golongan III. Sedangkan Diklat dalam jabatan adalah diklat untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat ini terdiri atas Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis.

Untuk mengatur lebih lanjut pelaksanaan diklat PNS tersebut ditetapkan tiga kelembagaan yang satu sama lain berkaitan erat seperti instansi pengendali diklat yaitu Badan Kepegawaian Negara, instansi pembina diklat yaitu Lembaga Administrasi Negara dan Lembaga Diklat Pemerintah yaitu unit penyelenggara diklat pada Departemen, Lembaga Non-Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, dan Perangkat Daerah. Ketiga perangkat kelembagaan diklat yang memiliki fungsi dan wewenangnya masing-masing ditetapkan tiada lain untuk mewujudkan sinergitas upaya peningkatan kualitas Aparatur melalui diklat.

Keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran diklat bagi aparatur sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kualitas penyelenggaraan diklat. Secara umum Stamatis (1996, dalam Ramdan, 2008) menyatakan: *"Quality is the most basic or fundamental of the performance capabilities or quality is the ability to serve the*



*customer's needs.*" Kualitas penyelenggaraan berkaitan erat dengan sejauh mana penyelenggaraan diklat mempunyai kesesuaian dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya baik standar internasional maupun standar mutu lainnya. Kualitas penyelenggaraan diklat sangat penting untuk menjamin bahwa sistem diklat aparatur memberikan manfaat yang sangat besar tidak saja bagi aparatur yang bersangkutan akan tetapi bagi instansi pemerintah. Terlebih lagi, program diklat merupakan suatu investasi jangka panjang yang memerlukan anggaran yang cukup besar sehingga *value of money* dari suatu program diklat pun perlu dipertimbangan (UNDP, 2005). Mutu penyelenggaraan diklat menyangkut keseluruhan komponen dalam sistem diklat itu sendiri mulai dari masukan (input), proses sampai dengan dengan keluaran diklat (output). Mutu penyelenggaraan diklat meliputi pula aspek kelembagaan penyelenggara diklat, program-program, penyelenggara diklat dan tenaga pengajar atau widyaiswara.

Untuk mewujudkan penyelenggaraan diklat yang berkualitas, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan Diklat, menerapkan pendekatan Total Quality Management dalam pembinaan penyelenggaraan diklat Aparatur. Konsep TQM ini meliputi tiga komponen utama yakni penetapan standar kualitas (*quality standard*), pelaksanaan jaminan kualitas (*quality assurance*), dan pelaksanaan kontrol kualitas (*quality control*). Ketiga komponen tersebut terkait satu sama lain.

Penerapan standar kualitas dijabarkan ke dalam penetapan berbagai bentuk pedoman diklat. Sedangkan jaminan kualitas salah satunya diwujudkan dalam bentuk penerapan sistem akreditasi terhadap lembaga-lembaga diklat dalam menyelenggarakan berbagai program diklat. Adapun pelaksanaan kontrol kualitas dijabarkan dalam bentuk pengawasan terhadap kualitas penyelenggaraan diklat itu sendiri.

Salah satu strategi untuk mewujudkan jaminan kualitas yang menarik untuk dikaji adalah penerapan kebijakan akreditasi dalam sistem diklat PNS secara nasional. Akreditasi secara konseptual menurut Adelman (dalam Gudmund Hernes and Michaela Martin, UNESCO: 2005) merupakan "*process of quality control and assurance whereby, as a result of inspection and assessment, an institution or its programmes are recognised as meeting minimum acceptable standards*". Dengan demikian akreditasi menurut Adelman adalah proses untuk mengontrol dan menjamin kualitas dimana suatu lembaga pendidikan atau program-programnya diakui telah memenuhi standar minimum yang dapat diterima. Proses tersebut dilakukan melalui berbagai kegiatan pengawasan dan penilaian terhadap berbagai aspek. Lebih jauh lagi Vlasceanu et al. (dalam Martin dan Stela, 2007) merumuskan pengertian akreditasi sebagai "*The process by which a (non-) governmental or private body evaluates the quality of a higher education institution a whole or a specific educational programme in order to formally recognize it as having met certain predetermined minimal criteria or standards*". Pengertian tersebut dapat

diartikan bahwa akreditasi merupakan suatu proses evaluasi kualitas pendidikan tinggi yang dilakukan oleh lembaga (non) pemerintah atau swasta baik terhadap organisasi secara keseluruhan maupun program pendidikan tertentu dengan tujuan untuk memberikan pengakuan formal telah memenuhi standar atau kriteria minimal yang ditetapkan.

Konsep akreditasi sebagai bagian mekanisme jaminan kualitas telah banyak diterapkan di lingkungan pendidikan umum, baik formal maupun non formal. Dalam konteks sistem pendidikan nasional, Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Pendidikan Nasional, Pasal 60 ayat (1) dan (3) menetapkan bahwa akreditasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan non formal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan berdasarkan kriteria yang bersifat terbuka. Akreditasi dalam dunia pendidikan tinggi dilakukan dengan tujuan dan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar;
2. Mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi;
3. Hasil akreditasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam transfer kredit perguruan tinggi, pemberian bantuan dan alokasi dana, serta pengakuan dari badan atau instansi yang lain. (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, 2007)

Sedangkan dalam konteks sistem diklat PNS dalam pasal 22 PP Nomor 101 tahun 2000 dinyatakan bahwa akreditasi terhadap lembaga diklat dimaksudkan sebagai upaya standardisasi kualitas penyelenggaraan diklat PNS. Selanjutnya sebagai penjabaran peraturan perundang-undangan tersebut, sejak tahun 2001 LAN telah menetapkan suatu pedoman pelaksanaan akreditasi melalui Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Namun pada saat penelitian ini dilakukan Pedoman tersebut telah direvisi dan dituangkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah.

Dalam pedoman tersebut ditetapkan bahwa akreditasi adalah "penilaian kelayakan Lembaga Diklat Pemerintah dalam menyelenggarakan Program Diklat tertentu yang ditetapkan dalam Surat Keputusan dan Sertifikat Akreditasi oleh Instansi Pembina". Adapun kelayakan lembaga diklat tersebut didasarkan pada penilaian terhadap indikator-indikator tenaga kediklatan, program diklat dan fasilitas diklat. Berdasarkan penilaian terhadap unsur-unsur tersebut Instansi Pembina Diklat atau LAN akan memberikan

sertifikat yang menyatakan kewenangan suatu Lembaga Diklat untuk menyelenggarakan jenis dan jenjang diklat tertentu.

Akreditasi baik terhadap lembaga penyelenggara diklat maupun program-program diklat memang penting dilakukan melihat perkembangan sekarang ini sejalan dengan kebijakan desentralisasi dalam paradigma pemerintahan dan pembangunan, penyelenggaraan diklat pun terutama diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan (kecuali Diklat Kepemimpinan Tingkat I) semakin lebih didesentralisasikan penyelenggaraannya baik kepada lembaga-lembaga diklat pemerintah baik di pusat maupun daerah yang sudah terakreditasi. Untuk itu maka sebelumnya lembaga-lembaga diklat pemerintah perlu diakreditasi terlebih dahulu.

Akreditasi dalam kaitannya dengan perwujudan jaminan kualitas serta desentralisasi penyelenggaraan diklat, oleh UNDP (2005) dinyatakan bahwa *quality assurance is about making sure that every element of the training programme fits the overall objective. Trainers should be well qualified, programmes and methodologies should be modern, training organisations should be professional, and training should meet the needs of both the individuals and the local authorities that they serve.* Mekanisme akreditasi tersebut tidak hanya bertujuan untuk mewujudkan standarisasi kualitas penyelenggaraan diklat, tapi juga menciptakan akuntabilitas, kontrol, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penerapan kebijakan akreditasi sejak tahun 2001 dalam sistem kediklatan PNS telah menghasilkan diakreditasinya berbagai lembaga diklat di lingkungan pemerintah baik Pemerintah Pusat maupun Daerah. Berdasarkan data LAN selama periode 2003-2007 teridentifikasi lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi untuk menyelenggarakan diklat prajabatan, kepemimpinan dan diklat teknis/fungsional. Data tersebut dapat dilihat tabel berikut ini:

**Tabel 1.1. Lembaga Penyelenggara Diklat Terakreditasi Periode 2003-2007**

NO.	JENIS & JENJANG DIKLAT	JUMLAH LEMBAGA DIKLAT		
		DEPARTEMEN	NON-DEPT.	PEMDA
1.	Diklat Prajabatan (Golongan I, II & III)	25	13	33
2.	Diklat Kepemimpinan:			
a.	Tingkat IV	23	13	32
b.	Tingkat III	20	13	30
c.	Tingkat II	-	3	2
3.	Diklat Teknis Fungsional	-	3	2

(Sumber LAN: 2008)

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa lembaga diklat baik di departemen, lembaga non departemen maupun pemerintah daerah yang terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan baik Golongan I dan II maupun Golongan III sebanyak 71 lembaga. Sedangkan lembaga diklat yang terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklatpim Tingkat IV dan III masing-masing sebanyak 68 lembaga dan 63. Adapun yang terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan Tingkat II hanya 5 lembaga. Begitu pula lembaga diklat yang terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Teknis/Fungsional hanya 5 lembaga. Padahal data dari Sistem Informasi Diklat Aparatur (SIDA) LAN memperlihatkan bahwa sampai dengan tahun 2007 tercatat sekitar 400-an lembaga diklat baik yang dimiliki oleh Instansi Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Berdasarkan fakta tersebut ada hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut berkaitan dengan kebijakan akreditasi, yaitu pertama kinerja lembaga-lembaga yang terakreditasi dan kedua sistem akreditasi itu sendiri.

Aspek pertama yang menarik untuk dikaji adalah kinerja lembaga diklat yang terakreditasi. Data memperlihatkan bahwa lembaga diklat di daerah yang terakreditasi adalah yang dimiliki oleh pemerintah propinsi. Dalam hal ini terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan III. Sedangkan Badan Diklat Daerah yang sudah terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan Tingkat II hanya Propinsi Jawa Tengah dan Jawa Timur. Dari aspek waktu, beberapa lembaga diklat pemerintah propinsi tersebut telah diakreditasi cukup lama, yaitu sejak tahun 2003. Tetapi ada juga yang baru terakreditasi sejak tahun 2006 yaitu misalnya Badan Diklat Propinsi Maluku Utara.

Kajian terhadap kinerja lembaga diklat terakreditasi tersebut terutama untuk melihat ada tidaknya perbedaan kinerja antara satu lembaga dengan lembaga diklat yang lain. Hal ini dilakukan mengingat bahwa lembaga diklat memperoleh status akreditasi yang sama yaitu untuk menyelenggarakan diklat baik diklat prajabatan maupun diklat kepemimpinan tingkat III dan IV. Hal ini karena dalam sistem akreditasi dengan menggunakan Pedoman SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tidak diterapkan peringkat akreditasi sebagaimana yang diterapkan dalam akreditasi di lingkungan perguruan tinggi. Padahal mungkin saja kondisi yang dimiliki masing-masing lembaga baik dari aspek tenaga pengelola diklat, widyaiswara, sarana dan prasarana berbeda satu sama lain.

Di samping itu kajian terhadap kinerja lembaga diklat terakreditasi diperlukan untuk menilai sejauh mana manfaat akreditasi bagi lembaga diklat itu sendiri. Akreditasi dalam lingkungan pendidikan tinggi sebagaimana telah disinggung salah satunya bertujuan untuk mendorong perguruan tinggi melakukan perbaikan terus menerus dan mempertahankan mutu yang tinggi. Dengan kata lain meningkatkan atau paling tidak mempertahankan kinerjanya. Apalagi status akreditasi diberikan kepada lembaga diklat hanya untuk kurun waktu tertentu dan apabila lembaga tersebut ingin memperoleh status

tersebut lembaga melakukan proses reakreditasi ulang. Reakreditasi ulang salah satunya dilakukan dengan melihat atau menilai kembali kinerja yang dicapai oleh lembaga tersebut.

Aspek kedua yang menarik dikaji adalah berkaitan dengan sistem akreditasi yang telah diterapkan selama ini. Hal ini mengingat beberapa fenomena yang terjadi dalam penerapan sistem akreditasi lembaga diklat. Dari segi jumlah, data memperlihatkan bahwa lembaga diklat yang terakreditasi jumlahnya lebih sedikit dari lembaga yang belum diakreditasi. Hal ini tentunya menimbulkan pertanyaan, apa yang menjadi hambatan lembaga diklat untuk memperoleh status terakreditasi? Apalagi ada anggapan bahwa prosedur akreditasi yang diterapkan cukup rumit sehingga cukup mempersulit lembaga diklat untuk melakukan proses akreditasi. Masalah lainnya, masih kurangnya monitoring dan evaluasi berkelanjutan dari instansi pembina diklat terhadap lembaga diklat yang terakreditasi. Padahal dalam ketentuan pedoman akreditasi disebutkan bahwa instansi pembina diklat akan melakukan evaluasi secara periodik dan hasilnya dapat mempengaruhi status akreditasi yang telah diberikan.

Fenomena lainnya, menunjukkan bahwa dari segi jumlah lembaga diklat yang terakreditasi untuk menyelenggarakan diklat teknis dan fungsional, juga data menunjukkan jumlahnya masih sangat sedikit. Hal ini memperlihatkan bahwa akreditasi lembaga diklat dalam menyelenggarakan diklat tertentu masih terfokus kepada diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan. Selain itu, nampaknya dalam penerapan akreditasi lembaga diklat belum didasarkan pada suatu standar. Padahal, salah satu unsur utama dalam sistem akreditasi adalah adanya standar. Karena pada intinya akreditasi merupakan suatu proses penilaian tentang sejauh mana suatu lembaga diklat telah memenuhi standar minimal yang telah ditetapkan dalam menyelenggarakan suatu diklat. Masalah lainnya bahwa akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat belum dilaksanakan secara terintegrasi dengan akreditasi dan sertifikasi program diklat serta sertifikasi widyaiswara. Konsentrasi lembaga diklat masih bertumpu pada penyelenggaraan diklat kepemimpinan dan belum mampu mengembangkan inovasi program diklat yang akan dijadikan kekhasan dan "trade mark" lembaga diklat tersebut di mata pasarnya

Dalam perkembangan pelaksanaan kajian ini, instansi pembina diklat telah menerbitkan kebijakan baru tentang akreditasi yaitu Pedoman tersebut telah direvisi dan dituangkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah. Pertanyaannya adalah apakah dengan kebijakan pedoman akreditasi yang baru tersebut dapat memecahkan permasalahan yang masih timbul dalam penerapan akreditasi? Meskipun pedoman ini baru akan diterapkan di dalam proses akreditasi lembaga-lembaga diklat pemerintah, analisis terhadap pedoman ini perlu dilakukan. Hal ini diperlukan untuk mengantisipasi permasalahan-permasalahan yang mungkin akan timbul dari penerapan kebijakan



akreditasi dalam sistem diklat aparatur di tanah air. Analisis dilakukan dengan membandingkan ketentuan yang baru tersebut dengan pedoman akreditasi sebelumnya yang tertuang dalam SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, maka pengkajian terhadap pelaksanaan sistem akreditasi lembaga diklat penting untuk dilakukan. Oleh karena itulah pada tahun 2008 Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN Bandung telah melaksanakan kegiatan Kajian Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat. Kegiatan ini merupakan penjabaran tugas dan fungsi PKP2A I LAN dalam pengkajian kebijakan sumber daya aparatur termasuk di dalamnya berkaitan dengan diklat yang merupakan tugas utama LAN.

## **B. Rumusan Permasalahan**

Sebagaimana telah diuraikan bahwa saat ini dari 33 lembaga diklat pemerintah propinsi statusnya sudah terakreditasi. Artinya lembaga-lembaga tersebut dinilai sudah layak untuk menyelenggarakan jenis dan jenjang diklat tertentu, dalam hal ini adalah diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan. Status akreditasi lembaga diklat tersebut merupakan cermin dari kinerja dan menggambarkan mutu serta efektivitas dari lembaga diklat itu sendiri. Oleh karena itu permasalahan dalam kajian ini adalah “Bagaimana kinerja lembaga diklat dan sistem akreditasi itu sendiri sebagai suatu instrumen untuk menilai kelayakan suatu lembaga diklat dalam penyelenggaraan jenis dan jenjang diklat tertentu?”

Adapun pertanyaan penelitian yang dapat dijabarkan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi baik dari dimensi input maupun output?
2. Bagaimana penerapan sistem akreditasi lembaga diklat pemerintah dengan menggunakan pedoman akreditasi berdasarkan SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil?
3. Bagaimana pengembangan akreditasi lembaga diklat pemerintah dengan menggunakan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah?

## **C. Tujuan dan Manfaat Kajian**

Tujuan kajian ini pengembangan model akreditasi lembaga diklat yang difokuskan pada lembaga diklat pemerintah yang sudah terakreditasi adalah sebagai berikut:

1. Mengukur kinerja dari lembaga diklat yang sudah terakreditasi khususnya di dalam menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan baik dari dimensi input maupun output;



2. Mengevaluasi sistem akreditasi lembaga diklat yang didasarkan pada pedoman akreditasi yang termuat dalam ketentuan SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil;
3. Menganalisis perubahan-perubahan, kelemahan serta implikasi pengaturan akreditasi lembaga diklat yang ada dalam ketentuan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah.

Sedangkan manfaat dari kajian ini adalah sebagai bahan masukan lembaga pembina diklat dalam upaya memperbaiki pelaksanaan sistem akreditasi terhadap lembaga-lembaga diklat dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat. Sedangkan bagi lembaga-lembaga penyelenggara diklat, kajian ini bermanfaat sebagai bahan masukan bagi upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat di lembaga yang bersangkutan.

#### **D. Hasil Yang Dicapai**

Kajian ini menghasilkan laporan kajian yang memotret kinerja beberapa lembaga diklat terakreditasi di daerah terutama dari dimensi input (tenaga pengelola diklat, widyaiswara, sarana dan prasarana dan output (program diklat); evaluasi terhadap sistem akreditasi yang telah diterapkan dengan menggunakan Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 dan analisis penerapan sistem akreditasi yang baru dengan menggunakan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah.

Hasil kedua kajian ini adalah rekomendasi bagi upaya peningkatan kinerja lembaga diklat khususnya yang terakreditasi dan rekomendasi bagi upaya penyempurnaan sistem akreditasi lembaga diklat pemerintah.

#### **E. Ruang Lingkup Kajian**

Cakupan kajian difokuskan kepada evaluasi terhadap kinerja lembaga diklat dan sistem akreditasi lembaga diklat baik yang diatur menurut ketentuan dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil maupun Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah.

Evaluasi kinerja lembaga diklat meliputi 2 dimensi sebagai berikut:

##### **1. Dimensi input**

Evaluasi kinerja dalam dimensi input adalah untuk mengukur sejauh mana pendayagunaan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh lembaga diklat bagi

penyelenggaraan diklat terutama Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan. Kinerja dalam dimensi input diukur dengan menggunakan indikator-indikator sumber daya manusia yang terdiri dari tenaga pengelola diklat (pegawai) dan widyaiswara serta sarana dan prasarana.

## 2. Dimensi output

Evaluasi kinerja dalam dimensi output adalah untuk mengukur kuantitas jasa yang dihasilkan oleh lembaga diklat pemerintah. Kinerja dalam dimensi output ini menunjukkan aspek *service accomplishment* atau pencapaian pelayanan dari lembaga diklat. Kinerja dimensi output dalam hal ini dikaitkan dengan tugas pokok atau *core business* dari lembaga diklat itu sendiri yakni sebagai institusi yang bertugas di dalam penyelenggaraan diklat. Dengan demikian kinerja output diukur dengan menggunakan intensitas penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan oleh lembaga diklat, kualitas lulusan serta alumni yang dihasilkan oleh lembaga diklat terutama Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan III.

Sedangkan evaluasi terhadap sistem akreditasi meliputi aspek-aspek tujuan, fokus akreditasi (ruang lingkup), komponen-komponen sebagai indikator lembaga diklat, sistem penilaian (*assessment*), proses pelaksanaan, kapasitas kelembagaan dan SDM pelaksana akreditasi, serta monitoring dan evaluasi paska akreditasi.

## F. Metodologi

### 1. Metode Penelitian

Kajian pengembangan model akreditasi lembaga diklat yang difokuskan pada evaluasi kinerja dan sistem akreditasi menggunakan metode penelitian deskriptif. Dengan metode ini, kajian berupaya untuk menggambarkan keadaan obyek penelitian sebagaimana adanya. Dalam hal ini yang menjadi obyek penelitian adalah tingkat kinerja lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi dan pelaksanaan sistem akreditasi lembaga-lembaga diklat. Adapun metode penelitian adalah metode kuantitatif dan kualitatif.

Populasi dalam kajian ini adalah seluruh lembaga diklat daerah pemerintah propinsi di Indonesia yang seluruhnya berjumlah 33 lembaga. Dari jumlah populasi lembaga diklat tersebut diambil sampel sebanyak 7 (21%) Badan Diklat Daerah secara acak dengan kriteria sebagai berikut:

- Periode akreditasi → dipilih yang memperoleh akreditasi terlama
- Mewakili daerah-daerah di wilayah Indonesia Timur, Barat dan Tengah

Berdasarkan kriteria tersebut lembaga diklat Pemerintah Propinsi yang dijadikan sampel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta
2. Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah
3. Badan Diklat Propinsi Jawa Timur
4. Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara
5. Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur
6. Badan Diklat Propinsi Propinsi Bali
7. Badan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan

## **2. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data kajian ini adalah sebagai berikut:

- a. Studi dokumentasi untuk menggali informasi tentang berbagai aspek yang terkait dengan konsep akreditasi.
- b. Instrumen data lembaga diklat yang diisi oleh masing-masing lembaga diklat, yang meliputi data umum, tenaga pengelola diklat, widyaiswara, program, sarana dan prasarana serta alumni.
- c. Wawancara mendalam untuk menggali informasi tentang pelaksanaan akreditasi terhadap lembaga diklat. Wawancara dilakukan dengan para pengelola lembaga-lembaga diklat di daerah untuk memberikan pendapatnya tentang penerapan sistem akreditasi.

## **3. Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan dengan mempertimbangkan jenis data dan fokus kajian. Berdasarkan hal tersebut digunakan dua teknik pengolahan dan analisis data. Pertama, untuk mengukur kinerja lembaga diklat terakreditasi yang datanya bersifat kuantitatif digunakan teknik pengolahan dan analisis data dengan pendekatan kuantitatif dengan formulasi matematis. Kedua, untuk mengevaluasi sistem akreditasi yang menggunakan data kualitatif (hasil wawancara dan dokumen) digunakan teknik pengolahan dan analisis deskriptif kualitatif.

### **a. Teknik Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Diklat**

Teknik analisis yang digunakan dalam pengukuran kinerja lembaga diklat terakreditasi adalah teknik deskriptif kuantitatif. Artinya analisis dilakukan dengan mendeskripsikan hasil pengolahan data kuantitatif selama periode waktu 3 tahun (2005-2007), dengan tahapan sebagai berikut:

- Penghitungan rasio dari setiap indikator kinerja dari dimensi input dan dimensi output dari tahun 2005 sampai dengan 2007 di setiap lembaga diklat

- Menghitung mean atau rata-rata rasio di setiap lembaga diklat selama periode 2005-2007
- Menghitung mean atau rata-rata rasio dari seluruh lembaga diklat
- Menghitung standar deviasi masing-masing indikator kinerja
- Membandingkan rata-rata rasio di setiap lembaga diklat dengan rata-rata rasio keseluruhan lembaga diklat.
- Berdasarkan hasil perbandingan tersebut dibuat kriteria kinerja untuk setiap indikator kinerja sebagai berikut:
  - a. Kinerja di bawah rata-rata, yaitu apabila rata-rata rasio di satu lembaga diklat berada di bawah rata-rata rasio keseluruhan lembaga diklat. Lembaga diklat yang nilai rasionya dalam indikator kinerja tertentu berada di bawah rata-rata diartikan bahwa kinerja lembaga diklat tersebut dalam indikator kinerja tersebut masih Kurang Baik.
  - b. Kinerja sama dengan rata-rata, yakni yaitu apabila rata-rata rasio di satu lembaga diklat sama dengan rata-rata rasio keseluruhan lembaga diklat. Lembaga diklat yang nilai rasionya dalam indikator kinerja tertentu sama dengan rata-rata diartikan bahwa kinerja lembaga diklat tersebut dalam indikator kinerja tersebut Cukup Baik.
  - c. Kinerja di atas rata-rata, yaitu apabila rata-rata rasio di satu lembaga diklat berada di atas rata-rata rasio keseluruhan lembaga diklat. Lembaga diklat yang nilai rasionya dalam indikator kinerja tertentu berada di atas rata-rata diartikan bahwa kinerja lembaga diklat tersebut dalam indikator kinerja tersebut sudah Baik.

#### **b. Teknik Analisis Evaluasi Akreditasi Lembaga Diklat**

Sebagaimana disebutkan bahwa kajian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi model akreditasi lembaga diklat yang diterapkan dalam sistem diklat aparatur di Indonesia. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan data persepsi yang digali dari narasumber di 7 (tujuh) lembaga diklat yang menjadi sampel kajian ini melalui teknik wawancara mendalam baik lisan maupun tertulis. Hasil dari wawancara tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan metode triangulasi dan interpretasi.

Triangulasi adalah metode yang pada dasarnya berpijak pada validitas temuan-temuan dan tingkat kepercayaan yang tinggi dengan pemakaian lebih dari satu teknik pengumpulan data. Menurut Moleong (1990: 46) metoda ini merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data itu. Dengan metode interpretatif maksudnya adalah untuk mendapatkan makna serta

analisis terhadap fakta-fakta yang berkaitan dengan penerapan akreditasi lembaga diklat dalam sistem diklat PNS. Evaluasi ditekankan kepada implementasi kebijakan akreditasi yang telah diterapkan yaitu yang didasarkan pada Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan tersebut dimaksudkan juga untuk mengetahui apa yang sudah tepat dan apa yang belum tepat diterapkan serta masalah-masalah apa yang dihadapi lembaga diklat.

Selain itu analisis juga dilakukan terhadap model akreditasi lembaga diklat yang akan diterapkan dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah. Analisis ini dilakukan untuk melihat perubahan-perubahan pengaturan kebijakan akreditasi lembaga diklat pemerintah dibandingkan dengan kebijakan sebelumnya. Analisis juga dilakukan dengan melihat kelemahan dan implikasi dari pengaturan akreditasi lembaga diklat pemerintah yang baru tersebut.

#### **G. Pengembangan Indikator dan Kriteria Penilaian**

Salah satu hal yang sangat penting dalam pengukuran kinerja adalah penetapan indikator. Indikator adalah hal-hal yang menjadi objek pengukuran dan evaluasi dari setiap aspek kinerja lembaga diklat pemerintah yang meliputi dimensi input dan dimensi output.

Setelah indikator ditemukan, perlu ditetapkan kriteria penilaian (evaluasi). Kriteria menunjukkan kualifikasi yang dimiliki oleh suatu indikator untuk dimasukkan ke dalam suatu kategori atau klasifikasi tertentu. Setelah indikator ditetapkan, langkah selanjutnya yang harus dilakukan sebelum evaluasi adalah penggalan data dan informasi. Data dan informasi hanya dapat digali dengan instrumen yang dapat dipercaya. Dengan kata lain, instrumen adalah alat yang digunakan untuk menggali data dan informasi berkaitan dengan setiap indikator kinerja lembaga diklat pemerintah. Data untuk setiap indikator sangat mungkin diterjemahkan ke dalam lebih dari satu instrumen. Baru setelah instrumen dibuat, penggalan data dilakukan, lalu pengukuran dilakukan, dan pada akhirnya dilaksanakan evaluasi kinerja.

Pengukuran dan penilaian kinerja terhadap dimensi input diorientasikan kepada *service efforts* atau bagaimana sumber daya digunakan untuk melaksanakan berbagai program atau pelayanan jasa yang beragam. *Efforts* atau usaha adalah jumlah sumber daya keuangan dan non keuangan yang dipakai dalam pelaksanaan suatu program atau jasa pelayanan. Sedangkan pengukuran dan penilaian kinerja terhadap dimensi output diorientasikan kepada *Service accomplishment* atau mengukur kuantitas jasa yang disediakan.

Adapun indikator-indikator kinerja baik dari dimensi input maupun dimensi output serta kriteria penilaian kinerja dapat dijabarkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.2.**  
**Indikator, Indikator Operasional dan Kriteria Penilaian Kinerja Dimensi Input**

Indikator	Indikator Operasional	Kriteria Penilaian
SDM Pengelola Diklat	Rasio jumlah pegawai terhadap jumlah widyaiswara (R1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini menunjukkan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada widyaiswara</li> <li>• Makin rendah rasio makin tinggi dan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada widyaiswara.</li> <li>• Hal ini berarti kinerja input lembaga diklat makin baik pula</li> </ul>
	Rasio jumlah pegawai terhadap jumlah peserta (R2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini menunjukkan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada peserta diklat</li> <li>• Makin rendah rasio makin tinggi dan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada peserta diklat. Hal ini berarti kinerja input lembaga diklat makin baik pula</li> </ul>
	Rasio jumlah pegawai terhadap jumlah penyelenggaraan program diklat (Prajabatan dan Kepe-mimpinan) (R3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini menunjukkan efisiensi lembaga diklat dalam mendayagunakan pegawai dalam program diklat</li> <li>• Semakin kecil rasio makin baik kinerja input lembaga diklat</li> </ul>
	Rasio pegawai yang sudah mengikuti program pengembangan pegawai (Diklat MOT dan TOC) terhadap seluruh jumlah pegawai (R4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini menunjukkan komitmen lembaga diklat untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pegawai</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makin tinggi rasio makin tinggi komitmen lembaga dilat untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pagawainya Hal ini berarti kinerja input lembaga diklat makin baik pula</li> </ul>



Indikator	Indikator Operasional	Kriteria Penilaian
	Rasio pegawai dengan pendidikan Sarjana dan Magister terhadap seluruh jumlah pegawai (R5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini menunjukkan tingkat keterpenuhan kebutuhan pegawai S1 ke atas di lembaga diklat</li> <li>• Nilai ideal adalah 100%.</li> <li>• Makin mendekati angka 100% berarti makin baik kinerja input lembaga diklat</li> </ul>
	Prosentase pegawai yang memiliki pengalaman dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan (R6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai ini menunjukkan komitmen lembaga diklat untuk menyediakan pegawai yang profesional untuk menyelenggarakan diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan</li> <li>• Nilai ideal adalah 100%.</li> <li>• Makin mendekati angka 100% kinerja input lembaga diklat makin baik pula</li> </ul>
Widyaiswara	Rasio jumlah widyaiswara terhadap jumlah diklat (R7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini menunjukkan komitmen lembaga diklat untuk mendayagunakan widyaiswara dalam penyelenggaraan diklat</li> <li>• Makin besar rasio kinerja input lembaga diklat makin baik pula</li> </ul>
	Rasio jumlah widyaiswara yang berpendidikan S2 terhadap jumlah seluruh widyaiswara (R8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini menunjukkan tingkat keterpenuhan kebutuhan widyaiswara berpendidikan S2 ke atas di lembaga diklat</li> <li>• Nilai ideal adalah 100%.</li> <li>• Makin mendekati angka 100% berarti makin baik kinerja input lembaga diklat</li> </ul>
	Prosentase jumlah widyaiswara yang sudah mengikuti Program pengembangan WI (R9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini menunjukkan komitmen lembaga diklat untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme widyaiswara</li> <li>• Makin tinggi rasio makin tinggi komitmen lembaga dilat untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme widyaiswaranya Hal ini berarti kinerja input lembaga diklat makin baik pula</li> </ul>

Indikator	Indikator Operasional	Kriteria Penilaian
Widyaiswara	Prosentase widyaiswara yang memiliki pengalaman dalam mengajar Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan (R10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai ini menunjukkan komitmen lembaga diklat untuk menyediakan widyaiswara yang berpengalaman untuk mengajar dalam diklat Prajabatan dan Kepemimpinan</li> <li>• Nilai ideal adalah 100%.</li> <li>• Makin mendekati angka 100% kinerja input lembaga diklat makin baik pula</li> </ul>
	Rata-rata penilaian peserta terhadap widyaiswara (R11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai ini menunjukkan kepuasan peserta diklat terhadap kualitas widyaiswara</li> <li>• Makin tinggi nilai rata-rata makin baik kinerja input lembaga diklat</li> </ul>
Perlengkapan	Rasio (jumlah kelas x daya tampung tiap kelas x jumlah program diklat dalam tahun tertentu) terhadap jumlah peserta diklat dalam tahun tertentu (R12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini menunjukkan komitmen lembaga diklat dalam pendayagunaan sarana kelas yang ada</li> <li>• Rasio ideal adalah 1. Lebih kecil atau lebih besar rasio dari 1 berarti daya tampung sarana kelas kurang seimbang dengan jumlah peserta</li> <li>• Makin mendekati angka 1 makin baik kinerja input lembaga diklat.</li> </ul>

**Tabel 1.3.**

**Indikator, Indikator Operasional dan Kriteria Penilaian Kinerja Dimensi Output**

Indikator	Indikator Operasional	Kriteria Penilaian
Intensitas Penyelenggaraan Program Diklat	Prosentase Penyelenggaraan Diklat Prajabatan PNB (R13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai ini menunjukkan produktivitas atau intensitas penyelenggaraan diklat Prajabatan yang sumber anggarannya bukan dari APBD</li> <li>• Makin besar prosentase makin baik kinerja output lembaga diklat</li> </ul>
	Prosentase Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan PNB (R13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai ini menunjukkan produktivitas atau intensitas penyelenggaraan diklat Kepemimpinan yang sumber anggarannya bukan dari APBD</li> <li>• Makin besar prosentase makin baik kinerja output lembaga diklat</li> </ul>
Kualifikasi kelulusan	Prosentase peserta dengan tingkat kelulusan Baik (R14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini kinerja lembaga diklat dalam menghasilkan lulusan dengan kualifikasi baik</li> <li>• Makin besar prosentase peserta diklat yang lulus dengan kualifikasi Baik kinerja output lembaga diklat makin baik pula</li> </ul>
	Prosentase peserta dengan tingkat kelulusan Baik Sekali (R14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini kinerja lembaga diklat dalam menghasilkan lulusan dengan kualifikasi Baik Sekali</li> <li>• Makin besar prosentase peserta diklat yang lulus dengan kualifikasi Baik Sekali kinerja output lembaga diklat makin baik pula</li> </ul>
	Prosentase peserta dengan tingkat kelulusan Memuaskan (R14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio ini kinerja lembaga diklat dalam menghasilkan lulusan dengan kualifikasi Memuaskan</li> <li>• Makin besar prosentase peserta diklat yang lulus dengan kualifikasi Memuaskan kinerja output lembaga diklat makin baik pula</li> </ul>

Indikator	Indikator Operasional	Kriteria Penilaian
Alumni	Prosentase jumlah alumni Diklat Prajabatan (R15)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nilai ini menunjukkan produktivitas lembaga diklat dalam penyelenggaraan diklat Prajabatan</li><li>• Makin besar prosentase makin baik kinerja ouput lembaga diklat</li></ul>
	Prosentase jumlah alumni Diklat Kepemimpinan (R15)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nilai ini menunjukkan produktivitas lembaga diklat dalam penyelenggaraan diklat Kepemimpinan</li><li>• Makin besar prosentase makin baik kinerja ouput lembaga diklat</li></ul>

## BAB II

### TINJAUAN KONSEPTUAL AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT

#### A. Lembaga Diklat Sebagai Faktor Penentu Keberhasilan Diklat

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) dewasa ini merupakan aspek yang sangat penting dalam suatu organisasi apapun bentuknya, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Studi Workforce 2000 (dalam Marwansyah & Mukaram, 2000) yang dilakukan oleh William Johnston dan Arnold Parker menyimpulkan bahwa sumber daya yang sangat menentukan kesejahteraan suatu negara adalah sumber daya manusia (SDM). Pengetahuan, keterampilan, serta motivasi SDM merupakan daya pendorong kemajuan suatu negara. Oleh karena itulah menurut mereka pendidikan dan pelatihan merupakan suatu sistem utama suatu negara untuk menjaga dan meningkatkan kualitas SDM-nya.

Dalam konteks organisasi, pengembangan SDM pada dasarnya memiliki berbagai tujuan. Buckley dan Caple (1990, dalam Marwansyah & Mukaram, 2000) menyatakan bahwa pengembangan manusia pada dasarnya ditujukan untuk membuat individu pegawai memiliki kemampuan yang memungkinkan mereka dapat mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan secara memuaskan. Marwansyah & Mukaram (2000) sendiri mengidentifikasi tiga tujuan pengembangan SDM. Pertama, untuk meningkatkan produktivitas pegawai pada semua tingkatan organisasi. Kedua, untuk mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi. Ketiga, untuk mempersiapkan pegawai agar dapat menjalankan tugas atau pekerjaan yang lebih tinggi jenjangnya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi dewasa ini, termasuk organisasi pemerintah, banyak menggunakan program pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai salah satu strategi pengembangan SDM. Konsep Diklat itu meskipun menurut para ahli secara konseptual merupakan dua konsep yang “sama tapi tak serupa”. Namun dengan merangkum dari berbagai pendapat, diklat ini merujuk kepada kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, pemahaman dan penyerapan nilai-nilai, baik yang diperlukan seorang pegawai baik yang berhubungan dengan suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu maupun yang diperlukan dalam semua aspek kehidupannya. Pada intinya, program diklat merupakan suatu proses pembelajaran yang diperlukan oleh pegawai baik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan maupun untuk membangun suatu sikap tertentu. Dalam konteks pengembangan SDM aparatur, PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS menyebutkan bahwa diklat adalah adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Dengan kata lain, program diklat proses pengembangan kapasitas pegawai untuk membentuk kompetensi pegawai yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas serta pengembangan karir mereka sebagai PNS.

Dalam konteks pengembangan SDM aparatur atau PNS, Diklat sebagaimana telah disebutkan dalam bagian sebelumnya, secara umum mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sedangkan sasaran yang ingin dicapai dari diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, program pengembangan PNS melalui diklat dilaksanakan melalui dua jenis diklat yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Diklat dalam jabatan selanjutnya diklasifikasikan ke dalam tiga jenis diklat yaitu diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Diklat prajabatan ditujukan bagi para calon PNS yang akan diangkat menjadi PNS. Sedangkan diklat kepemimpinan ditujukan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Adapun diklat fungsional ditujukan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Terakhir, diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran masing-masing jenis diklat tersebut adalah lembaga penyelenggara diklat itu sendiri. Bahkan Van Wart, Cayer & Cook (1993) menyatakan bahwa salah satu faktor kunci keberhasilan penyelenggaraan diklat – apapun jenis diklatnya – adalah penanggung jawab pelaksana diklat. Dengan kata lain lembaga yang mengelola dan menyelenggarakan diklat itu sendiri. Lembaga diklat menurutnya harus memiliki kompetensi yang tinggi di dalam mengelola program diklat. Bahkan para pengelola lembaga diklat harus memiliki pemahaman yang baik tentang kerangka umum manajemen organisasinya seperti aspek pengelolaan keuangan, sistem informasi, kebijakan SDM serta peraturan perundang-undangan yang berkaitan.

Begitu pula halnya LAN sebagai instansi pembina diklat menetapkan bahwa keberhasilan suatu proses diklat sebagai bagian dari sistem kediklatan yang profesional



ditentukan oleh lembaga penyelenggara diklat yang meliputi sistem administrasi penyelenggara diklat, sarana diklat, prasarana diklat, pembiayaan diklat, lokasi diklat, dan pengalaman penyelenggara.

Selanjutnya Van Wart, Cayer & Cook (1993) menyatakan bahwa efektivitas program diklat yang diselenggarakan oleh suatu lembaga diklat ditentukan oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut meliputi jenis diklat dan peserta, ruang lingkup program, jumlah peserta, lokasi, frekuensi pelaksanaan, biaya serta instruktur atau tenaga pengajar.

Mengingat pentingnya lembaga diklat sebagai salah satu faktor determinan bagi keberhasilan penyelenggaraan diklat yang berkualitas, maka dewasa ini khususnya di negara-negara maju telah dikembangkan berbagai standar yang harus dipenuhi oleh suatu lembaga diklat. Misalnya di Australia berdasarkan the Australian National Qualification Framework, standar yang harus dipenuhi oleh lembaga diklat adalah sebagai berikut:

- Harus memiliki sistem perencanaan untuk menyelenggarakan pelatihan berkualitas dan asesmen
- Menjamin adanya integrasi ketaatan lembaga diklat terhadap tuntutan dan persyaratan peraturan perundang-undangan yang relevan ke dalam kebijakan dan prosedur yang berlaku di lembaga diklat tersebut. Di samping itu lembaga diklat pun menjaga terpeliharanya ketaatan tersebut
- Memiliki dan menerapkan prosedur manajemen keuangan yang efektif
- Memiliki dan menerapkan administrasi dan prosedur manajemen dokumen yang efektif
- Mengetahui sistem akreditasi dan sertifikasi dan pernyataan pencapaian keberhasilan yang diterbitkan oleh lembaga-lembaga diklat yang lain
- Menerapkan prinsip kemudahan akses dan kesetaraan, menyediakan informasi secara tepat waktu dan memadai, memberikan konsultasi dan dukungan pelayanan yang membantu pelanggan untuk mengidentifikasi dan mencapai outcome yang diharapkan
- Setiap pegawai lembaga diklat yang terlibat dalam pelaksanaan diklat, asesmen dan pelayanan kepada peserta memiliki kompetensi dalam kompetensi dalam bidang pekerjaannya
- Menghasilkan outcome yang dinyatakan dalam akreditasi program pelatihan dan menyampaikan kualifikasi serta pernyataan pencapaian keberhasilan yang memenuhi persyaratan sistem kualifikasi
- Melakukan identifikasi, negosiasi, perencanaan dan implementasi strategi pembelajaran dan asesmen yang memadai untuk memenuhi kebutuhan setiap peserta didiknya

- Asesmen yang dilakukan lembaga diklat memenuhi tuntutan persyaratan standar sistem evaluasi
- Pemasaran dan promosi produk serta pelayanan pelatihan dan asesmen dilakukan secara etis

## **B. Kinerja dan Pengukuran Kinerja Lembaga Diklat**

Sebagaimana telah diuraikan bahwa lembaga diklat merupakan salah satu faktor penting bagi keberhasilan diklat. Keberhasilan penyelenggaraan diklat menunjukkan kinerja lembaga diklat. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategik suatu organisasi. Dewasa ini kinerja suatu organisasi digunakan sebagai salah satu alat ukur akuntabilitas organisasi. Oleh karena itulah pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi suatu organisasi.

Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Pengukuran kinerja dalam konteks organisasi pemerintah menurut Parker (1996:3, dalam Sadjarto, 2000) akan memberikan lima manfaat sebagai berikut:

- 1) Pengukuran kinerja meningkatkan mutu pengambilan keputusan. Seringkali keputusan yang diambil pemerintah dilakukan dalam keterbatasan data dan berbagai pertimbangan politik serta tekanan dari pihak-pihak yang berkepentingan. Proses pengembangan pengukuran kinerja ini akan memungkinkan pemerintah untuk menentukan misi dan menetapkan tujuan pencapaian hasil tertentu. Di samping itu dapat juga dipilih metode pengukuran kinerja untuk melihat kesuksesan program yang ada. Di sisi lain, adanya pengukuran kinerja membuat pihak legislatif dapat memfokuskan perhatian pada hasil yang didapat, memberikan evaluasi yang benar terhadap pelaksanaan anggaran serta melakukan diskusi mengenai usulan-usulan program baru.
- 2) Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas internal. Dengan adanya pengukuran kinerja ini, secara otomatis akan tercipta akuntabilitas di seluruh lini pemerintahan, dari lini terbawah sampai teratas. Lini teratas pun kemudian akan bertanggungjawab kepada pihak legislatif. Dalam hal ini disarankan pemakaian system pengukuran standar seperti halnya *management by objectives* untuk mengukur *outputs* dan *outcomes*.

- 3) Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas publik. Meskipun bagi sebagian pihak, pelaporan evaluasi kinerja pemerintah kepada masyarakat dirasakan cukup menakutkan, namun publikasi laporan ini sangat penting dalam keberhasilan sistem pengukuran kinerja yang baik. Keterlibatan masyarakat terhadap pengambilan kebijakan pemerintah menjadi semakin besar dan kualitas hasil suatu program juga semakin diperhatikan.
- 4) Pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan. Proses perencanaan strategi dan tujuan akan kurang berarti tanpa adanya kemampuan untuk mengukur kinerja dan kemajuan suatu program. Tanpa ukuran-ukuran ini, kesuksesan suatu program juga tidak pernah akan dinilai dengan obyektif.
- 5) Pengukuran kinerja memungkinkan suatu entitas untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif. Masyarakat semakin kritis untuk menilai program-program pokok pemerintah sehubungan dengan meningkatnya pajak yang dikenakan kepada mereka. Evaluasi yang dilakukan cenderung mengarah kepada penilaian apakah pemerintah memang dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Dalam hal ini pemerintah juga mempunyai kesempatan untuk menyerahkan sebagian pelayanan publik kepada sektor swasta dengan tetap bertujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

Selanjutnya dalam melakukan pengukuran kinerja ada berbagai elemen yang perlu diperhatikan. Elemen-elemen tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi. Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.
- b. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Sedangkan ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung
- c. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bias diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

- d. Evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan:
- *Feedback* atau umpan balik. Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Bisa dijadikan landasan pemberian *reward* and *punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.
  - Alat untuk menilai kemajuan organisasi. Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi.
  - Alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun stakeholders.

Berdasarkan elemen tersebut, salah satu yang sangat penting dalam mengukur kinerja organisasi adalah menentukan indikator kinerja dan ukuran kinerja. Sadjiarto (2000) mengutip pendapat dari *Government Accounting Standard Board* (GASB), dalam *Concept Statements No.2*, menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja dapat digunakan tiga kategori indikator, yaitu (1) indikator pengukuran *service efforts*, (2) indikator pengukuran *service accomplishment*, dan (3) indikator yang menghubungkan antara *efforts* dengan *accomplishment*. *Service efforts* menunjukkan bagaimana **sumber daya** digunakan untuk melaksanakan berbagai program atau pelayanan jasa yang beragam. Sedangkan *service accomplishment* menunjukkan **prestasi** dari program tertentu, seperti input dan outcome. Di samping itu perlu disampaikan juga penjelasan tertentu berkaitan dengan pelaporan kinerja ini (*explanatory information*). Pengukuran-pengukuran ini melaporkan jasa apa saja yang disediakan oleh pemerintah, apakah jasa tersebut sudah memenuhi tujuan yang ditentukan dan apakah efek yang ditimbulkan terhadap penerima layanan/jasa tersebut. Selanjutnya perbandingan *service efforts* dengan *service accomplishment* tersebut merupakan dasar penilaian efisiensi operasi pemerintah. Sementara itu menurut pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Kelompok masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
- b. Kelompok proses (process) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
- c. Kelompok keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud maupun tidak berwujud.

- d. Kelompok hasil (outcome) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
- e. Kelompok manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- f. Kelompok dampak (impact) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

### C. Konsep Akreditasi Dalam Kediklatan

Akreditasi merupakan suatu istilah yang banyak diterapkan dalam dunia pendidikan. Di Amerika konsep ini sudah diterapkan dalam dunia pendidikan umum sejak 100 tahun yang lalu. Salah satu faktor yang mendorong lahirnya konsep akreditasi adalah meningkatnya tuntutan terhadap dunia pendidikan yang ditandai oleh semakin meningkatnya jumlah siswa sekolah. Peningkatan populasi anak sekolah tersebut kemudian menyebabkan peningkatan terhadap jumlah institusi pendidikan terutama yang dikelola oleh swasta dan juga sistem pendidikan itu sendiri. Dalam perkembangan selanjutnya konsep akreditasi ini diterapkan dalam dunia pendidikan termasuk Diklat di berbagai negara di seluruh dunia. Konsep ini bahkan dijadikan sebagai salah satu instrumen jaminan kualitas (*quality assurance*).

Sementara itu International Institute for Educational Planning UNESCO (2007) mengidentifikasi beberapa faktor yang mendorong penerapan akreditasi sebagai instrumen jaminan kualitas. Faktor-faktor tersebut antara meningkatnya tuntutan sosial terhadap dunia pendidikan, berkembangnya sistem pendidikan, munculnya privatisasi dalam bidang pendidikan, pendidikan tinggi semakin dipersepsikan sebagai 'private good', tuntutan peraturan dan pemerintah terhadap 'value of money' pendidikan, tuntutan pasar dan pelanggan atas adanya transparansi serta iklim globalisasi dewasa ini yang juga melanda dunia pendidikan.

Pengertian akreditasi itu sendiri berdasarkan data yang diperoleh dari [www.aadexam.org/aadexam/Final-ElimLicExamsOct1201.pdf](http://www.aadexam.org/aadexam/Final-ElimLicExamsOct1201.pdf) dapat dilihat pada boks berikut:



### Box 2.1. Definisi Akreditasi

- Akreditasi adalah sebuah sistem untuk mengetahui tingkat kinerja (*performance*), integritas dan kualitas suatu institusi pendidikan atau program pelatihan yang bertujuan untuk memberikan jaminan kualitas dan mendapatkan kepercayaan dari komunitas pendidikan dan masyarakat (**American Dental Association**)
- Akreditasi adalah sebuah perangkat untuk mengevaluasi diri yang diadopsi oleh dunia pendidikan. Proses akreditasi bertujuan untuk memperkuat dan menjaga kualitas serta integritas pendidikan tinggi sehingga mendapatkan kepercayaan dari masyarakat (**Middle States Commission on Higher Education**)
- Akreditasi adalah sebuah proses yang bersifat sukarela, dimana sebuah institusi pendidikan memberikan keseluruhan program pengajarannya kepada Badan Evaluasi Regional untuk ditinjau. Penilaian dari Badan Evaluasi tersebut memberikan jaminan bahwa institusi yang terakreditasi dianggap telah memenuhi standar minimum tertentu (**Western Interstate Commission For Higher Education**)
- Akreditasi adalah proses dimana sebuah program pembelajaran atau pelatihan yang terstruktur mampu memberikan sertifikat kompetensi yang diakui secara nasional kepada para pesertanya. Unsur penting dari proses ini adalah fase pengembangan dan penyampaian materi/program pembelajaran. Melalui cara tersebut, kualitas prosedur dan output dari program pengajaran bisa dinilai oleh semua pihak yang terlibat (**Open College Network, Kent & Medway**)
- Akreditasi adalah sebuah proses yang digunakan dalam sistem pendidikan di Amerika Serikat untuk memberikan jaminan bahwa sekolah, institusi pendidikan dan penyedia jasa pendidikan lainnya telah memenuhi standar minimum kualitas dan integritas yang berkaitan dengan sistem akademik, administrasi dan pelayanan terkait lainnya dan terus berupaya mempertahankannya. Hal tersebut merupakan sebuah proses yang bersifat sukarela dan berpedoman kepada Prinsip Penyelenggaraan Mandiri Proses Akademik. Dalam dunia internasional, akreditasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi berwenang dapat diterima karena AS dapat disamakan dengan sistem pendidikan nasional dari negara negara lain (**US Network For Education Information**)
- Akreditasi pada institusi pendidikan tinggi merupakan proses evaluasi diri yang dilakukan oleh badan penilai untuk memperbaiki kualitas akademik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap program pengajaran institusi tersebut (**Council For Higher Education Accreditation**)
- Akreditasi berarti sebuah institusi dinilai telah berhasil memenuhi standar tertentu dan diharapkan akan terus menerapkannya. Tidak ada batas waktu dalam proses akreditasi, namun sekolah yang terakreditasi harus menjalani proses peninjauan kembali setidaknya setiap sepuluh tahun sekali (**Library Connections, Robert E Kennedy Library, California Polytechnic State University**)
- Akreditasi merupakan sebuah perangkat/alat bagi institusi dalam mengembangkan dan mempertahankan program pendidikan yang efektif untuk meyakinkan komunitas pendidikan, masyarakat dan organisasi lainnya bahwa institusi yang sudah terakreditasi dianggap telah memenuhi standar kualitas dan efektivitas yang tinggi. (**Western Association Of Schools And Colleges**)

(dikumpulkan dari berbagai Sumber)



Berdasarkan pengertian akreditasi dari beberapa sumber sebagaimana diuraikan dalam boks 2.1. ada beberapa kesamaan pengertian konsep akreditasi. Pertama, akreditasi merupakan suatu proses penilaian atau evaluasi suatu institusi. Kedua, akreditasi berkaitan erat dengan pemenuhan terhadap standar minimum tertentu yang telah ditetapkan. Ketiga, akreditasi bertujuan untuk memperoleh kepercayaan masyarakat.

Karena itu dapat disimpulkan bahwa berbagai pengertian tersebut di atas pada intinya menekankan akreditasi sebagai suatu proses penilaian yang melibatkan pihak internal maupun eksternal lembaga pendidikan, sehingga melalui penilaian tersebut dapat diketahui apakah suatu institusi atau program pendidikan telah memenuhi standar yang ditetapkan. Bahkan Harvey (*dalam ENQA Workshop Reports 3, 2004*) secara tegas menyatakan bahwa akreditasi pada dasarnya merupakan penetapan atau penetapan ulang tentang status, legitimasi atau kelayakan dari suatu lembaga, program (rangkuman modul) atau modul pembelajaran.

Penerapan sistem akreditasi dalam dunia pendidikan memiliki beberapa tujuan. Misalnya sebuah lembaga pengajar di California Amerika Serikat yang disebut dengan Commission on Teacher Credentialing (CTC) menetapkan beberapa tujuan akreditasi adalah untuk sebagai berikut:

- Menjamin adanya akuntabilitas
- Mewujudkan kualitas dan efektivitas
- Memastikan pemenuhan terhadap standar yang telah ditetapkan
- Mendukung program peningkatan

Akreditasi pada dasarnya berfungsi untuk mengontrol program yang diselenggarakan agar terus mematuhi standar yang telah ditetapkan dan menjamin bahwa program/ lembaga yang tidak memenuhi standar tersebut tidak termasuk dalam lembaga pendidikan tinggi yang bersertifikat. Kegagalan dalam menunjukkan akuntabilitas yang memuaskan dapat menyebabkan pencabutan status akreditasi dalam bentuk penutupan atau penggabungan lembaga.

Sedangkan dalam konteks sistem pendidikan tinggi di Amerika, akreditasi memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Verifikasi bahwa lembaga atau program memenuhi standar yang ditetapkan;
2. Membantu calon peserta didik dalam mengidentifikasi lembaga-lembaga yang diterima atau diakui;
3. Membantu mengidentifikasi lembaga atau program mana yang layak bagi penanaman investasi modal baik publik maupun swasta.
4. Melindungi organisasi dari tekanan-tekanan yang membahayakan baik dari pihak internal maupun eksternal organisasi

5. Menciptakan tujuan bagi peningkatan diri dari program-program yang masih lemah dan merangsang pencapaian umum dari standar yang berlaku di lingkungan institusi pendidikan
6. Keterlibatan staf dan lembaga dalam perencanaan dan evaluasi institusi

Akreditasi baik dalam dunia pendidikan umum maupun kediklatan, terdiri atas beberapa jenis. Namun demikian pada umumnya akreditasi itu meliputi akreditasi lembaga (institusi) dan akreditasi program. Akreditasi lembaga merupakan pemberian status terhadap lembaga pendidikan yang menunjukkan bahwa lembaga tersebut telah memenuhi standar kualitas dan persyaratan yang ditetapkan oleh lembaga pengakreditasi. Akreditasi lembaga biasanya meliputi aspek kualitas akademik, efektivitas administratif dan pelayanan lainnya. Akreditasi institusi memberikan pernyataan/jaminan bahwa lembaga tersebut dijalankan dengan kualitas tinggi dalam semua aspeknya. Jenis akreditasi ini bersifat komprehensif dan menunjukkan bahwa institusi tersebut telah mencapai standar kualitas tertentu dalam berbagai aspek seperti program pembelajaran, administrasi, kurikulum, pelayanan dan kondisi keuangan pada umumnya. Dalam beberapa kasus, akreditasi institusi merupakan salah satu jalan untuk mendapatkan ijin operasional. Jenis akreditasi ini banyak diterapkan dalam dunia pendidikan.

Sedangkan akreditasi program merupakan jenis akreditasi yang ditujukan untuk program-program yang diselenggarakan oleh suatu lembaga pendidikan terakreditasi. Dalam pendidikan tinggi di Indonesia akreditasi program ini merupakan penilaian terhadap 3 aspek standar yaitu input, proses dan luaran serta hasil.

#### **a. Akreditasi, Audit, Asesmen Dan Pemeriksaan Eksternal**

Meskipun akreditasi berbeda dengan audit, penilaian dan pemeriksaan eksternal, namun demikian ada beberapa persamaan yang tumpang tindih antara ketiganya (Harvey, 2002b; Stensaker, 2003). Satu perbedaan besar adalah ketiganya yang menyatakan premis bahwa sebuah institusi atau program berfungsi dengan baik sementara proses eksternal harus menunjukkan hasil sebaliknya (model “tidak bersalah sampai terbukti bersalah”). Misalnya, audit seringkali melibatkan metodologi yang didesain untuk menguji penyimpangan sebuah institusi atau program. Sementara dalam akreditasi, institusi atau program harus membuktikan kalau mereka itu berkompeten (model “bersalah sampai dibuktikan tidak bersalah”)

Akreditasi memiliki 3 pemahaman. Pertama, Akreditasi sebagai Sebuah Proses yang dilakukan oleh institusi pemohon. Kedua, Akreditasi adalah Label yang bisa didapatkan institusi atau program sebagai hasil dari prosedur akreditasi yang dijalankannya. Ketiga, menggarisbawahi kedua pemahaman diatas, Akreditasi adalah hal Abstrak dari suatu kekuasaan (Haakstad, 2001, p.77), yang didapatkan melalui keputusan resmi mengenai proses akreditasi

Pengertian akreditasi yang abstrak inilah yang sebenarnya memberikan akreditasi sebuah legitimasi. Ironisnya, pemahaman yang abstrak ini seringkali tidak dianggap serius, tidak dianggap sebagai aspek intrinsik tradisional dari akreditasi. Seperti yang diutarakan Jones (2002, p.1) “pelaku original dari akreditasi adalah akademi itu sendiri. Prosesnya tidak serta merta muncul sebagai respon atas kualitas yang diutarakan oleh audien eksternal”. Pemahaman akreditasi yang ketiga ini berkaitan dengan isu ideologi dan politik yang membawahi akreditasi. Hal ini akan membawa pada kajian mengenai kekuatan hubungan yang terjadi dalam proses akreditasi

Pada prinsipnya, meskipun tidak berfokus pada input proses dan output, akreditasi bisa didasari pada pemahaman bahwa institusi memiliki tempat yang tepat dalam mengontrol dan memonitoring proses untuk menjamin pencapaian kualitas dan standar. Namun demikian, mengidentifikasi mekanisme yang tepat biasanya dipandang sebagai fungsi auditing yang berbeda dari proses akreditasi institusi yang formal. Namun demikian, istilah (kualitas) audit tidak terpaku pada eksplorasi proses organisasional

Akreditasi adalah proses yang bertujuan untuk mengenalkan standar mutu, berdasarkan parameter objektif bagi subjek untuk membangun sumber daya manusia. Akreditasi merupakan penilai binari (lulus – tidak lulus) terhadap penghargaan sebuah status atau persetujuan. Hal itu sebuah proses, utamanya merupakan hasil dari evaluasi.

#### **b. Validasi dan Akreditasi**

Ketika memeriksa akreditasi bidang atau program sangat penting juga untuk membedakan antara validasi, validasi ulang, akreditasi dan akreditasi ulang. Validasi merujuk ke proses internal di dalam lembaga. Dengan demikian proses validasi ingin menjamin bahwa program baru memenuhi kriteria internal lembaga. Validasi merupakan pengakuan internal dari pendirian dan legitimasi suatu program. Di beberapa negara seperti Inggris, pengenalan program studi baru dan komponen baru suatu modul di beberapa bidang seperti Ilmu Sosial, merupakan proses internal. Di negara lain, program baru menuntut adanya persetujuan pihak eksternal dari lembaga atau pemerintah dan jika mereka profesional dalam bidangnya mereka membutuhkan akreditasi tambahan.

Di negara lainnya, ada batasan untuk pengembangan program baru misalnya di Norwegia, kola suatu bidang studi sudah ditetapkan di lembaga, program baru dengan kredit sebesar 90 (1,5 tahun), dapat dibuka. Validasi ulang merupakan pembaruan pengakuan formal. Kebanyakan lembaga memiliki proses pemeriksaan periodik terhadap program studi dan terhadap modul-modulnya. Proses ini berkaitan dengan eksternal akreditasi tetapi sesuai dengan pedoman yang ada. Akreditasi ulang eksternal mungkin didelegasikan kepada prosedur validasi ulang secara internal (biasanya dalam kondisi dimana prosedur internal menggunakan advisor eksternal).

Akreditasi merupakan pengakuan formal atau resmi dari eksternal terhadap program yang sudah divalidasi. Hal ini dilakukan dengan untuk untuk memperoleh dana atau untuk registrasi program sebagai penyedia pendidikan profesi (dengan demikian menunjukkan bahwa lulusan telah mencapai kompetensi minimal profesi). Lembaga akreditasi eksternal mungkin berupa lembaga nasional atau lembaga proses dengan kewenangan yang diberikan untuk melakukan akreditasi. Oleh karena itu akreditasi ulang merupakan pembaruan akreditasi program secara formal.

**c. Fokus Akreditasi**

Akreditasi mungkin difokuskan kepada input, proses atau output atau kombinasi dari ketiga aspek tersebut. Akreditasi proses cenderung fokus terhadap input seperti pegawai, sumber-sumber daya pembelajaran, disain kurikulum atau isi program. Terkadang juga meliputi proses pembelajaran dan tingkat dukungan terhadap peserta didik. Akreditasi program jarang mengkaji outcome seperti kemampuan lulusan atau penyerapan kerja lulusan. Dalam beberapa kasus, media penyampaian pembelajaran juga menjadi fokus utama terutama bila medianya berbeda dengan yang biasanya diterapkan.

Akreditasi lembaga cenderung fokus kepada keseluruhan infrastruktur terutama aspek fisik, teknologi informasi, sumber pembelajaran (perpustakaan) dan pegawai. Hal ini muncul mungkin dari pandangan terhadap keseluruhan pengalaman pembelajaran peserta didik. Ditambah lagi, akreditasi lembaga mungkin fokus kepada pengelolaan keuangan, kapabilitas, tata pengelolaan dan peraturan serta dukungan administratif. Apabila lembaga menawarkan sistem pendidikan jarak jauh, metode pembelajaran mungkin menjadi fokus dari prosedur akreditasi.

Dewasa ini, lembaga-lembaga akreditasi di negara bagian di Amerika fokus terhadap outcome dan efektivitas. Pada prinsipnya, meskipun lebih fokus kepada input-proses-output, akreditasi mungkin didasarkan pada pengakuan bahwa lembaga telah menerapkan proses pengawasan dan monitoring yang memadai untuk menjamin standar dan kualitas yang memuaskan. Akan tetapi, mengidentifikasi mekanisme yang sesuai pada umumnya dipandang sebagai fungsi audit yang berbeda tetapi mungkin berkontribusi terhadap proses akreditasi lembaga. Akan tetapi terminologi audit kualitas tidak dibatasi kepada pengkajian proses organisasi.

Ada beberapa masalah yang merupakan tantangan dalam sistem akreditasi dan sertifikasi. Mengakreditasi satu elemen dalam penyelenggaraan pelatihan tidak menjamin kualitas pelatihan itu secara keseluruhan. Contohnya, akreditasi untuk tenaga pelatih/widyaiswara tidak serta merta menjamin kualitas program pelatihan. Satu usulan untuk mengatasi permasalahan ini adalah agar Badan Akreditasi menggunakan pendekatan kombinasi dengan membuat mekanisme jaminan kualitas

baik untuk institusi penyelenggara pelatihan dan program pelatihan itu sendiri dengan fokus pada evaluasi hasil pelatihan dan pengaruh hasil pelatihan itu sendiri.

Akreditasi sebaiknya menggunakan pendekatan kombinasi antara akreditasi institusi (penyelenggara) dan akreditasi program pelatihan, karena ada relevansi antara kebutuhan training (peserta) untuk mendapatkan kualifikasi tertentu dengan kebutuhan pihak penyelenggara pelatihan.

Masalah biasanya muncul bila fokus terhadap akreditasi terlalu sempit sehingga akan mengabaikan fakta bahwa penyelenggara pelatihan sebenarnya telah mengembangkan kompetensi melalui berbagai macam/jenis pelatihan, program pendidikan dan pengalaman. Hal ini akan mempersulit penetapan standar yang bersifat universal. Hal ini bisa diatasi dengan sentralisasi standar akreditasi dan pelaksanaan akreditasi oleh Badan Akreditasi yang sudah ditentukan, sehingga prosedur dan peraturan akreditasi bisa dipahami dan dilaksanakan oleh semua pihak terkait.

Masalah lain yang mungkin terjadi adalah akreditasi bisa menjadi tidak tepat sasaran bila diterapkan untuk semua jenis pelatihan, selain itu permintaan akreditasi yang terlampau banyak bisa menyebabkan proses penjaminan mutu/kualitas menjadi terlalu formal, tidak fleksibel dan birokratis. Akreditasi biasanya mencantumkan berbagai persyaratan diantaranya memenuhi kuota jumlah jam pelajaran tertentu, adanya tes untuk mendapatkan sertifikat dan lainnya.

Namun demikian, proses akreditasi seringkali menghabiskan banyak waktu. Oleh karena itu sulit untuk mengakreditasi program pelatihan yang dilaksanakan dengan jangka waktu yang pendek dan tidak memberikan sertifikat sebagai bukti kualifikasi pelatihan, meskipun materi pelatihan itu sangat bermanfaat. Hal ini terjadi pula pada pelatihan informal dan pelatihan *on the job* (pelatihan langsung kerja). Masalah ini menunjukkan betapa pentingnya menggunakan mekanisme pengukuran jaminan mutu untuk program pelatihan yang bukan merupakan subjek akreditasi

Evaluasi, jelas merupakan satu cara yang bisa digunakan, tapi sebenarnya masih ada cara lain yang lebih non formal seperti pertukaran informasi secara periodik antara pihak setempat dengan penyelenggara pelatihan, menerbitkan laporan evaluasi pelatihan dan pemberian penghargaan untuk pelatihan yang telah mencapai kualitas tertentu.

#### **d. Metode dan Mekanisme Akreditasi**

Akreditasi merupakan serangkaian prosedur pengumpulan bukti bukti untuk pembuatan keputusan mengenai status akreditasi apakah suatu lembaga atau program. Tanggung jawab utamanya terletak pada pihak pemohon (instansi) untuk membuktikan kelayakan bahwa mereka telah memenuhi standar minimal. Seringkali metode pengumpulan bukti-bukti tersebut tumpang tindih dengan metode yang



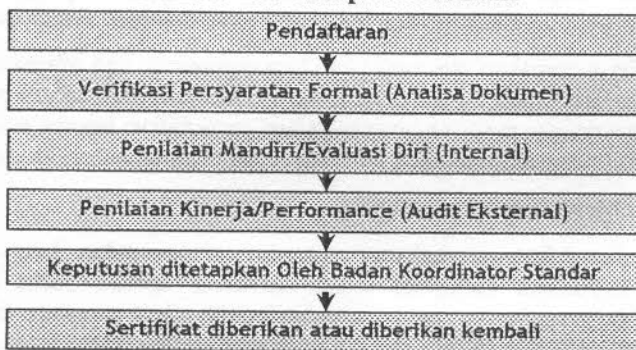
digunakan dalam audit, asesmen dan pemeriksaan eksternal. Komponen metodenya meliputi penilaian diri (*self assessment*), analisis dokumen, kunjungan lembaga lain, penelitian indikator kinerja, inspeksi, forum panel, pendelegasian wewenang kepada panel internal yang biasanya melalui alternatif penugasan kepada pemeriksa atau advisor eksternal; survey stakeholder seperti survey kepuasan peserta didik, survey alumni dan pegawai, intervensi langsung seperti observasi langsung ke kelas atau penilaian terhadap hasil pekerjaan peserta didik.

Akreditasi digambarkan sebagai pernyataan publik bahwa beberapa persyaratan kualitas telah dicapai atau ditingkatkan (Campbell *et al.*, 2000; Kristoffersen, Sursock, & Westerheijden, 1998). Akan tetapi ahli lainnya berpendapat bahwa akreditasi lebih merupakan standar minimal (mungkin aspek akademik, kompetensi, pelayanan atau organisasi) (Harvey, 1999)) dari kualitas suatu proses. Keputusan akreditasi harus didasarkan pada kriteria atau standar yang secara terbuka disepakati dan ditetapkan sebelumnya. (El-Khawas, 1998; Sursock, 2000).

Akreditasi secara tidak langsung menjamin bahwa pelatihan dilaksanakan dengan program pengajaran yang profesional, modern dan terfokus. Proses akreditasi sangatlah penting dalam meyakinkan pihak terkait bahwa pelaksanaan program pelatihan & pendidikan dilakukan dengan memenuhi standar yang sudah ditetapkan. Satu hal yang harus diingat, proses akreditasi sebaiknya tidak bersifat birokratis dan menghambat inovasi baru dalam pelatihan itu sendiri. Akreditasi terhadap badan pelatihan atau program pelatihan seharusnya dapat sejalan dengan standar baku yang sudah ada. Misalnya akreditasi institusi pendidikan seharusnya sejalan dengan Standar Sistem Pendidikan yang sedang berlangsung.

Pada umumnya proses akreditasi dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

**Gambar 2.1. Tahapan Akreditasi**



(Sumber : LAN, 2008)



#### **D. Akreditasi Sebagai Jaminan Kualitas Penyelenggaraan Diklat**

Sebagaimana dinyatakan bahwa akreditasi merupakan suatu usaha untuk mewujudkan jaminan kualitas. Jaminan kualitas itu sendiri merupakan salah satu komponen dari *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu yaitu strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO (International Organization For Standardization), TQM adalah "suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat." Konsep manajemen ini membuka jalan menuju paradigma berpikir baru yang memberi penekanan pada kepuasan pelanggan, inovasi dan peningkatan mutu pelayanan secara berkesinambungan. Meskipun akar TQM berasal dari model-model perusahaan dan industri, namun kini penggunaannya telah merambah struktur manajemen, baik di lembaga pemerintah maupun lembaga nirlaba.

TQM memperkenalkan pengembangan proses, produk dan pelayanan sebuah organisasi secara sistematis dan berkesinambungan. Pendekatan ini berusaha untuk melibatkan semua pihak terkait dan memastikan bahwa pengalaman dan ide-ide mereka memiliki sumbangan dalam pengembangan mutu. Ada beberapa prinsip-prinsip fundamental yang mendasari pendekatan semacam itu, seperti mempromosikan lingkungan yang berfokus pada mutu; - dimana terdapat komunikasi terbuka dan rasa kepemilikan pegawai - sistem penghargaan dan pengakuan; pelatihan dan pendidikan terus menerus, dan pemberdayaan pegawai.

Di Indonesia, TQM pertama kali diperkenalkan pada tahun 1980-an dan sekarang cukup populer di sektor swasta khususnya dengan adanya program ISO 9000. Banyak perusahaan terkemuka dan perusahaan milik negara telah mengadopsi TQM sebagai bagian dari strategi mereka untuk kompetitif baik di tingkat nasional maupun internasional. Tetapi TQM kurang begitu dikenal di sektor publik. Namun kini keadaan sudah berubah, faktor-faktor yang mendorong sektor swasta untuk beradaptasi dengan konsep ini, juga memiliki dampak terhadap cara pemerintah menyediakan pelayanan.

Indonesia kini berada dalam periode transisi, dari gaya pemerintahan otoriter yang sangat sentralistik menuju ke gaya pemerintahan bottom-up yang desentralistik, dimana pemerintah daerah berada dalam proses menerima otonomi daerah. Masa transisi ini berlangsung dalam masa krisis ekonomi dan restrukturisasi yang memaksa pemerintah untuk mengeksplorasi model-model pengadaan pelayanan alternatif. UU No. 32 Tahun 2004 (pemerintahan daerah) memiliki potensi untuk mentransformasi cara pemberian pelayanan oleh pemerintah secara dramatis. UU ini bertujuan untuk memberdayakan

pemerintah daerah, menguatkan masyarakat lokal dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks inilah terdapat peluang yang berharga untuk memperkenalkan dan melaksanakan TQM.

Namun demikian, penerapan TQM adalah suatu proses jangka panjang dan berlangsung terus menerus, karena budaya suatu organisasi sangatlah sulit untuk diubah. Faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi seperti struktur kekuasaan, sistem administrasi, proses kerja, kepemimpinan, predisposisi pegawai dan praktek-praktek manajemen berpotensi untuk menjadi penghambat perubahan. Terkadang kekuasaan paling penting di sektor publik tidak ditemukan dalam organisasi, tetapi lebih sering terdapat pada sistem yang lebih besar. Sebagai contoh, sistem pendidikan, personalia, peraturan dan anggaran berada di luar kekuasaan organisasi sektor publik. Selain hambatan-hambatan yang berada di luar ruang lingkup sebuah organisasi, terdapat kendala lain yang khas di setiap organisasi, seperti kurangnya akuntabilitas terhadap pelanggan, tidak jelasnya visi dan misi, penolakan terhadap perubahan dan lemahnya komitmen di kalangan manajer senior untuk menerapkan TQM.

*Quality Assurance* atau Jaminan Kualitas adalah aktivitas pemantauan, evaluasi dan koreksi sebagai tindakan untuk penyempurnaan dan peningkatan mutu yang kontinyu yang bertujuan untuk mempertahankan standar yang telah ditetapkan

Menurut Karen Sixl-Daniell (2006) dalam penelitiannya yang berjudul *A Quality Assurance Framework for Recruiting, Training (and Retaining) Virtual Adjunct Faculty*, menyebutkan bahwa "Quality assurance is the main driver for accreditation" (sistem penjaminan mutu merupakan bagian penting dalam akreditasi) Salah satu cara dalam menjaga kualitas adalah dengan melakukan evaluasi terus menerus.

#### **E. Kebijakan Akreditasi Kelembagaan Diklat Di Indonesia**

Pendidikan dan Pelatihan bagi karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Program pengembangan karyawan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil diperlukan standardisasi kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil dalam bentuk akreditasi dan sertifikasi yang akuntabel, transparan, partisipatif dan efisien.

Dalam Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi menurut SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan PNS, disebutkan bahwa Akreditasi Lembaga Diklat PNS adalah penilaian tingkat kelayakan lembaga diklat dalam menyelenggarakan jenis dan jenjang diklat

tertentu. Dengan demikian akreditasi lembaga diklat PNS bertujuan mengetahui tingkat kelayakan lembaga diklat dalam menyelenggarakan jenis dan jenjang diklat tertentu. Akreditasi lembaga diklat dilakukan melalui penilaian keseluruhan komponen dari unsur unsur kelembagaan diklat, program diklat, SDM penyelenggara Diklat dan Widyaiswara.

Penilaian terhadap unsur kelembagaan diklat meliputi komponen komponen sebagai berikut :

- a. Dasar Hukum; meliputi keabsahan peraturan perundangan yang mendasari pendirian lembaga diklat serta surat keputusan yang mendasari penyelenggaraan diklat
- b. Sistem Administrasi Penyelenggaraan Diklat; meliputi kejelasan tugas dan tanggungjawab penyelenggaraan diklat serta ketepatan, kelengkapan dan keserasian dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pelaksanaan diklat
- c. Sarana; meliputi ketersediaan dan kesesuaiannya dengan Tujuan Instruksional Umum (TIU) dan Tujuan Instruksional Khusus (TIK) setiap mata pendidikan dan pelatihan.
- d. Prasarana; merupakan ketersediaan dan kesesuaiannya dengan kebutuhan pelaksanaan diklat, meliputi ruang kelas, Ruang Diskusi, Ruang Seminar, Ruang Kantor, Ruang Internet, Perpustakaan, Laboratorium, Lapangan olahraga, Asrama, Wisma Dosen dan Poliklinik
- e. Pembiayaan Diklat; merupakan ketersediaan biaya, sumber biaya dan kesesuaian standar biaya
- f. Lokasi Diklat; meliputi aksesibilitas dan kesesuaian kondisi lingkungan
- g. Pengalaman Penyelenggaraan; meliputi
  - Jenis, Jenjang dan Jumlah diklat yang pernah dilaksanakan
  - Jumlah lulusan diklat yang telah dihasilkan dan pemanfaatannya
  - Kualitas penyelenggaraan diklat, yang meliputi dapat didasarkan penilaian peserta diklat, laporan akhir penyelenggaraan dan penilaian pihak luar

Adapun penilaian terhadap unsur kelembagaan diklat meliputi komponen komponen sebagai berikut :

- a. Kurikulum, meliputi
  - Kesesuaian isi seluruh mata pendidikan dan pelatihan dengan tujuan dan sasaran program diklat
  - Kesesuaian Tujuan Instruksional Umum (TIU) dan Tujuan Instruksional Khusus (TIK) pada setiap mata pendidikan dan pelatihan dengan tujuan dan sasaran program diklat

- Kesesuaian pokok bahasan setiap mata pendidikan dan pelatihan dengan TIU dan TIK
- b. Bahan Diklat; merupakan bahan ajar yang dituangkan dalam bentuk media cetak atau non cetak seperti modul, hand out, buku teks, dokumen, jurnal dan sebagainya. Penilaian terhadap bahan diklat meliputi kesesuaiannya dengan tujuan dan sasaran program diklat serta TIU dan TIK setiap mata pendidikan dan pelatihan
- c. Metoda/Media; merupakan keseluruhan cara dan teknik penyampaian materi dalam proses belajar mengajar yang antara lain berbentuk ceramah. Diskusi, seminar, praktek, studi kasus, studi banding, simulasi, outbound, belajar jarak jauh. Penilaiannya meliputi :
  - Kesesuaiannya dengan program dan tujuan diklat
  - Kesesuaiannya dengan kebutuhan praktis dan pengembangan diri peserta
  - Efektivitas dalam membangun interaksi antara peserta dengan widyaiswara dan antar peserta
- d. Jangka Waktu Diklat; merupakan lamanya waktu yang digunakan untuk melaksanakan program diklat sejak awal sampai dengan akhir kegiatan. Penilaiannya meliputi :
  - Tujuan dan sasaran program diklat
  - Ruang lingkup materi pembelajaran
  - Metode diklat
- e. Peserta Diklat; merupakan pegawai negeri sipil atau pegawai negeri lainnya yang diberi tugas untuk mengikuti program diklat. Penilaiannya meliputi :
  - Persyaratan administratif dan akademis yang telah ditentukan untuk setiap jenis dan jenjang program diklat
  - Jumlah yang disyaratkan untuk tercapainya efisiensi dan efektivitas proses pembelajaran
- f. Pedoman Pelaksanaan; merupakan seperangkat ketentuan yang harus dipergunakan dan ditatati oleh pihak pihak terkait agar program diklat dapat dilaksanakan dengan sebaik baiknya untuk tercapainya tujuan dan sasaran diklat secara efektif dan efisien

Penilaian terhadap unsur SDM Penyelenggara diklat dengan bobot 15% meliputi komponen komponen sebagai berikut :

- a. Pendidikan Formal; meliputi kesesuaiannya dengan jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan

- b. Pendidikan di Bidang Kediklatan; meliputi kesesuaiannya dengan jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan
- c. Pengalaman Menyelenggarakan Diklat; meliputi relevansinya dengan jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan
- d. Jumlah SDM Penyelenggara Diklat; meliputi keseimbangannya dengan jumlah, frekuensi, jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan
- e. Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab; meliputi kejelasan tugas SDM penyelenggara dengan jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan

Penilaian terhadap unsur widyaiswara dengan bobot 35% meliputi komponen komponen sebagai berikut :

- a. Pendidikan Formal; meliputi kesesuaiannya dengan jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan
- b. Pendidikan di Bidang Kediklatan; meliputi kesesuaiannya dengan jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan
- c. Pengalaman Jabatan; meliputi relevansinya dengan jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan
- d. Pengalaman Mengelola Diklat; meliputi relevansinya dengan jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan
- e. Pengalaman Mengajar; meliputi relevansinya dengan mata pendidikan dan pelatihan untuk jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan
- f. Bidang Spesialisasi; meliputi relevansinya dengan mata pendidikan dan pelatihan untuk jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan
- g. Penugasan dalam Penyelenggaraan Diklat; meliputi kesesuaiannya dengan jenis, jenjang dan materi diklat yang diberikan
- h. Jumlah dan Spesialisasi Pejabat Fungsional Widyaiswara; meliputi keseimbangan antara widyaiswara yang tersedia dengan jumlah dan spesialisasi widyaiswara yang dipersyaratkan pada setiap jenis, jenjang dan frekuensi diklat yang diselenggarakan

Akreditasi terhadap kelembagaan diklat PNS dilakukan melalui penilaian terhadap masing masing komponen dari setiap unsur kelembagaan diklat, program diklat, SDM penyelenggara diklat dan widyaiswara. Hasil penilaian terhadap lembaga diklat dituangkan dalam bentuk surat keputusan Instansi Pembina yang menyatakan kewenangan suatu lembaga diklat untuk menyelenggarakan jenis dan jenjang diklat tertentu. Tim akreditasi diklat dibentuk oleh instansi pembina yang beranggotakan pejabat dari LAN, pejabat dari Lembaga Diklat yang bersangkutan dan pejabat lain yang dianggap perlu. Akreditasi program diklat dilakukan untuk setiap jenis dan jenjang diklat. Lembaga diklat dapat menyelenggarakan program diklat tertentu setelah mendapatkan

sertifikasi. Lembaga diklat yang dapat menyelenggarakan diklat Prajabatan dan Diklatpim adalah lembaga diklat pemerintah.

Adapun prosedur akreditasi lembaga diklat dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

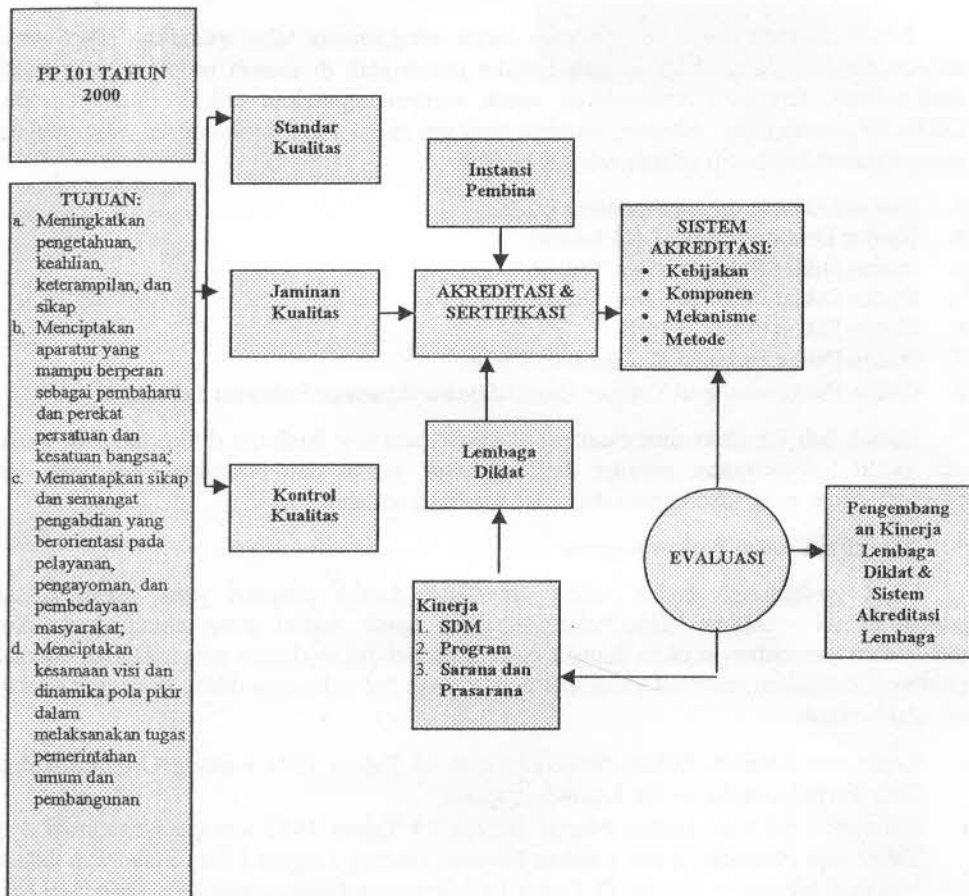
- a. Lembaga penyelenggara diklat mengajukan usulan akreditasi kepada instansi pembina
- b. Instansi pembina membentuk tim akreditasi
- c. Tim akreditasi diklat menilai kelembagaan diklat, program diklat, SDM penyelenggara diklat dan widyaiswara
- d. Tim akreditasi menyampaikan hasil penilaian kepada pimpinan instansi pembina
- e. Pimpinan instansi pembina memberikan sertifikasi dalam bentuk surat keputusan

Selanjutnya lembaga diklat yang telah mendapat sertifikasi dievaluasi kinerjanya secara periodik. Hasil evaluasi kinerja secara periodik dapat mempengaruhi tingkat kelayakan lembaga diklat. Instansi pembina memberikan konsultasi dalam rangka peningkatan kinerja lembaga diklat yang bersangkutan. Lembaga diklat yang telah diakreditasi dan dinyatakan belum layak menyelenggarakan program diklat tertentu dapat mengajukan akreditasi ulang kepada instansi pembina.



## F. Kerangka Pikir Kajian

Gambar 2.2. Model Kerangka Pemikiran Kajian



### **BAB III**

## **PROFIL LEMBAGA DIKLAT YANG TERAKREDITASI**

Kajian tentang akreditasi lembaga diklat sebagaimana telah diuraikan sebelumnya difokuskan kepada lembaga-lembaga diklat pemerintah di daerah propinsi yang sudah terakreditasi, terutama terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan. Adapun lembaga-lembaga diklat yang terakreditasi yang menjadi sampel dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

- a. Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara
- b. Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta
- c. Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah
- d. Badan Diklat Propinsi Jawa Timur
- e. Badan Diklat Propinsi Bali
- f. Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur
- g. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sulawesi Selatan

Dalam bab ini akan diuraikan profil masing-masing lembaga diklat tersebut mulai dari profil kelembagaan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, anggaran dan program diklat yang diselenggarakan oleh lembaga tersebut.

#### **A. Kondisi Umum Kelembagaan**

Lembaga-lembaga diklat milik pemerintah daerah propinsi yang dikaji dalam penelitian ini sebagian besar telah didirikan untuk waktu yang cukup lama dan mengalami perubahan sejalan dengan perubahan kebijakan dalam pemerintahan daerah. Beberapa kebijakan nasional yang merubah tatanan kelembagaan diklat di daerah adalah sebagai berikut:

- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 1984 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pendidikan dan Latihan Propinsi.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 1992 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pendidikan dan Latihan Propinsi Daerah Tingkat I dan dijabarkan dalam Instruksi Mendagri Nomor 18 Tahun 1992 Petunjuk Pelaksanaan Kep. Mendagri No. 19 Tahun 1992 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Daerah Tingkat I
- Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah

Pada awalnya, lembaga-lembaga diklat milik pemerintah propinsi ini memiliki nomenklatur yang berbeda-beda. Pemerintah Propinsi DKI Jakarta merupakan daerah yang memiliki lembaga diklat sejak tahun 1968 dengan nama Pusat Pendidikan dan

Latihan Personil (Pusdiklatnil) yang dibentuk pada masa Gubernur Ali Sadikin. Pemerintah Jawa Tengah mendirikan lembaga diklat sejak tahun 1972 dengan sebutan Pelatihan Pegawai (PELATIP) dan berada di bawah koordinasi Biro Kepegawaian Setda. Propinsi Jawa Tengah. Pemerintah daerah propinsi yang mendirikan lembaga diklat pada tahun 1980-an adalah Pemerintah Propinsi Sumatera Utara dan Pemerintah Propinsi Bali. Lembaga diklat Pemerintah Propinsi Sumatera Utara merupakan lembaga yang didirikan sebagai pengalihan dari SELAPUTDA Medan pada tahun 1984. Sedangkan Pemerintah Propinsi Bali mendirikan lembaga diklat pada tahun 1983 dengan nama Pusat Pendidikan dan Latihan Propinsi Daerah Tingkat I Bali. Adapun pemerintah propinsi yang mendirikan lembaga diklat pada tahun 1990-an antara lain Pemerintah Daerah Propinsi Kalimantan Timur yang mendirikan Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Kalimantan Timur pada tahun 1992 berdasarkan Peraturan Daerah Nomor : 06 Tahun 1992.

Sebelum kebijakan otonomi daerah melalui Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 lembaga-lembaga diklat dengan payung keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 1984 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 1992, pada umumnya memiliki nomenklatur Pusat Pendidikan dan Latihan Propinsi Daerah Tingkat I. Dengan kebijakan tersebut lembaga diklat pemerintah propinsi merupakan lembaga instansi vertikal yang pembinaannya dilakukan oleh Badan Diklat Departemen Dalam Negeri. Selanjutnya, dengan kebijakan UU Nomor 22 Tahun 1999, sebagaimana diketahui pemerintah daerah di seluruh daerah mengalami restrukturisasi organisasinya, termasuk organisasi yang berkaitan dengan diklat di daerah. Pada awal tahun 2000-an, pemerintah daerah yang memiliki lembaga diklat daerah melakukan penyesuaian dan perubahan kelembagaan. Lembaga diklat pemerintah propinsi sejak kebijakan otonomi daerah sampai sekarang hampir rata-rata berbentuk **badan** dan beberapa berbentuk **kantor**. Misalnya dalam kajian ini lembaga diklat yang berbentuk kantor adalah lembaga diklat milik Pemerintah Propinsi DKI Jakarta dengan nama Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta. Lembaga diklat dalam kajian ini yang berbentuk badan hampir rata-rata menggunakan istilah Badan Diklat Propinsi, hanya Pemerintah Propinsi Sulawesi Selatan yang menggunakan nomenklatur yang berbeda dengan daerah lainnya yaitu dengan nama Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sulawesi Selatan. Adapun landasan hukum pendirian lembaga-lembaga tersebut hampir seluruhnya dalam bentuk Peraturan Daerah (Perda). Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3.1. Nama Lembaga Diklat Pemerintah Propinsi dan Landasan Hukum Pembentukan Setelah UU Nomor 22 Tahun 1999**

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	LANDASAN HUKUM PEMBENTUKAN
1.	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	Peraturan Daerah Propinsi Sumatera Utara Nomor 4 Tahun 2001 tentang Lembaga Teknis Daerah Propinsi Sumatera Utara
2.	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	Peraturan Daerah Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 3 Tahun 2001 tentang Bentuk Susunan Organisasi & Tata Kerja Perangkat Daerah & Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta
3.	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur Nomor 20 Tahun 2000 tentang Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Timur
4.	Badan Diklat Propinsi Bali	Perda Propinsi Bali Nomor 2 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah
5.	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	Peraturan Daerah Propinsi Kalimantan Timur Nomor : 02 Tahun 2001 tentang Perangkat Daerah Propinsi Kalimantan Timur.
6.	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sulawesi Selatan	Peraturan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan Nomor 25 Tahun 2001 tanggal 31 Januari 2001, tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sul. Selatan

Lembaga-lembaga diklat pemerintah propinsi tersebut rata-rata dipimpin oleh seorang Kepala Badan atau Kepala Kantor (eselon II). Pada umumnya susunan organisasi lembaga-lembaga diklat ini memiliki 1 unit kerja kesekretariatan atau ketatausahaan yang dipimpin oleh Sekretaris, kemudian 3 sampai dengan 4 unit kerja bidang yang dipimpin oleh kepala bidang setingkat eselon III, dan unit kerja sub-bidang atau subbagian yang dipimpin oleh kepala sub-bidang setingkat eselon IV, di samping itu ada kelompok jabatan fungsional widyaiswara. Bahkan di Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara, Kepala Badan dibantu pula oleh seorang Wakil Kepala Badan. Lembaga diklat pemerintah propinsi yang hanya terdiri dari 3 (tiga) bidang adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur dan Bali. Sedangkan 3 lembaga diklat lainnya terdiri atas 4 (empat) bidang.

**Tabel 3.2. Susunan Organisasi Badan Diklat Pemerintah Propinsi**

<b>BADIKLAT PROV. SUMATERA UTARA</b>	<b>KANTOR DIKLAT PROPINSI DKI JAKARTA</b>	<b>BADIKLAT PROPINSI JAWA TENGAH</b>
Kepala Badan	Kepala Kantor	Kepala Badan
Wakil Kepala Badan	-	-
<b>Sekretariat:</b> a. Sub-bagian Umum & Kepegawaian b. Sub-bagian Keuangan c. Sub-bagian Program  d. Sub-bagian Organisasi & Hukum	<b>Sekretariat:</b> a. Sub-bagian Umum & Kepegawaian b. Sub-bagian Keuangan c. Sub-bagian Perpustakaan & Informasi Kediklatan d. Sub-bagian Perlengkapan & Rumah Tangga	<b>Sekretariat:</b> a. Sub-bagian Kepegawaian  b. Sub-bagian Keuangan c. Sub-bagian Humas & Perpustakaan d. Sub-bagian Umum
<b>1. Bidang Pengkajian:</b>  a. Sub-bidang Analisis Kebutuhan b. Sub-bidang Akademik c. Sub-bidang Kurikulum	<b>1. Bidang Perencanaan, Pengkajian &amp; Pengembangan Program:</b> a. Sub-bid. Perencanaan & Pengkajian Program b. Sub-bid. Pengembangan Diklat c. Sub-bid. Kerjasama Kediklatan d. Sub-bid. Pemantauan & Evaluasi Pengolahan Data & Pelaporan	<b>1. Bidang Perencanaan, Pengkajian &amp; Pengembangan:</b> a. Sub-bid. Perencanaan b. Sub-bid. Monitoring & Evaluasi Pelaporan c. Sub-bid. Pengakajian & Pengembangan Diklat
<b>2. Bidang Penjenjangan &amp; Umum:</b> a. Sub Bidang Administrasi  b. Sub Bidang Tenaga Pengajar c. Sub Bidang Evaluasi	<b>2. Bidang Diklat Kepemimpinan:</b> a. Sub-bid. Diklat Tugas Belajar & Calon Pegawai b. Sub-bidang Aplikasi  c. Sub-bid. Izin Kerja Tenaga Asing & Fasilitas d. Sub-bid. Diklat Pengembangan Kepemimpinan	<b>2. Bidang Diklat Kepemimpinan:</b> a. Sub-bid. Diklat Manajemen Kepemimpinan b. Sub-bid. Diklat Kepemimpinan Dasar c. Sub-bid Diklat Kepemimpinan Menengah

3. Bidang Teknis:	3. Bidang Diklat Teknis Umum & Fungsional:	3. Bidang Diklat Teknis:
a. Sub Bidang Administrasi	a. Sub-bid. Diklat Teknis Umum	a. Sub-bid. Diklat Teknis Administrasi
b. Sub Bidang Tenaga Pengajar	b. Sub-bid. Diklat Kebahasaan	b. Sub-bid. Diklat Teknis Pemerintahan
c. Sub Bidang Evaluasi	c. Sub-bid. Diklat Komputer dan Informatika	c. Sub-bid. Diklat Teknis Pembangunan
	d. Sub-bid. Diklat Fungsional	
4. Bidang Fungsional:	4. Bidang Diklat Teknis Substantif:	4. Bidang Diklat Fungsional:
a. Sub Bidang Administrasi	a. Sub-bid. Diklat Sarana Perkotaan	a. Sub-bid. Fungsional Kediklatan
b. Sub Bidang Tenaga Pengajar	b. Sub-bid. Diklat Aparatur & Pemerintahan	b. Sub-bid. Fungsional Profesi
c. Sub Bidang Evaluasi	c. Sub-bid. Diklat Ekonomi & Keuangan	c. Sub-bid. Bahasa & Informatika
	d. Sub-bid. Diklat Kesejahteraan Sosial	
Kelompok Jabatan Fungsional Widyaiswara	Kelompok Jabatan Fungsional	Kelompok Jabatan Fungsional

Sumber : Data lapangan sudah diolah, 2008

**Tabel Susunan Organisasi Badan Diklat Pemerintah Propinsi (lanjutan)**

BADAN PENGEMBANGAN SDM APARATUR SULAWESI SELATAN	BADIKLAT PROPINSI KALIMANTAN TIMUR	BADIKLAT PROPINSI BALI
Kepala Badan	Kepala Badan	Kepala Badan
<b>Sekretariat:</b>	<b>Tata Usaha</b>	<b>Sekretariat:</b>
a. Sub-bagian Kepegawaian	a. Sub-bagian Humas & Umum	a. Sub-bagian Kepegawaian
b. Sub-bagian Keuangan	b. Sub-bagian Keuangan	b. Sub-bagian Keuangan
c. Sub-bagian Umum	c. Sub-bagian Perlengkapan	c. Sub-bagian Umum & Perencanaan
d. Sub-bagian Program		d. Sub-bagian Hukum & Humas
<b>1. Bidang Kajian &amp; Pengembangan:</b>	<b>1. Bidang Pengembangan Kediklatan:</b>	<b>1. Bidang Perencanaan:</b>
a. Sub-bidang AKD	a. Sub-bid. Perencanaan & Evaluasi	a. Sub-bid. Perencanaan



<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Sub-bidang Pengembangan Kurikulum &amp; Disain Instruksional</li> <li>c. Sub-bidang Standarisasi &amp; Akreditasi Diklat</li> <li>d. Sub-bid. Fasilitasi &amp; Kerjasama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Sub-bid. Kerjasama Antar Lembaga</li> <li>c. Sub-bid. Teknologi Kediklatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Sub-bid. Pengembangan</li> <li>c. Sub-bid. Monitoring &amp; Evaluasi</li> </ul>
<b>2. Bidang Diklat Struktural:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sub-bid. Diklat Prajabatan</li> <li>b. Sub-Bid. Diklat Kepemimpinan Empat</li> <li>c. Sub-Bid. Diklat Kepemimpinan Tiga</li> <li>d. Sub-Bid. Diklat Kepemimpinan Dua &amp; Satu</li> </ul>	<b>2. Bidang Penjenjangan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sub-bid. Diklat Umum</li> <li>b. Sub-bidang Diklat Kepemimpinan</li> </ul>	<b>2. Bidang Diklat Penjenjangan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sub-bid. Penjejangn Umum</li> <li>b. Sub-bid. Penjenjangan Dasar</li> <li>c. Sub-bid Penjenjangan Lanjutan</li> </ul>
<b>3. Bidang Diklat Teknis:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sub-bid. Diklat Teknis Administrasi</li> <li>b. Sub-bid. Diklat Teknis Pembangunan</li> <li>c. Sub-bid. Diklat Substantif Perangkat Daerah</li> <li>d. Sub-bid. Diklat Teknis Bahasa, Komputer, &amp; Sistem Informasi</li> </ul>	<b>3. Bidang Diklat Teknis &amp; Fungsional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sub-bid. Diklat Teknis</li> <li>b. Sub-bid. Diklat Fungsional</li> <li>c. Sub-bid. Diklat Manajemen Pemerintahan</li> </ul>	<b>3. Bidang Diklat Teknis &amp; Fungsional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sub-bid. Diklat Teknis</li> <li>b. Sub-bid. Diklat Fungsional</li> <li>c. Sub-bid. Diklat Pemerintahan</li> </ul>
<b>4. Bidang Fungsional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sub-bid. Diklat Fungsional Keterampilan</li> <li>b. Sub-bid. Diklat Fungsional Keahlian</li> <li>c. Sub-bid. Diklat Fungsional Profesi</li> <li>d. Sub-bid. Pendayagunaan Fungsional &amp; Profesi</li> </ul>		
Kelompok Jabatan Fungsional	Kelompok Jabatan Fungsional	Kelompok Jabatan Fungsional

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Berdasarkan tabel tersebut terlihat pada bahwa dari aspek kelembagaan atau struktur organisasi di setiap lembaga diklat yang menjadi sampel kajian ini ada beberapa persamaan dan perbedaan. Salah satu kesamaan adalah susunan organisasi lembaga diklat di pemerintah propinsi terdiri atas unit kesekretariatan dan unit fungsional. Unit kesekretariatan pada umumnya dibagi menjadi 4 unit kerja (sub-bagian), kecuali Badan Diklat Pemerintah Kalimantan Timur unit kesekretariatan yang disebut dengan istilah

Tata Usaha. Unit kesekretariatan tersebut selanjutnya terdiri atas unit-unit kerja (sub-bagian) yang antara satu lembaga dengan lembaga diklat lainnya ada yang memiliki kesamaan dan perbedaan. Unit kerja yang dimiliki di semua unit kesekretariatan adalah unit yang melaksanakan urusan kepegawaian, keuangan dan umum, meskipun ada yang digabung dan ada yang dipisahkan. Sedangkan unit kerja di kesekretariatan yang di masing-masing lembaga diklat ada sedikit berbeda misalnya unit kerja yang menyelenggarakan urusan perpustakaan, humas, organisasi dan hukum, perencanaan dan program. Misalnya Badan diklat Propinsi DKI Jakarta dan Jawa Tengah memiliki unit kerja kesekretariatan yang memiliki urusan dalam perpustakaan, sedangkan lembaga diklat lainnya tidak memiliki unit kerja yang melaksanakan urusan tersebut. Unit kerja lain yang berbeda misalnya untuk urusan kehumasan, Badan Diklat Propinsi Kaltim, Bali dan Jawa Tengah memiliki unit kerja yang menangani urusan ini meskipun digabung dengan urusan lainnya. Misalnya di Badan Diklat Kaltim urusan kehumasan ada dibawah Sub-bagian Humas dan Umum, di Bali urusan tersebut ada di bawah Sub-bagian Hukum dan Humas, sedangkan di Jawa Tengah berada di bawah Sub-bagian Humas dan Perpustakaan.

Sedangkan untuk unit kerja fungsional yang menggunakan istilah "Bidang" di keseluruhan lembaga diklat tersebut pada intinya terdapat kesamaan. Kesamaan dalam arti lembaga ini membagi unit kerja fungsional sesuai dengan jenis-jenis diklat yang menjadi bagian dalam sistem diklat PNS, yaitu Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis dan Diklat Fungsional. Di samping itu ada satu unit kerja yang menangani urusan perencanaan, pengkajian dan pengembangan diklat, dengan menggunakan istilah yang satu sama lain agak sedikit berbeda. Misalnya Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta dan Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah untuk unit kerja ini menyebutnya dengan Bidang Perencanaan, Pengkajian dan Pengembangan. Adapun lembaga diklat lainnya cukup menyebutkan Bidang Pengkajian atau Bidang Perencanaan atau bahkan Bidang Pengembangan.

Gambaran lainnya mengenai struktur organisasi di lembaga diklat pemerintah propinsi tersebut adalah banyaknya unit-unit kerja yang berada di bawah Bidang yang bervariasi antara 2 sampai dengan 4 sub-unit kerja (sub-bidang). Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta dan Pusat Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan misalnya di dalam setiap bidang dibagi menjadi 4 (empat) sub-bidang. Sedangkan lembaga diklat lainnya membagi setiap bidang ke dalam 3 (tiga) sub-bidang, bahkan di Badan Diklat Pemerintah Propinsi Kalimantan Timur ada satu bidang yang hanya dibagi menjadi 2 (dua) sub-bidang.

Hal lainnya yang menarik adalah penamaan dan pembagian sub-unit kerja khususnya di bidang yang menangani urusan diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan. Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah dan Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta misalnya cukup menyebutnya dengan Bidang Diklat Kepemimpinan, sementara Badan Diklat Propinsi

Sumatera Utara menyebutnya dengan Bidang Penjenjangan dan Umum, sedangkan Badan Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan menamainya dengan Bidang Diklat Struktural. Dalam pembagian sub-unit kerja di Bidang ini pun satu sama lain ada yang berbeda dan ada yang sama. Pembagian yang sangat berbeda adalah yang ada di Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta dan Badan Diklat Sumatera Utara. Misalnya di Kantor Diklat Propinsi Sumatera Utara Bidang Diklat Kepemimpinan dibagi menjadi empat sub-bidang yaitu Sub-bid. Diklat Tugas Belajar & Calon Pegawai, Sub-bidang Aplikasi, Sub-bid. Izin Kerja Tenaga Asing & Fasilitas, dan Sub-bid. Diklat Pengembangan Kepemimpinan. Sedangkan di lembaga-lembaga diklat lainnya pada umumnya membaginya berdasarkan jenis dan jenjang diklatnya.

### **Box 3.1. VISI Lembaga Diklat**

- *"Menjadi Sumber Pamong Yang Profesional Dan Amanah" (Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara)*
- *"Terbaik Dalam Pendidikan Dan Pelatihan Sumber Daya Pegawai Yang Produktif, Kompetitif Dan Religius Untuk mewujudkan Jakarta Kota Jasa" (Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta)*
- *"Menjadi Lembaga Pendidikan Dan Pelatihan Terbaik Dalam Menghasilkan Pegawai Negeri Sipil Yang Profesional" (Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah)*
- *"Terdepan Dalam Membentuk Aparatur Pemerintah Yang Berkualitas Dan Profesional" (Badan Diklat Propinsi Jawa Timur)*
- *"Terdepan Dalam Diklat Aparatur Di Kawasan Timur Indonesia 2010" (Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur)*
- *"Terdepan Dalam Pembinaan Sumber Daya Manusia Aparatur Yang Handal" (Badan Diklat Daerah Propinsi Bali)*
- *"Mewujudkan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Yang Mandiri Dan Profesional Dalam Mendukung Penguatan Otonomi Daerah" (Badan Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan)*

*(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)*

Adapun yang berkaitan dengan urusan akreditasi, satu-satunya lembaga diklat yang memiliki unit kerja yang bertugas untuk melaksanakan kegiatan ini adalah Badan Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan yang memiliki unit kerja Sub-Bidang Standarisasi dan Akreditasi Diklat. Dari perbandingan susunan organisasi antar lembaga diklat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa lembaga diklat yang paling sederhana susunan organisasinya adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur dan Bali. Sedangkan lembaga diklat yang susunan organisasinya cukup kompleks adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta dan Badan Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan.

Lembaga-lembaga diklat pemerintah propinsi tersebut pada dasarnya memiliki visi dan misi yang berkaitan dengan pengembangan kualitas sumber daya manusia aparatur di Daerah. Hampir sebagian besar lembaga diklat dalam kajian ini ingin mewujudkan visi untuk menjadi lembaga yang terdepan dan terbaik dalam membantu pemerintah daerahnya masing-masing untuk menciptakan SDM yang profesional dan berkualitas melalui diklat.

Dalam rumusan visi tersebut ada yang mengkaitkannya dengan upaya pencapaian visi pemerintahan daerahnya. Misalnya Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta merumuskan visi kelembagaan diklat dalam kaitannya membantu pemerintah daerah untuk mewujudkan visi Jakarta sebagai kota jasa. Di samping itu ada yang menetapkan target waktu pencapaian visi seperti visi Badan Diklat Pemerintah Propinsi Kalimantan Timur yang mengharapkan dapat menjadi terdepan dalam diklat aparatur di kawasan timur Indonesia pada tahun 2010.

Untuk menjabarkan visi dan sebagai upaya untuk memudahkan pencapaian visi tersebut, lembaga-lembaga diklat tersebut juga merumuskan misi yang ingin dicapainya sebagai lembaga yang memiliki tanggung jawab dalam pengembangan dan peningkatan kualitas SDM aparatur di daerah. Pada umumnya misi yang ingin dicapai oleh lembaga-lembaga diklat itu berkaitan dengan misi untuk meningkatkan mutu SDM aparatur di daerah serta untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan diklat dalam berbagai komponennya. Sebagian besar lembaga diklat ingin melaksanakan misi dalam peningkatan kualitas tenaga pengajar (*widyaiswara*), pengelola diklat, program, peserta serta fasilitas diklat yang berbasis teknologi informasi. Di samping itu, berkaitan dengan kedudukan pemerintah propinsi dalam kerangka otonomi daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 sebagai pengganti UU Nomor 22 Tahun 1999, lembaga diklat pemerintah propinsi menetapkan misi untuk meningkatkan kerjasama pengembangan diklat di daerah Kabupaten dan Kota. Apalagi banyak pemerintah kabupaten dan kota yang juga memiliki lembaga diklat namun statusnya masih belum terakreditasi, sehingga tidak dapat menyelenggarakan diklat secara mandiri akan tetapi harus bekerja sama dengan instansi pembina diklat atau lembaga diklat lainnya yang sudah terakreditasi. Hal ini tentunya merupakan peluang lembaga diklat pemerintah propinsi tersebut untuk mengembangkan program diklatnya di daerah.

**Tabel 3.3. Rumusan Misi Lembaga Diklat Pemerintah Propinsi**

NO	LEMBAGA DIKLAT	MISI
1.	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Meningkatkan mutu pendidikan dan pelatihan aparatur</li><li>b. Meningkatkan pengkajian, penelitian, dan pengembangan sumber daya aparatur</li><li>c. Meningkatkan koordinasi rencana dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan</li><li>d. Meningkatkan kualitas tenaga pengajar, peserta dan alumni</li><li>e. Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan</li></ul>
2.	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Membantu Gubernur dalam menyelenggarakan diklat bagi pegawai Pemerintah Propinsi DKI Jakarta untuk menyiapkan pegawai Pemerintah Propinsi DKI Jakarta yang profesional, berkepribadian, berdisiplin dalam mewujudkan Jakarta Kota Jasa.</li><li>b. Meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Propinsi DKI Jakarta yang profesional dan kompeten dalam upaya mewujudkan Jakarta Kota Jasa.</li><li>c. Mengembangkan kurikulum, bahan pembelajaran, sistem administrasi kediklatan, serta kerja sama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan baik pemerintah maupun swasta.</li><li>d. Menyiapkan tenaga pengajar dan pengelola yang berkualitas dalam rangka meningkatkan kualitas pegawai Diklatprop DKI Jakarta.</li><li>e. Menyelenggarakan pelatihan kebutuhan diklat serta mengevaluasi hasil diklat dalam upaya pembinaan karier pegawai di lingkungan Pemerintah Propinsi DKI Jakarta.</li></ul>
3.	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Merencanakan, mengkaji dan mengembangkan serta melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan diklat Pegawai Negeri Sipil;</li><li>b. Menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan yang berkembang dan memfasilitasi program serta pengembangan diklat di Kabupaten/Kota/Lembaga lainnya;</li><li>c. Menyelenggarakan Diklat Teknis sesuai dengan kebutuhan yang berkembang dan memfasilitasi program serta pengembangan diklat di Kabupaten/Kota/Lembaga lainnya;</li><li>d. Menyelenggarakan Diklat Fungsional sesuai dengan kebutuhan yang berkembang dan memfasilitasi program serta pengembangan diklat di Kabupaten/Kota/Lembaga lainnya;</li></ul>



		<p>e. Memberikan dukungan teknis administratif dalam pengelolaan urusan kepegawaian, keuangan, hukum, hubungan masyarakat (humas) dan perpustakaan, ortala, umum dan perlengkapan;</p> <p>f. Melaksanakan peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat dan Widyaiswara.</p>
4.	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	<p>a. Mewujudkan perencanaan, pengembangan dan evaluasi pendidikan dan pelatihan aparatur yang profesional dan terpadu.</p> <p>b. Mewujudkan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang mampu Memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi PNS.</p>
5.	Badan Diklat Daerah Propinsi Bali	<p>a. Menyenggarakan Diklat Apartur dan Masyarakat yang berstandar nasional;</p> <p>b. Mengembangkan kurikulum kediklatan yang relevan dengan kebutuhan daerah;</p> <p>c. Meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga pengajar (widyaiswara);</p> <p>d. Memberdayakan profesionalisme aparatur badan diklat dalam memberikan pelayanan prima;</p> <p>e. Melengkapi fasilitas penunjang proses pembelajaran yang berteknologi terkini;</p> <p>f. Mengembangkan kerjasama kediklatkan secara institusional dengan pihak dalam dan luar negeri.</p>
6.	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	<p>a. Mewujudkan Badan Diklat sebagai "Centre Of Excellence" dalam bidang Diklat Aparatur</p> <p>b. Mewujudkan Pendidikan dan Pelatihan Yang Berbasis Kompetensi</p> <p>c. Mewujudkan Kerjasama Pengembangan Program Diklat di Kabupaten/Kota</p>
7.	Badan Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan	<p>a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap serta etika birokrasi agar lebih profesional, demokratis dan bertanggung jawab.</p> <p>b. Meningkatkan dan mengembangkan Kediklatan yang relevan dengan tuntutan kebutuhan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mewujudkan kualitas dan profesionalisme SDM Aparatur.</p> <p>c. Memberdayakan Aparatur Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur dalam rangka peningkatan kualitas, kinerja dan pelayanan.</p> <p>d. Membina kerjasama (kemitraan) dengan lembaga diklat/pihak terkait baik dalam negeri maupun luar negeri dalam pengembangan SDM aparatur.</p>

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)



Untuk mencapai visi dan misi tersebut pada umumnya lembaga diklat sebagai unsur penunjang pemerintah daerah memiliki tugas di dalam membantu Gubernur masing-masing pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai di daerahnya. Bahkan di beberapa lembaga diklat, tugasnya tidak hanya dalam penyelenggaraan diklat akan tetapi juga mulai dari perumusan kebijakan teknis dan perencanaan diklat SDM aparatur. Selain itu, misalnya Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur tidak hanya bertugas di dalam penyelenggaraan diklat bagi SDM aparatur saja akan tetapi juga penyelenggaraan diklat bagi masyarakat.

### **Box 3.2. Tugas Pokok Lembaga Diklat**

- "Membantu Gubernur dalam merumuskan kebijakan teknis dan perencanaan serta penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai". (Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara)
- "Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan" (Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta)
- "Membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang Pendidikan dan Pelatihan" (Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah)
- "Membantu Gubernur dalam melaksanakan penyelenggaraan tugas di bidang pendidikan dan tugas pelatihan bagi aparatur/pegawai negeri sipil dan masyarakat Kalimantan Timur" (Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur)
- "Membantu Gubernur dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang pendidikan dan pelatihan" (Badan Diklat Daerah Propinsi Bali)
- "Membantu Gubernur Sulawesi Selatan dalam merumuskan, memfasilitasi, melaksanakan dan mengkoordinasikan kebijakan pengembangan SDM Aparatur di lingkungan Pemerintah Propinsi dan Kab/Kota berdasarkan perundang-undangan yang berlaku" (Badan Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan)

*(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)*

Sementara itu Badan Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan memiliki ruang lingkup tugas pengembangan SDM tidak hanya sebatas pemerintah propinsi saja akan tetapi juga lingkungan pemerintah kabupaten dan kota. Hal ini di satu sisi merupakan peluang, akan tetapi di sisi lain juga merupakan tantangan bagi lembaga ini untuk mampu program pengembangan SDM aparatur melalui penyelenggaraan program diklat yang berkualitas.

Penjabaran dari tugas yang diemban oleh lembaga-lembaga diklat tersebut dirumuskan di dalam berbagai fungsi yang harus dilaksanakannya. Karena tugasnya sudah jelas berkaitan dengan penyelenggaraan diklat, maka lembaga-lembaga diklat tersebut pun memiliki beberapa fungsi dalam penyelenggaraan diklat SDM aparatur. Pada umumnya lembaga-lembaga diklat pemerintah propinsi yang menjadi sampel dalam

kajian ini memiliki fungsi yang jelas di dalam diklat. Bahkan beberapa lembaga diklat seperti Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah memiliki uraian fungsi yang paling rinci dibandingkan dengan lembaga diklat lainnya. Sebagaimana konsep manajemen diklat, maka lembaga diklat tersebut pada umumnya melakukan fungsi mulai dari analisis kebutuhan diklat, perencanaan, pelaksanaan sampai dengan monitoring dan evaluasinya, termasuk juga di dalamnya fungsi perumusan kebijakan diklat pemerintah daerah propinsi. Hanya yang menjadi pertanyaannya adalah apakah fungsi-fungsi yang dirumuskan oleh lembaga diklat tersebut sudah dilaksanakan sepenuhnya atau belum. Karena sebaik apapun fungsi yang telah dirumuskan namun apabila ternyata di lapangan tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya maka fungsi tersebut menjadi tidak efektif. Pada akhirnya apabila salah satu atau beberapa fungsi yang dirumuskan tidak dilaksanakan tidak tertutup kemungkinan akan mengganggu kinerja ataupun keberhasilan lembaga diklat tersebut dalam pencapaian visi dan misinya. Barangkali di sini tugas instansi pembina diklat di dalam memonitoring dan mengevaluasi sejauh mana lembaga-lembaga diklat telah melaksanakan fungsinya sebagaimana yang sudah ditetapkan oleh masing-masing ketentuan di daerahnya.

**Tabel 3.4. Fungsi Lembaga Diklat Pemerintah Propinsi**

NO	LEMBAGA DIKLAT	FUNGSI
1.	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Penyusunan program penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, evaluasi dan analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan.</i></li> <li>b. <i>Pembinaan dan pengkoordinasian pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di instansi/unit kerja dalam lingkungan Pemerintah Propinsi DKI Jakarta.</i></li> <li>c. <i>Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.</i></li> <li>d. <i>Pembinaan tenaga pengajar, peserta dan alumni pendidikan dan pelatihan.</i></li> <li>e. <i>Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan rekomendasi hasil pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan karir.</i></li> <li>f. <i>Pengelolaan dukungan teknis dan administratif.</i></li> </ul>
2.	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang Pendidikan dan Pelatihan;</i></li> <li>b. <i>Pelaksanaan pelayanan penunjang dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang Pendidikan dan Pelatihan;</i></li> <li>c. <i>Pelaksanaan penyusunan rencana dan program, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang Pendidikan dan Pelatihan;</i></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Pelaksanaan analisis dan evaluasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan;</li> <li>e. Pelaksanaan pengkajian dan pengembangan Pendidikan dan Pelatihan;</li> <li>f. Pelaksanaan dan pelayanan penyelenggaraan di bidang Pendidikan dan Pelatihan;</li> <li>g. Pelaksanaan fasilitasi program dan pengembangan Pendidikan dan Pelatihan di kabupaten / Kota dan lembaga lainnya;</li> <li>h. Pelaksanaan pembinaan peningkatan kualitas Widyaiswara, pengelola lembaga Pendidikan dan Pelatihan, tenaga kediklatan lainnya dan peserta Pendidikan dan Pelatihan;</li> <li>i. Pelaksanaan penyusunan rekomendasi hasil Pendidikan dan Pelatihan;</li> <li>j. Pelaksanaan kerja sama di bidang Pendidikan dan Pelatihan;</li> <li>k. Pelaksanaan pengendalian dan pengawasan teknis di bidang Pendidikan dan Pelatihan;</li> <li>l. Pelaksanaan pengelolaan urusan program, kepegawaian; keuangan; hukum; hubungan masyarakat, perpustakaan, organisasi dan tata laksana serta umum dan perlengkapan.</li> </ul>
3.	Badan Diklat Daerah Propinsi Bali	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perumusan kebijakan teknis, pemberdayaan dan pelayanan penunjang dibidang pendidikan dan pelatihan</li> <li>b. Pengelolaan dan fasilitasi kewenangan di bidang pendidikan dan pelatihan</li> <li>c. Pembinaan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan dan pelatihan</li> <li>d. Pelaksanaan urusan tata usaha</li> </ul>
4.	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perumusan kebijaksanaan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan Aparatur dan Masyarakat sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan Pemerintah Daerah.</li> <li>b. Merumuskan bahan kebijaksanaan, melakukan analisa kebutuhan Pendidikan Pelatihan Propinsi dan menyusun program pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan serta melakukan evaluasi.</li> <li>c. Melakukan koordinasi dan konsultasi program dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan instansi lain.</li> <li>d. Melaksanakan pendidikan, pengajaran dan pelatihan.</li> <li>e. Membina tenaga pengajar, peserta diklat dan alumni.</li> <li>f. Melaksanakan evaluasi dan penyusunan rekomendasi dari hasil pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan karir.</li> <li>g. Melaksanakan urusan ketatausahaan.</li> <li>h. Pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional</li> </ul>

5.	Badan Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan	<p>a. <i>Penyusunan Program dan perumusan kebijakan operasional diklat manajemen pemerintahan, teknis, fungsional, dan struktural serta kajian dan pengembangan.</i></p> <p>b. <i>Pelaksanaan fasilitasi kebijakan operasional diklat manajemen pemerintahan, teknis, fungsional dan struktural serta kajian dan pengembangan.</i></p> <p>c. <i>Pelaksanaan diklat manajemen pemerintahan, teknis, fungsional dan struktural serta kajian dan pengembangan dalam rangka perumusan kebijakan pemabangunan.</i></p> <p>d. <i>Pengkoordinasian dan kerjasama dengan instansi dan pihak terkait dalam rangka pelaksanaan diklat manajemen pemerintahan, teknis, fungsional dan struktural serta kajian dan pengembangan.</i></p> <p>e. <i>Pelaksanaan tugas-tugas kesekretariatan.</i></p>
----	--	--

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Adapun lembaga-lembaga tersebut sudah diakreditasi setelah berlakunya PP 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Lembaga-lembaga tersebut sebagian besar memperoleh status terakreditasi untuk menyelenggarakan diklat tertentu sejak tahun 2003. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.5. Akreditasi Lembaga Diklat**

NO	NAMA LEMBAGA DIKLAT	TANGGAL AKREDITASI	TERAKREDITASI UNTUK PENYELENGGARAAN
1.	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	23 April 2003	a. Prajabatan Gol. I & II dan III b. Diklatpim Tk. IV, III & II
2.	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	23 April 2003	a. Prajabatan Gol. I & II dan III b. Diklatpim Tk. IV, III & II
3.	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	23 April 2003	a. Prajabatan Gol. I & II dan III b. Diklatpim Tk. IV & III
4.	Badan Diklat Daerah Propinsi Bali	16 Juni 2004	a. Prajabatan Gol. I & II dan III b. Diklatpim Tk. IV & III
5.	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan	16 Juni 2004	a. Prajabatan Gol. I & II dan III b. Diklatpim Tk. IV & III
6.	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	10 Desember 2004	a. Prajabatan Gol. I & II dan III b. Diklatpim Tk. IV & III
7.	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	14 Desember 2005	a. Prajabatan Gol. I & II dan III b. Diklatpim Tk. IV & III

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

## **B. Profil Pengelola Diklat**

Pengelola diklat merupakan salah satu input atau masukan yang cukup menentukan keberhasilan lembaga diklat di dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta pencapaian visi dan misinya. Lembaga diklat khususnya yang berada di lingkungan pemerintah daerah tentunya harus didukung oleh pengelola diklat yang profesional dan kompeten dalam bidang diklat, tidak hanya aspek kuantitas akan tetapi juga kualitasnya. Pengelola diklat dalam konteks yang luas terdiri atas penganalisis kebutuhan diklat, pengelola diklat dan staf penyelenggara diklat. Merekalah yang berperan sebagai motor penggerak berbagai kegiatan diklat. Karena peranannya demikian penting, maka persyaratan kompetensi ini sangat dibutuhkan. Apalagi untuk suatu lembaga diklat yang terakreditasi, Instansi Pembina Diklat menetapkan bahwa pengelola diklat termasuk ke dalam salah satu komponen penilaian. Penilaian terhadap komponen pengelola diklat meliputi pengalaman mengikuti diklat bagi penyelenggara yang meliputi TNA (*Diklat Training Need Analysis*), Diklat TOT (*Training of Trainer*), Diklat MOT (*Management of Training* dan Diklat TOC (*Training Officer Course*), pengalaman dalam menyelenggarakan diklat, jumlah pengelola diklat, serta kejelasan tugas dan tanggungjawabnya.

Adapun potret di 7 (tujuh) lembaga diklat pemerintah propinsi yang menjadi sampel dalam kajian ini memperlihatkan gambaran yang cukup baik. Pengelola diklat berdasarkan status kepegawaiannya pada kenyataannya masih terdiri atas Pegawai Negeri Sipil dan Tenaga Kontrak. Pertama-tama, dari aspek jumlah pegawai dari tahun 2005 sampai dengan 2007 beberapa lembaga diklat memperlihatkan peningkatan. Hal ini memperlihatkan besarnya perhatian pemerintah daerah untuk menyediakan jumlah pegawai di bidang diklat yang sesuai dengan kebutuhan. Lembaga diklat yang memiliki jumlah pegawai paling banyak dibandingkan 6 lembaga diklat lainnya adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur yaitu pada tahun 2007 berjumlah sebanyak 238 orang yang terdiri atas 184 orang dengan status PNS dan 54 orang dengan status tenaga kontrak. Lembaga diklat ini pun tercatat sebagai lembaga yang memiliki tenaga kontrak yang paling banyak dibanding lembaga diklat lainnya. Namun memang jumlahnya selama periode 2005 – 2007 menunjukkan penurunan yaitu dari sebanyak 65 orang menjadi 54 orang.

Lembaga diklat lainnya yang juga memiliki jumlah pengelola diklat yang banyak setelah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah dengan total jumlah pegawai mencapai 183 orang. Namun lembaga diklat ini tidak memiliki pegawai dengan status tenaga kontrak. Kedua lembaga diklat ini memiliki jumlah pegawai yang terbanyak erat kaitannya dengan jumlah program diklat yang mereka selenggarakan. Dalam hal ini kedua lembaga diklat ini juga sudah terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan Tingkat II, sehingga mereka membutuhkan pengelola diklat yang lebih banyak lagi.



Adapun lembaga diklat yang memiliki jumlah pegawai yang paling sedikit adalah Badan diklat Propinsi Kalimantan Timur. Bahkan selama kurun waktu 2005-2007 lembaga ini tidak menunjukkan penambahan jumlah pegawai khususnya yang berstatus PNS. PNS yang bekerja di lembaga ini dalam periode waktu tersebut adalah sebanyak 63 orang. Sedangkan untuk pegawai dengan status tenaga kontrak, setiap tahunnya mengalami sedikit penurunan, misalnya pada tahun 2005 berjumlah 19 orang namun pada tahun 2007 jumlahnya menjadi 16 orang.

Badan diklat lainnya yang memiliki jumlah pegawai di bawah 100 orang adalah Badan Diklat Daerah Propinsi Bali, yang selama periode 3 tahun hanya bertambah pegawai sebanyak 1 orang yaitu dari 87 orang pada tahun 2005 menjadi sebanyak 88 orang pada tahun 2007. Hal ini bisa saja menunjukkan bahwa lembaga ini memang hanya membutuhkan pegawai dengan jumlah tersebut. Akan tetapi hal ini dapat juga mengindikasikan kurangnya perhatian pemerintah daerah terhadap kebutuhan pegawai bagi pengelola lembaga diklat. Kondisi jumlah pegawai berdasarkan status kepegawaian dapat dilihat pada tabel 3.6.

**Tabel 3.6. Jumlah Pegawai Lembaga Diklat Berdasarkan Status Kepegawaian**

NO	LEMBAGA DIKLAT	TAHUN	STATUS KEPEGAWAIAN		JUMLA H
			PNS	TENAGA KONTRAK	
1	Badan Diklat Daerah Propinsi Bali	2005	87	-	87
		2006	84	4	88
		2007	84	4	88
2	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	2005	132	10	142
		2006	128	10	138
		2007	121	10	131
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	2005	79	16	95
		2006	96	16	112
		2007	107	16	123
4	Badan Diklat Propinsi Kaltim	2005	63	19	82
		2006	63	19	82
		2007	63	16	79
5	Badan Diklat Propinsi Sumut	2005	91	0	91
		2006	93	0	93
		2007	99	7	106
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	2005	188	65	253
		2006	193	62	255
		2007	184	54	238
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	2005	144	-	144
		2006	140	-	140
		2007	183	-	183

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)



Lembaga diklat disamping membutuhkan pengelola yang memadai dari aspek kuantitas, juga membutuhkan pengelola diklat yang memadai dari aspek kualitasnya. Salah satu indikator kualitas pengelola diklat dapat dilihat dari kualifikasi atau latar belakang pendidikan dari pegawai itu sendiri. Adapun kondisi pengelola diklat berdasarkan latar belakang pada umumnya kebanyakan memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S-1) dan SMU. Bahkan di beberapa lembaga diklat prosentase pegawai dengan latar belakang pendidikan S-1 lebih banyak dibandingkan jenjang pendidikan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian lembaga diklat terhadap perlunya pengelola diklat yang berkualitas sangat tinggi. Lembaga diklat merupakan suatu lembaga dengan karakteristik khusus berupa lingkungan organisasi dengan iklim pembelajaran yang cukup tinggi. Pengelola diklat mengelola diklat sehari-harinya akan berhadapan dengan stakeholder terutama peserta dan widyaiswara yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang lebih tinggi, sehingga membutuhkan penyesuaian dari pengelola Diklat.

**Tabel 3.7. Komposisi Pegawai Lembaga Diklat Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

NO	LEMBAGA DIKLAT	TAHUN	PENDIDIKAN						
			S-3	S-2	S-1	DIP LOMA	SM U	SM P	SD
1	Badan Diklat Daerah Propinsi Bali	2005	0	17	0	0	27	1	4
		2006	1	16	0	0	23	1	3
		2007	1	17	0	0	22	1	4
2	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	2005	0	37	44	4	41	1	3
		2006	2	38	39	6	37	0	4
		2007	2	38	36	6	35	0	4
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	2005	0	17	39	10	12	1	0
		2006	0	25	46	13	11	1	0
		2007	0	37	49	9	16	1	0
4	Badan Diklat Propinsi Kaltim	2005	1	20	26	2	13	1	0
		2006	1	20	26	2	13	1	0
		2007	1	20	26	2	13	1	0
5	Badan Diklat Propinsi Sumut	2005	1	1	29	5	37	1	0
		2006	1	5	20	4	30	1	0
		2007	0	20	49	4	23	1	0
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	2005	3	41	104	6	29	4	1
		2006	3	49	103	6	27	4	1
		2007	5	60	81	6	28	3	1
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	2005	28	72	20	27	0	9	17
		2006	29	76	10	19	0	9	23
		2007	44	91	11	45	0	22	22

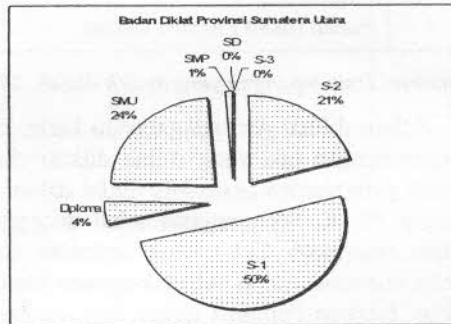
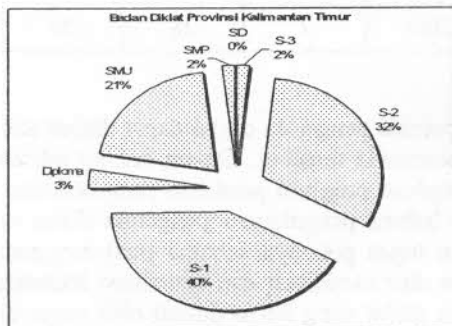
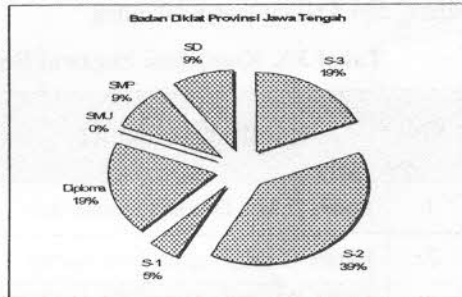
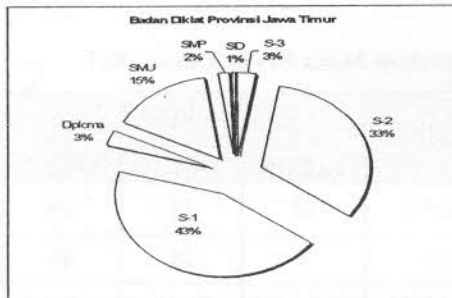
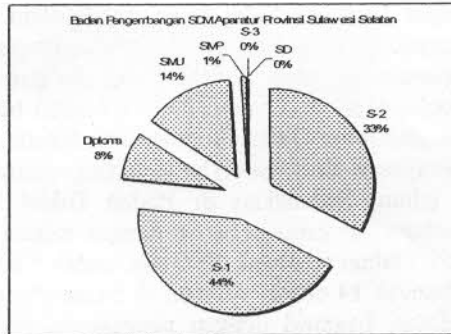
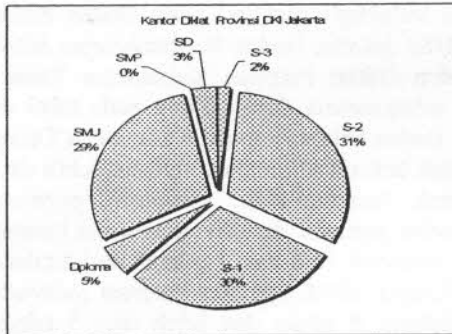
(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

Berdasarkan tabel tersebut dan grafik kondisi tahun 2007 di bawah terlihat bahwa di beberapa lembaga diklat pegawai dengan latar belakang pendidikan S-1 prosentasenya paling tinggi dibandingkan jenjang pendidikan lainnya. Pertama, lembaga diklat yang memiliki prosentase pegawai dengan latar belakang pendidikan Doktor atau S-3 adalah Badan Diklat Jawa Tengah yang mencapai angka 19% dari keseluruhan total jumlah pegawainya. Sedangkan lembaga diklat lainnya yaitu Badan Diklat Propinsi Jawa Timur hanya mencapai 3% dan Kantor Diklat DKI Jakarta serta Kalimantan Timur hanya sebesar 2%. Sementara 3 lembaga diklat lainnya tidak memiliki pegawai dengan latar belakang pendidikan S-3.

Selanjutnya, Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah juga dikategorikan sebagai lembaga diklat yang memiliki jumlah pegawai dengan latar belakang pendidikan Magister (S-2) terbanyak dibandingkan lembaga diklat lainnya, yaitu dengan prosentase sebesar 39%. Lembaga diklat yang juga memiliki pegawai dengan latar belakang pendidikan S2 terbanyak setelah Jawa Tengah adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta yaitu mencapai 31% dari total jumlah pegawainya. Di kedua lembaga ini, pegawai dengan latar belakang pendidikan S-2 jumlah paling banyak dibandingkan dengan jenjang pendidikan lainnya. Adapun di Badan Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan, Badan Diklat Propinsi Jawa Timur dan Kalimantan Timur, pegawai dengan latar belakang pendidikan S2 ini menempati urutan kedua setelah jenjang pendidikan S-1.

Sementara itu, lembaga diklat yang memiliki pegawai dengan latar belakang pendidikan S-1 tertinggi adalah Badan Diklat Pemerintah Sumatera Utara yang mencapai angka 50%. Artinya hampir setengah pegawai di lembaga ini berpendidikan S-1. Tiga lembaga diklat lainnya yang mencapai prosentase jumlah pegawai dengan pendidikan S-2 mencapai angka 40% atau lebih adalah Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan (44%), Badan Diklat Propinsi Jawa Timur (43%) dan Badan Diklat Kalimantan Timur (40%). Sementara itu di Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah jumlah pegawai yang berpendidikan S-1 hanya mencapai 5%. Adapun pegawai dengan latar belakang pendidikan SMP dan SD di seluruh lembaga diklat prosentasenya sangat kecil yaitu dibawah angka 10%. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja di lembaga diklat merupakan pegawai yang memiliki kualifikasi pendidikan cukup tinggi.

**Grafik 3.1. Komposisi Pegawai Lembaga Diklat Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Pada Tahun 2007**



(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Kompetensi pengelola diklat disamping dapat dilihat dari latar belakang atau kualifikasi pendidikannya, dapat juga dilihat dari pengalaman kerja serta pengembangan pegawai yang pernah diikuti oleh pegawai itu sendiri. Dari segi pengalaman kerja, di empat lembaga diklat yang memberikan data terhadap aspek ini yaitu Badan diklat Daerah Propinsi Bali, Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta, Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan dan Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur. Berdasarkan data tahun 2007 sebagian besar sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta dan Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur merupakan lembaga diklat yang pegawainya telah bekerja di lembaga tersebut lebih dari 5 tahun. Sedangkan di Badan Diklat Daerah Propinsi Bali, komposisi pegawai berdasarkan masa kerjanya hampir merata. Jumlah pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 15 orang, sudah 5 tahun sebanyak 16 orang dan lebih dari 5 tahun sebanyak 14 orang. Adapun di Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan, pegawai dengan pengalaman kerja selama 5 tahun dan lebih dari 5 tahun jumlahnya sama yaitu masing-masing 52 orang. Sedangkan pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun hanya 10 orang.

**Tabel 3.8. Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Kerja Tahun 2007**

NO	LEMBAGA DIKLAT	TAHUN	PENGALAMAN KERJA		
			< 5 TAHUN	= 5 TAHUN	> 5 TAHUN
1	Badan Diklat Daerah Propinsi Bali	2007	15	16	14
2	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	2007	7	28	86
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	2007	10	52	52
4	Badan Diklat Propinsi Kaltim	2007	7	28	55

*(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)*

Selain dilihat dari pengalaman kerja, kompetensi pengelola diklat dapat dilihat dari pengembangan apa yang sudah diikuti oleh pengelola tersebut. Dalam hal ini adalah pengalaman pengelola diklat dalam mengikuti program pelatihan yang berkaitan dengan diklat. Sebagaimana telah disinggung bahwa pengalaman pengelola diklat di dalam mengikuti diklat yang berkaitan dengan tugas pokoknya sebagai penyelenggara diklat termasuk salah satu komponen penilaian dari akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat. Instansi Pembina antara lain menetapkan diklat yang harus diikuti oleh pegawai yang bertugas sebagai penyelenggara diklat adalah Diklat Management of Trainer (MOT) dan Diklat Training Officer Course (TOC). Misalnya dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan

Diklat bagi Pengelola Diklat (MOT) dan Surat Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 4 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggara Diklat Teknik Bagi Penyelenggara Diklat ditetapkan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengelola diklat dan penyelenggara diklat.

Menyadari besarnya peran pengelola dan penyelenggara diklat dalam proses peningkatan kualitas aparatur melalui diklat maka sudah barang tentu lembaga-lembaga diklat perlu melakukan program pengembangan bagi para pegawainya sendiri. Program pengembangan tersebut adalah Diklat MOT dan TOC. Lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi yang menjadi sampel dalam kajian ini juga melakukan program pengembangan pegawai tersebut. Lembaga diklat yang memberikan informasi tentang program pengembangan bagi pengelola dan penyelenggara diklat dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3.9. Komposisi Pegawai di Lembaga Diklat Berdasarkan Pengalaman Diklat**

NO	LEMBAGA DIKLAT	TAHUN	JUMLAH PEGAWAI DENGAN PENGALAMAN DIKLAT	
			MOT	TOC
1	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	2007	72	38
2	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	2007	-	13
3	Badan Diklat Propinsi Kaltim	2007	10	15
4	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	2007	-	30
5	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	2007	9	23

*(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)*

Berdasarkan data dalam tabel tersebut, lembaga yang paling banyak pegawainya telah memiliki sertifikat Diklat MOT adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta yaitu sebanyak 72 orang dari total jumlah pegawai sebanyak 121 orang. Sedangkan Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur dan Jawa Tengah masing-masing abu 10 dan 9 orang. Sementara itu untuk Diklat TOC, Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta pun tercatat sebagai lembaga yang pegawainya paling banyak sudah mengikuti Diklat TOC yaitu sebanyak 38 orang. Sedangkan lembaga yang paling sedikit pegawainya sudah mengikuti TOC adalah Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan yaitu hanya 13 orang dari total jumlah pegawai sebanyak 123 orang. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga diklat ini perlu terus mendiklatkan para pegawainya baik untuk Diklat MOT maupun TOC sehingga lembaga diklat ini akan memiliki SDM pengelola dan penyelenggara diklat yang kompeten.



### C. Profil Widyaiswara

Sumber daya manusia yang juga sangat penting dalam menciptakan diklat yang berkualitas adalah tenaga pengajar, atau dalam konteks diklat aparatur di Indonesia disebut dengan widyaiswara. Widyaiswara adalah unsur yang berada pada lini terdepan dalam proses pembelajaran, yang sangat menentukan kualitas penyelenggaraan diklat. Peningkatan kompetensi SDM aparatur melalui diklat salah satunya ditentukan oleh kualitas widyaiswara itu sendiri. Oleh karena itu bagi lembaga diklat, widyaiswara merupakan komponen yang sangat penting. Apalagi keberadaan widyaiswara di dalam suatu lembaga diklat oleh Instansi Pembina Diklat dijadikan salah satu komponen yang dinilai dalam sistem akreditasi lembaga diklat. Dalam hal ini semakin banyak widyaiswara yang dimiliki suatu lembaga diklat, maka akan semakin mudah lembaga diklat itu diakreditasi. Tentunya dalam hal ini tidak hanya aspek kuantitas saja yang dinilai akan tetapi juga kualifikasi dan kompetensinya. Kompetensi widyaiswara tersebut tidak saja meliputi kemampuannya dalam mengajarkan materi diklat (*transfer expert*), akan tetapi juga kemampuan substantif (*content expert*) dan aspek sikapnya (*ethical expert*). Pedoman akreditasi lembaga diklat menetapkan penilaian layak tidaknya suatu lembaga diklat untuk diakreditasi mensyaratkan lembaga diklat untuk memiliki widyaiswara dengan ketiga kompetensi tersebut.

Adapun kondisi widyaiswara di lembaga-lembaga diklat pemerintah propinsi yang dikaji dalam penelitian ini memperlihatkan kondisi yang bervariasi antara satu lembaga diklat dengan lembaga diklat, meskipun status akreditasi mereka sama. Informasi tentang jumlah widyaiswara yang dimiliki oleh masing-masing lembaga diklat dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3.10. Jumlah Widyaiswara di Lembaga Diklat Periode Tahun 2005-2007**

NO	LEMBAGA DIKLAT	JUMLAH WIDYAIKWARA/TAHUN (DALAM ORANG)		
		2005	2006	2007
1.	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	46	46	42
2.	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	28	29	33
3.	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	17	24	31
4.	Badan Pengembangan SDM Aparatur Prov. Sulsel	25	26	24
5.	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	23	24	22
6.	Badan Diklat Daerah Propinsi Bali	17	18	17
7.	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	10	14	14

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

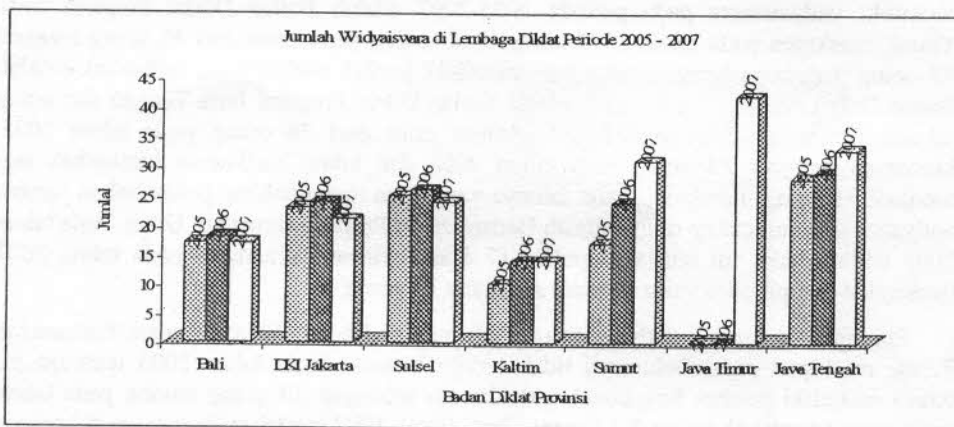


Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa lembaga diklat yang paling banyak memiliki widyaiswara pada periode 2005-2007 adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur, meskipun pada tahun 2007 mengalami sedikit penurunan dari 46 orang menjadi 42 orang. Lembaga lainnya yang juga memiliki jumlah widyaiswara terbanyak setelah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah dan setiap tahunnya menunjukkan penambahan jumlah yaitu dari 28 orang pada tahun 2005, kemudian menjadi 29 orang pada tahun 2006 dan tahun berikutnya bertambah lagi menjadi 33 orang. Lembaga diklat lainnya yang juga menunjukkan penambahan jumlah widyaiswara yang cukup tinggi adalah Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara. Pada tahun 2005 badan diklat ini hanya memiliki 17 orang widyaiswara maka pada tahun 2007 meningkat hampir 50% yaitu menjadi sebanyak 31 orang.

Peningkatan jumlah widyaiswara terjadi juga di Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur meskipun penambahannya tidak terlalu banyak. Pada tahun 2005 lembaga ini hanya memiliki pejabat fungsional widyaiswara sebanyak 10 orang namun pada tahun berikutnya bertambah menjadi 14 orang. Pada tahun 2007 jumlah widyaiswara di lembaga ini tidak mengalami penambahan. Dengan jumlah tersebut, Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur dibandingkan dengan lembaga-lembaga diklat yang dikaji dalam penelitian ini termasuk badan diklat yang memiliki jumlah widyaiswara paling sedikit.

Sementara tiga lembaga diklat lainnya yaitu Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan, Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta dan Badan Diklat Daerah Propinsi Bali, jumlah widyaiswaranya pada periode 2005-2007 mengalami fluktuasi yang cenderung menurun. Misalnya lembaga diklat di Sulawesi Selatan, pada tahun 2005 memiliki 25 orang widyaiswara kemudian pada tahun 2006 naik menjadi 26 orang, akan tetapi tahun berikutnya turun menjadi 24 orang. Bahkan Badan Diklat Daerah Propinsi Bali nampaknya mengalami kesulitan di dalam penambahan jumlah widyaiswara, yang hanya terjadi pada tahun 2006 itupun hanya bertambah 1 orang dari tahun sebelumnya yaitu dari 17 orang menjadi 18 orang. Namun pada tahun berikutnya berkurang lagi 1 orang sehingga pada tahun 2007 jumlah widyaiswara di lembaga ini tetap 17 orang. Perbandingan kondisi jumlah widyaiswara di 7 (tujuh) lembaga diklat dapat dilihat pada grafik berikut ini.

**Grafik 3.2. Jumlah Widyaiswara di Lembaga Diklat Periode 2005 - 2007**



(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

Adapun kondisi widyaiswara di lembaga-lembaga tersebut berdasarkan latar belakang atau kualifikasi pendidikannya memperlihatkan bahwa sebagian besar wdyaiswara memiliki kualifikasi pendidikan pascasarjana (S-2). Sedangkan widyaiswara dengan kualifikasi pendidikan doktor (S-3) di lembaga-lembaga tersebut masih sedikit. Hal ini barangkali erat kaitannya dengan syarat minimal latar belakang pendidikan yang ditetapkan Instansi Pembina Diklat untuk mengajar terutama di Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan adalah sarjana (S-1). Namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa widyaiswara yang dipilih untuk mengajar pada Diklatpim Tingkat II kebanyakan memiliki kualifikasi pendidikan S-3. Kondisi kewidyaiswaraan berdasarkan kualifikasi pendidikan formalnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3.11. Komposisi Widyaiswara di Lembaga Diklat Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan (Tahun 2007)**

NO	LEMBAGA DIKLAT	JUMLAH WI	JUMLAH WIDENGAN JENJANG PENDIDIKAN		
			S-1	S-2	S-3
1.	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	42	10	29	3
2.	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	22	1	19	2
3.	Badan Diklat Daerah Propinsi Bali	17	7	9	1
4.	Badan Diklat Propinsi	14	4	9	1

	Kalimantan Timur				
5.	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	31	15	15	1
6.	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	33	27	6	0
7.	Badan Pengembangan SDM Aparatur Prov. Sulsel	24	6	18	0

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa Badan Diklat Jawa Timur merupakan lembaga yang paling banyak memiliki widyaiswara dengan kualifikasi pendidikan S-3 yaitu sebanyak 3 orang atau hanya 7%. Hal ini barangkali erat kaitannya dengan status akreditasi mereka yang sudah diijinkan untuk menyelenggarakan Program Diklatpim Tk. II. Badan diklat ini juga termasuk lembaga yang paling banyak memiliki widyaiswara dengan kualifikasi pendidikan S-2 yaitu sebanyak 29 orang atau 69% dan kedua terbanyak adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta yaitu 19 orang atau 86,36% dibandingkan dengan total jumlah widyaiswara yang dimiliki.

Sementara itu Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah tercatat sebagai lembaga diklat yang paling banyak memiliki widyaiswara dengan kualifikasi pendidikan sarjana yaitu sebanyak 27 orang atau 81,8%. Padahal lembaga ini termasuk salah satu dari lembaga diklat di propinsi yang sudah diakreditasi untuk menyelenggarakan Diklatpim Tk. II. Hal ini berbeda dengan lembaga-lembaga diklat lainnya yang belum hanya diakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan DiklatpimTk. III dan IV tapi memiliki jumlah widyaiswara dengan kualifikasi pendidikan S-2 yang lebih banyak daripada S-1. Misalnya saja di Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan dari 24 orang total widyaiswara yang ada 18 orang atau 75% memiliki kualifikasi pendidikan S-2. Sedangkan di Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara jumlah widyaiswara dengan kualifikasi pendidikan S-1 dan S-2 jumlahnya seimbang yaitu masing-masing sebanyak 15 orang.

Adapun dari aspek jenjang kepegangatan sebagai jabatan fungsional widyaiswara potret di 7 lembaga diklat yang dikaji memperlihatkan bahwa sebagian besar widyaiswara yang dimiliki jenjang kepegangatannya adalah Widyaiswara Madya. Selain itu terlihat bahwa 5 dari 7 lembaga diklat yang dikaji tidak memiliki Widyaiswara Pertama. Hal ini di satu sisi mengindikasikan hal yang positif dalam arti pengembangan karir widyaiswara di lembaga-lembaga diklat ini sudah baik. Akan tetapi di sisi lain hal ini menunjukkan bahwa pengadaan widyaiswara baru di lembaga-lembaga diklat ini masih kurang.

Lembaga diklat yang paling banyak memiliki widyaiswara dengan jenjang kepegangatan ini adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur yaitu sebanyak 19 orang. Bahkan lembaga diklat ini pun dibandingkan dengan lembaga diklat lainnya memiliki

jumlah widyaiswara dengan jenjang kepangkatan Widyaiswara Utama yang paling banyak yaitu sebanyak 19 orang. Sedangkan jumlah widyaiswara dengan jenjang kepangkatan Widyaiswara Pertama dan Muda di lembaga diklat ini masing-masing hanya 2 orang atau hanya 5% dari total jumlah widyaiswara yang ada di lembaga diklat ini. Cukup banyaknya widyaiswara dengan jenjang kepangkatan fungsional pada jenjang Utama ini erat kaitannya dengan status akreditasi yang juga sudah dinilai layak untuk menyelenggarakan Diklatpim Tk. II. Dalam SK Kepala LAN No. 199/XIII/X/VI/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II disebutkan salah satu persyaratan untuk dapat mengajar di diklat ini adalah widyaiswara dengan jenjang kepangkatan Widyaiswara Utama.

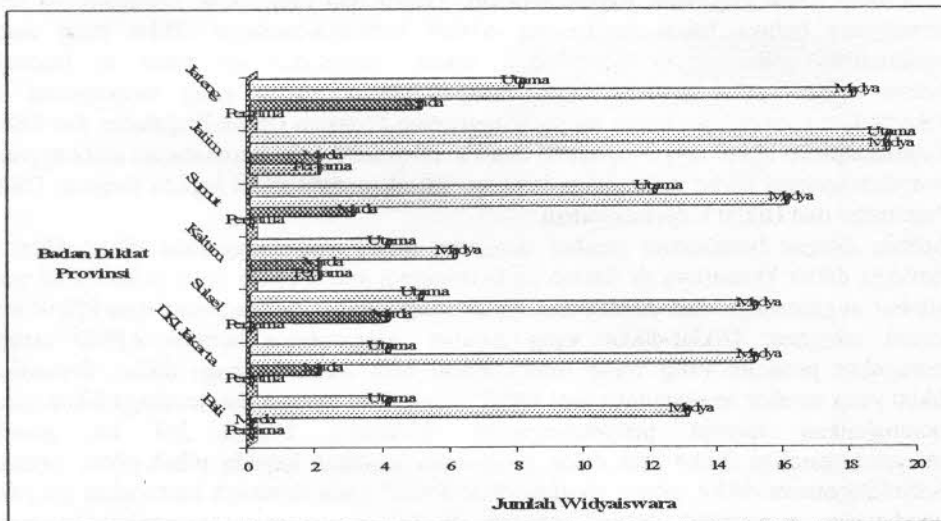
Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah pun memiliki jumlah Widyaiswara Madya yang cukup banyak setelah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur yaitu sebanyak 17 orang atau 51% dari total widyaiswara yang dimilikinya. Sedangkan jumlah Widyaiswara Muda yang dimiliki di lembaga ini bila dibandingkan dengan lembaga diklat lainnya termasuk yang paling banyak yaitu sebanyak 7 orang. Sementara itu di Badan Diklat Daerah Propinsi Bali, DKI Jakarta dan Sulawesi Selatan menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup besar antara jumlah Widyaiswara Madya dengan jumlah Widyaiswara Utama atau bahkan jumlah Widyaiswara Muda. Misalnya saja Badan Diklat Propinsi Bali dari 17 widyaiswara yang dimiliki 13 orang adalah Widyaiswara Madya dan 4 orang Widyaiswara Utama. Lembaga ini tidak memiliki Widyaiswara Pertama dan Muda. Hal ini menunjukkan pengadaan widyaiswara baru yang dimulai dari jenjang kepangkatan paling rendah kurang. Gambaran jenjang kepangkatan widyaiswara yang ada di lembaga-lembaga diklat yang dikaji dapat dilihat pada tabel dan grafik berikut ini.

**Tabel 3.12. Komposisi Widyaiswara di Lembaga Diklat  
Berdasarkan Jenjang Kepangkatan**

NO	LEMBAGA DIKLAT	JENJANG KEPANGKATAN WIDY AISWARA			
		PERTAMA	MUDA	MADYA	UTAMA
1.	Badan Diklat Daerah Propinsi Bali	0	0	13	4
2.	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	0	2	15	4
3.	Badan Pengembangan SDM Aparatur Prov. Sulsel	0	4	15	5
4.	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	2	2	6	4
5.	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	0	3	16	12
6.	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	2	2	19	19
7.	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	0	7	17	9

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

**Grafik 3.3. Komposisi Widyaiswara di Lembaga Diklat Berdasarkan Jenjang Kepangkatan**



(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

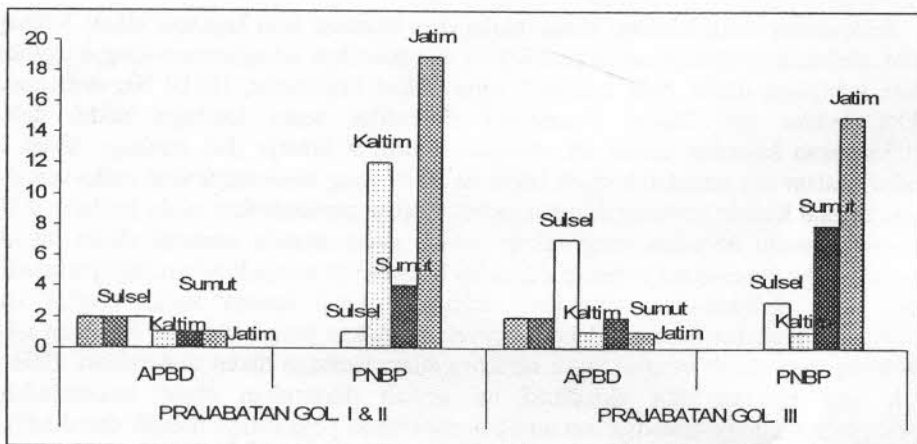
#### D. Profil Program Diklat pada Lembaga Diklat

Selayaknya suatu lembaga diklat maka core business atau kegiatan utama lembaga diklat adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan sebagaimana yang ditentukan dalam kebijakan diklat PNS nasional, yaitu Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis dan Diklat Fungsional. Intensitas suatu lembaga diklat dalam melaksanakan kegiatan utama ini merupakan tingkat kinerja dari lembaga diklat itu sendiri. Dalam arti semakin banyak kegiatan diklat yang diselenggarakan maka semakin tinggi tingkat kinerja lembaga diklat tersebut. Karena pembentukan suatu lembaga diklat merupakan suatu investasi yang cukup mahal, maka apabila lembaga diklat ini *idle capacity* maka keberadaan lembaga diklat ini hanya akan menjadi beban bagi pemerintah daerah dan menimbulkan inefisiensi anggaran. Oleh karena itulah tingkat atau pengalaman lembaga diklat di dalam menyelenggarakan program diklat dijadikan salah satu komponen untuk menilai layak tidaknya suatu lembaga diklat diakreditasi. Bahkan salah satu manfaat dari akreditasi ini adalah diharapkan dapat menumbuhkan kepercayaan lembaga-lembaga lain untuk mengirimkan pegawainya dididik dan dilatih di lembaga ini. Hal ini selanjutnya diharapkan dapat memotivasi lembaga diklat untuk melakukan inovasi dan kreasi di dalam penyelenggaraan diklat.

Adapun program-program diklat yang dilaksanakan oleh suatu lembaga diklat adalah program-program diklat yang telah mengalami proses standarisasi kualitas yaitu yang mencakup Diklat Prajabatan, Kepemimpinan, Teknis dan fungsional. Sebagaimana telah disinggung bahwa fokus kajian ini adalah lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi untuk menyelenggarakan diklat. Sementara itu fakta di lapangan menunjukkan bahwa kebanyakan lembaga-lembaga diklat yang terakreditasi itu kebanyakan terakreditasi untuk menyelenggarakan Program Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan khususnya Tingkat III dan IV. Oleh karena ini pembahasan tentang potret penyelenggaraan diklat di lembaga-lembaga ini akan difokuskan kepada Program Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan.

Apabila ditinjau berdasarkan sumber anggaran maka penyelenggaraan diklat-diklat di lembaga diklat khususnya di daerah pada dasarnya ada 2 (dua) pola, yaitu diklat yang sumber anggarannya dari APBD dan diklat yang sumber anggarannya dari PNPB atau secara swadana. Diklat-diklat yang sumber anggarannya berasal APBD artinya merupakan program yang wajib dilaksanakan oleh suatu lembaga diklat. Sedangkan diklat yang sumber anggarannya dari PNPB merupakan inovasi dari lembaga diklat untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan diklatnya. Dalam hal ini mereka menyelenggarakan diklat atas dasar penawaran lembaga kepada pihak-pihak tertentu. Penyelenggaraan diklat secara swadana atau PNPB pada dasarnya merupakan proyeksi keterbatasan pemerintah daerah sendiri di dalam program pengembangan SDM aparaturnya, khususnya diklat kepemimpinan.

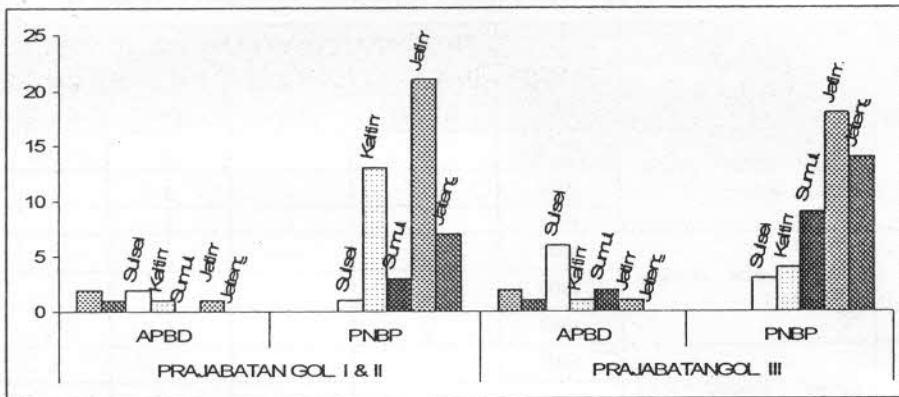
**Grafik 3.4. Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Tahun 2005**



(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

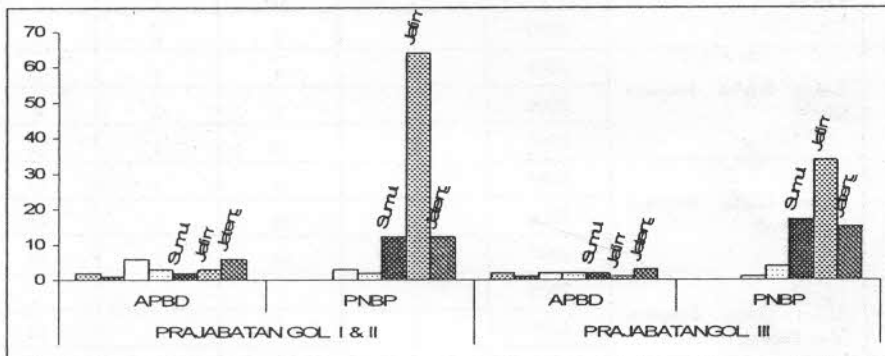


**Grafik 3.5. Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Tahun 2006**



(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

**Grafik 3.6. Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Tahun 2007**



(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Namun di samping itu banyaknya diklat yang bersumber dari PNPB atau swadana juga erat kaitannya dengan belum adanya lembaga-lembaga diklat milik pemerintah kabupaten atau kota yang terakreditasi. Dengan demikian Pemerintah Kabupaten atau Kota apabila ingin menyelenggarakan diklat harus bekerja sama dengan lembaga diklat yang sudah terakreditasi dalam hal ini adalah Badan Diklat pemerintah Propinsi. Pada kenyataannya status akreditasi yang dimiliki badan diklat pemerintah propinsi merupakan salah satu peluang untuk menjalin kerjasama yang lebih banyak lagi dengan pemerintah kabupaten atau kota di wilayah propinsi yang bersangkutan dalam penyelenggaraan diklat.

**Tabel 3.13. Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan I, II dan III**

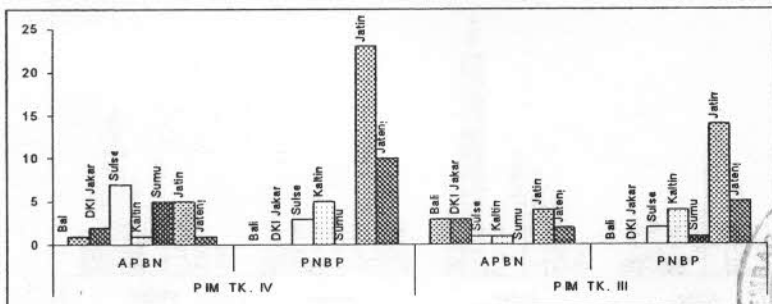
NO	LEMBAGA DIKLAT	TAHUN	FREKUENSI PENYELENGGARAAN DIKLAT			
			Prajabatan Gol. I & II		Prajabatan Gol. III	
			APBD	PNBP	APBD	PNBP
1	Badan Diklat Daerah Propinsi Bali	2005	2	-	2	-
		2006	2	-	2	-
		2007	2	-	2	-
2	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	2005	2	-	2	-
		2006	1	-	1	-
		2007	1	-	1	-
3	Badan Pengembangan SDM Propinsi Sulsel	2005	2	1	7	3
		2006	2	1	6	3
		2007	6	3	2	1
4	Badan Diklat Propinsi Kaltim	2005	1	12	1	1
		2006	1	13	1	4
		2007	3	2	2	4
5	Badan Diklat Propinsi Sumut	2005	1	4	2	8
		2006	0	3	2	9
		2007	2	12	2	17
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	2005	1	19	1	15
		2006	1	21	1	18
		2007	3	64	1	34
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	2005	-	-	-	-
		2006	0	7	0	14
		2007	6	12	3	15

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

Berdasarkan tabel dan grafik di atas dapat dilihat dari data di 7 lembaga diklat yang dikaji, yang memperlihatkan bahwa intensitas penyelenggaraan diklat yang anggarannya bersumber dari PNBP atau swadana lebih banyak daripada yang bersumber dari APBD. Misalnya saja dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan baik Golongan I dan II maupun Golongan III, selama periode 2005 – 2007 Badan Diklat Propinsi Jawa Timur merupakan lembaga diklat yang paling banyak menyelenggarakan Diklat Prajabatan Golongan I dan II serta Golongan III secara swadana atau PNBP. Pada tahun 2007 misalnya badan diklat ini menyelenggarakan diklat Prajabatan Golongan I dan II secara PNBP sebanyak 64 kali

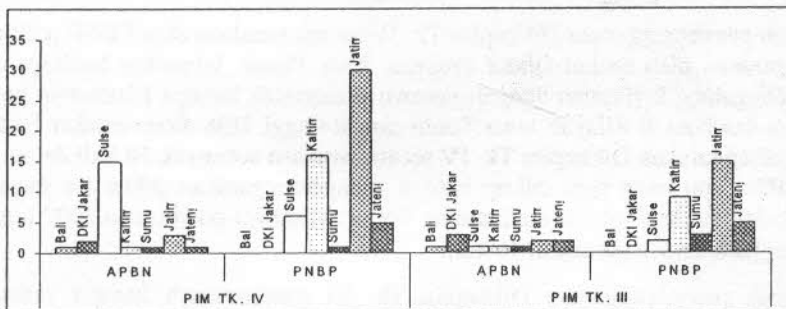
dalam setahun, dan Diklat Prajabatan Golongan III sebanyak 34 kali. Badan diklat lainnya yang juga cukup tinggi penyelenggaraan diklat prajabatan secara PNPB atau swadana adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah dan Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara. Sedangkan badan diklat yang tidak menyelenggarakan diklat prajabatan baik Golongan I & II maupun Golongan III adalah Badan Diklat Daerah Propinsi Bali dan Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta.

**Grafik 3.7. Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tahun 2005**



(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

**Grafik 3.8. Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tahun 2006**

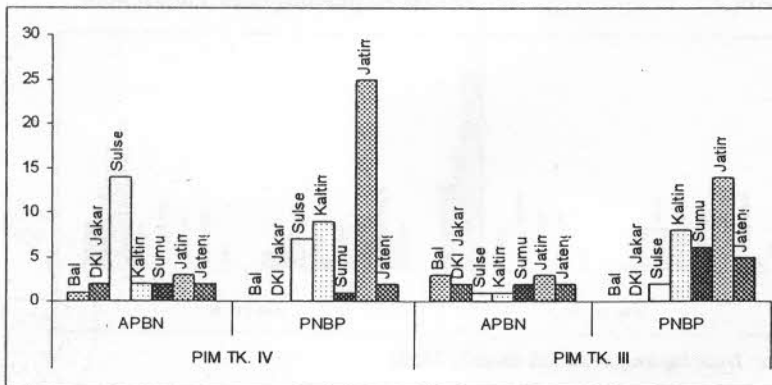


(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Begitu pula halnya dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan khususnya Tingkat III dan IV, sebagian besar badan diklat banyak menyelenggarakan diklat yang anggarannya bersumber dari PNPB atau swadana. Untuk penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tk. IV, badan diklat yang paling banyak menyelenggarakan dengan sumber anggaran dari APBD adalah Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan, khususnya pada tahun 2006 dan 2007. Bila badan-badan diklat yang

lain menyelenggarakan diklat ini dalam satu tahun di bawah 10 kali, maka di Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan menyelenggarakannya sebanyak 15 kali pada tahun 2006 dan 14 kali pada tahun 2007. Lembaga diklat yang hanya menyelenggarakan diklat ini hanya 1 kali setiap tahunnya adalah Badan Diklat Daerah Propinsi Bali.

**Grafik 3.9. Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tahun 2007**



(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Sedangkan penyelenggaraan Diklatpim Tk. IV secara swadana atau PBNP paling banyak diselenggarakan oleh Badan Diklat Propinsi Jawa Timur. Intensitas lembaga diklat ini untuk menggalang kerjasama dengan instansi pemerintah lainnya khususnya pemerintah kabupaten dan kota di wilayah Jawa Timur sangat tinggi. Bila dirata-ratakan badan diklat ini menyelenggarakan Diklatpim Tk. IV secara swadana sebanyak 26 kali dalam setahun. Badan diklat lain yang juga cukup banyak menyelenggarakan diklat ini secara PNPB adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur. Misalnya pada tahun 2007 lembaga ini menyelenggarakannya sebanyak 16 kali.

Adapun penyelenggaraan Diklatpim Tk. III gambarannya hampir sama dengan penyelenggaraan Diklatpim Tk. IV, yakni penyelenggaraan yang anggarannya bersumber dari PBNP lebih banyak dibandingkan yang bersumber dari APBD. Penyelenggaraan Diklatpim Tk. III selama periode 2005 – 2007 di badan-badan diklat ini setiap tahunnya berkisar antara 1 sampai dengan 4 kali. Bahkan selama periode tersebut di Pusat Pengembangan SDM Propinsi Sulawesi Selatan dan Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur hanya menyelenggarakan diklat ini sebanyak 1 kali tiap tahunnya.

Sedangkan penyelenggaraan Diklatpim Tk. III dengan bersumber dana dari PNPB atau swadana intensitasnya di beberapa lembaga cukup tinggi. Di Badan Diklat Propinsi Kaltim penyelenggaraan Diklatpim TK. III yang anggarannya dari APBD hanya 1 kali dalam setahun, sedangkan yang bersumber dari PNPB bila dirata-ratakan dalam setahun mencapai 7 kali penyelenggaraan. Namun badan diklat yang paling sering menyelenggarakan Diklat ini secara PNPB adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur yang rata-rata selama periode 2005-2007 menyelenggarakan diklat ini dalam setahun ada sebanyak 14 kali. Berbeda halnya dengan di Badan Diklat Daerah Propinsi Bali dan Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta yang tidak menyelenggarakan diklat ini secara PNPB. Nampaknya kedua lembaga ini baik dalam penyelenggaraan Diklatpim Tk. IV maupun III secara swadana atau PNPB intensitasnya kurang.

Tabel 3.14. Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan III

NO	LEMBAGA DIKLAT	TAHUN	FREKUENSI PENYELENGGARAAN DIKLAT			
			Diklatpim Tk. IV		Diklatpim Tk. III	
			APBD	PNBP	APBD	PNBP
1	Pemerintah Propinsi Bali	2005	1	0	3	0
		2006	1	0	1	0
		2007	1	0	3	0
2	Pemerintah Propinsi DKI Jakarta	2005	2	0	3	0
		2006	2	0	3	0
		2007	2	0	2	0
3	Pemerintah Propinsi Sulsel	2005	7	3	1	2
		2006	15	6	1	2
		2007	14	7	1	2
4	Pemerintah Propinsi Kaltim	2005	1	5	1	4
		2006	1	16	1	9
		2007	2	9	1	8
5	Pemerintah Propinsi Sumut	2005	5	0	0	1
		2006	1	1	1	3
		2007	2	1	2	6
6	Pemerintah Propinsi Jawa Timur	2005	5	23	4	14
		2006	3	30	2	15
		2007	3	25	3	14
7	Pemerintah Propinsi Jawa Tengah	2005	1	10	2	5
		2006	1	5	2	5
		2007	2	2	2	5

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

## **E. Profil Fasilitas Diklat**

Dimensi ini berkaitan dengan ketersediaan sarana dan prasarana yang meliputi a) sarana belajar seperti ruangan kelas, alat bantu pembelajaran, laboratorium dan tempat praktek belajar, serta b) sarana pendukung kegiatan diklat seperti auditorium, tempat olahraga, kantin, kantor penyelenggara, sarana ibadah dan lainnya. Indikator penilaian terhadap aspek sarana dan prasarana bisa ditentukan baik oleh kelengkapan sarana dan prasarana yang ada maupun kualitas sarana dan prasarana tersebut.

Hasil temuan di lapangan terhadap 7 (tujuh) lembaga diklat pemerintah propinsi yang menjadi sampel dalam kajian ini memperlihatkan gambaran yang cukup baik. Sarana kelengkapan belajar telah terpenuhi, misalnya daya tampung kelas dengan kapasitas antara 30-60 orang/kelas. Demikian halnya dengan ruang diskusi, ruang seminar, laboratorium komputer dan bahasa. Hanya ada beberapa lembaga diklat yang belum memiliki sarana yang lengkap, misalnya Badan Diklat Pemerintah Sumatera Utara belum memiliki ruang diskusi, Badan Diklat Pemerintah Sulawesi Utara belum memiliki ruang seminar dan Badan Diklat Pemerintah Bali yang belum memiliki laboratorium komputer, laboratorium bahasa dan poliklinik. Hal tersebut menunjukkan bahwa sekalipun status dari ke 7 lembaga tersebut adalah lembaga diklat yang terakreditasi namun memiliki kelengkapan sarana dan prasarana yang berbeda. Hal ini berkaitan erat dengan kebutuhan jenis diklat yang diselenggarakan atau kemampuan lembaga diklat yang bersangkutan, yang pasti hal tersebut menunjukkan bahwa diperlukan kategorisasi penilaian dalam akreditasi. Dari segi kuantitas pun menunjukkan perbedaan antara setiap lembaga diklat. Hal ini dimungkinkan karena belum adanya standar yang jelas mengenai sarana prasarana yang mengatur hingga hal hal teknis atau detail, sehingga selama ini lembaga diklat mengikuti standar untuk diklat kepemimpinan seperti daya tampung kelas, dan lainnya.

Khusus untuk sarana kamar asrama, Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta tidak memiliki fasilitas tersebut, sekalipun terdapat beberapa jenis diklat yang memakan waktu lebih dari 1 hari dan mengharuskan pesertanya untuk menginap. Untuk menyiasati hal tersebut, khususnya dalam penyelenggaraan jenis diklat kepemimpinan, mereka menyewa kamar hotel untuk penginapan peserta. Hal ini dapat menjadi pertimbangan, apakah elemen sarana dan prasarana lembaga diklat masih relevan dalam penilaian akreditasi.



**Tabel 3.15. Kelengkapan Sarana Belajar Kegiatan Diklat**

NO	PRASARANA DIKLAT	JUMLAH						
		BALI	DKI	SULSEL	KALTIM	SUMUT	JATIM	JATENG
1	Kelas	4	25	5	5	5	18	22
2	Daya tampung setiap kelas	40	40	60	40	40	30	50
3	Ruang diskusi	4	4	4	1		2	
4	Daya tampung ruang diskusi	40	40	30	100		20	
5	Ruang seminar	1	1	0	6	2	2	
6	Kapasitas/daya tampung ruang seminar	100	200	0	10	100	20	
7	Ruangan laboratorium komputer dan bahasa	0	1	2	1	1	2	
8	Kamar asrama	64	0	50	36	50	267	302
9	Daya tampung asrama	128	0	145	80	244	725	850
10	Kamar untuk tenaga pengajar	1	0	0	0	4	5	
11	Ruangan poliklinik	0	1	0	1	1	2	

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

Selain sarana belajar utama, mayoritas lembaga diklat sudah dilengkapi dengan alat bantu pengajaran yang cukup memadai. Jumlah meja dan kursi belajar serta meja dan kursi tenaga pengajar bervariasi antara lembaga diklat, hal ini menyesuaikan dengan jumlah kelas yang mereka miliki. Sarana pendukung proses pembelajaran seperti papan tulis, OHP, LCD Projector dan Unit Sound System tersedia dengan rasio bervariasi antara lembaga diklat minimal antara 0,5-1 dibandingkan jumlah kelas yang ada. Keberadaan fasilitas perpustakaan dan unit komputer juga menunjukkan trend peningkatan dari segi kuantitas setiap tahunnya. Namun demikian, terdapat perbedaan cukup signifikan antara lembaga diklat yang telah terakreditasi, dimana badan diklat propinsi Jawa timur dilengkapi dengan 48 buah komputer, sedangkan Sumut hanya 2 komputer, hal ini dimungkinkan karena tidak adanya standar yang jelas mengenai sarana dan prasarana sampai tingkat yang teknis atau detail. Sehingga mayoritas lembaga diklat berinisiatif untuk mengikuti standar yang ada untuk diklat kepemimpinan. Sekalipun status lembaga diklat adalah terakreditasi, namun tetap ada perbedaan yang signifikan antara masing masing lembaga diklat. Disinilah kiranya penting ada sistem kategori atau pengelompokan lembaga diklat terakreditasi.

**Tabel 3.16. Sarana Pendukung Kegiatan Belajar Diklat**

NO	SARANA DIKLAT	JUMLAH					
		BALI	DKI	SULSEL	KALTIM	SUMUT	JATIM
1	Meja belajar	70	200	143	200	881	790
2	Kursi belajar	130	200	150	200		
3	Meja dan kursi tenaga pengajar	27	50	26	10	605	19
4	Papan tulis	10	25	5	11	5	33
5	OHP	4	10	9	4	8	8
6	LCD Projector	5	10	4	12	6	22
7	Unit Sound system	14	5	7	9	11	4
8	Koleksi buku perpustakaan	2200	16000	1329	500	143	
9	Unit komputer	14	21	22	30	2	48

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

Setiap lembaga diklat rata-rata sudah dilengkapi dengan sarana pendukung kegiatan diklat seperti fasilitas olahraga dan tempat ibadah. Dari data yang dikumpulkan di lapangan dapat disimpulkan bahwa penggunaan lahan diklat umumnya terbagi atas 4 bagian yaitu lahan untuk gedung perkantoran, asrama, fasilitas olahraga dan tempat ibadah.

**Tabel 3.17. Kelengkapan Sarana Pendukung Kegiatan Diklat**

NO	LAHAN	JUMLAH						
		BALI	DKI	SULSEL	KALTIM	SUMUT	JATIM	JATENG
1	Total	9,944	15,983	6,480	40,000	14,850	82,470	
2	Lahan untuk gedung perkantoran	455	793	1344	3000		18210	
3	Lahan untuk fasilitas olah raga	1	1	750	10000		400	
4	Lahan ruangan tempat ibadah	2	90	138	36	1	570	

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

## F. Profil Anggaran Lembaga Diklat

Pada dasarnya lembaga diklat di daerah memiliki sumber anggaran dari APBD, yang digunakan membiayai program diklat yang diperuntukkan bagi aparat Pemerintah Propinsi masing-masing, termasuk dalam hal ini penyelenggaraan diklat bekerjasama dengan Instansi di lingkungan lainnya (selaku pemegang mata anggaran). Selain itu untuk penyelenggaraan diklat-diklat kemitraan dengan pemerintah Kabupaten atau Kota tentu saja anggarannya bersumber dari APBD Kabupaten/Kota. Di samping itu ada beberapa lembaga diklat yang memiliki anggaran yang bersumber dari bantuan atau hibah luar negeri.

Adapun anggaran lembaga diklat yang bersumber dari APBD Propinsi dialokasikan untuk belanja publik dan belanja pegawai. Anggaran diklat yang berasal dari APBD berkisar antara 0.1 sampai dengan 1% dari nilai APBD. Dari data yang dikumpulkan di lapangan terhadap 4 lembaga yang memberikan data terlengkap menunjukkan bahwa selama periode 2005-2007 terdapat peningkatan jumlah anggaran diklat setiap tahunnya sebesar 0.5-25%.

**Tabel 3.18. Komposisi Jumlah Anggaran Lembaga Diklat**

NO	LEMBAGA DIKLAT	TAHUN	JUMLAH ANGGARAN			
			APBD	LEMBAGA DIKLAT	BELANJA PEGAWAI	BELANJA PUBLIK
1	Pemerintah Propinsi Bali	2005	4437834256000	5020211000	2717561000	3302650000
		2006	4639269932000	6628393000	3457024000	3171369000
		2007	4947836622000	7606704000	3840328000	3766376000
2	Pemerintah Propinsi DKI Jakarta	2005	13863569246000	16284238256	9123234753	7161003503
		2006	15528357124000	18123821622	10234345346	7889476276
		2007	17345257224000	21384478128	11823256225	9561221903
3	Pemerintah Propinsi Sulsel	2005	1006646065669	3018275000	150913750	1604137000
		2006	1392341272556	3399105000	169955250	1700550000
		2007	1717839076362	-	197795750	2001565000
4	Pemerintah Propinsi Kaltim	2005	5345000000000	-	1998000000	19300450000
		2006	5375453000000	58301441330	2135145898	23108300000
		2007	6457045000000	63295259609	2794142800	28898037200
5	Pemerintah Propinsi Sumut	2005	-	7494810000	3869556000	3625254000
		2006	-	11105839800	5081789800	5585000000
		2007	-	14677799776	4710957576	9966842200
6	Pemerintah Propinsi Jawa Timur	2005	-	-	-	-
		2006	-	46374015000	7443190000	
		2007	-	46612584705	19490973000	

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

## BAB IV

### PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA DIKLAT TERAKREDITASI

Kinerja seringkali diartikan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategik organisasi. Dengan demikian pada umumnya pengukuran kinerja berkaitan dengan proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk pengukuran efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Beberapa pakar menyatakan bahwa pengukuran kinerja didasarkan pada indikator dan ukuran yang disesuaikan dengan karakteristik operasional organisasi. Sadjiarto (2000) dengan menguti pendapat dari *Government Accounting Standard Board* (GASB), membagi pengukuran kinerja dalam tiga kategori indikator, yaitu (1) indikator pengukuran *service efforts*, (2) indikator pengukuran *service accomplishment*, dan (3) indikator yang menghubungkan antara *efforts* dengan *accomplishment*.

*Service efforts* berarti bagaimana sumber daya digunakan untuk melaksanakan berbagai program atau pelayanan jasa yang beragam. *Efforts* atau usaha adalah jumlah sumber daya keuangan dan non keuangan yang dipakai dalam pelaksanaan suatu program atau jasa pelayanan. Sedangkan *Service accomplishment* diartikan sebagai prestasi dari program tertentu. Untuk mengukur kinerja dalam aspek ini ada dua jenis ukuran yang digunakan yaitu *outputs* dan *outcomes*. *Outputs* mengukur kuantitas jasa yang disediakan, dan *outcomes* mengukur hasil dari penyediaan *outputs* tersebut. Pada umumnya pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi aspek-aspek, antara lain:

1. Kelompok masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Kelompok proses adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Kelompok keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud maupun tidak berwujud.
4. Kelompok hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
5. Kelompok manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Kelompok dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative.

Dalam kajian ini sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya bahwa untuk mengukur kinerja lembaga diklat didasarkan pada dua dimensi yakni dimensi input dan

dimensi output. Pengukuran kinerja dari dimensi input dimaksudkan untuk melihat sejauh mana keberhasilan lembaga diklat di dalam mendayagunakan sumber-sumber daya yang dimilikinya seperti SDM, pembiayaan dan sarana prasarana. Sedangkan pengukuran kinerja dari dimensi output dimaksudkan untuk melihat sejauh hasil-hasil kegiatan yang diselenggarakan oleh suatu badan diklat seperti program diklat, alumni dan kelulusan peserta diklat. Pengukuran kinerja dalam kajian ini didasarkan pada data sekunder selama periode 3 (tiga) tahun yakni tahun 2005, 2006 dan 2007. Berdasarkan data tersebut maka dilakukan penghitungan rasio-rasio indikator kinerja sebagaimana telah diuraikan pada Bab 1. Rasio tersebut dirata-ratakan di setiap lembaga diklat dan keseluruhan lembaga diklat. Rata-rata ratio dari suatu lembaga diklat kemudian dibandingkan dengan rata-rata rasio keseluruhan lembaga diklat. Berdasarkan hasil perbandingan tersebut dibuat kriteria kinerja untuk setiap indikator kinerja sebagai berikut:

- a. Kinerja di bawah rata-rata, yaitu apabila rata-rata rasio di satu lembaga diklat berada di bawah rata-rata rasio keseluruhan lembaga diklat. Lembaga diklat yang nilai rasionya dalam indikator kinerja tertentu berada di bawah rata-rata diartikan bahwa kinerja lembaga diklat tersebut dalam indikator kinerja tersebut masih Kurang Baik.
- b. Kinerja sama dengan rata-rata, yakni yaitu apabila rata-rata rasio di satu lembaga diklat sama dengan rata-rata rasio keseluruhan lembaga diklat. Lembaga diklat yang nilai rasionya dalam indikator kinerja tertentu sama dengan rata-rata diartikan bahwa kinerja lembaga diklat tersebut dalam indikator kinerja tersebut Cukup Baik.
- c. Kinerja di atas rata-rata, yaitu apabila rata-rata rasio di satu lembaga diklat berada di atas rata-rata rasio keseluruhan lembaga diklat. Lembaga diklat yang nilai rasionya dalam indikator kinerja tertentu berada di atas rata-rata diartikan bahwa kinerja lembaga diklat tersebut dalam indikator kinerja tersebut sudah Baik.

#### **A. Kinerja Input Lembaga Diklat**

Kinerja input suatu lembaga diklat menunjukkan sejauh mana suatu lembaga diklat mendayagunakan sumber-sumber daya yang dimilikinya untuk melaksanakan berbagai program kediklatan. Input atau masukan sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi termasuk lembaga diklat di dalam melaksanakan kegiatan utamanya. Tanpa adanya input yang memadai sangat kecil kemungkinan organisasi tersebut dapat menjalankan seluruh aktivitasnya dengan baik. Oleh karena itu untuk menghasilkan kinerja yang baik suatu organisasi tidak hanya dituntut menyediakan sumber-sumber daya yang dibutuhkan akan tetapi juga kemampuannya untuk mengelola dan mendayagunakan dengan baik sumber-sumber daya input yang ada.

Dengan demikian penilaian terhadap kinerja input ini pada dasarnya untuk mengukur *effort* atau usaha suatu lembaga diklat. Diasumsikan bahwa semakin banyak suatu lembaga diklat menyediakan sumber-sumber daya yang dibutuhkan bagi penyelenggaraan



program diklat maka semakin tinggi upaya atau *effort* yang dilakukan oleh lembaga tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit sumber-sumber daya yang tersedia dalam suatu lembaga diklat menunjukkan bahwa upaya atau *effort* yang dilakukan oleh lembaga tersebut untuk menyelenggarakan program kediklatan semakin kurang.

Indikator kinerja input suatu lembaga diklat di dalam menyelenggarakan program-program diklat pada umumnya adalah sumber daya manusia pengelola atau pegawai, tenaga pengajar atau widyaiswara, alokasi anggaran serta sarana dan prasarana. Dengan demikian pengukuran kinerja input atau *service effort* biasa meliputi pemakaian rasio yang membandingkan sumber daya keuangan dan non keuangan dengan ukuran lainnya. Misalnya untuk mengukur kinerja input sumber daya keuangan dilihat dengan mengukur rasio anggaran yang tersedia di lembaga diklat dengan jumlah program diklat yang diselenggarakan. Sedangkan untuk mengukur sumber daya non-keuangan misalnya dengan melihat rasio jumlah pegawai dengan jumlah program diklat yang diselenggarakan, rasio sarana dan prasarana dengan jumlah peserta diklat, atau rasio tenaga pengajar dengan frekuensi penyelenggaraan program diklat setiap tahun-nya.

Dengan demikian dalam kajian ini untuk mengukur kinerja input lembaga diklat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Indikator pengelola diklat atau pegawai
2. Indikator widyaiswara
3. Indikator sarana dan prasarana

#### **1. Kinerja Input Lembaga Diklat dari Indikator Pengelola Diklat**

Indikator pertama yang digunakan untuk mengukur kinerja input suatu lembaga diklat adalah indikator-indikator yang berkaitan dengan pegawai atau pengelola diklat. Indikator ini memperlihatkan sejauh mana upaya lembaga diklat untuk menyediakan SDM atau pegawai baik dari aspek kuantitas maupun kualitas di dalam menyelenggarakan program-program diklat sebagai *core business*-nya. Indikator ini juga termasuk upaya yang dilakukan oleh lembaga diklat untuk meningkatkan kapasitas pegawai yang dimilikinya. Penyediaan SDM penyelenggara diklat yang memadai baik dari segi jumlah maupun kualitasnya di dalam penyelenggaraan program-program diklat secara tidak langsung menunjukkan komitmen lembaga diklat tersebut untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Pengukuran kinerja input dari indikator pengelola diklat ini menggunakan ukuran-ukuran antara lain sebagai berikut:

1. Rasio jumlah pegawai terhadap jumlah widyaiswara (R1)
2. Rasio jumlah pegawai terhadap total jumlah peserta diklat dalam tahun tertentu (R2)
3. Rasio jumlah pegawai terhadap jumlah diklat (R3)
4. Rasio pegawai yang sudah mengikuti program pengembangan pegawai (R4)



5. Rasio pegawai dengan pendidikan Sarjana dan Magister terhadap jumlah pegawai (R5)
6. Rasio pegawai yang memiliki pengalaman dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan (R6)

Indikator kinerja pertama yaitu rasio jumlah pegawai terhadap jumlah widyaiswara merupakan indikator untuk mengukur kinerja input lembaga diklat dalam komitmennya untuk menyediakan komposisi yang seimbang antara pengelola diklat atau pegawai dengan widyaiswara. Sebagai institusi penyelenggara diklat yang tugas pokoknya dalam penyelenggaraan diklat tentunya kebutuhan terhadap tenaga pengajar atau widyaiswara sangat besar. Rasio antara jumlah pegawai dengan jumlah widyaiswara idealnya adalah 1. Apabila rasionya memperlihatkan jumlah pegawai lebih banyak dibanding dengan widyaiswara maka dari indikator ini kinerja input lembaga diklat kurang baik, sebaliknya apabila jumlah widyaiswara lebih banyak dari pada jumlah pegawainya.

Makin rendah rasio makin tinggi dan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada widyaiswara. Hal ini berarti kinerja input lembaga diklat makin baik pula. Adapun rasio jumlah pegawai badan diklat dengan jumlah total widyaiswara di 7 lembaga diklat yang dikaji selama periode tahun 2005 – 2007 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.1.**  
**Rasio Jumlah Pegawai/Pengelola Diklat Terhadap Jumlah Widyaiswara (R1)**

No	Lembaga Diklat	Rasio			Rata-rata Rasio	Kriteria Kinerja	Standar Rasio rata2
		2005	2006	2007			
1	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	5	4	3	4	Di atas rata2	5
2	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	4	4	5	4	Di atas rata2	
3	Badan Diklat Propinsi Bali	5	5	5	5	Sama dengan rata2	
4	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	5	5	6	5	Sama dengan rata2	
5	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	6	6	6	6	Di bawah rata2	
6	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	6	6	6	6	Di bawah rata2	
7	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	8	6	6	7	Di bawah rata2	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Berdasarkan tabel tersebut bahwa rata-rata rasio jumlah pegawai terhadap jumlah widyaiswara di seluruh lembaga diklat adalah sebesar 5 (lima). Angka ini menunjukkan bahwa rata-rata perbandingan antara jumlah pegawai dengan widyaiswara adalah 5 : 1. Semakin besar rasio artinya jumlah pegawai pengelola diklat lebih banyak dari pada pejabat fungsional widyaiswara. Artinya kinerja input dari indikator ini kurang baik. Sebaliknya, kecil rasio bahkan apabila mencapai perbandingan 1 : 1, artinya jumlah pegawai pengelola diklat semakin seimbang dengan jumlah pejabat fungsional. Hal ini menunjukkan pula bahwa kinerja input lembaga diklat dari indikator ini sudah baik. Bagi sebuah institusi penyelenggara diklat yang menyelenggarakan kegiatan proses belajar mengajar tentunya ketersediaan tenaga pengajar atau widyaiswara yang seimbang dengan dengan pegawai pengelola diklat akan lebih meningkatkan kinerja penyelenggaraan diklatnya.

Lembaga diklat yang perbandingan antara pegawai pengelola diklat dengan widyaiswara paling tinggi adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur dengan nilai rasio 7 : 1. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja input di lembaga diklat ini dilihat dari indikator rasio pegawai terhadap widyaiswara masih kurang baik. Sedangkan lembaga diklat yang rasionya di bawah 5 adalah Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara dengan Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan, dengan nilai rasio 4 : 1. Rasio ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai pengelola diklat dengan widyaiswara mendekati angka yang seimbang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja input kedua lembaga ini dari indikator rasio pegawai pengelola diklat terhadap widyaiswara sudah cukup baik.

Indikator kinerja input selanjutnya adalah rasio antara pegawai terhadap jumlah penyelenggaraan Program diklat baik Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan III dan IV. Rasio ini menunjukkan efisiensi lembaga diklat dalam mendayagunakan pegawai dalam program diklat. Apabila untuk satu penyelenggaraan program diklat banyak melibatkan pegawai pengelola diklat, maka lembaga diklat tersebut dapat dikatakan masih kurang efisien. Hal ini juga menunjukkan bahwa intensitas penyelenggaraan program diklat di lembaga diklat yang bersangkutan tidak terlalu banyak sehingga dalam penyelenggaraannya harus melibatkan banyak pegawai ada. Sebaliknya apabila untuk satu penyelenggaraan program diklat melibatkan sedikit pegawai pengelola diklat maka lembaga diklat tersebut sudah menunjukkan adanya efisiensi dalam penyelenggaraan diklat dilihat dari aspek sumber daya manusia.

Ukuran standar jumlah pengelola yang harus terlibat dalam satu penyelenggaraan diklat memang tidak ada. Namun dalam kajian ini ukuran standar yang digunakan adalah rasio rata-rata dari keseluruhan rasio yang diperoleh lembaga diklat. Pengukuran menunjukkan bahwa rata-rata rasio jumlah pegawai terhadap program diklat adalah 7 : 1. Artinya dalam kajian ini untuk satu penyelenggaraan diklat standar pegawai yang terlibat adalah sebanyak 7 orang. Lembaga diklat yang rasio rata-ratanya selama periode 2005-2007 lebih dari angka tersebut adalah Badan Diklat Propinsi Bali dan Kantor Diklat

Propinsi DKI Jakarta. Misalnya di Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta untuk setiap penyelenggaraan Diklat Prajabatan ataupun Diklat Kepemimpinan melibatkan pegawai sebanyak 19 orang, sedangkan di Badan Diklat Propinsi Bali sebanyak 12 orang. Hal ini menunjukkan bahwa di kedua diklat tersebut intensitas penyelenggaraan Diklat Prajabatan atau Diklat Kepemimpinannya kurang. Dengan demikian dari indikator rasio pegawai terhadap jumlah diklat, kinerja input lembaga ini masih kurang baik.

Sedangkan 5 (lima) lembaga diklat lainnya rasio rata-rata jumlah pegawai terhadap jumlah penyelenggaraan program diklat rasionya di bawah 7 : 1. Bahkan di Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur rasionya mencapai 2 : 1. Artinya di lembaga diklat ini rata-rata untuk satu program diklat prajabatan atau kepemimpinan melibatkan 2 orang pegawai pengelola diklat. Hal ini menunjukkan adanya efisiensi penggunaan sumber daya manusia. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja input dari indikator ini Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur dibandingkan dengan lembaga diklat lainnya paling baik. Adapun perhitungan rasio di seluruh badan diklat dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut ini.

**Tabel 4.2.**  
**Rasio Jumlah Pegawai Pengelola Diklat Terhadap Jumlah Penyelenggaraan Program Diklat (Prajabatan dan Kepemimpinan) (R2)**

No	Lembaga Diklat	Rasio			Rata-rata Rasio	Kriteria Kinerja	Standar Rasio rata2
		2005	2006	2007			
1	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	3.2	1.8	2.5	2	Di atas rata2	7.0
2	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	3.1	2.8	1.6	3	Di atas rata2	
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	3.7	3.1	3.4	3	Di atas rata2	
4	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	4.3	4.7	2.4	4	Di atas rata2	
5	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	8.0	4.1	3.9	5	Di atas rata2	
6	Badan Diklat Propinsi Bali	10.9	14.7	11.0	12	Di bawah rata	
7	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	15.8	19.7	21.8	19	Di bawah rata	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Kinerja input lembaga diklat dinilai pula dengan mengukur rasio antara jumlah pegawai dengan jumlah peserta. Indikator ini untuk mengukur keberhasilan lembaga diklat dalam mendukung peningkatan pelayanan berkualitas kepada peserta diklat dilihat dari sudut kuantitas pegawai pengelola diklat yang paling efektif dalam proses pelayanan. Semakin rendah rasio jumlah pegawai per peserta diklat, semakin baik kinerja yang dicapai. Sebaliknya semakin besar rasio, semakin kurang baik kinerja input lembaga diklat tersebut.

Pengukuran terhadap indikator ini memperlihatkan bahwa standar rata-rata rasio jumlah pegawai terhadap peserta diklat di 7 lembaga diklat adalah 1 : 25 (tabel 4.3.). Artinya dalam kajian ini standar jumlah peserta diklat yang dilayani oleh 1 orang pengelola diklat adalah sebanyak 25 orang. Adapun lembaga diklat yang rasionya lebih rendah dari rasio rata-rata ini ada sebanyak 3 lembaga diklat yaitu Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta, Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah dan Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tiga lembaga diklat dilihat dari input pegawai pengelola diklat dalam memberikan pelayanan kepada peserta dibandingkan dengan lembaga diklat lainnya sudah baik.

Adapun 4 lembaga lainnya rasio rata-ratanya lebih dari 25 orang, misalnya di Badan Diklat Propinsi Jawa Timur rasionya paling besar yaitu mencapai 1 : 48. Artinya di lembaga ini setiap 1 (satu) orang pegawai melayani sebanyak 48 orang peserta. Jumlah ini tentunya kurang efektif dalam memberikan pelayanan kepada peserta. Namun hal ini menunjukkan pula bahwa jumlah peserta di badan diklat ini lebih banyak dibandingkan dengan lembaga diklat lainnya sehingga setiap pegawai mempunyai beban jumlah pelayanan kepada peserta yang cukup besar pula.

Gambaran pengukuran rasio jumlah pegawai terhadap jumlah peserta di 7 lembaga diklat yang dikaji dapat dilihat pada tabel 4.3. berikut ini.

**Tabel 4.3.**  
**Rasio Jumlah Pegawai Pengelola Diklat Terhadap Jumlah Peserta**  
**(Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan) (R3)**

No	Lembaga Diklat	Rasio			Rata-rata Rasio	Kriteria Kinerja	Standar Rasio rata2
		2005	2006	2007			
1	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	3	3	5	4	Di atas rata2	25
2	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	0	9	10	6	Di atas rata2	
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	19	16	14	16	Di atas rata2	

No	Lembaga Diklat	Rasio			Rata-rata Rasio	Kriteria Kinerja	Standar Rasio rata2
		2005	2006	2007			
4	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	22	16	39	26	Di bawah rata2	25
5	Badan Diklat Provinsi Bali	28	28	47	34	Di bawah rata2	
6	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	27	31	64	41	Di bawah rata2	
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	35	32	78	48	Di bawah rata2	

(Sumber: *Data lapangan sudah diolah, 2008*)

Kinerja input lembaga diklat diukur pula dari perhitungan rasio atau prosentase pegawai yang telah mengikuti program pengembangan kompetensi khusus untuk pengelola diklat. Program pengembangan minimal yang sangat diperlukan bagi pegawai pengelola diklat sebagaimana yang ditetapkan oleh Instansi Pembina Diklat adalah Diklat MOT dan TOC. Semakin tinggi prosentase pegawai yang mengikuti program pengembangan tersebut, maka kinerja input lembaga diklat semakin baik. Hal ini menunjukkan pula semakin besar komitmen lembaga diklat untuk meningkatkan kompetensi pegawainya untuk dapat menyelenggarakan diklat secara professional dan berkualitas. Sebaliknya semakin rendah prosentase menunjukkan kinerja input lembaga diklat semakin kurang baik, karena memperlihatkan kurangnya komitmen lembaga diklat untuk meningkatkan kompetensi pegawainya.

Tabel 4.4. memperlihatkan bahwa rata-rata rasio atau prosentase pegawai pengelola diklat di 7 lembaga diklat yang sudah mengikuti Diklat MOT dan TOC adalah sebesar 21,41%. Nilai rata-rata ini menunjukkan masih kecilnya prosentase pegawai pengelola diklat yang mengikuti program pengembangan kompetensi sebagai pengelola diklat. Hal ini menunjukkan pula komitmen lembaga diklat untuk meningkatkan kompetensi pegawai pengelolanya masih rendah. Bahkan di Badan Diklat Propinsi Bali dan Sumatera Utaranya prosentasenya mencapai 0 (nol). Artinya kinerja input di dua lembaga ini dilihat dari program pengembangan pegawai pengelola diklatnya masih kurang baik.

Sedangkan lembaga diklat yang prosentase pegawainya sudah mengikuti Diklat MOT dan TOC adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta yaitu rata-rata mencapai 73,27%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja input di lembaga diklat ini sudah baik dan memperlihatkan tingginya komitmen lembaga untuk meningkatkan kompetensi pegawai pengelola diklat khusus dalam bidang penyelenggaraan diklat.

Pencapaian kinerja input lembaga diklat dilihat dari rasio pegawai pengelola diklat yang sudah mengikuti Diklat MOT dan TOC dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut ini.



**Tabel 4.4.**

**Rasio Pegawai Pengelola Diklat Yang Sudah Mengikuti Diklat MOT dan TOC (R4)**

No	Lembaga Diklat	Rasio			Rata2 Rasio (%)	Kriteria Kinerja	Standar Rasio rata2
		2005	2006	2007			
1	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	63.4	72.5	84.0	73.27	Di atas rata2	21.41
2	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	47.2	31.4	17.5	32.05	Di atas rata2	
3	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	18.3	24.4	31.6	24.78	Di atas rata2	
4	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	13.7	10.7	10.6	11.66	Di bawah rata2	
5	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	0.0	11.8	12.6	8.12	Di bawah rata2	
6	Badan Diklat Propinsi Bali	0.0	0.0	0.0	0.00	Di bawah rata2	
7	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	0.0	0.0	0.0	0.00	Di bawah rata2	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Indikator lain yang digunakan untuk mengukur kinerja input lembaga diklat adalah rasio jumlah pegawai yang memiliki kualifikasi pendidikan Sarjana (S-1) dan Pascasarjana (S-2) terhadap keseluruhan jumlah pegawai yang ada. Rasio ini menunjukkan tingkat keterpenuhan kebutuhan pegawai S1 ke atas di lembaga diklat. Nilai idealnya adalah 100%, dan apabila makin mendekati angka 100% berarti makin baik kinerja input lembaga diklat.

Hasil perhitungan sebagaimana yang dimuat dalam tabel 4.5. bahwa rata-rata prosentase pegawai dengan kualifikasi pendidikan S1 dan S2 mencapai 51,01 persen. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata di lembaga diklat yang dikaji sebagian pegawainya memiliki kualifikasi pendidikan yang tinggi. Lembaga diklat yang prosentase lebih besar dari prosentase rata-rata ada 5 (lima) lembaga yaitu Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan, Propinsi Jawa Tengah, Propinsi Jawa Timur, Propinsi Kalimantan Timur dan Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja input di lembaga-lembaga diklat tersebut menunjukkan kondisi yang cukup baik meskipun belum mencapai angka ideal yaitu 100%.

Sedangkan lembaga diklat yang kinerja input dari aspek ketersediaan pegawai dengan kualifikasi pendidikan S1 dan S2 masih di bawah rata-rata adalah Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara dan Bali. Bahkan di Badan Diklat Propinsi Bali pegawai pengelola diklat yang berpendidikan S1 dan S2 rata-rata prosentasenya mencapai 19,01 persen.



**Tabel 4.5.**  
**Rasio Pegawai Pengelola Diklat**  
**Yang Memiliki Pendidikan Sarjana dan Pascasarjana (R5)**

No	Lembaga Diklat	Rasio			Rata2 Rasio (%)	Kriteria Kinerja	Standar Rasio rata2
		2005	2006	2007			
1	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	58.95	63.39	69.92	64.09	Di atas rata2	51.01
2	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	63.89	61.43	55.74	60.35	Di atas rata2	
3	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	57.31	59.61	59.24	58.72	Di atas rata2	
4	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	56.10	56.10	58.23	56.81	Di atas rata2	
5	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	57.04	55.80	56.49	56.44	Di atas rata2	
6	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	32.97	26.88	65.09	41.65	Di bawah rata2	
7	Badan Diklat Propinsi Bali	19.54	18.18	19.32	19.01	Di bawah rata2	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Pengukuran kinerja input lembaga diklat dilakukan pula dengan rasio pegawai yang memiliki pengalaman dalam menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan. Rasio ini menunjukkan komitmen lembaga diklat untuk menyediakan pegawai yang profesional untuk menyelenggarakan diklat Prajabatan. Idealnya adalah bahwa semua pegawai yang berada di unit diklat sudah memiliki pengalaman di dalam menyelenggarakan baik Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan. Dengan demikian nilai idealnya indikator ini adalah 100%. Semakin mendekati angka 100% menunjukkan bahwa kinerja input lembaga diklat makin baik pula.

Lembaga diklat yang memberikan data secara lengkap untuk diukur kinerja input dari indikator ini hanya 4 (empat) lembaga yaitu Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur, Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan, Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta dan Badan Diklat Propinsi Bali. Dengan demikian pengukuran kinerja input dari indikator pengalaman pegawai dalam penyelenggaraan diklat yang dilakukan untuk empat lembaga diklat tersebut. Tabel 4.6. menunjukkan bahwa di empat lembaga diklat tersebut prosentase pegawai yang memiliki pengalaman dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan rata-rata belum mencapai 100 persen, malah masih di bawah angka 50%. Prosentase rata-rata pegawai yang memiliki pengalaman dalam penyelenggaraan diklat baru mencapai angka 24,22%.

Lembaga diklat yang rata-rata prosentase ketersediaan pegawai yang memiliki pengalaman menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan di atas

angka rata-rata adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur, Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan, Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta. Misalnya Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur mencapai prosentase yang tertinggi yaitu 29,29%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja input di lembaga ini dibandingkan dengan lembaga diklat lainnya dilihat dari indikator ketersediaan pegawai yang memiliki pengalaman penyelenggaraan diklat relatif lebih baik. Sedangkan lembaga diklat yang mencapai rasio di bawah rata-rata untuk indikator ini adalah Badan Diklat Propinsi Bali yang mencapai angka rata-rata 14.06%. Hal ini berarti di lembaga diklat ini selama periode 2005-2007, kinerja input dari indikator ketersediaan pegawai yang berpengalaman masih kurang baik.

**Tabel 4.6.**

**Rasio Pegawai Pengelola Diklat Yang Memiliki Pengalaman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan (R6)**

No	Lembaga Diklat	Rasio			Rata2 Rasio (%)	Kriteria Kinerja	Standar Rasio rata2
		2005	2006	2007			
1	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	25.6	27.4	34.8	29.29	Di atas rata2	24.22
2	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	29.5	25.0	26.0	26.83	Di atas rata2	
3	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	25.0	26.4	28.6	26.69	Di atas rata2	
4	Badan Diklat Propinsi Bali	11.5	13.6	17.0	14.06	Di bawah rata2	
5	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	*	*	*	*	*	
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	*	*	*	*	*	
7	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	*	*	*	*	*	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Rata-rata rasio kinerja input lembaga diklat untuk indikator-indikator pengelola diklat secara keseluruhan selama periode 2005 – 2007 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.7.**  
**Rata-Rata Rasio Indikator Kinerja Input Lembaga Diklat**  
**dari Aspek Pengelola Diklat Periode 2005 - 2007**

NO	LEMBAGA DIKLAT	RATA-RATA RASIO INDIKATOR KINERJA INPUT PENGELOLA DIKLAT					
		R1	R2	R3 (%)	R4 (%)	R5	R6 (%)
1	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	6	19	73.27	56.44	4	26.69
2	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	4	3	11.66	64.09	16	26.83
3	Badan Diklat Provinsi Bali	5	12	0.00	19.01	34	14.06
4	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	4	4	0.00	41.65	26	
5	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	7	2	24.78	56.81	41	29.29
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	6	3	8.12	58.72	48	
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	5	5	32.05	60.35	6	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

## 2. Kinerja Input Lembaga Diklat dari Indikator Widyaiswara

Indikator kedua yang digunakan untuk mengukur kinerja input suatu lembaga diklat adalah indikator-indikator yang berkaitan dengan tenaga pengajar atau widyaiswara. Indikator ini memperlihatkan sejauh mana upaya lembaga diklat untuk menyediakan widyaiswara baik dari aspek kuantitas maupun kualitas di dalam menyelenggarakan program-program diklat sebagai *core business*-nya. Indikator ini juga termasuk upaya yang dilakukan oleh lembaga diklat untuk meningkatkan kapasitas widyaiswara yang dimilikinya. Penyediaan widyaiswara yang memadai baik dari segi jumlah maupun kualitasnya di dalam penyelenggaraan program-program diklat secara tidak langsung menunjukkan komitmen lembaga diklat tersebut untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Pengukuran kinerja input dari indikator-indikator widyaiswara ini menggunakan ukuran-ukuran sebagai berikut:

- Rasio jumlah widyaiswara terhadap jumlah diklat (R7)
- Rasio jumlah widyaiswara yang berpendidikan S2 terhadap jumlah seluruh widyaiswara (R8)
- Prosentase jumlah widyaiswara yang sudah mengikuti Program pengembangan WI (R9)

- Prosentase widyaiswara yang memiliki pengalaman dalam mengajar Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan (R10)
- Rata-rata penilaian peserta terhadap widyaiswara (R11)

Indikator pertama yang digunakan untuk mengukur kinerja input lembaga diklat dilihat dari aspek widyaiswara adalah indikator ketersediaan widyaiswara dibandingkan dengan jumlah diklat yang diselenggarakan oleh lembaga tersebut setiap tahunnya, terutama Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan. Rasio ini menunjukkan komitmen lembaga diklat untuk mendayagunakan widyaiswara dalam penyelenggaraan diklat. Semakin besar rasio kinerja input lembaga diklat makin baik pula kinerja lembaga diklat tersebut. Hal ini berarti pula bahwa lembaga diklat berusaha untuk mendayagunakan widyaiswaranya sebanyak mungkin dalam program-program Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan yang diselenggarakannya. Semakin besar rasio, juga menunjukkan bahwa penyelenggaraan program diklat baik Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan di suatu lembaga semakin banyak atau paling tidak seimbang dengan jumlah widyaiswara yang dimilikinya.

Adapun hasil pengukuran terhadap indikator ini menunjukkan bahwa rata-rata rasio jumlah widyaiswara terhadap jumlah diklat yang diselenggarakan setiap tahunnya mencapai angka 1. Artinya, di rata-rata di lembaga diklat yang dikaji satu orang widyaiswara paling tidak terlibat atau mengajar dalam 1 program diklat. Lembaga diklat yang rasio untuk indikator ini di bawah rata-rata yaitu di bawah 1 adalah Badan Diklat Propinsi Bali dan Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja input lembaga diklat ini dilihat dari perbandingan antara jumlah widyaiswara dengan program diklat yang diselenggarakan masih kurang baik atau di bawah rata-rata lembaga diklat yang diteliti. Kinerja input di lembaga diklat ini kurang baik barangkali erat kaitannya dengan frekuensi penyelenggaraan program Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan yang dilaksanakan di lembaga ini masih kurang dibandingkan dengan jumlah widyaiswara yang dimilikinya.

Adapun lembaga diklat yang rasio indikator R-7 sama dengan rata-rata yaitu 1 adalah Badan Diklat Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan, Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara dan Propinsi Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja input lembaga diklat ini dilihat dari indikator ketersediaan widyaiswara dibandingkan dengan jumlah penyelenggaraan program diklat cukup baik. Paling tidak, minimal widyaiswara di lembaga diklat ini setiap tahunnya terlibat dalam penyelenggaraan Program Diklat baik Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan.

Sedangkan lembaga diklat yang kinerja input dilihat dari indikator ini paling baik adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur dan Badan Diklat Propinsi Jawa Timur. Rata-rata rasio di kedua lembaga diklat ini mencapai angka 3 (tiga). Artinya bahwa satu orang widyaiswara di lembaga diklat ini terlibat dalam 3 (tiga) penyelenggaraan program diklat.

**Tabel 4.8.**  
**Rasio Jumlah Widyaiswara Terhadap**  
**Jumlah Program Diklat Yang Diselenggarakan (R7)**

No	Lembaga Diklat	Rasio			Rata-rata Rasio	Kriteria Kinerja	Standar Rasio rata2
		2005	2006	2007			
1	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	3	3	2	3	Di atas rata2	1
2	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	2	2	4	3	Di atas rata2	
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	1	1	2	1	Sama dengan rata2	
4	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	1	1	1	1	Sama dengan rata2	
5	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	1	1	1	1	Sama dengan rata2	
6	Badan Diklat Propinsi Bali	0	0	0	0	Di bawah rata2	
7	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	0	0	0	0	Di bawah rata2	

*(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)*

Indikator selanjutnya yang digunakan untuk mengukur kinerja input dari aspek widyaiswara adalah rasio widyaiswara dengan kualifikasi pendidikan pascasarjana baik S2 maupun S3 terhadap keseluruhan jumlah widyaiswara yang dimiliki oleh lembaga diklat. Rasio ini menunjukkan tingkat keterpenuhan kebutuhan widyaiswara berpendidikan S2 ke atas di lembaga diklat. Semakin besar prosentase widyaiswara yang dimiliki oleh lembaga diklat yang berpendidikan S2 ke atas menunjukkan semakin baik kinerja input lembaga diklat tersebut. Hal ini juga menunjukkan semakin besar komitmen lembaga diklat untuk mengembangkan kapasitas dan profesionalisme widyaiswara. Secara tidak langsung pula menunjukkan upaya lembaga diklat untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat dengan menyediakan widyaiswara yang memiliki kualifikasi pendidikan tinggi.

Pengukuran rasio ini di tujuh lembaga diklat memperlihatkan bahwa selama periode 2005 -2007 rata-rata prosentase widyaiswara yang memiliki kualifikasi pendidikan pascasarjana mencapai 59,63%. Artinya sebagian besar widyaiswara yang dimiliki oleh lembaga-lembaga diklat sudah memiliki kualifikasi pendidikan yang tinggi. Adapun lembaga diklat yang prosentasenya di bawah rata-rata adalah Badan Diklat Propinsi Bali dan Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara. Bahkan Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara prosentasenya paling rendah yaitu 43,17%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja input lembaga diklat ini dilihat dari indikator kualifikasi pendidikan widyaiswara masih kurang baik.

Sedangkan 5 (lima) lembaga diklat lainnya prosentase widyaiswara dengan kualifikasi pendidikan pascasarjana mencapai angka di atas rata-rata. Lembaga diklat yang paling tinggi prosentasenya adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta yang sebesar 85,47%. Bahkan selama periode 2005-2007 di lembaga diklat ini menunjukkan peningkatan kinerja, dari 82,61% pada tahun 2005 menjadi sebesar 90,48%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja input lembaga diklat ini dibandingkan dengan lembaga diklat lainnya relatif lebih baik.

Lembaga-lembaga diklat lainnya yang juga prosentase jumlah widyaiswara dengan kualifikasi pendidikan pascasarjana di atas rata-rata adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur dan Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan. Pencapaian rasio indikator ini di 7 lembaga diklat dapat dilihat pada tabel 4.9. berikut ini.

**Tabel 4.9.**  
**Rasio Jumlah Widyaiswara Berpendidikan Pascasarjana (R8)**

No	Lembaga Diklat	Rasio			Rata-rata Rasio (%)	Kriteria Kinerja	Standar Rasio rata2
		2005	2006	2007			
1	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	82.61	83.33	90.48	85.47	Di atas rata2	59.63
2	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	90.00	64.29	64.29	72.86	Di atas rata2	
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	72.00	69.23	75.00	72.08	Di atas rata2	
4	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	*	*	69.05	69.05	Di atas rata2	
5	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	39.29	65.52	84.85	63.22	Di atas rata2	
6	Badan Diklat Propinsi Bali	58.82	61.11	52.94	57.63	Di bawah rata2	
7	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	35.29	45.83	48.39	43.17	Di bawah rata2	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Kinerja input lembaga diklat dalam kajian ini dinilai pula dari komitmen lembaga diklat untuk meningkatkan kapasitas dan profesionalisme widyaiswara melalui program diklat kewidyaiswaraan. Sebagaimana diketahui bahwa widyaiswara merupakan jabatan fungsional yang syarat kenaikan kepangkatannya juga ditentukan salah satunya oleh keikutsertaan widyaiswara dalam program diklat kewidyaiswaraan dari jenjang yang paling rendah ke jenjang yang paling tinggi. Dengan demikian semakin besar prosentase widyaiswara di suatu lembaga diklat yang sudah mengikuti program diklat berjenjang kewidyaiswaraan semakin baik kinerja input lembaga diklat dilihat dari aspek widyaiswara.



Pengukuran indikator ini sebagaimana tergambar pada tabel 4.9. menunjukkan bahwa rata-rata prosentase widyaiswara yang sudah mengikuti program diklat berjenjang kewidyaiswaraan hanya sebesar 18,37%. Dengan kata lain jumlah widyaiswara yang telah mengikuti program diklat berjenjang kewidyaiswaraan di 5 lembaga diklat yang dikaji yang memberikan datanya masih relatif kecil. Sedangkan lembaga diklat yang prosentasenya paling tinggi adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur yang mencapai rata-rata sebesar 57,50%. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen lembaga diklat serta widyaiswara itu sendiri untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitasnya sebagai widyaiswara relatif lebih baik dibandingkan dengan lembaga diklat lainnya. Ini berarti pula bahwa kinerja input lembaga diklat ini di atas rata-rata itu sudah baik.

Adapun lembaga diklat yang kinerja input dari indikator ini masih kurang baik adalah Badan Diklat Propinsi Bali dan Propinsi Jawa Tengah yang masing-masing prosentasenya hanya mencapai 5,72% dan 4,92%. Hal ini menunjukkan masih kurangnya komitmen lembaga diklat ini untuk meningkatkan kompetensi widyaiswaranya dalam program diklat berjenjang kewidyaiswaraan.

**Tabel 4.10.**  
**Rasio Jumlah Widyaiswara Yang Telah Mengikuti**  
**Program Diklat Kewidyaiswaraan (R9)**

No	Lembaga Diklat	Rasio			Rata-rata Rasio (%)	Kriteria Kinerja	Standar Rasio rata2
		2005	2006	2007			
1	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	60.00	55.36	57.14	57.50	Di atas rata2	18.37
2	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	35.00	33.65	34.38	34.34	Di atas rata2	
3	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	26.09	26.04	26.19	26.11	Di atas rata2	
4	Badan Diklat Propinsi Bali	5.88	8.33	2.94	5.72	Di bawah rata2	
5	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	5.36	2.59	6.82	4.92	Di bawah rata2	
6	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	*	*	*	*	*	
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	*	*	*	*	*	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Indikator selanjutnya yang digunakan untuk mengukur kinerja input lembaga diklat dari aspek widyaiswara adalah indikator pengalaman mengajar widyaiswara baik dalam Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan. Indikator ini menunjukkan komitmen

lembaga diklat untuk menyediakan widyaiswara yang berpengalaman baik dalam mengajar di Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan. Dengan menyediakan widyaiswara yang berpengalaman dalam diklat tertentu, diharapkan akan semakin mendukung lembaga diklat tersebut untuk menyelenggarakan program diklat yang berkualitas. Semakin besar prosentasenya berarti kinerja input lembaga diklat semakin baik pula. Hasil pengukuran kinerja input lembaga diklat dari indikator ini di 7 lembaga diklat dapat dilihat pada tabel 4.11. berikut ini.

**Tabel 4.11.**  
**Rasio Jumlah Widyaiswara yang Memiliki Pengalaman Mengajar di Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan (R10)**

No	Lembaga Diklat	Rasio			Rata-rata Rasio	Kriteria Kinerja	Standar Rasio rata2
		2005	2006	2007			
1	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	100.00	100.00	100.00	100.00	Di atas rata2	94.42
2	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	100.00	100.00	100.00	100.00	Di atas rata2	
3	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	100.00	100.00	100.00	100.00	Di atas rata2	
4	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	100.00	100.00	100.00	100.00	Di atas rata2	
5	Badan Diklat Propinsi Bali	100.00	94.44	100.00	98.15	Di atas rata2	
6	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	100.00	85.71	85.71	90.48	Di atas rata2	
7	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	69.57	68.75	78.57	72.30	Di bawah rata-rata	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa rata-rata prosentase widyaiswara yang memiliki pengalaman mengajar baik di Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan di 7 lembaga diklat mendekati angka ideal (100%) yaitu sebesar 94,42%. Bahkan di 4 (empat) lembaga diklat rata-rata sudah mencapai 100%, yaitu di Badan Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan, Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara, Propinsi Jawa Timur dan Propinsi Jawa Tengah. Artinya bahwa widyaiswara yang ada di lembaga-lembaga diklat tersebut memiliki pengalaman mengajar dalam Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan. Dengan demikian kinerja input lembaga diklat tersebut dari indikator pengalaman widyaiswara dalam mengajar sudah sangat baik.

Adapun lembaga diklat yang rata-rata prosentasenya paling kecil adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta yaitu hanya mencapai 72,30%. Hal ini memperlihatkan

bahwa lembaga diklat ini widyaiswaranya harus diberi kesempatan yang lebih besar lagi untuk mengajar dalam program Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan, sehingga memiliki pengalaman yang memadai dalam mengajar di kedua jenis diklat tersebut. Dengan demikian akan mendukung pencapaian kinerja input lembaga yang semakin baik lagi.

Indikator terakhir yang digunakan untuk mengukur kinerja input lembaga diklat dari aspek widyaiswara adalah indikator penilaian peserta diklat terhadap widyaiswara. Dalam Pedoman Penyelenggaraan Diklat baik Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan, penilaian dari peserta terhadap widyaiswara menunjukkan evaluasi terhadap kinerja widyaiswara di dalam mengajar. Penilaian tersebut meliputi penguasaan materinya, sistematika penyajian dalam mengajar, kemampuan menyajikan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan menggunakan metode dan sarana diklat, sikap dan perilaku, cara menjawab pertanyaan dari peserta, penggunaan bahasa, pemberian motivasi kepada peserta, pencapaian tujuan pembelajaran serta kerapian berpakaian dan kerjasama antar widyaiswara apabila mengajar dalam suatu tim.

Pengukuran terhadap indikator ini juga menunjukkan sejauh mana kepuasan peserta diklat terhadap kualitas widyaiswara yang dimiliki oleh lembaga diklat. Semakin tinggi nilai rata-rata penilaian dari peserta menunjukkan tingkat kepuasan yang semakin tinggi dari peserta terhadap kualitas widyaiswara. Hal ini menunjukkan pula semakin baik kinerja input lembaga diklat. Sebaliknya semakin rendah penilaian peserta diklat terhadap widyaiswara menunjukkan adanya ketidakpuasan peserta diklat terhadap kualitas widyaiswara yang dimiliki lembaga diklat dan berarti pula kinerja input lembaga diklat tersebut dari indikator ini masih perlu ditingkatkan.

Dari tujuh lembaga diklat yang dikaji, hanya 4 lembaga diklat yang memberikan data tentang penilaian peserta terhadap widyaiswara selama periode 2005 – 2007. Tiga lembaga diklat lainnya yaitu Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara, Propinsi Jawa Timur dan Propinsi Jawa Tengah tidak memberikan datanya sehingga untuk indikator ini tidak dilakukan pengukuran kinerja inputnya. Hasil pengukuran kinerja input dari indikator penilaian peserta terhadap widyaiswara di 4 lembaga diklat dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini.

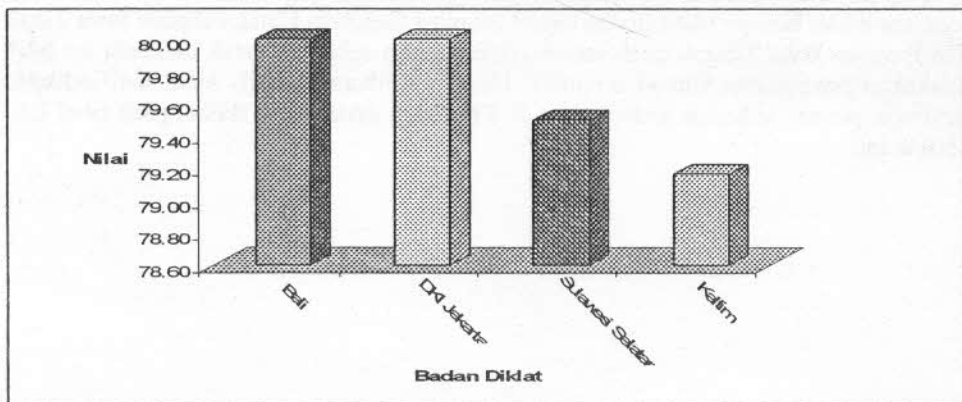
**Tabel 4.12.**  
**Prosentase Penilaian Peserta Diklat Terhadap Widyaiswara (R11)**

No	Lembaga Diklat	Penilaian dari Peserta			Rata-rata Kinerja (%)	Total Rata2 Nilai
		2005	2006	2007		
1	Badan Diklat Propinsi Bali	80	80	80	80.00	79.67
2	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	80	80	80	80.00	
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	79.5	79.5	79.5	79.50	
4	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	82.5	82.5	72.5	79.17	
5	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	*	*	*	*	
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	*	*	*	*	
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	*	*	*	*	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Berdasarkan tabel tersebut, rata-rata penilaian peserta terhadap widyaiswara di empat lembaga diklat berada pada kategori **Baik Sekali**. Lembaga diklat yang memperoleh penilaian yang paling tinggi adalah terhadap widyaiswara di Badan Diklat Propinsi Bali dan Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta yang mencapai angka 80. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja input di lembaga diklat ini sudah cukup baik.

**Grafik 4.1.**  
**Prosentase Rata-rata Penilaian Peserta Diklat Terhadap Widyaiswara (R11)**



(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Rata-rata rasio kinerja input lembaga diklat untuk indikator-indikator pengelola diklat secara keseluruhan selama periode 2005 – 2007 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.13.**  
**Rata-rata Rasio Indikator Kinerja Input Lembaga Diklat**  
**Dari Aspek Widyaiswara Periode 2005 - 2007**

No	Lembaga Diklat	Rata-rata Rasio				
		R7	R8	R9	R10	R11
1	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	0.3	85.47	26.11	72.30	80
2	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	1.3	72.08	34.34	100.00	79.5
3	Badan Diklat Provinsi Bali	0.4	57.63	5.72	98.15	80
4	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	1.2	43.17	*	100.00	*
5	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	2.7	72.86	57.50	90.48	79.2
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	2.5	69.05	*	100.00	*
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	1.1	63.22	4.92	100.00	*

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

### 3. Kinerja Input Lembaga Diklat dari Indikator Perlengkapan/Sarana Diklat

Indikator terakhir yang digunakan untuk mengukur kinerja input suatu lembaga diklat adalah perlengkapan atau sarana diklat. Indikator ini memperlihatkan sejauh mana upaya lembaga diklat untuk menyediakan perlengkapan atau sarana diklat untuk menyelenggarakan program-program diklat sebagai *core business*-nya. Penyediaan perlengkapan diklat yang memadai baik bagi penyelenggaraan program-program diklat secara tidak langsung menunjukkan komitmen lembaga diklat tersebut untuk menghasilkan kinerja yang baik. Pengukuran kinerja input dari indikator perlengkapan menggunakan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah kelas} \times \text{Daya tampung tiap kelas} \times \text{Jumlah program diklat dlm. tahun tertentu}}{\text{Jumlah peserta diklat dalam tahun tertentu}}$$

Perhitungan terhadap rasio tersebut menunjukkan komitmen lembaga diklat dalam pendayagunaan sarana kelas yang ada. Rasio ideal adalah 1 (satu) yang berarti kinerja input lembaga diklat dari indikator perlengkapan/sarana diklat sudah baik. Apabila rasionya lebih kecil atau lebih besar rasio dari 1 berarti daya tampung sarana kelas kurang seimbang dengan jumlah peserta. Rasio yang lebih kecil dari 1 (satu) menunjukkan daya tampung kelas lebih kecil dibandingkan dengan jumlah peserta diklat. Hal ini juga menunjukkan adanya upaya optimalisasi dan efisiensi penggunaan kelas yang dilakukan oleh lembaga diklat. Sedangkan rasio yang lebih besar dari 1 (satu) memperlihatkan daya

tampung kelas lebih besar dibandingkan dengan jumlah peserta diklat. Hal ini juga memperlihatkan bahwa masih adanya sarana kelas yang belum didayagunakan secara optimal oleh lembaga diklat yang disebabkan antara lain kurangnya penyelenggaraan program Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan.

**Tabel 4.14.**  
**Rata-rata Rasio Indikator Kinerja Input Lembaga Diklat Dari Aspek**  
**Perlengkapan/Sarana Diklat Periode 2005 – 2007**

No	Lembaga Diklat	Rasio pada Tahun			Rata2 Rasio	Kriteria Kinerja	Stand ar Rata2
		2005	2006	2007			
1	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	0.1	0.1	0.1	0.07	di bawah rata2	0.60
2	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	0.6	0.4	0.2	0.38	di bawah rata2	
3	Badan Diklat Propinsi Bali	1.9	2.5	3.3	2.57	di atas rata2	
4	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	0.5	0.4	0.5	0.44	di bawah rata2	
5	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	0.4	0.3	0.8	0.51	di bawah rata2	
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	0.2	0.2	0.2	0.20	di bawah rata2	
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	0.0	0.0	0.0	0.02	di bawah rata2	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Hasil perhitungan terhadap indikator sarana diklat selama periode 2005-2007 sebagaimana tergambar pada Tabel 4.14. memperlihatkan bahwa rasio rata-rata untuk indikator perlengkapan atau sarana diklat di 7 lembaga diklat berada di bawah angka ideal (satu), yaitu 0.6. Hal ini berarti daya tampung sarana kelas yang dimiliki lembaga diklat kurang seimbang dengan total jumlah peserta diklat yang ada setiap tahunnya. Satu-satunya lembaga diklat yang rasionya di atas 1 (satu) adalah Badan Diklat Propinsi Bali yang mencapai angka 2,57. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas sarana kelas yang dimiliki oleh lembaga diklat ini belum didayagunakan secara optimal. Hal ini berarti bahwa kinerja input lembaga diklat dilihat dari indikator perlengkapan sarana kelas masih kurang baik. Salah satu faktor penyebabnya adalah masih rendahnya intensitas penyelenggaraan program diklat di lembaga ini baik Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan.



## **B. Kinerja Ouput Lembaga Diklat**

Kinerja output suatu lembaga diklat sebagaimana telah disinggung menunjukkan suatu *service accomplishment* atau prestasi lembaga diklat dalam melaksanakan tugasdan fungsinya sebagai lembaga diklat. Output sendiri merupakan sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu lembaga atau kegiatan yang dapat berwujud maupun tidak berwujud. Pengukuran kinerja lembaga diklat dari sisi output juga menunjukkan sejauh mana kuantitas jasa yang disediakan oleh lembaga diklat dalam hal penyelenggaraan diklat.

Indikator kinerja output suatu lembaga diklat pada umumnya adalah program-program diklat itu sendiri, kualifikasi kelulusan peserta dan alumni yang dihasilkan dari program diklat baik Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan. Indikator program diklat menunjukkan kinerja lembaga diklat untuk menyelenggarakan program diklat secara intens. Indikator ini juga menunjukkan produktivitas lembaga diklat. Sedangkan indikator kualifikasi kelulusan peserta menunjukkan kinerja ouput lembaga diklat dalam menghasilkan lulusan-lulusan peserta diklat dari sisi kualitasnya. Adapun indikator alumni menunjukkan kinerja output lembaga diklat dalam menghasilkan lulusan dari sisi kuantitasnya.

Dengan demikian dalam kajian ini untuk mengukur kinerja input lembaga diklat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Indikator program diklat
2. Indikator kualifikasi kelulusan
3. Indikator alumni

### **1. Kinerja Output Lembaga Diklat dari Indikator Program Diklat**

*Core business* atau kegiatan utama suatu lembaga diklat adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Sebagai lembaga diklat terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan (Tingkat IV dan III), salah satu outputnya adalah penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan baik Tingkat IV maupun Tingkat III. Intensitas suatu lembaga diklat dalam melaksanakan kegiatan utama ini merupakan tingkat kinerja dari lembaga diklat dalam menyelenggarakan diklat-diklat tersebut. Apabila kinerja lembaga diklat terakreditasi dalam penyelenggaraan diklat ini semakin meningkat maka dapat dikatakan penerapan kebijakan akreditasi telah berhasil untuk mendorong lembaga diklat meningkatkan kinerjanya. Di samping itu juga telah berhasil mendorong tumbuhnya kepercayaan lembaga-lembaga lain untuk mengirimkan pegawainya dididik dan dilatih di lembaga yang terakreditasi. Hal ini selanjutnya diharapkan dapat memotivasi lembaga diklat untuk melakukan inovasi dan kreasi di dalam penyelenggaraan diklat.

Adapun program-program diklat yang dilaksanakan oleh suatu lembaga diklat adalah program-program diklat yang telah mengalami proses standarisasi kualitas yaitu yang mencakup Diklat Prajabatan, Kepemimpinan, Teknis dan fungsional. Sebagaimana telah disinggung bahwa fokus kajian ini adalah lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi untuk menyelenggarakan diklat. Sementara itu fakta di lapangan menunjukkan bahwa kebanyakan lembaga-lembaga diklat yang terakreditasi itu kebanyakan terakreditasi untuk menyelenggarakan Program Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan khususnya Tingkat III dan IV. Oleh karena ini pembahasan tentang potret penyelenggaraan diklat di lembaga-lembaga ini akan difokuskan kepada Program Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan.

Ditinjau dari aspek anggaran maka penyelenggaraan diklat di lembaga diklat terakreditasi di daerah terdiri atas diklat yang sumber anggarannya dari APBD dan diklat yang sumber anggarannya dari PNPB atau secara swadana. Diklat-diklat yang sumber anggarannya berasal APBD artinya merupakan program yang wajib dilaksanakan oleh suatu lembaga diklat. Sedangkan diklat yang sumber anggarannya dari PNPB merupakan inovasi dari lembaga diklat untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan diklatnya. Dalam hal ini mereka menyelenggarakan diklat baik atas dasar penawaran maupun permintaan instansi-instansi pemerintah daerah lainnya. Penyelenggaraan diklat secara swadana atau PNPB pada dasarnya merupakan proyeksi keterbatasan pemerintah daerah sendiri di dalam program pengembangan SDM aparatur, khususnya diklat kepemimpinan.

Oleh karena itu untuk mengukur kinerja output lembaga diklat terakreditasi indikator-indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Rasio penyelenggaraan Diklat Prajabatan yang sumber anggarannya secara PNPB/swadana terhadap keseluruhan penyelenggaraan Diklat Prajabatan (R12)
- Rasio penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan III Prajabatan yang sumber anggarannya secara PNPB/swadana terhadap keseluruhan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan III (R13)

Indikator kinerja output lembaga diklat terakreditasi yang pertama adalah rasio penyelenggaraan Diklat Prajabatan yang sumber anggarannya secara PNPB/swadana terhadap keseluruhan penyelenggaraan Diklat Prajabatan. Rasio ini menunjukkan produktivitas atau intensitas penyelenggaraan diklat Prajabatan yang sumber anggarannya bukan dari APBD atau dari pemerintah daerahnya. Rasio ini juga menunjukkan komitmen lembaga diklat terakreditasi untuk mencari peluang untuk menjalin kerjasama dengan instansi pemerintah lainnya dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan baik Prajabatan Golongan I dan II maupun Golongan III. Semakin

besar rasio atau prosentase penyelenggaraan Diklat Prajabatan dengan pola PNBP atau swadana maka dapat dikatakan semakin baik kinerja output lembaga diklat tersebut.

Adapun pengukuran kinerja output dari indikator ini hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut ini.

**Tabel 4.15.**  
**Rata-rata Rasio Penyelenggaraan Diklat Prajabatan**  
**dengan Pola PNBP/Swadana Periode 2005 – 2007 (R12)**

No	Lembaga Diklat	Prosentase Penyelenggaraan Diklat PNBP			Rata2	Kriteria Kinerja	Standar Nilai rata2
		2005	2006	2007			
1	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	94.44	95.12	96.08	95.21	Di atas rata2	52.12
2	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	*	100.00	75.00	87.50	Di atas rata2	
3	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	80.00	85.71	87.88	84.53	Di atas rata2	
4	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	86.67	89.47	54.55	76.90	Di atas rata2	
5	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	30.77	33.33	33.33	32.48	Di bawah rata2	
6	Badan Diklat Propinsi Bali	0.00	0.00	0.00	0.00	Di bawah rata2	
7	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	0.00	0.00	0.00	0.00	Di bawah rata2	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa rata-rata prosentase penyelenggaraan Diklat Prajabatan baik Golongan I dan II maupun Golongan III dengan pola PNBP atau swadana mencapai angka 52,12%. Artinya dari keseluruhan diklat yang diselenggarakan oleh lembaga diklat terakreditasi sebagian merupakan program Diklat Prajabatan dengan pola anggaran PNBP atau swadana. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja lembaga diklat terakreditasi dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dengan pola anggaran ini cukup besar.

Lembaga diklat yang kinerja outputnya di atas rata-rata tersebut dan berarti juga kinerjanya sudah baik ada 4 (empat) Badan Diklat yaitu Badan Diklat Propinsi Jawa

Timur, Propinsi Jawa Tengah, Propinsi Sumatera Utara dan Propinsi Kalimantan Timur. Lembaga diklat yang kinerja penyelenggaraan Diklat Prajabatan dengan pola PNBN/swadana yang paling tinggi adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur yang mencapai rata-rata sebesar 95,21%. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga ini memiliki komitmen yang baik untuk melakukan upaya-upaya meningkatkan intensitas penyelenggaraan Diklat Prajabatan yang sumber anggarannya bukan berasal dari pemerintah daerah setempat.

Sedangkan lembaga diklat yang kinerja output dari indikator ini di bawah rata-rata adalah Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan, Badan Diklat Propinsi Bali dan Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta. Bahkan di dua lembaga diklat terakhir nilai kinerja selama periode 2005 – 2007 rata-ratanya mencapai prosentase 0 (nol) persen. Artinya di kedua lembaga diklat tersebut, penyelenggaraan Diklat Prajabatan lebih banyak yang bersumber dari anggaran pemerintah daerah setempat APBD dibandingkan dengan yang bersumber dari PNBPN atau swadana. Hal ini memperlihatkan kurangnya upaya lembaga diklat ini untuk memanfaatkan status akreditasinya untuk menjalin kerjasama atau kemitraan dengan instansi pemerintah lain dalam penyelenggaraan jenis diklat ini.

Kinerja output lembaga diklat terakreditasi diukur pula dari indikator rasio penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan baik Tingkat IV maupun Tingkat III yang sumber anggarannya secara PNBPN/swadana terhadap keseluruhan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan. Rasio ini menunjukkan produktivitas atau intensitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan yang sumber anggarannya bukan dari APBD atau dari pemerintah daerahnya. Rasio ini juga menunjukkan komitmen lembaga diklat terakreditasi untuk mencari peluang-peluang untuk menjalin kerjasama dengan instansi pemerintah lainnya dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III. Semakin besar rasio atau prosentase penyelenggaraan Diklat Diklat Kepemimpinan dengan pola PNBPN atau swadana maka dapat dikatakan semakin baik kinerja output lembaga diklat tersebut.

Adapun pengukuran kinerja output dari indikator ini hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut ini.

**Tabel 4.16.**  
**Rata-rata Rasio Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan**  
**dengan Pola PNBPs/Swadana Periode 2005 – 2007 (R13)**

No	Lembaga Diklat	Prosentase Penyelenggaraan Diklat PNBPs			Rata2	Kriteria Kinerja	Standar Nilai rata2
		2005	2006	2007			
1	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	81.82	92.59	85.00	86.47	Di atas rata2	47.46
2	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	80.43	90.00	86.67	85.70	Di atas rata2	
3	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	83.33	76.92	63.64	74.63	Di atas rata2	
4	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	16.67	66.67	63.64	48.99	Di atas rata2	
5	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	38.46	33.33	37.50	36.43	Di bawah rata2	
6	Badan Diklat Propinsi Bali	0	0	0	0	Di bawah rata2	
7	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	0	0	0	0	Di bawah rata2	

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Kinerja output lembaga diklat dari indikator penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan gambarannya hampir sama dengan indikator penyelenggaraan Diklat Prajabatan. Hanya rata-rata rasio penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III dengan pola PNBPs/swadana selama periode 2005-2007 di 7 lembaga diklat prosentasenya lebih kecil yaitu mencapai 47,46%. Hal ini dapat dimengerti karena kebutuhan terhadap penyelenggaraan diklat kepemimpinan untuk meningkatkan kompetensi para pejabat struktural baik eselon IV maupun III relatif lebih kecil dibandingkan kebutuhan penyelenggaraan diklat prajabatan.

Lembaga diklat yang kinerja output penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan paling tinggi adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur. Prosentase penyelenggaraan Diklat dengan pola PNBPs di lembaga diklat ini paling besar yaitu mencapai rata-rata 86,47%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja output penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan di Badan Diklat Propinsi Jawa Timur paling tinggi. Hal ini juga menunjukkan komitmen yang sangat tinggi dari lembaga diklat untuk melakukan upaya-upaya meningkatkan intensitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan yang sumber anggarannya bukan berasal dari pemerintah daerah setempat.

Sedangkan lembaga-lembaga diklat yang kinerja output penyelenggaraan Diklat Kepemimpinannya paling rendah adalah Badan Diklat Propinsi Bali dan Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta. Karena prosentase penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan dengan pola PNBP/swadana mencapai 0 persen, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja lembaga penyelenggara diklat di lembaga ini kurang baik.

## **2. Kinerja Output Lembaga Diklat dari Indikator Kualifikasi Kelulusan Peserta**

Sasaran penyelenggaraan Diklat bagi PNS adalah terjadinya peningkatan kompetensi PNS yang bersangkutan baik dari aspek pengetahuan, keterampilan maupun sikapnya. Untuk Diklat Prajabatan Golongan I, II dan III sasaran diklat ditujukan untuk mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan pengangkatan untuk menjadi PNS Golongan I, II dan III. Sedangkan sasaran Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan III adalah untuk mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan struktural Eselon IV dan III. Dengan demikian kinerja output lembaga diklat dapat dilihat pula dari sejauh mana lembaga tersebut turut mendukung tercapainya sasaran tersebut yaitu dimilikinya kompetensi tertentu sesuai dengan persyaratan.

Salah satu indikator minimal untuk melihat apakah para peserta yang mengikuti diklat tersebut sudah memiliki kompetensi tersebut dapat dilihat dari kualifikasi kelulusan yang diperoleh peserta tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa untuk mengetahui tercapainya sasaran diklat dalam penyelenggaraan baik dalam Diklat Prajabatan maupun dalam Diklat Kepemimpinan diterapkan sistem evaluasi terhadap peserta diklat. Aspek-aspek yang dinilai meliputi aspek sikap dan perilaku serta aspek penguasaan materi atau akademisnya. Misalnya penilaian terhadap aspek sikap dan perilaku peserta Diklat Kepemimpinan dinilai dari unsur-unsur kedisiplinan, kepemimpinan, kerjasama dan prakarsa, sedangkan penilaian terhadap aspek akademis meliputi unsur ujian akhir, penulisan kertas kerja dan observasi lapangan. Penilaian ini dilakukan oleh widyaiswara dan penyelenggara diklat.

Adapun kualifikasi kelulusan yang ditetapkan oleh Instansi Pembina Diklat baik untuk Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut ini.



**Tabel 4.17.**  
**Kualifikasi Kelulusan Peserta Diklat**

No	Kualifikasi Kelulusan	Skor Nilai Kelulusan
1	Sangat Memuaskan	92,5 – 100
2	Memuaskan	85,0 – 92,4
3	Baik Sekali	77,5 – 84,9
4	Baik	70,0 – 77,4
5	Tidak Lulus	Di bawah 70,0

(Sumber: LAN, 2008)

Berdasarkan tabel tersebut bahwa standar minimal kelulusan peserta diklat adalah dengan kualifikasi lulus **Baik**, sedangkan standar maksimalnya adalah lulus **Sangat Memuaskan**. Berdasarkan kriteria tersebut maka apabila lembaga diklat banyak menghasilkan lulusan dengan kualifikasi Sangat Memuaskan hal ini menunjukkan bahwa kinerja output lembaga diklat juga sangat baik. Sebaliknya semakin banyak peserta diklat yang tidak lulus hal ini menunjukkan kinerja yang kurang baik dari lembaga diklat.

Adapun kinerja output lembaga diklat dari indikator kualifikasi kelulusan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.18.**  
**Prosentase Kualifikasi Kelulusan Peserta Diklat Selama Periode 2005 – 2007 (R14)**

No	Lembaga Diklat	Prosentase Kualifikasi Kelulusan				
		Tidak Lulus	Baik	Baik Sekali	Memuaskan	Sangat memuaskan
1	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	0	1.98	79.74	18.10	0
2	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	0	12.08	67.15	20.48	0
3	Badan Diklat Propinsi Bali	0	81.96	18.04	0.00	0
4	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	0	46.59	10.21	0.25	0
5	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	0	65.45	34.55	0.00	0
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	0	4.54	90.27	5.15	0
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	-	-	-	-	-
	Standar Nilai Rata-rata	0	35.43	49.99	7.33	0

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa ada satu lembaga diklat yang tidak dapat diukur kinerja outputnya karena datanya tidak ada yaitu Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah. Jadi pengukuran kinerja output untuk indikator ini hanya dilakukan di 6 lembaga diklat. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa selama periode tersebut tidak ada peserta diklat di lembaga-lembaga tersebut yang tidak lulus. Adapun kualifikasi kelulusan yang diperoleh peserta diklat di 6 lembaga diklat tersebut terdiri atas tiga kualifikasi yaitu lulus **Baik**, **Baik Sekali** dan **Memuaskan**. Dengan demikian tidak ada peserta yang diluluskan oleh lembaga diklat dengan kualifikasi Sangat Memuaskan (skor 92,5 – 100) sebagai standar maksimal kelulusan. Bahkan peserta yang diluluskan dengan kualifikasi Memuaskan (skor 85 – 92,4) pun prosentase rata-ratanya paling kecil yaitu hanya 7,33%. Kualifikasi kelulusan yang paling banyak dicapai oleh peserta diklat di lembaga-lembaga tersebut adalah Baik Sekali (skor 77,5 – 84,9). Sedangkan tingkat kelulusan dengan kualifikasi minimal yaitu Baik (skor 70,0 – 77,4) pun prosentase rata-ratanya cukup tinggi yaitu 35,43%.

Lembaga diklat yang memiliki peserta diklat dengan kualifikasi kelulusan Baik paling tinggi dibandingkan dengan prosentase rata-rata adalah Badan Diklat Propinsi Bali. Di lembaga diklat ini peserta dengan skor kelulusan antara 70 – 77,4 mencapai 81,96%, sedangkan yang lulus dengan kualifikasi Memuaskan tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian kinerja output lembaga diklat ini dilihat dari indikator kualifikasi kelulusan berada pada standar minimal atau yang paling kecil. Data ini menunjukkan beberapa hal. Pertama, banyaknya peserta yang lulus berada pada kriteria minimal disebabkan oleh kualitas pesertanya itu sendiri. Kedua, sistem evaluasi terhadap peserta diklat di lembaga diklat ini sangat ketat. Artinya widyaiswara dan penyelenggara sangat berhati-hati dalam memberikan penilaian terhadap peserta. Ketiga, proses pembelajaran yang telah diterikan kurang efektif di dalam meningkatkan kompetensi peserta baik yang menyangkut aspek pengetahuan, keterampilan maupun sikap.

Sedangkan lembaga diklat yang prosentase kelulusan peserta diklatnya dengan skor berada pada rentang 77,5 sampai dengan 84,9, paling tinggi adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur yang mencapai angka 90,27%. Artinya hampir sebagian besar peserta diklat di lembaga ini lulus dengan kualifikasi **Baik Sekali**. Sedangkan tingkat kelulusan peserta diklat dengan kualifikasi Memuaskan di lembaga diklat ini prosentasenya sangat kecil yaitu hanya 5,15%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja output lembaga diklat ini dari indikator kualifikasi kelulusan pesertanya dibandingkan dengan lembaga-lembaga diklat lainnya relatif lebih baik.

### 3. Kinerja Output Lembaga Diklat dari Indikator Alumni

Indikator kinerja output lembaga diklat terakhir yang digunakan adalah indikator perkembangan kuantitas alumni yang dihasilkan oleh lembaga diklat baik alumni Diklat

Prajabatan maupun alumni Diklat Kepemimpinan. Pengukuran terhadap indikator ini untuk mengetahui sejauh mana tingkat produktivitas lembaga diklat dalam menghasilkan alumni diklat dilihat dari aspek kuantitasnya. Semakin banyak alumni yang dihasilkan oleh lembaga diklat hal ini menunjukkan semakin tinggi kinerja output lembaga diklat tersebut. Kinerja output lembaga diklat dari indikator kuantitas alumni diukur dari prosentase kenaikan jumlah alumni selama periode 2005 sampai dengan 2007.

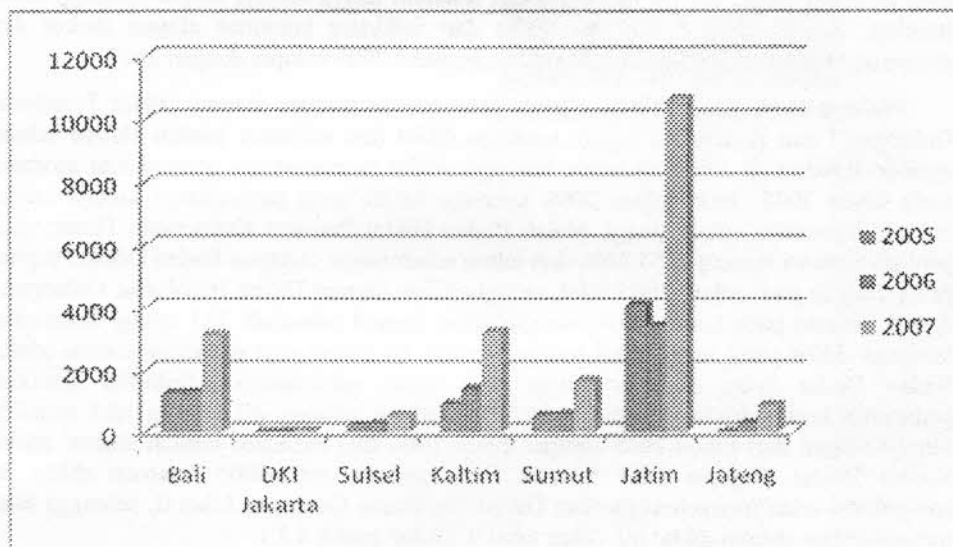
Pertama-tama yang dilihat adalah peningkatan jumlah alumni Diklat Prajabatan Golongan I dan II. Kinerja output lembaga diklat dari indikator jumlah alumni selama periode tersebut di sebagian besar lembaga diklat menunjukkan peningkatan terutama pada tahun 2007. Pada tahun 2006 lembaga diklat yang peningkatan kinerja output jumlah alumninya cukup tinggi adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur, yang peningkatannya mencapai 54,40% dari tahun sebelumnya. Adapun Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah pada tahun 2005 tidak menghasilkan alumni Diklat Prajabatan Golongan I dan II, namun pada tahun 2006 menghasilkan alumni sebanyak 303 orang. Sedangkan lembaga diklat yang mengalami penurunan kinerja output dari indikator alumni adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur dari tahun sebelumnya. Meskipun demikian penurunan kecil yaitu hanya sebesar 16,63%. Adapun lembaga diklat yang tidak memiliki kinerja output dari tahun 2005 sampai tahun 2006 dari indikator jumlah alumni adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta. Pada periode 2005-2006 lembaga diklat ini nampaknya tidak menyelenggarakan Diklat Prajabatan Golongan I dan II, sehingga tidak menghasilkan alumni diklat ini. (lihat tabel 4.19 dan grafik 4.2.)

**Tabel 4.19.**  
**Prosentase Peningkatan Jumlah Alumni**  
**Diklat Prajabatan Golongan I & II Periode 2005 – 2007 (R15)**

No	Lembaga Diklat	Diklat Prajabatan Gol. I dan II			% Peningkatan	
		2005	2006	2007	2006	2007
1	Badan Diklat Provinsi Bali	1240	1274	3110	2.74	144.11
2	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	0	0	40	0.00	100
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	232	251	559	8.19	122.71
4	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	897	1385	3192	54.40	130.47
5	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	524	571	1632	8.97	185.81
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	4077	3399	10634	-16.63	212.86
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	0	303	858	100	183.17

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

**Grafik 4.2.**  
**Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Prajabatan Golongan I & II**  
**Periode 2005 – 2007 (R15)**



*(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)*

Pada tahun 2007, di seluruh lembaga diklat yang dikaji terjadi peningkatan kinerja perkembangan jumlah alumni Diklat Prajabatan Golongan I dan II. Peningkatan kinerja yang paling tinggi adalah di Badan Diklat Propinsi Jawa Timur yaitu sebesar 212,86% dari tahun 2006. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2007 jumlah peserta yang mengikuti Diklat Prajabatan Golongan I dan II di lembaga ini mengalami peningkatan. Sedangkan peningkatan kinerja yang paling kecil adalah di Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta, meskipun sebenarnya tidak dapat dikatakan sebagai peningkatan karena pada dua tahun sebelumnya lembaga ini tidak menghasilkan alumni Diklat Prajabatan Golongan I dan II. Hal ini disebabkan karena lembaga diklat ini memang tidak menyelenggarakan jenis program diklat ini.

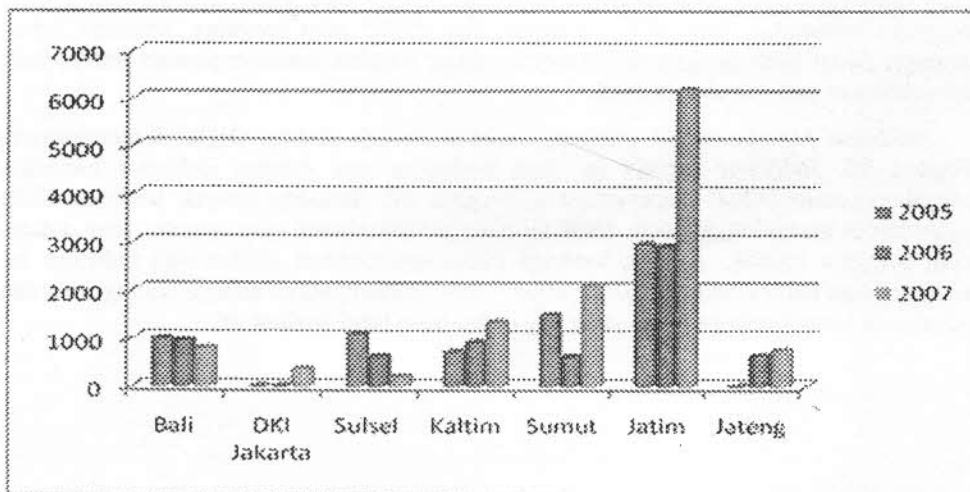
Selanjutnya untuk kinerja output dari indikator perkembangan jumlah alumni Diklat Prajabatan Golongan III pada tahun 2006 menunjukkan gejala penurunan kinerja dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Namun pada tahun 2007 menunjukkan gejala peningkatan kinerja di beberapa lembaga diklat. Hal ini dapat dilihat pada tabel dan grafik berikut ini.

**Tabel 4.20.**  
**Prosentase Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Prajabatan Golongan III**  
**Periode 2005 – 2007 (R15)**

No	Lembaga Diklat	Diklat Prajabatan Gol. III			% Peningkatan	
		2005	2006	2007	2006	2007
1	Badan Diklat Provinsi Bali	980	953	795	-2.76	-16.58
2	Kantor Diklat DKI Jakarta	0	0	360	0.00	100
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	1072	616	201	-42.54	-67.37
4	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	704	905	1334	28.55	47.40
5	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	1481	605	2099	-59.15	246.94
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	2940	2898	6167	-1.43	112.80
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	0	636	744	100	16.98

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

**Grafik 4.3.**  
**Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Prajabatan Golongan III**  
**Periode 2005 – 2007 (R15)**



(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Berdasarkan tabel dan grafik tersebut bahwa lembaga diklat yang mengalami penurunan jumlah alumni Diklat Prajabatan Golongan III adalah Badan Diklat Propinsi Bali dan Badan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan. Hal ini berarti kinerja di kedua lembaga tersebut diukur dari indikator jumlah alumni kurang baik. Bahkan di Badan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Propinsi Sulawesi penurunannya terjadi sangat besar. Pada tahun 2006 terjadi penurunan sebesar 42,54% dan pada tahun 2007 sebesar 67,37%. Sedangkan di Badan Diklat Propinsi Bali, penurunan jumlah alumni persentasenya kecil yaitu pada tahun 2006 sebesar 2,76% dibandingkan dengan tahun 2005, dan pada tahun 2007 sebesar 16,58%. Lembaga lain yang juga mengalami penurunan kinerja pada tahun 2006 adalah Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara yang mencapai angka 59,15%.

Sedangkan lembaga diklat yang menunjukkan peningkatan kinerja output dari indikator alumni ini adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur, Propinsi Jawa Timur dan Propinsi Jawa Tengah. Misalnya di Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur pada tahun 2006 mengalami peningkatan jumlah alumni sebesar 28,55% dan pada tahun 2007 meningkat lagi sebesar 47,40%. Sedangkan di Badan Diklat Propinsi Jawa Timur peningkatan kinerja terutama terjadi pada tahun 2007 yang mencapai persentase sebesar 112,80%. Peningkatan kinerja output dari indikator alumni di lembaga-lembaga diklat tersebut berkaitan erat dengan intensitas penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan III yang diselenggarakan oleh lembaga diklat itu sendiri baik yang dilaksanakan dengan anggaran bersumber dari APBD maupun dari PNPB atau swadana. Semakin sering lembaga diklat menyelenggarakan program diklat tersebut tentunya jumlah alumni yang dihasilkannya pun semakin banyak.

Indikator kinerja output selanjutnya adalah jumlah alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Indikator kinerja ini juga berkaitan erat dengan indikator intensitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Semakin banyak lembaga diklat terakreditasi menyelenggarakan diklat ini tentu jumlah alumni atau aparatur yang dididik akan semakin banyak. Kinerja lembaga diklat terakreditasi dilihat dari indikator ini menunjukkan bahwa selama periode 2005 – 2007 menunjukkan adanya peningkatan dan penurunan kinerja sebagaimana yang tergambar pada tabel berikut ini.



**Tabel 4.21.**  
**Prosentase Peningkatan Jumlah Alumni**  
**Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Periode 2005 – 2007 (R15)**

No	Lembaga Diklat	Diklatpim Tk. IV			% Peningkatan	
		2005	2006	2007	2006	2007
1	Badan Diklat Provinsi Bali	80	120	80	50	-33.33
2	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	379	280	199	-26.12	-28.93
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	380	790	826	107.89	4.56
4	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	348	105	212	-69.83	101.90
5	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	0	68	93	100	36.76
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	1096	1185	1050	8.12	-11.39
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	0	155	163	100	5.16

*(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)*

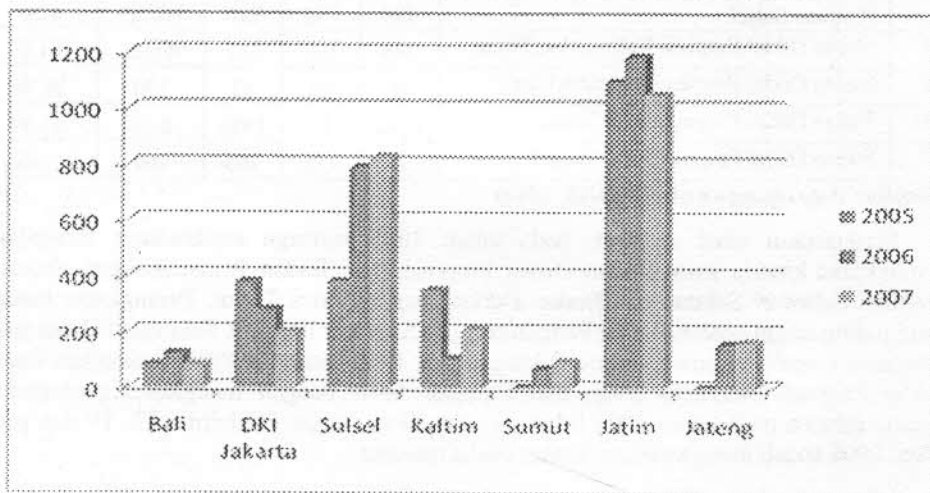
Berdasarkan tabel tersebut, pada tahun 2006 lembaga terakreditasi mengalami peningkatan kinerja yaitu Badan Diklat Propinsi Bali, Badan Pengembangan Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan dan Badan Diklat Propinsi Jawa Timur. Peningkatan kinerja yang paling tinggi adalah Badan Pengembangan Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan yang mencapai kenaikan jumlah alumni Diklatpim Tk. IV sebesar 107,89%. Sedangkan Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara dan Propinsi Jawa Tengah mengalami peningkatan kinerja dimana pada tahun 2005 tidak menghasilkan alumni Diklatpim Tk. IV dan pada tahun 2006 sudah menghasilkan alumni diklat tersebut.

Adapun lembaga diklat yang pada tahun 2006 mengalami penurunan kinerja sangat besar adalah Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur yang mencapai prosentase sebesar 69,83%. Dengan demikian dapat disimpulkan pada tahun 2006 lembaga diklat ini kinerjanya kurang baik dilihat dari indikator jumlah alumni Diklatpim Tk. IV. Lembaga diklat yang juga mengalami penurunan kinerja adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta sebesar 26,12% atau dari sebanyak 379 pada tahun 2005 orang menjadi 280 orang pada tahun 2006.

Namun pada tahun 2007 beberapa lembaga yang pada tahun sebelumnya mengalami peningkatan kinerja, pada tahun ini justru mengalami penurunan. Misalnya Badan Diklat Propinsi Bali dan Propinsi Jawa Timur, dengan masing-masing prosentase penurunan sebesar 33,33% dan 11,39%. Begitu pula dengan Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta pada tahun ini seperti tahun sebelumnya mengalami penurunan kinerja dengan prosentase mencapai 28,93%.

Adapun Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur yang pada tahun sebelumnya mengalami penurunan kinerja, justru pada tahun 2007 mengalami peningkatan kinerja yang cukup tinggi yaitu sebesar 101,90%. Lembaga diklat lainnya yang mengalami peningkatan kinerja pada tahun 2007 adalah Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara, Propinsi Jawa Tengah dan Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulawesi Selatan.

**Grafik 4.4.**  
**Prosentase Peningkatan Jumlah Alumni**  
**Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Periode 2005 – 2007 (R15)**



(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Indikator terakhir yang digunakan untuk mengukur kinerja output lembaga diklat adalah indikator perkembangan jumlah alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Seperti indikator-indikator perkembangan jumlah alumni sebelumnya, pengukuran kinerja ini juga berkaitan erat dengan kinerja lembaga diklat dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III itu sendiri.

Kinerja lembaga diklat diukur dari indikator perkembangan jumlah alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III menunjukkan kondisi peningkatan dan penurunan kinerja selama periode 2005-2007. Lembaga Diklat yang mengalami peningkatan kinerja adalah Badan Pengembangan SDM Aparatur Sulawesi Selatan, Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara, Propinsi Jawa Tengah, Propinsi Kalimantan Timur dan Propinsi Bali. Misalnya di Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara pada tahun 2006 terjadi peningkatan jumlah

alumni Diklatpim Tk. III yang sangat tinggi yang mencapai prosentase sebesar 670,5%. Pada tahun berikutnya kinerja meningkat juga meskipun hanya sebesar 2,29%. Peningkatan jumlah alumni ini menunjukkan bahwa intensitas penyelenggaraan Diklatpim Tk. III di lembaga ini meningkat.

Sedangkan lembaga diklat yang cenderung mengalami penurunan kinerja adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta dan Badan Diklat Propinsi Jawa Timur. Untuk Badan Diklat Propinsi Jawa Timur, meskipun selama periode 2005-2007 menunjukkan penurunan kinerja output dari indikator perkembangan jumlah alumni, tapi bila dibandingkan dengan lembaga-lembaga lainnya, lembaga diklat ini tercatat sebagai lembaga yang paling banyak menghasilkan alumni Diklatpim Tk. III. Adapun Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta pada tahun 2005 – 2006 tidak mengalami peningkatan kinerja atau relative stabil, tapi kemudian pada tahun 2007 jumlah alumni yang dihasilkan mengalami penurunan sampai dengan 33,33%. Hal ini barangkali erat kaitannya dengan kinerja lembaga diklat ini dalam menyelenggarakan Program Diklatpim Tk. III yang bila dibandingkan dengan lembaga-lembaga diklat lainnya kurang produktif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lembaga diklat ini kinerja outnya dilihat dari perkembangan jumlah alumni masih kurang baik.

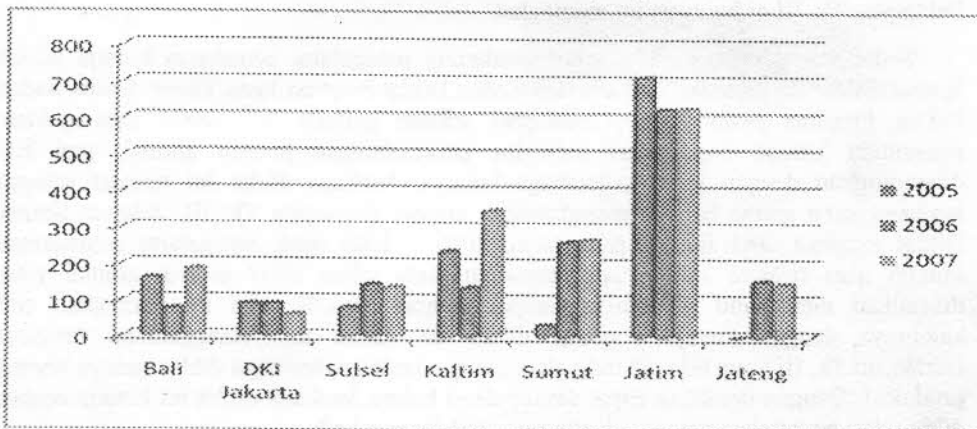
Perkembangan jumlah alumni program Diklat Kepemimpinan Tingkat III di 7 lembaga yang dikaji dapat dilihat pada tabel 4.23. dan grafik 4.5. berikut ini.

**Tabel 4.22.**  
**Prosentase Peningkatan Jumlah Alumni**  
**Diklat Kepemimpinan Tingkat III Periode 2005 – 2007 (R15)**

No	Lembaga Diklat	Diklatpim Tk. III			% Peningkatan	
		2005	2006	2007	2006	2007
1	Badan Diklat Provinsi Bali	160	77	185	-51.8	140.26
2	Kantor Diklat DKI Jakarta	90	90	60	0	-33.33
3	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	79	143	136	81.01	-4.90
4	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	235	135	348	-42.55	157.78
5	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	34	262	268	670.5	2.29
6	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	714	626	629	-12.32	0.48
7	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	0	155	148	100	-4.52

*(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)*

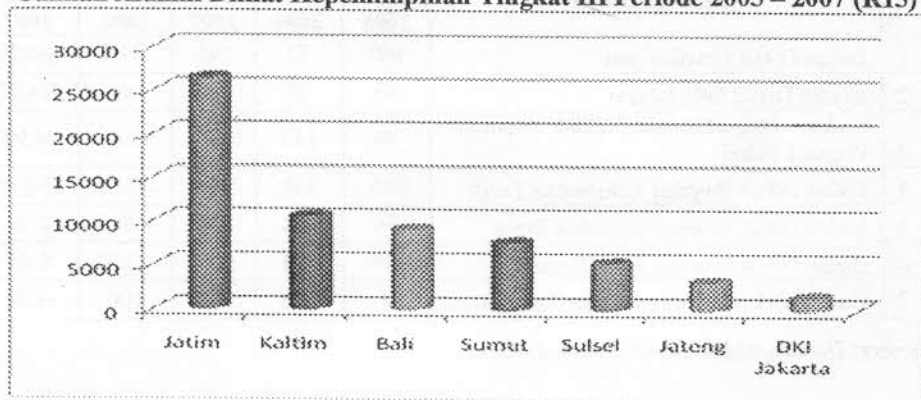
**Grafik 4.5.**  
**Peningkatan Jumlah Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III**  
**Periode 2005 – 2007 (R15)**



(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Secara keseluruhan, lembaga diklat yang kinerja output dari indikator jumlah alumni yang baik baik adalah Badan Diklat Propinsi Jawa Timur. Grafik 4.6. menunjukkan bahwa lembaga diklat ini selama periode 2005-2007 paling produktif di dalam menghasilkan alumni diklat, baik Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan.

**Grafik 4.6.**  
**Jumlah Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III Periode 2005 – 2007 (R15)**



(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Sebagaimana tergambar dalam grafik tersebut, tingginya kinerja Badan Diklat Propinsi Jawa Timur di dalam menghasilkan alumni diklat sangat erat kaitannya dengan kinerja mereka di dalam penyelenggaraan diklat. Selama periode 2005-2007, lembaga diklat ini telah menghasilkan alumni Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan sebanyak 32.407 orang (tabel 4.24). Hal ini memperlihatkan adanya upaya lembaga diklat untuk mengoptimalkan status akreditasi yang dimilikinya untuk menjalin kerjasama atau kemitraan dengan instansi-instansi pemerintah khususnya di lingkungan Propinsi Jawa Timur untuk menyelenggarakan program Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan.

Sedangkan lembaga diklat yang kinerjanya paling rendah di dalam menghasilkan alumni diklat adalah Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta. Selama periode 2005-2007 jumlah alumni diklat baik Diklat Prajabatan maupun Diklat Kepemimpinan yang dihasilkan hanya sebanyak 1.498 orang. Hal ini menunjukkan rendahnya kinerja penyelenggaraan Program Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan di lembaga diklat ini sehingga alumni diklat yang dihasilkannya pun sedikit.

**Tabel 4.23.**  
**Jumlah Alumni Diklat Periode 2005 – 2007**

No	Lembaga Diklat	JUMLAH ALUMNI DIKLAT			
		2005	2006	2007	TOTAL
1	Badan Diklat Propinsi Jawa Timur	9626	9394	13387	32407
2	Badan Diklat Propinsi Kalimantan Timur	4934	4800	6836	16570
3	Badan Diklat Provinsi Bali	2460	2424	4170	9054
4	Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara	2039	1506	4092	7637
5	Badan Diklat Propinsi Jawa Tengah	0	1249	1913	3162
6	Badan Pengembangan SDM Aparatur Propinsi Sulsel	1763	1800	1722	5285
7	Kantor Diklat Propinsi DKI Jakarta	469	370	659	1498

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)



## BAB V

### EVALUASI SISTEM AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT

Salah satu instrumen kebijakan untuk mewujudkan standarisasi kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di lingkungan pegawai negeri sipil adalah penerapan kebijakan akreditasi dan sertifikasi terhadap lembaga-lembaga penyelenggara diklat di lingkungan pemerintah baik Pusat maupun Daerah. Kebijakan akreditasi dan sertifikasi semakin menjadi perhatian penting semenjak penyelenggaraan kediklatan diatur berdasarkan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Dalam Pasal 26 ayat 2 PP tersebut disebutkan bahwa akreditasi dan sertifikasi merupakan salah satu instrumen pembinaan kediklatan yang dilakukan oleh instansi Pembina Diklat yaitu Lembaga Administrasi Negara. Di samping itu, sejalan dengan semangat otonomi daerah dan desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintah daerah, asas ini pun semakin diterapkan dalam penyelenggaraan kediklatan. Penyelenggaraan beberapa jenis dan jenjang diklat yang semula hanya dilakukan secara tersentralisasi, secara lambat laun mulai didesentralisasikan. Hal ini dilakukan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan

#### Boks 5.1 : Ketepatan Tujuan Akreditasi

- "... pola akreditasi Lembaga Diklat PNS cukup relevan dalam menilai kelayakan suatu lembaga diklat, baik dari sisi aturan yang ada maupun proses akreditasinya sendiri, hanya saja ada beberapa hal yang masih harus disempurnakan. Namun untuk lembaga diklat yang sudah terakreditasi pun perlu dibina lebih intensif agar mutu dalam penyelenggaraan diklat dapat terjaga..." (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali)
- "... Akreditasi sudah tepat untuk menilai kelayakan penyelenggaraan semua jenis diklat dan jenjang tertentu..." (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulsel)
- "... akreditasi untuk mendelegasikan sebagian tugas LAN kepada daerah dalam penyelenggaraan Diklat, jadi adalah tepat bagi LAN untuk melakukan penilaian tentang kelayakan lembaga-lembaga yang akan diberi kepercayaan menjalankan tugas tersebut melalui akreditasi..." (Badan Diklat Pemerintah Provinsi rov Kaltim)
- "... Akreditasi sangat tepat untuk menilai kelayakan Lembaga Diklat yang akan mampu menghasilkan output diklat yang berkualitas..." (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Timur)
- "... Tujuan akreditasi sudah tepat, tetapi perlu ditingkatkan proses-proses kinerja serta konsistensi penyelenggaraan akreditasi sesuai peraturan yang berlaku ...". (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah)
- "... Tujuan akreditasi sudah tepat, dengan adanya sistem akreditasi, hanya saja ada beberapa hal yang masih harus disempurnakan..." (Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI Jakarta)
- "... dengan akreditasi maka hanya lembaga diklat yang sudah terakreditasi yang berkompeten untuk menyelenggarakan diklat tertentu (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara)

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)



pengembangan sumber daya manusia aparatur di daerah yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan di daerah.

Perkembangan tersebut mendorong ditetapkan kebijakan yang mengatur tentang sistem akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat yang disusun oleh LAN sebagai instansi Pembina Diklat, yaitu berbentuk Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan PNS. Sebagaimana telah diuraikan pada Bab I bahwa kebijakan ini telah melahirkan suatu output berupa pengakuan dan pemberian “ijin” kepada berbagai lembaga diklat pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah untuk menyelenggarakan berbagai jenis dan jenjang diklat. LAN sebagai instansi pembina diklat sejak kebijakan akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat diterbitkan khususnya selama periode tahun 2003-2007 telah mengakreditasi dan memberikan sertifikat kepada lembaga diklat untuk menyelenggarakan Diklat Teknis Fungsional Prajabatan (Golongan I, II dan III) serta Diklat Kepemimpinan (Tingkat IV, III dan II).

Hasil pengukuran terhadap kinerja lembaga-lembaga diklat khususnya di pemerintah daerah di beberapa provinsi sebagaimana telah diuraikan dan dianalisis pada Bab V menunjukkan kesenjangan capaian kinerja. Pengukuran kinerja selama periode 3 tahun memperlihatkan ada beberapa lembaga diklat yang sudah terakreditasi mengalami penurunan kinerja. Padahal salah satu tujuan pemberian akreditasi ini adalah untuk meningkatkan kinerja lembaga diklat yang tidak saja dari aspek kuantitas penyelenggaraan akan tetapi juga dari aspek kualitasnya. Apalagi di dalam pedoman akreditasi ditegaskan bahwa tingkat kelayakan suatu lembaga diklat di dalam menyelenggarakan diklat salah satunya ditentukan oleh perkembangan hasil capaian kinerja.

Gambaran kinerja sebagaimana yang telah diuraikan tersebut merupakan salah faktor yang mendorong untuk menilai atau mengevaluasi sejauh mana keefektifan sistem akreditasi di dalam kediklatan PNS kita. Apalagi fakta di lapangan menunjukkan beberapa fenome yang cukup menarik untuk kembali meninjau kembali kebijakan sistem akreditasi dan sertifikasi sebagaimana yang diatur dalam Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/ 6/2001. Di samping itu pada saat penelitian ini dilakukan telah diterbitkan kebijakan yang baru sebagai pengganti SK tersebut yaitu Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah. Sebelumnya kebijakan yang baru ini diterapkan, maka kebijakan sistem akreditasi yang sebelumnya perlu dievaluasi sebagai bahan masukan bagi penerapan sistem yang baru. Apalagi ada beberapa aspek dalam sistem akreditasi lembaga diklat yang diatur dalam kedua kebijakan tersebut tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan.

Evaluasi terhadap sistem akreditasi dalam kajian ini ditekankan kepada beberapa aspek yang diatur di dalam kebijakan akreditasi itu sendiri. Evaluasi dalam hal ini ditekankan kepada ketepatan pelaksanaan akreditasi. Evaluasi dalam hal ini didasarkan pada data subjektif yaitu persepsi lembaga diklat terhadap sistem akreditasi yang telah diterapkan. Aspek-aspek yang dievaluasi yaitu sebagai berikut:

- a. Pencapaian tujuan akreditasi
- b. Komponen-komponen dan unsur-unsur penilaian
- c. Sistem penilaian
- d. Mekanisme dan prosedur akreditasi
- e. Kelembagaan lembaga yang memberikan akreditasi
- f. Kewenangan Lembaga diklat yang sudah terakreditasi
- g. Pelaksanaan evaluasi kinerja terhadap lembaga yang sudah terakreditasi

#### A. Pencapaian Tujuan Akreditasi

Tujuan penerapan akreditasi terhadap lembaga-lembaga diklat sebagaimana ditetapkan dalam SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 adalah untuk mengetahui tingkat kelayakan lembaga diklat di dalam menyelenggarakan jenis dan jenjang diklat tertentu. Dengan berdasarkan pada pelaksanaan akreditasi yang sudah dilaksanakan sejak

kebijakan akreditasi ini diterapkan maka tujuan ini dianggap sudah tepat untuk menilai kelayakan lembaga diklat terutama dalam menyelenggarakan jenis. Hal ini diperkuat oleh lembaga-lembaga diklat yang menjadi sampel dalam kajian ini yang semuanya beranggapan bahwa tujuan akreditasi sudah tercapai.

#### Box 5.2: Ketepatan Penggunaan Komponen Penilaian

- "...Komponen-komponen penilaian sudah tepat dan mewakili keseluruhan kegiatan akreditasi. Namun demikian untuk beberapa komponen perlu ada standarisasi..." (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali).
- "...Perlu ditambahkan komponen "jaringan kerjasama" sebagai suatu unsur tersendiri yang digunakan dalam penilaian untuk mengakreditasi suatu lembaga diklat..." (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan).
- "... Dalam komponen kelembagaan diklat untuk unsur pembiayaan perlu ditambahkan unsur pendanaan dan unsur aturan pengelolaan anggaran (kaitannya dengan dana-dana kontribusi). Aspek pendanaan yang dinilai adalah kemampuan anggaran yang dimiliki suatu lembaga yang oleh adanya suatu aturan mengenai pengelolannya sehingga lembaga diklat memiliki payung hukum yang jelas ..." (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur).
- "... sudah tepat, namun perlu disimplikasi agar lebih tepat dan sesuai sasaran (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Timur).
- "...Perlu ditambah komponen pelengkap lain seperti penilaian terhadap variasi program Diklat yang diselenggarakan..." (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah)

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Namun demikian tujuan akreditasi tidak hanya sekedar untuk menilai kelayakan suatu lembaga diklat untuk menyelenggarakan jenis diklat tertentu saja atau pemenuhan terhadap standar yang telah ditetapkan di dalam penyelenggaraan diklat. Sebagaimana halnya penerapan sistem akreditasi yang diterapkan dalam dunia pendidikan umum di dalam maupun di luar negeri bahwa tujuan akreditasi juga untuk menciptakan akuntabilitas, kualitas serta efektivitas lembaga lembaga pendidikan didalam menyelenggarakan program pendidikan. Perluasan tujuan sistem akreditasi ini selanjutnya akan berimplikasi terhadap komponen serta metode penilaian.

Salah satu kelemahan dari sistem akreditasi sekarang yang hanya menekankan pada tujuan penilaian kelayakan lembaga untuk menyelenggarakan diklat adalah kualitas atau mutu diklat itu sendiri. Meskipun menurut narasumber dari lembaga diklat yang menjadi sampel penelitian ini, bahwa dengan adanya akreditasi ini lembaga diklat lembaga diklat terpacu untuk menyelenggarakan diklat dengan output yang lebih berkualitas.

Oleh karena itu untuk melihat sejauh mana tujuan akreditasi sudah tercapai dalam kaitannya dengan mutu penyelenggaraan diklat menurut beberapa nara sumber misalnya dari Badan Diklat Provinsi Bali dan Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah menyarankan perlunya LAN sebagai instansi pembina diklat untuk melakukan pemantauan dan pembinaan secara intensif terhadap lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi. Mereka berasumsi bahwa pembinaan dan monitoring terhadap lembaga-lembaga yang sudah terakreditasi masih dianggap kurang. Bahkan pemantauan dan pembinaan yang lebih intensif lagi juga harus dilakukan terhadap lembaga-lembaga diklat atau lembaga non-diklat yang menyelenggarakan diklat. Karena di lapangan masih banyak ditemui lembaga-lembaga diklat atau non-diklat yang belum terakreditasi akan tetapi menyelenggarakan diklat.

Tanggapan responden terhadap ketepatan tujuan pelaksanaan akreditasi dapat dilihat pada boks di samping ini. Dari evaluasi subjektif terhadap ketepatan tujuan akreditasi lembaga diklat yang disampaikan oleh 7 lembaga diklat yang sudah terakreditasi ini, dapat diasumsikan meskipun tujuan akreditasi sudah tepat akan tetapi masih membutuhkan penyempurnaan lebih lanjut terutama oleh instansi pembina Diklat yaitu LAN. Salah satunya yang cukup penting adalah saran yang menekankan tujuan akreditasi diklat tidak hanya pada penilaian kelayakan lembaga dalam menyelenggarakan diklat akan tetapi juga pada mutu diklat itu sendiri.

### **B. Ketepatan Komponen-komponen Akreditasi**

Akreditasi merupakan suatu proses yang bersifat penilaian sehingga lembaga yang diakreditasi tersebut mendapat pengakuan dari lembaga yang berwenang melakukan akreditasi dan sertifikasi. Oleh karena bersifat penilaian maka hal yang sangat penting di dalam akreditasi adalah penentuan komponen-komponen yang akan dinilai. Dalam

kaitanya dengan akreditasi lembaga diklat, maka yang dinilai adalah komponen-komponen yang menjadi unsur-unsur utama bagi suatu lembaga diklat. Sebagaimana ditetapkan dalam SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Diklat PNS, pada Pasal 2 bahwa “Akreditasi Lembaga Diklat dilakukan melalui penilaian keseluruhan komponen dari unsur-unsur kelembagaan Diklat, program diklat, SDM penyelenggara Diklat dan Widyaiswara”.

Evaluasi subjektif dari lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi terhadap ketepatan komponen-komponen dan unsur-unsur tersebut memperlihatkan penilaian positif. Dalam arti mereka beranggapan bahwa komponen dan unsur yang digunakan dalam penilaian akreditasi sudah tepat digunakan untuk menilai kelayakan lembaga diklat di dalam menyelenggarakan diklat. Namun demikian, menurut mereka ada beberapa komponen dan unsur penilaian yang perlu ditambahkan, disempurnakan atau ditinjau ulang.

Tanggapan nara sumber di lembaga-lembaga diklat yang menjadi sampel penelitian ini terhadap ketepatan penggunaan komponen penilaian antara lain sebagai diuraikan dalam box disamping.

Meskipun lembaga diklat yang menjadi sampel penelitian tersebut menyatakan bahwa komponen-komponen lembaga diklat sudah tepat dan hanya membutuhkan penyesuaian atau penyempurnaan, ada beberapa hal yang perlu dicermati lebih lanjut. Kebijakan yang dimuat dalam SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 pada intinya menetapkan bahwa akreditasi ditujukan untuk menilai kelayakan suatu lembaga diklat untuk menyelenggarakan suatu jenis diklat tertentu. Atas dasar tujuan akreditasi itulah maka komponen-komponen dan kriteria penilaian akreditasi harus disesuaikan dengan jenis-jenis diklatnya. Dengan demikian barangkali kriteria kelayakan lembaga diklat untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan, Kepemimpinan serta Diklat Teknis Fungsional tentunya masing-masing berbeda. Misalnya, karena penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan didasarkan pada pedoman yang sudah ditetapkan oleh LAN, maka kriteria penilaian kelayakan tidak hanya terbatas pada kapasitas lembaga diklat untuk menyediakan berbagai perangkat dasar yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan diklat dan kesesuaian penyediaan perangkat dasar dengan pedoman yang sudah ditetapkan akan tetapi juga dinilai ketaatan atau kepatuhan lembaga diklat tersebut terhadap pedoman penyelenggaraan diklat yang sudah ditetapkan oleh instansi pembina diklat.

### **C. Ketepatan Unsur-Unsur Penilaian**

Untuk lebih memperjelas apa-apa saja yang dinilai dari setiap komponen akreditasi sebagaimana telah diuraikan, maka dari setiap komponen tersebut ditetapkan unsur-unsur yang akan dinilai. Sebagaimana ditetapkan dalam SK Kepala LAN Nomor

194/XIII/10/6/2001, unsur-unsur yang dinilai dari setiap komponen dalam akreditasi dapat dirangkumkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 5.1. Komponen dan Unsur Penilaian terhadap Lembaga Diklat**

NO	KOMPONEN AKREDITASI	UNSUR-UNSUR
1.	Kelembagaan Diklat	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dasar Hukum</li> <li>b. Sistem Administrasi Penyelenggaraan Diklat</li> <li>c. Sarana</li> <li>d. Prasarana</li> <li>e. Pembiayaan Diklat</li> <li>f. Lokasi Diklat</li> <li>g. Pengalaman Penyelenggaraan</li> </ul>
2.	Program Diklat	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kurikulum</li> <li>b. Bahan Diklat</li> <li>c. Metode/Media</li> <li>d. Jangka Waktu Diklat</li> <li>e. Peserta Diklat</li> <li>f. Pedoman Pelaksanaan</li> </ul>
3.	SDM Penyelenggara Diklat	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pendidikan formal</li> <li>b. Pendidikan di bidang kediklatan</li> <li>c. Pengalaman menyelenggarakan diklat</li> <li>d. Jumlah SDM penyelenggara diklat</li> <li>e. Kejelasan tugas dan tanggung jawab</li> </ul>
4.	Widyaiswara	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pendidikan formal</li> <li>b. Pendidikan di bidang kediklatan</li> <li>c. Pengalaman jabatan</li> <li>d. Pengalaman mengelola diklat</li> <li>e. Pengalaman mengajar</li> <li>f. Bidang spesialisasi</li> <li>g. Penugasan dalam penyelenggaraan Diklat</li> <li>h. Jumlah dan spesialisasi pejabat fungsional Widyaiswara</li> </ul>

(Sumber: SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001, LAN: 2001)

Adapun evaluasi subjektif dari lembaga diklat yang menjadi sampel penilaian masing-masing komponen dapat dijabarkan sebagai berikut:

**a. Unsur-unsur Kelembagaan Diklat**

Sebagaimana terlihat dalam tabel 5.1. bahwa penilaian terhadap komponen kelembagaan Diklat meliputi 7 (tujuh) unsur yang terdiri atas dasar hukum, sistem



administrasi penyelenggaraan diklat, sarana, prasarana, pembiayaan diklat, lokasi diklat dan pengalaman lembaga dalam menyelenggarakan diklat. Pada umumnya lembaga diklat menyatakan bahwa unsur-unsur tersebut sudah tepat digunakan untuk menilai kelayakan lembaga.

Namun demikian ada beberapa unsur penilaian yang perlu ditinjau kembali ketepatannya sebagai salah satu unsur penilaian dari akreditasi. Unsur tersebut adalah berkaitan dengan sarana dan prasarana diklat. Dalam hal ketersediaan sarana dan prasarana penyelenggaraan diklat, Lembaga Diklat menyarankan perlu adanya standar yang ideal dalam penyediaan sarana dan prasarana diklat, sebagaimana yang telah diatur di dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tk. II. Lembaga diklat menghendaki standar sarana dan prasarana ditetapkan juga untuk penyelenggaraan Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan Tk. III dan IV serta diklat teknis fungsional.

Penetapan standar ideal sarana dan prasarana yang harus dipenuhi oleh lembaga diklat bagi penyelenggaraan berbagai jenis diklat memang perlu ditetapkan khususnya oleh LAN sebagai instansi pembina diklat sekaligus sebagai instansi yang berwenang dalam melakukan akreditasi. Salah satu hakekat dari akreditasi adalah penilaian terhadap tingkat pemenuhan suatu lembaga akan standar minimal yang ditetapkan oleh suatu lembaga akreditasi. Oleh karena itu dalam suatu sistem akreditasi penetapan standar merupakan hal yang sangat penting. Dengan adanya standar tersebut tidak hanya memudahkan lembaga pengakreditasi di dalam menilai kapasitas lembaga diklat untuk memenuhi standar tersebut, akan tetapi juga menjadi acuan bagi lembaga diklat untuk menyesuaikan ketersediaan sarana dan prasarana sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Di samping itu dengan adanya standar tersebut maka kondisi sarana dan prasarana dalam penyelenggaraan diklat antar lembaga-lembaga diklat yang sudah diakreditasi tidak terlalu timpang.

Secara umum memang standar ketersediaan sarana dan prasarana yang harus dipenuhi oleh lembaga diklat jika ingin diakreditasi bisa ditemukan pada pedoman-pedoman penyelenggaraan Diklat yang diterbitkan oleh LAN, khususnya penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan. Misalnya salah satu yang dapat dijadikan standar ketersediaan sarana kelas adalah jumlah peserta. Contohnya dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tk. III jumlah peserta maksimal yang mengikuti diklat ini adalah sebanyak 40 orang. Dengan demikian lembaga-lembaga diklat yang ingin diakreditasi untuk penyelenggaraan diklat ini harus memiliki sarana kelas pembelajaran dengan kapasitas sebanyak 40 orang.



**Box 5.3. Ketepatan Penilaian Terhadap Unsur-unsur Kelembagaan Diklat:**

- a. Penilaian terhadap peraturan perundang-undangan dan SK yang menjadi dasar hukum pendirian lembaga diklat sudah tepat dilakukan dalam akreditasi karena berguna untuk menilai legalitas badan diklat
- b. Penilaian terhadap uraian tugas pokok dan fungsi lembaga diklat sudah tepat dilakukan selama proses akreditasi
- c. Penilaian terhadap Renstra Diklat yang dimiliki oleh lembaga diklat sudah tepat
- d. Penilaian terhadap sarana yang dimiliki oleh lembaga diklat sudah tepat akan tetapi dengan beberapa catatan yang harus diperhatikan yaitu:
  - \* Akan lebih baik bila diberikan standarisasi detail mengenai sarana yang ideal
  - \* perlu penyesuaian
  - \* Kelengkapan sarana dan prasarana diklat (ruang asrama) bergantung pada kondisi di daerah masing masing. Perlu ada sistem penilaian yang baru, sehingga tidak terbatas pada kondisi fisik (jumlah kamar, dll) tetapi pada kesesuaian sarana diklat dengan kebutuhan program diklat
- e. Penilaian sarana kesekretariatan yang dimiliki oleh lembaga diklat sudah tepat akan lebih baik bila diberikan standarisasi detail mengenai sarana yang ideal
- f. Penilaian terhadap sarana pendukung kelas yang dimiliki oleh lembaga diklat sudah tepat akan lebih baik bila diberikan standarisasi detail mengenai sarana yang ideal, dikarenakan kebutuhan untuk menyelenggarakan diklat prajabatan saat ini meningkat
- g. Kesesuaian sarana diklat dengan kebutuhan program diklat sudah tepat dinilai, namun demikian lebih baik bila diberikan standarisasi detail mengenai sarana yang ideal, karena setiap penyelenggaraan jenis diklat standar sarannya berbeda
- h. Penilaian terhadap prasarana diklat yang dimiliki oleh lembaga diklat sudah tepat akan lebih baik bila diberikan standarisasi detail mengenai sarana yang ideal
- i. Penilaian terhadap kesesuaian prasarana diklat yang ada dengan kebutuhan pelaksanaan diklat sudah tepat dilakukan pada proses akreditasi akan lebih baik bila diberikan standarisasi detail mengenai sarana yang ideal. Bahkan kalau perlu prasarana diklat cukup dijadikan unsur penunjang
- j. Penilaian terhadap sumber biaya diklat yang diselenggarakan lembaga sudah tepat. Namun tidak bisa berdiri sendiri hanya dana dari provinsi saja, tapi juga dikaitkan dengan ketersediaan dana yang diberikan oleh pemerintah pada kota/kabupaten.
- k. Penilaian terhadap kesesuaian sumber biaya sesuai dengan kebutuhan dan standar yang ada akan tetapi tidak dijadikan unsur utama, hal ini sangat tergantung pada situasi dan kondisi.
- l. Penilaian terhadap aksesibilitas dan lingkungan lokasi diklat sudah tepat, meskipun sebenarnya persentasenya relatif kecil.
- m. Penilaian terhadap aksesibilitas lokasi bagi peserta, penyelenggara, dan widyaiswara sudah tepat meskipun persentasenya kecil. Karena terkadang jika lokasi terlalu pinggir kota bisa menimbulkan keengganan bagi peserta. Sebaliknya walau agak di luar kota jika aksesnya mudah tidak akan terlalu berpengaruh
- n. Penilaian terhadap kualitas lingkungan yang terdiri atas lalu lintas, suasana, udara dan kebersihan lokasi lembaga diklat sudah tepat
- o. Penilaian terhadap jumlah jenis diklat dan jenjang diklat yang pernah diselenggarakan sudah tepat dilakukan dalam proses akreditasi karena merupakan unsur utama
- p. Penilaian terhadap jumlah lulusan diklat dan persentase pemanfaatannya sudah tepat akan tetapi Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan menilai belum tepat
- q. Penilaian terhadap kualitas penyelenggaraan diklat sudah tepat, namun perlu suatu alat ukur yang jelas, sejauh mana kepuasan peserta dalam mengikuti diklat akan bisa menjadi salah satu indikator dalam mengukur tingkat kualitas penyelenggaraan diklat.

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Bahkan Badan Diklat Provinsi DKI Jakarta menyatakan bahwa perlunya peninjauan ulang tentang penggunaan sarana dan prasarana khususnya ruang asrama sebagai salah satu unsur penilaian akreditasi. Hal ini mengingat tidak semua lembaga diklat memiliki sarana asrama. Lebih lanjut disarankan pula, penilaian terhadap unsur sarana dan prasarana ini tidak hanya didasarkan pada aspek ketersediannya akan tetapi kesesuaiannya dengan kebutuhan program diklat.

Unsur lain yang perlu ditinjau ulang ketepatannya sebagai kriteria penilaian adalah berkaitan dengan aksesibilitas lokasi lembaga diklat baik untuk peserta maupun widyaiswara. Menurut sebagian nara sumber di lembaga diklat, bisa saja unsur ini dijadikan kriteia penilaian akan tetapi jangan dijadikan sebagai unsur utama penilaian.

Di samping masih ada unsur lain yang juga perlu dipertimbangkan ketepatannya sebagai salah satu unsur penilaian akreditasi, yaitu misalnya dasar hukum. Unsur ini merupakan unsur yang tidak terlalu berkaitan langsung dengan akreditasi yang menilai kelayakan lembaga diklat di dalam menyediakan aspek input diklat untuk melaksanakan proses diklat sehingga menghasilkan suatu output diklat yang diharapkan.

#### **b. Unsur-unsur Program Diklat**

Komponen program diklat merupakan komponen penting yang harus dimiliki oleh suatu lembaga diklat. Oleh karena itu kelayakan suatu lembaga diklat untuk menyelenggarakan diklat sering dilihat dari kemampuannya untuk membuat program-program diklat. Berdasarkan SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 penilaian terhadap komponen Program diklat meliputi unsur kurikulum, bahan diklat, metoda/media, jangka waktu diklat, peserta diklat dan pedoman pelaksanaan.

Tanggapan lembaga diklat yang menjadi sampel penelitian ini memperlihatkan evaluasi yang positif terhadap ketepatan penilaian terhadap unsur-unsur program diklat. Artinya, ketujuh lembaga diklat tersebut menilai bahwa penilaian terhadap unsur-unsur program diklat dalam proses akreditasi sudah tepat. Namun demikian ada beberapa Badan Diklat untuk unsur-unsur tertentu dalam program diklat kurang atau tidak tepat penilaiannya. Misalnya untuk penilaian terhadap unsur kesesuaian kurikulum dengan tujuan dan sasaran diklat dan kesesuaian bahan diklat dengan tujuan dan sasaran program diklat serta TIU dan TIKnya. Penilaian terhadap kedua unsur ini kurang tepat digunakan untuk menilai kelayakan suatu lembaga diklat terutama di dalam menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan. Hal ini mengingat bahwa untuk penyelenggaraan kedua jenis diklat tersebut, kurikulum dan berbagai aspek programnya mengacu kepada pedoman yang sudah ditetapkan oleh LAN sebagai instansi pembina. Karena itu dalam hal akreditasi lembaga diklat untuk menyelenggarakan diklat Prajabatan dan Diklatpim, yang dinilai dari unsur ini bukan ditekankan pada aspek kesesuaian kurikulum dan bahan diklat dengan tujuan dan

sasaran diklat serta TIU dan TIK-nya, karena bukan lembaga diklat yang membuat kurikulumnya. Akan tetapi yang dinilai adalah kesesuaian kurikulum dan bahan diklat yang digunakan dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan atau Diklat

**Box 5.4. Ketepatan Penilaian Unsur-unsur Program Diklat:**

- a. Penilaian terhadap program diklat yang diselenggarakan lembaga sudah tepat
- b. Kesesuaian pokok bahasan dan sub-pokok bahasan dengan TIU dan TIK yang terdapat dalam kurikulum sudah tepat digunakan dalam proses akreditasi, karena merupakan unsur utama, sesuai kebutuhan & peraturan.
- c. Penilaian terhadap penggunaan kurikulum lain yang menjadi acuan program diklat selain kurikulum yang terdapat dalam pedoman Diklatpim II, III, IV dan Prajabatan sudah tepat akan tetapi hanya sebagai unsur pendukung
- d. Penilaian terhadap materi (modul, buku teks, handout) yang dipakai sebagai referensi dalam masing-masing jenis dan jenjang diklat yang ada sudah tepat. Penilaian terhadap materi adalah penting. Akan tetapi yang terjadi saat ini banyak materi yang sudah kadaluarsa, modul banyak yang tidak up to date, bahkan ada yang masih tahun 2003. Ada kemungkinan memang belum dibuat modul terbaru, atau bisa jadi sudah dibuat yang baru namun dari pihak koperasi LAN masih menjual yang lama. Karenanya perlu adanya suatu tim evaluator di LAN yang bertugas mengecek dan mengontrol kelayakan (kesesuaian) modul dengan situasi yang berkembang agar tidak kadaluarsa, jika ada perbaikan dari sebagian isi modul bisa dibuat ralat yang disebarluaskan melalui edaran pemberitahuan ke semua pihak yang menggunakan modul tersebut, sehingga modul tidak selalu harus dicetak ulang semuanya.
- e. Kesesuaian materi atau bahan diklat yang dipakai tersebut dengan tujuan, sasaran serta TIU dan TIK setiap mata diklat sudah tepat digunakan dalam penilaian proses akreditasi. Namun harus tetap memperhatikan kesesuaian dengan perkembangan atau kondisi saat ini
- f. Penilaian terhadap metode yang dipakai dalam proses pembelajaran pada masing-masing diklat yang ada sudah tepat, namun harus dikembangkan kreatifitas yang sifatnya inovatif dan membangun.
- g. Penilaian terhadap efektivitas metode yang dipakai dalam mendukung peserta diklat sudah tepat, namun metode-metode yang digunakan saat ini ada yang dirasa kurang efektif, seperti misalnya pembuatan kertas kerja. Seringkali peserta tidak mengerjakan tugas ini sendiri namun dibantu orang lain, sehingga yang terjadi adalah plagiat atas pekerjaan orang lain. Semestinya metode ini bisa diganti dengan metode seperti studi kasus yang lebih mendorong peserta untuk mengerjakan tugas ini sendiri.
- h. Penilaian terhadap peserta diklat untuk masing-masing jenis dan jenjang diklat sudah tepat digunakan dalam proses akreditasi
- i. Penilaian terhadap persyaratan yang harus dipenuhi setiap peserta untuk dapat mengikuti masing-masing jenis dan jenjang diklat tersebut sudah tepat
- j. Penggunaan kompetensi jabatan PNS sebagai acuan penyelenggaraan jenis dan jenjang diklat yang ada sudah tepat digunakan di dalam penilaian akreditasi

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

Kepemimpinan dengan pedoman yang sudah ditetapkan oleh LAN.

Penilaian terhadap unsur-unsur tersebut hanya tepat digunakan untuk mengakreditasi lembaga diklat dalam menyelenggarakan diklat Teknis Fungsional, karena tentunya yang membuat program serta kurikulum dan bahan diklatnya adalah lembaga diklat itu sendiri. Dalam hal ini adalah tepat sekali untuk menilai misalnya kesesuaian kurikulum diklat teknis fungsional yang disusun dan diselenggarakan oleh suatu lembaga diklat dengan tujuan dan sasaran dari diklat itu sendiri. Karena hal ini memperlihatkan kemampuan suatu lembaga diklat di dalam menyusun suatu program diklat teknis fungsional. Diasumsikan bahwa lembaga diklat yang sudah mampu menyusun program diklat yang tepat dan sesuai dengan kaidah-kaidah penyusunan program, maka lembaga tersebut layak untuk memperoleh akreditasi dan pengakuan dari lembaga pengakreditasi.

c. *Komponen SDM Penyelenggara Diklat*

Sumber daya manusia penyelenggara diklat merupakan komponen yang sangat penting di dalam suatu sistem kediklatan. SDM penyelenggara diklat termasuk input atau masukan dari penyelenggaraan suatu diklat. Karena itu kapasitas lembaga diklat untuk menyediakan SDM penyelenggara diklat yang memadai merupakan salah satu tolok ukur untuk apakah lembaga diklat tersebut dapat diakreditasi atau tidak.

Tanggapan lembaga diklat terhadap penilaian unsur-unsur SDM penyelenggara Diklat ini menunjukkan tanggapan yang positif, dalam arti bahwa mereka menilai penilaian terhadap unsur-unsur ini sudah tepat. Meskipun ada beberapa unsur penilaian yang menurut mereka kurang tepat bahkan tidak signifikan dan tidak relevan. Misalnya saja penilaian terhadap masa kerja pegawai, kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai lembaga diklat dengan jenis dan jenjang diklat serta jenis diklat yang pernah diikuti oleh pegawai lembaga diklat. Karena dalam prakteknya lembaga diklat nampaknya kesulitan untuk menyediakan SDM penyelenggara diklat yang latar belakang pendidikannya betul-betul sesuai dengan jenis dan jenjang diklat yang biasa diselenggarakan oleh lembaga diklat itu sendiri. Terlebih lagi dalam kenyataannya di lingkungan instansi pemerintah khususnya pemerintah daerah formasi ataupun penempatan pegawai sering tidak sesuai dengan kebutuhan dari suatu satuan kerja. Di samping itu pegawai seringkali dimutasi atau dipindahkan ke satuan kerja yang lain dalam jangka waktu yang tidak menentu.

Karena itulah barangkali dalam prakteknya selama proses akreditasi penilaian terhadap aspek ini menurut pengakuan lembaga diklat bersifat fleksibel. Karena memang lembaga diklat merasakan kesulitan untuk menyediakan SDM penyelenggara diklat yang benar-benar tepat dan sesuai dengan kriteria penilaian



akreditasi. Rangkuman tanggapan lembaga diklat terhadap ketepatan penilaian unsur-unsur SDM penyelenggara Diklat dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.2.**  
**Tanggapan Lembaga Diklat Terhadap Ketepatan Unsur SDM Penyelenggara Diklat**

UNSUR AKREDITASI	TANGGAPAN BADAN DIKLAT DI 7 PEMERINTAH PROVINSI
1. Jumlah SDM penyelenggara diklat yang ada	<i>Sudah tepat, akan tetapi sebaiknya ada standard/ rasio jumlah SDM penyelenggara diklat.</i>
2. Status kepegawaian (apakah PNS atau pegawai tidak tetap)	<i>Sudah tepat. Hal ini perlu menjadi pertimbangan. Tidak menjadi ukuran/penunjang, yang terbesar PNS.</i>
3. Masa kerja pegawai di lembaga diklat	<i>Sudah tepat, namun masa kerja yang dapat diidentikan dengan jam terbang, tidak terlalu dominan dalam aspek penilaian. Kurang Signifikan.</i>
4. Kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai sesuai dengan jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan	<i>Tepat, namun kondisi saat ini lebih fleksibel, karena seringkali agak sulit mencari kesesuaian yang benar-benar tepat. Tidak menentukan dan kurang signifikan</i>
5. Jenis diklat yang pernah diikuti oleh SDM penyelenggara diklat	<i>Kurang tepat dan signifikan karena lingkungan kerja PNS sering diwarnai oleh mutasi, rolling dll, sehingga cukup sulit menempatkan PNS di bidang kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Namun kondisi saat ini lebih fleksibel, karena seringkali agak sulit mencari kesesuaian yang benar-benar tepat.</i>
6. Pengalaman penyelenggaraan diklat yang dimiliki oleh SDM penyelenggara diklat	<i>Tepat, namun kondisi saat ini lebih fleksibel, karena seringkali agak sulit mencari kesesuaian yang benar-benar tepat. Tidak menentukan dan kurang relevan</i>
7. Ketersediaan deskripsi kerja untuk masing-masing pegawai	<i>Sudah tepat</i>

(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)

#### d. Komponen Widyaiswara

Sumber daya manusia lain yang menjadi input penting lainnya bagi suatu lembaga diklat adalah widyaiswara atau tenaga pengajar. Karena itu lembaga diklat yang ingin diakreditasi di dalam penyelenggaraan suatu diklat salah satu kriteria penilaiannya adalah kapasitas lembaga itu untuk menyediakan widyaiswara yang

dari kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan suatu diklat.

Lembaga diklat secara umum menilai bahwa penilaian terhadap unsur widyaiswara ini sudah tepat digunakan sebagai kriteria untuk mengakreditasi suatu lembaga diklat. Akan tetapi dalam beberapa hal menurut mereka penilaian terhadap unsur ini ada yang kurang tepat sehingga membutuhkan penyesuaian. Misalnya penilaian terhadap kesesuaian pendidikan formal, pengembangan dan pengalaman jabatan widyaiswara dengan jenis dan jenjang pendidikan yang diselenggarakan. Karena pada kenyataannya, jarang widyaiswara mengampu mata diklat yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Karena seringkali lembaga diklat di daerah menghadapi kesulitan untuk menyediakan widyaiswara yang sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan di dalam akreditasi baik dari segi kuantitas maupun kualifikasinya. Hal ini berkaitan erat dengan sistem kepegawaian yang berlaku di lingkungan pemerintah itu sendiri. Selama lembaga diklat kurang memiliki kewenangan didalam menyusun formasi widyaiswara yang sesuai dengan kebutuhan, maka lembaga diklat akan menghadapi kesulitan di dalam memenuhi kriteria akreditasi untuk unsur SDM widyaiswara. Hal inilah barangkali yang menjadi penyebab beberapa lembaga diklat terutama di daerah yang enggan untuk diakreditasi atau tidak dapat diakreditasi oleh instansi pembina diklat. Oleh karena itulah, beberapa lembaga diklat menyarankan bahwa penilaian akreditasi terhadap unsur ini lebih banyak ditekankan kepada aspek kompetensi dan kinerja widyaiswara itu sendiri. Hal ini dapat terlihat dari rangkuman tanggapan lembaga diklat terhadap ketepatan penilaian unsur widyaiswara dalam proses akreditasi sebagai berikut:

- a. *Penilaian terhadap jumlah widyaiswara yang ada di lembaga diklat sudah tepat digunakan dalam proses akreditasi. Karena kekurangan jumlah widyaiswara akan mempengaruhi kelancaran penyelenggaraan diklat. Jumlah WI menyesuaikan kondisi khususnya pada Diklat Teknis dan Fungsional.*
- b. *Formasi widyaiswara yang ideal untuk lembaga diklat sudah tepat digunakan dalam penilaian dalam proses akreditasi, hanya lembaga diklat sering menghadapi kesulitan yaitu terbentur pada formasi yang diberikan dari pihak BKD, karena Badan Diklat tidak memiliki kewenangan dalam hal formasi widyaiswara sehingga sampai saat ini belum ideal*
- c. *Penilaian terhadap masa kerja menjadi pejabat fungsional widyaiswara sudah tepat, tapi juga harus mempertimbangkan faktor kompetensi. Namun demikian penilaian terhadap unsur ini tidak terlalu signifikan, karena masa kerja pejabat fungsional widyaiswara cukup bervariasi. Bahkan pembatasan umur menjadi masalah.*



- d. *Penilaian terhadap mata diklat yang dikuasai oleh masing-masing widyaiswara sudah tepat digunakan dalam proses akreditasi. Seorang widyaiswara harus memiliki spesialisasi dalam mengajar. Namun dalam praktek di lapangan harus bisa lebih fleksibel, dikarenakan keterbatasan jumlah atau kompetensi yang dimiliki widyaiswara dalam suatu lembaga diklat.*
- e. *Penilaian terhadap kesesuaian latar belakang pendidikan widyaiswara dengan jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan kurang signifikan digunakan dalam proses akreditasi. Pada kenyataannya, jarang widyaiswara menguasai mata diklat yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Kompetensi widyaiswara bisa dinilai dari pengalaman berkecimpung dalam bidang pekerjaan tertentu atau jenis diklat yang pernah ia ikuti.*
- f. *Penilaian terhadap unsur jenis diklat yang pernah diikuti oleh widyaiswara di lingkungan lembaga diklat cukup tepat menjadi pertimbangan. Namun juga harus disertai pertimbangan faktor-faktor lain, yaitu faktor kompetensi dan kinerja.*
- g. *Penilaian terhadap pengalaman mengajar yang dimiliki oleh widyaiswara kurang terlalu tepat digunakan dalam proses akreditasi hanya bisa menjadi pertimbangan. Namun juga harus disertai pertimbangan faktor-faktor lain, yaitu faktor kompetensi dan kinerja. Karena pengalaman mengajar yang tidak disertai kemampuan untuk berinovasi juga tidak akan mencapai hasil yang optimal.*
- h. *Penilaian terhadap ketersediaan deskripsi kerja untuk masing-masing widyaiswara sudah tepat.*

#### **D. Ketepatan sistem penilaian**

Akreditasi pada hakekatnya merupakan suatu proses untuk menilai tingkat kelayakan suatu lembaga diklat untuk mendapat pengakuan di dalam penyelenggaraan suatu diklat. Karena merupakan suatu proses penilaian maka sudah tentu dalam suatu proses akreditasi diperlukan sistem penilaian untuk menilai kelayakan tersebut. Sebagaimana tercantum dalam pedoman akreditasi dalam SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001, bahwa dalam melakukan akreditasi lembaga diklat, LAN sebagai lembaga pembina diklat dan sekaligus lembaga pengakreditasi menetapkan sistem penilaian dengan menggunakan sistem pembobotan terhadap keempat komponen utama akreditasi. Pembobotan yang ditetapkan dalam pedoman ini adalah sebagai berikut:

- Bobot penilaian unsur kelembagaan : 20%
- Bobot penilaian unsur program diklat : 30%
- Penilaian unsur SDM penyelenggara diklat : 15%
- Bobot penilaian unsur widyaiswara : 35

Tanggapan lembaga diklat terhadap sistem penilaian dengan menggunakan pembobotan untuk setiap komponen tersebut memperlihatkan tanggapan yang positif, dalam arti bahwa sistem pembobotan tersebut sudah tepat. Akan tetapi menurut mereka yang perlu dikaji kembali adalah prosentase pembobotan untuk setiap komponen. Ada beberapa lembaga diklat yang menilai pembobotan untuk unsur widyaiswara ini sudah tepat, akan tetapi ada juga yang berpendapat bahwa bobot untuk unsur ini perlu dikurangi dan bahkan ditambahkan. Lembaga diklat yang menyarankan pembobotan komponen widyaiswara perlu dikurangi adalah Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Sedangkan badan diklat yang menilai pembobotan untuk widyaiswara ditambahkan adalah Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali dan DKI Jakarta.

Tanggapan responden terhadap sistem pembobotan dalam proses akreditasi ini adalah sebagai berikut:

- *Pada intinya sudah tepat, tetapi untuk bobot penilaian unsur widyaiswara perlu ditambah karena widyaiswara adalah pelaku utama dalam mencetak aparatur yang berattitude bijak. Widyaiswara seperti ini menjadi hal yang sangat penting dalam menghasilkan outcome diklat, maka disarankan untuk dinaikkan lagi prosentase pembagiannya. Sampai saat ini Bandiklat Provinsi Bali baru memiliki 14 widyaiswara dari kuota 30 widyaiswara yang ditetapkan oleh peraturan, oleh karena itu untuk mengcover kekurangan WI, Bandiklat Prov Bali memberdayakan tenaga struktural, kalangan akademisi (univ. Udayana). (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali)*
- *Ya. Sistem pembobotan itu sudah tepat. Karena selain sesuai dengan petunjuk Surat Edaran LAN, unsur widyaiswara memegang peranan penting bahkan bisa dikatakan sebagai ujung tombak dari penyelenggaraan diklat sehingga prosentase penilaian unsur widyaiswara ini harus paling besar. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan)*
- *Perlu pembobotan. Yang paling penting adalah aspek SDM Penyelenggara, atau setidaknya setara dengan bobot penilaian aspek widyaiswara. Kalau orang krisis kepercayaan dengan penyelenggara, maka dia akan lari ke yang lain. Apalagi LAN telah menitipkan sebagian porsi pekerjaannya kepada lembaga diklat, dimana yang melaksanakan adalah SDM Penyelenggara, jadi kualitas dari SDM Penyelenggara harus*

*bagus. Tugas dari SDM Penyelenggara meliputi: perencanaan, pendesainan jadwal, pengevaluasian. Kalau SDM nya tidak memenuhi persyaratan, maka lembaga tersebut haruslah mencari terlebih dahulu SDM yang kualitasnya memenuhi persyaratan, baru setelah itu bisa diakreditasi. Aspek Widyaiswara memang penting, akan tetapi walaupun Widyaiswara bagus namun jika penyelenggaranya tidak bagus atau tidak berimbang maka tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur)*

- *Kalau unsur kelembagaan dan program masih bisa saling kompensasi. Namun untuk SDM penyelenggara, bukan sekedar seperti Even Organizer (EO) tapi harus punya inisiatif, jika SDM penyelenggara tidak kuat bisa-bisa diatur oleh Widyaiswara. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Timur)*
- *Unsur WI, terlalu tinggi bobotnya!! SDM Penyelenggaraan perlu dinaikan. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah)*
- *Belum, mestinya unsur program diklat 40% Widyaiswara karena tupoksi WI adalah mengajar keberhasilan diklat lebih pada program diklat, dan lainnya sudah proporsional. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI Jakarta)*
- *Pada intinya sudah tepat, tetapi untuk bobot penilaian sarana dan prasarana perlu ditinjau ulang. Perlu penyesuaian dimana Kelembagaan 20 – 25%; Program 25 – 30%; Sumber Daya Manusia 20 – 20 %; dan Widyaiswara – 25% (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara).*

#### **E. Kewenangan lembaga diklat yang sudah terakreditasi**

Akreditasi merupakan suatu proses untuk menilai apakah suatu lembaga diklat layak atau tidak menyelenggarakan suatu diklat. Apabila suatu lembaga dinilai layak untuk menyelenggarakan suatu diklat maka, lembaga tersebut memiliki kewenangan-kewenangan tertentu untuk menyelenggarakan diklat. Meskipun dalam kebijakan akreditasi yang diatur melalui Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan PNS, kewenangan tersebut tidak tersurat dalam pasal khusus, akan tetapi secara tersirat bahwa akreditasi pada hakekatnya terkandung juga pemberian kewenangan kepada lembaga diklat untuk melaksanakan suatu jenis diklat tertentu. Kewenangan perlu diatur terutama dalam hal penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, karena penyelenggaraan diklat ini diatur melalui pedoman-pedoman penyelenggaraan yang disusun oleh Instansi Pembina Diklat yaitu Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Evaluasi subjektif yang disampaikan oleh narasumber dari 7 lembaga diklat terhadap aspek ini memperlihatkan jawaban yang berbeda. Hanya 2 dari 7 lembaga diklat yaitu

Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali dan DKI Jakarta yang menyatakan bahwa kewenangan yang diberikan kepada lembaga diklat terutama dalam hal ini adalah dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan, sudah cukup. Sementara itu Badan Diklat Pemerintah Sulawesi Selatan, Kalimantan Timur, dan Jawa Tengah menyatakan kewenangan yang diberikan belum cukup. Sementara Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan Sumatera Utara hanya menyarankan agar kewenangan yang diberikan lebih terfokus dan sesuai dengan kompetensinya.

Beberapa kewenangan yang disarakan belum cukup menurut lembaga diklat tersebut antara lain menyangkut beberapa hal sebagai berikut:

- Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II;
- Untuk melakukan pembinaan penyelenggaraan diklat di daerah sesuai dengan wilayah kewenangannya;
- Dalam pembuatan soal ujian dan pengawas ujian terutama untuk Diklat Kepemimpinan Tk. IV dan III
- Kewenangan di dalam membuat perencanaan program diklat bagi daerah Kabupaten dan Kota
- Dalam penyusunan atau pembuatan modul pembelajaran.

Pemberian akreditasi dan sertifikasi kepada lembaga diklat menurut mereka tidak hanya terbatas pengelolaan diklat saja, akan tetapi juga menyangkut hal-hal tersebut. Misalnya saja apabila lembaga diklat diberi kewenangan dalam pembuatan soal dan penyediaan pengawas dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan maka pelaksanaan kegiatan ujian akan berjalan lebih lancar lagi. Tanggapan lembaga diklat terhadap aspek kewenangan mereka setelah diakreditasi dan memperoleh sertifikasi dapat dilihat pada boks berikut ini.

**Box 5.5. Aspek Kewenangan Pasca Akreditasi**

- Kewenangan yang diberikan sudah cukup. Lembaga Diklat yang telah terakreditasi diberikan kewenangan yang seluas-luasnya untuk menyelenggarakan jenis dan jenjang diklat tertentu. Kewenangan ini untuk memperlancar penyelenggaraan diklat dan untuk memonitor penyelenggaraan diklat di Kab/Kota dengan menciptakan kebijakan '1 pintu'. Melalui status terakreditasi pulalah Bandiklat Provinsi Bali berhasil melepaskan diri dari wacana merger dan diberi kepercayaan untuk tetap eksis berdiri sebagai badan yang mandiri. Untuk masalah kewenangan setelah menjadi Lembaga Diklat PNS yang terakreditasi, sepertinya tidak hanya cukup dari sertifikasi yang dikeluarkan oleh LAN. Pemerintah Propinsi sendiri perlu menekankan hal tersebut kepada SKPD maupun kabupaten/kota yang ada dalam wilayah Propinsi Bali agar BKD/lembaga diklat yang ada dalam melakukan penyelenggaraan diklat PNSnya mengikuti aturan yang ada, diantaranya bekerjasama dengan lembaga diklat yang sudah terakreditasi. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali)
- Kewenangan yang diberikan masih kurang dan perlu ditingkatkan, salah satunya kewenangan untuk menyelenggarakan Diklatpim Tk. II. Dalam pemberian kewenangan masih kurang jelas, belum tegas, dan kurang rinci, sehingga seringkali menimbulkan pertanyaan atau kekurangpahaman dipihak lembaga diklat mengenai batasan kewenangan yang dimiliki. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan)
- Perlu dikonskritkan lebih fokus, agar perlu pengorganisasian diklat di level provinsi kab/kota lebih mantap. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Timur)
- Selama ini lembaga diklat baru sampai pada pengelolaan diklatnya, belum sepenuhnya kewenangan tersebut bisa dilaksanakan. Lembaga diklat yang sudah terakreditasi sebaiknya juga diberi kewenangan sebagai Pembina Diklat di daerah khususnya dalam perencanaan program kediklatan di kabupaten / kota. Perlu ditegaskan kewenangan untuk penegakkan hukum terhadap Akreditasi. Perlu ditegaskan dengan juklak dan juknis. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah)
- Lembaga Diklat yang telah terakreditasi sudah cukup diberikan kewenangan untuk menyelenggarakan jenis dan jenjang diklat tertentu, tapi tidak termasuk membuat soal ujian, penyediaan pengawas ujian dan pembuatan modul pembelajaran. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI Jakarta)
- Belum cukup. Masih ada hal-hal yang dipegang oleh LAN, seperti pembuatan soal. Dalam akreditasi perlu dibuat beberapa kategori misalnya A, B, C, dan ditentukan secara jelas kategori mana yang sudah mendapat kewenangan untuk membuat soal sendiri, dan mana yang belum boleh. Di samping itu perlu juga ada kejelasan kewenangan yang kaitannya dengan swakelola anggaran. Disini perlu ada kesepakatan antara LAN dengan pihak-pihak terkait mengenai aturan atau payung hukum yang sifatnya nasional dari swakelola anggaran bagi pengelola. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur)

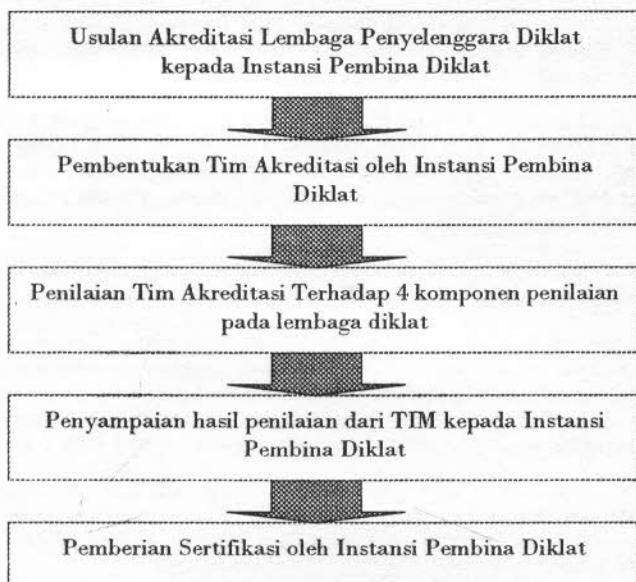
*(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)*



#### F. Kejelasan dan kemudahan prosedur akreditasi

Pelaksanaan akreditasi lembaga diklat dilakukan melalui suatu prosedur yang sudah ditetapkan oleh LAN sebagai instansi pembina diklat. Sebagaimana ditetapkan dalam Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan PNS, tahapan proses akreditasi dapat digambarkan sebagai bagan berikut ini.

**Gambar 5.1. Tahapan Proses Akreditasi**



(Sumber : LAN, 2008)

Berdasarkan bagan tersebut maka, akreditasi terhadap lembaga diklat dilakukan apabila ada usulan dari lembaga diklat. Dalam hal ini sistem akreditasi terhadap lembaga diklat yang diterapkan menggunakan pendekatan yang disebut dengan *compulsary based accreditation* (akreditasi sukarela). Hal ini berarti bahwa LAN selaku instansi pembina hanya bersifat menunggu keinginan lembaga diklat untuk melakukan akreditasi. Hal ini diakui oleh Deputi Bidang Pembinaan Diklat LAN, bahwa dalam pelaksanaan akreditasi lembaga diklat LAN tidak proaktif untuk meminta lembaga-lembaga diklat melakukan proses akreditasi. Hanya LAN selalu melakukan sosialisasi tentang proses akreditasi ini kepada semua lembaga-lembaga diklat.



Dalam tahapan awal lembaga diklat yang ingin melakukan proses akreditasi harus melengkapi berbagai dokumen-dokumen yang akan dijadikan bahan atau bukti bagi proses akreditasi. Berdasarkan dokumen-dokumen itulah, LAN melakukan penilaian mengenai pemenuhan setiap komponen dan unsur-unsur penilaian yang ada di lembaga diklat. Di samping penelaahan dokumen, juga dilakukan kunjungan ke lapangan atau site visit untuk memastikan kebenaran informasi yang sudah diberikan oleh lembaga diklat.

Adapun penilaian lembaga diklat terhadap prosedur akreditasi yang sudah dilaksanakan menunjukkan bahwa pada dasarnya prosedur dan mekanisme akreditasi sudah cukup jelas dan mudah. Akan tetapi menurut beberapa lembaga diklat prosedur dan mekanisme akreditasi perlu disempurnakan kembali yaitu berupa penyederhanaan prosesnya. Bahkan ada beberapa lembaga diklat yang menyarankan LAN masih perlu melakukan sosialisasi secara intensif mengenai prosedur dan mekanisme akreditasi. Misalnya menurut narasumber dari Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, meskipun LAN sudah memberikan petunjuk pengisian, namun informasi dalam petunjuk tersebut kurang jelas dan kurang detil. Oleh karena itu misalnya Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menyarankan LAN agar melakukan evaluasi secara berkala terhadap prosedur dan mekanisme akreditasi yang sudah diterapkan. Bahkan Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara merekomendasikan bahwa prosedur dan mekanisme akreditasi dibuat seperti prosedur dan mekanisme proses sertifikasi ISO 9000.

Adapun rangkuman penilaian lembaga diklat terhadap prosedur dan mekanisme akreditasi dapat dilihat sebagai berikut.

#### **G. Ketepatan dan kapasitas Lembaga Pengakreditasi**

Dalam proses akreditasi, salah satu unsur yang sangat penting disamping lembaga yang diakreditasi adalah lembaga yang melakukan proses akreditasi itu sendiri. Lembaga pengakreditasi ini memiliki tanggung jawab untuk melakukan keseluruhan proses akreditasi, termasuk di dalamnya menentukan ruang lingkup proses akreditasi, penentuan metode akreditasi sampai dengan proses penilaian itu sendiri. Di beberapa negara, akreditasi baik di lingkungan pendidikan tinggi maupun kediklatan tidak hanya dilakukan oleh lembaga pemerintah akan tetapi juga lembaga non-pemerintah. Bahkan menurut UNDP (2005) untuk menjamin kualitas diklat melalui suatu proses akreditasi terhadap lembaga-lembaga penyelenggara diklat perlu dibentuk suatu lembaga koordinasi standar yang bersifat independen dan nasional. Lembaga ini bertanggung jawab di dalam menyiapkan dan menyebarluaskan model-model prosedur serta kriteria untuk akreditasi lembaga-lembaga penyelenggara diklat. Menurut Martin dan Stella (2007), untuk melakukan suatu proses akreditasi yang objektif apakah itu oleh lembaga pemerintah

**Box 5.6. Kejelasan Dan Kemudahan Prosedur Akreditasi?**

- *Prosedur dalam memperoleh akreditasi telah cukup jelas dan mudah, tidak ada masalah karena aturan yang ada sudah cukup jelas, informasi yang diberikanpun bisa dengan mudah didapat baik secara langsung maupun melalui telepon. Proses penilaiannyapun cukup akomodatif dan obyektif dan tidak mempersulit Lembaga Diklat yang dinilai. Yang menjadi persoalan di daerah adalah masih adanya BKD/lembaga diklat di daerah yang belum terakreditasi tetapi tetap melaksanakan diklat, terutama diklat teknis. Tidak adanya sanksi bagi BKD/lembaga diklat yang melanggar aturan inilah yang menyebabkan lemahnya penegakan aturan akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat PNSnya saja untuk memberikan status akreditasi harus memperhatikan kualitas/mutu lembaga yang bersangkutan. Sosialisasi peraturan penyelenggaraan diklat seringkali tidak merata, sehingga daerah kesulitan mengikuti peraturan terbaru. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali)*
- *Sosialisasi dari LAN dirasa kurang jelas. Meskipun sudah ada petunjuk pengisian dari LAN namun informasi yang diberikan kurang detail, seperti misalnya tentang sertifikasi, kurang detail mengenai proses dan kejelasannya. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan)*
- *Menurut kami prosedur sudah cukup baik, jelas dan mudah, tidak berbelit. Khusus untuk akreditasi program diklat pimpinan dan prajabatan, tidak ada masalah, pada prinsipnya kalau semua persyaratan terpenuhi maka tidak akan sulit. Namun untuk kaitannya dengan diklat teknis fungsional (yang milik SPPD-SPPD) tidak jelas mana yang harus diakreditasikan, dan mana yang bisa langsung dilaksanakan tanpa harus diakreditasikan terlebih dahulu. Pemerintah (Badan Diklat Provinsi Kalimantan Timur)*
- *Perlu disimplifikasi mekanisme & prosedur akreditasi. (Badan Diklat. Pemerintah Provinsi Jawa Timur)*
- *Prosedur akreditasi masih perlu disosialisasikan prosedurnya. Proses sudah cukup jelas dan mudah, namun perlu ada evaluasi secara berkala untuk menjaga kualitas. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah)*
- *Prosedur dalam memperoleh akreditasi telah cukup jelas dan mudah, tidak ada masalah karena aturan yang ada sudah cukup jelas. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI Jakarta)*
- *Prosedur akreditasi sesuai dengan peraturan, khususnya ISO 9001 – 2000. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara)*

*(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)*

**Box 5.7. Ketepatan Dan Kapasitas Lembaga Pengakreditasi**

- *"Tim Akreditasi yang dibentuk oleh LAN (2 orang) masih terbatas dari internal Lembaga Administrasi Negara saja. Akan lebih baik jika Tim Akreditasi tersebut juga berasal dari gabungan beberapa unsur seperti Kementerian PAN, BKN, Depdagri, Bappeda dan juga dari Departemen Keuangan untuk mendukung penilaian anggaran diklat. Dengan kerjasama ini, diharapkan tidak ada lagi perbedaan kepentingan dan bisa fokus kepada peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat PNS"* (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali)
- *"Susunan tim akreditasi yang dibentuk oleh LAN untuk melakukan akreditasi sudah cukup baik. Dalam tim akreditasi tersebut selain LAN sebagai instansi pembina hendaknya melibatkan pihak-pihak lain, dalam hal ini instansi-instansi terkait"* (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulsel)
- *"Penyusunan tim akreditasi adalah kewenangan LAN, jadi jika LAN merasa perlu melibatkan pihak-pihak terkait lainnya, asalkan tidak akan menghambat (terutama dari segi efisiensi waktu dan biaya). Tim akreditasi yang dibentuk LAN cukup representatif. Jika dalam proses verifikasi untuk menilai kelayakan suatu lembaga dalam memperoleh akreditasi, diperlukan keterlibatan lembaga diklat (badan diklat provinsi) dari daerah yang bersangkutan untuk memberikan informasi atau masukan (sebatas sebagai nara sumber) buat LAN itu cukup bagus, asalkan hanya sampai pada taraf sebagai nara sumber bukan pada pengambilan keputusan mengenai layak atau tidaknya suatu lembaga untuk memperoleh akreditasi"* (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Kaltim)
- *"Perlu ditinjau kembali dan disempurnakan"* (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jatim)
- *"Tim akreditasi dari LAN yang menentukan dari LAN sendiri dan ditunjuk orang-orang yang menguasai dibidangnya dan Pusdiklat Departemen terkait"* (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jateng)
- *"Tim Akreditasi Lembaga Administrasi Negara sudah memadai tapi perlu ditingkatkan"* (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumut)

*(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)*

atau non-pemerintah maka ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan berkaitan dengan lembaga pengakreditasi yaitu antara lain kewenangan, struktur organisasi dan tata-pengelolaan, sumber daya yang dimiliki lembaga pengakreditasi serta kredibilitas dan akuntabilitas dari lembaga pengakreditasi itu sendiri.

Dalam sistem kediklatan PNS tanggung jawab dan kewenangan untuk melakukan proses akreditasi lembaga diklat jelas dilakukan oleh lembaga pemerintah yaitu dalam hal ini diserahkan kepada instansi pembina diklat yakni Lembaga Administrasi Negara. Hal ini ditegaskan di dalam PP 101 Tahun 2000 yang menetapkan bahwa pembinaan diklat PNS dilakukan antara lain melalui standarisasi dan akreditasi diklat. Dalam proses akreditasi selanjutnya sebagaimana ditetapkan dalam Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan PNS, LAN membentuk suatu tim akreditasi yang

keanggotaannya terdiri atas pejabat dari LAN, pejabat dari lembaga diklat yang diakreditasi dan pejabat lain yang dipandang perlu. Tim inilah yang melakukan keseluruhan proses akreditasi terhadap lembaga diklat pemerintah.

**Box 5.8. Kapasitas Tim Akreditasi:**

- Kapasitas Tim Akreditasi yang dibentuk oleh LAN pada saat melakukan akreditasi telah memiliki kompetensi yang sesuai, hanya saja LAN pun harus melakukan evaluasi terhadap Tim Akreditasi secara intensif. Hanya saja dalam tatanan aturan yang ada, terkait dengan sanksi, harus dimunculkan dan ditegakkan. Juga terkait dengan lembaga lain yang bisa berdampingan dengan LAN yang menjadi Tim Akreditasi layak untuk dipertimbangkan demi tegaknya aturan akreditasi. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali)
- Kapasitasnya memadai, oleh karena anggotanya terdiri dari para pejabat eselon I dan II. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulsel)
- Tim akreditasi dari LAN memiliki kapasitas yang layak dan memahami betul tentang tugasnya dan hal-hal yang berkaitan dengan akreditasi. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Kaltim)
- Perlu peningkatan kompetensi. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jatim)
- Kapasitas tim akreditasi oleh LAN cukup memberikan potensi dan kontribusi dalam pelaksanaan akreditasi. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jateng)
- Tim Akreditasi yang dibentuk oleh LAN pada saat melakukan akreditasi telah memiliki kompetensi yang sesuai, hanya saja LAN pun harus melakukan evaluasi terhadap Tim Akreditasi secara intensif. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI Jakarta)
- Kapasitas tim cukup baik tapi masih tinggi subyektivitasnya. (Sumut)

*(Sumber: Data lapangan sudah diolah, 2008)*

Penilaian lembaga-lembaga diklat terhadap kelembagaan pelaksana akreditasi serta terhadap tim akreditasi yang dibentuk oleh LAN memperlihatkan penilaian yang positif. Dalam arti bahwa lembaga yang diberi tanggung jawab dalam melakukan akreditasi yakni LAN sudah cukup tepat. Di samping itu tim akreditasi yang dibentuk oleh LAN untuk melakukan proses akreditasi sudah cukup tepat. Namun demikian menurut mereka masih perlu diperbaiki dan disempurnakan. Pembentukan tim akreditasi menurut mereka memang merupakan kewenangan LAN, namun demikian disarankan agar tim yang dibentuk tersebut tidak hanya berasal dari internal LAN sendiri, akan tetapi juga melibatkan pihak-pihak dari lembaga lain misalnya Kementerian PAN, BKN, Departemen Dalam Negeri. Hal ini menurut mereka antara lain untuk menjembatani perbedaan kepentingan serta untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat itu sendiri. Akan tetapi menurut narasumber dari Badan Diklat Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur,



**Box 5.9. Evaluasi Periodik Pasca Akreditasi**

**Apakah LAN pernah melakukan evaluasi kinerja lembaga diklat?**

- *Badan Diklat Propinsi Bali, sudah mendapatkan sertifikasi akreditasi penyelenggaraan diklat sejak tahun 2004 untuk diklat prajabatan serta diklatpim tingkat III dan tingkat IV. Tahun 2006 (dalam kurun waktu 2 tahun) sudah dilakukan evaluasi ulang dengan hasil penilaian yang justru menurun dibandingkan tahun 2004 (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali).*
- *Belum pernah dilakukan evaluasi kinerja lembaga diklat oleh LAN. Kalaupun ada, pada akhir tahun 2007 kemarin dilakukan kunjungan oleh personil dari LAN namun hanya sebatas menanyakan atau mengevaluasi program-program diklat yang telah dilakukan selama ini, yaitu tahun 2004-2007 yang lalu (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulsel).*
- *Belum pernah dan kami sangat mengharapkan (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Kaltim)*
- *Sudah pernah, Tahun 2005 (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jatim)*
- *Sudah untuk kelembagaan, tapi untuk jenis diklat Pim, Teknis, dan Fungsional, belum dilaksanakan secara periodik. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jateng)*
- *Pemantauan oleh penilat harus tetap dilakukan secara periodik sebagai fungsi dari Quality Control penyelenggaraan diklat PNS (Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI)*
- *Sampai dengan saat ini belum ada evaluasi (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumut)*

*(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)*

apabila dalam dalam tim akreditasi ingin melibatkan pihak-pihak lain selain LAN maka perlu diperhatikan agar pembentukan tim tersebut tidak menghambat proses akreditasi terutama dari aspek efisiensi anggaran dan waktu pelaksanaan akreditasi.

Sementara itu penilaian lembaga diklat terhadap kapasitas atau kemampuan tim akreditasi di dalam melakukan proses akreditasi, memperlihatkan penilaian yang positif pula. Anggota tim pelaksana akreditasi menurut lembaga-lembaga diklat tersebut memiliki kompetensi untuk melakukan proses akreditasi. Menurut mereka tim akreditasi yang dibentuk LAN memahami tugas dan tanggung jawabnya selama melakukan proses akreditasi, serta memberikan kontribusi yang cukup kepada lembaga diklat selama pelaksanaan proses akreditasi. Namun demikian di satu sisi mereka menyarankan agar LAN sendiri melakukan evaluasi terhadap tim akreditasi yang sudah dibentuk. Bahkan Badan Diklat Pemerintah Sumatera Utara menilai bahwa subyektivitas tim akreditasi di dalam melakukan proses akreditasi masih cukup tinggi, sehingga tim akreditasi perlu dievaluasi kembali.

**Box 5.10. Konsultasi Pasca Akreditasi**

**Apakah LAN memberikan konsultasi dalam rangka peningkatan kinerja lembaga diklat terakreditasi?**

- Bila membutuhkan masukan tentang pengembangan diklat, Bandiklat berinisiatif untuk berkonsultasi dengan LAN pusat melalui Deputi IV (atas inisiatif Bandiklat) atau melakukan benchmark dengan bandiklat lain (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali)
- Belum pernah diberikan konsultasi oleh LAN dalam rangka meningkatkan kinerja Lembaga diklat (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulsel)
- Sudah pernah, konsultasi yang paling sering dilakukan dengan LAN yaitu ke bidang aparatur, kaitannya dengan masalah diklat prajabatan (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Kaltim)
- Konsultasi dan koordinasi selalu dilakukan dalam rangka peningkatan kapasitas lembaga diklat (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jatim)
- Ya, tapi belum optimal. LAN memberikan konsultasi dan koordinasi dalam upaya peningkatan kinerja tapi baru tetapi terbatas pada Pimpinan Badan Diklat sebaliknya WI juga diberi kesempatan untuk konsultasi (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jateng)
- Konsultasi yang diberikan LAN bersifat pasif, dari badan diklat yang datang ke LAN (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumut)

*(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)*

## **H. Pelaksanaan Evaluasi periodik Pasca Akreditasi**

Proses akreditasi dalam kediklatan PNS merupakan bagian dari pembinaan terhadap kediklatan itu sendiri. Hal ini tersirat di dalam PP Nomor 101/2000 yaitu dalam pasal 26 yang antara lain menyebutkan bahwa akreditasi diklat merupakan salah satu instrumen bagi instansi pembina diklat untuk melakukan pembinaan diklat. Karena itu akreditasi lembaga lembaga diklat sebagai salah satu instrumen pembinaan tidak hanya berhenti pada proses penilaian kelayakannya untuk menyelenggarakan diklat dan pemberian sertifikat, akan tetapi berlanjut dengan adanya suatu proses evaluasi dan pembinaan secara terus menerus. Evaluasi dan pembinaan terus menerus terhadap lembaga-lembaga diklat baik yang sudah terakreditasi maupun belum, sangat diperlukan untuk menciptakan kualitas penyelenggaraan diklat.

Oleh karena itulah maka dalam kebijakan akreditasi lembaga diklat sebagaimana yang diatur dalam Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 pasal 34 butir (1) ditetapkan bahwa "lembaga diklat yang telah mendapatkan sertifikasi dievaluasi kinerjanya secara periodik". Evaluasi ini dilakukan oleh Instansi Pembina Diklat dan hasilnya akan mempengaruhi tingkat kelayakan lembaga diklat yang sudah diakreditasi tersebut. Dalam hal ini, lembaga diklat yang sudah diakreditasi ternyata apabila setelah dievaluasi memperlihatkan kinerja yang tidak menunjukkan peningkatan, maka status akreditasi dan sertifikatnya dapat ditinjau ulang. Dengan ketentuan ini, maka mengisyaratkan LAN sebagai instansi pembina diklat harus melakukan evaluasi secara periodik terhadap lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi.



Penilaian lembaga diklat yang menjadi sampel dalam kajian ini memperlihatkan bahwa proses evaluasi terhadap kinerja lembaga diklat yang sudah terakreditasi belum dilaksanakan secara optimal oleh LAN. Dalam arti lembaga diklat tersebut menyatakan bahwa LAN sudah melakukan evaluasi terhadap mereka akan tetapi belum dilaksanakan secara periodik sebagaimana yang ditetapkan dalam Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi. Bahkan misalnya Badan Diklat Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur yang sudah diakreditasi sejak tahun 2003 untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV, menyatakan bahwa lembaga diklatnya belum pernah dievaluasi oleh LAN.

Padahal diakui oleh beberapa lembaga diklat bahwa evaluasi secara periodik terhadap kinerja lembaga diklat yang sudah terakreditasi sangat dibutuhkan sebagai fungsi *quality control* terhadap penyelenggaraan diklat, dalam hal ini terutama penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan Tk. III dan IV. Evaluasi dibutuhkan terutama untuk melihat apakah pemberian pengakuan terhadap kelayakan lembaga diklat dan pemberian sertifikat menjadi alat pemicu bagi lembaga diklat untuk meningkatkan kinerjanya. Karena tidak tertutup kemungkinan lembaga diklat yang sudah diakreditasi tidak menunjukkan peningkatan kinerja. Hal ini dialami oleh Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali yang memperoleh akreditasi dan sertifikasi untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Diklatpim Tk. III dan IV pada tahun 2004, dan kemudian setelah dilakukan evaluasi pada tahun 2006 menunjukkan penurunan kinerja.

Salah satu argumen yang dapat dikemukakan disini untuk menjelaskan masih belum terlaksananya evaluasi secara periodik terhadap lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi, terutama terhadap Badan Diklat yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi berkaitan dengan ketersediaan sumber daya di LAN sendiri untuk melakukan proses evaluasi secara periodik. Karena sebagaimana telah dipaparkan saat ini berdasarkan data tahun 2007, ada sekitar 25 lembaga diklat Departemen, 13 lembaga diklat Non-Departemen dan 30 lembaga diklat Pemerintah Provinsi yang sudah terakreditasi yang harus dibina dan dievaluasi kinerjanya secara periodik oleh LAN.

Akreditasi dalam kerangka pembinaan terhadap lembaga diklat tidak hanya terbatas pada pelaksanaan proses evaluasi secara periodik terhadap lembaga diklat, akan tetapi juga ditindaklanjuti pada pemberian bimbingan. Hal ini inipun ditetapkan dalam pedoman akreditasi dan sertifikasi yang menyatakan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja lembaga diklat yang sudah terakreditasi maka instansi pembina diklat memberikan kegiatan perkonsultasian.

Seperti halnya pelaksanaan proses evaluasi yang masih belum optimal, pelaksanaan kegiatan pemberian konsultasi oleh Instansi Pembina Diklat (LAN) ini juga menurut lembaga diklat masih perlu ditingkatkan terus. Lembaga diklat menilai pemberian konsultasi dari LAN masih bersifat pasif tidak proaktif, dalam arti lembaga diklatlah yang masih lebih banyak berinisiatif untuk meminta masukan dari LAN. Di samping itu

mereka menilai kegiatan konsultasi masih terbatas untuk jenis-jenis diklat tertentu dan hanya ditujukan untuk pimpinan diklat. Oleh karena itu ke depan, lembaga-lembaga diklat yang menjadi sampel dalam kajian ini berharap LAN dapat lebih proaktif lagi di dalam memberikan kegiatan perkonsultasian.

## **I. Beberapa Permasalahan**

Evaluasi terhadap sistem akreditasi lembaga diklat sebagaimana diatur dalam Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001, yang disampaikan oleh lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi memperlihatkan penilaian yang positif. Dalam beberapa hal sistem akreditasi lembaga diklat yang diterapkan untuk menilai kelayakan lembaga diklat dalam menyelenggarakan suatu jenis diklat dianggap sudah tepat. Namun demikian, ada beberapa permasalahan yang perlu dicermati dari penerapan sistem akreditasi yang didasarkan pada pedoman akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat PNS berdasarkan peraturan tersebut. Pada prinsipnya ada dua permasalahan yang diungkapkan oleh lembaga diklat sehubungan dengan penerapan akreditasi selama ini, yaitu pertama permasalahan yang berkaitan dengan akreditasi itu sendiri dan kedua permasalahan yang berkaitan dengan kelembagaan diklat itu sendiri dalam memenuhi persyaratan akreditasi.

Permasalahan yang berkaitan dengan akreditasi antara lain sebagai berikut:

- Kurangnya sosialisasi peraturan akreditasi lembaga diklat;
- Anggaran biaya operasional akreditasi yang harus ditanggung oleh lembaga penyelenggara diklat dan cukup besar jumlahnya;
- Kurangnya pemahaman lembaga diklat terhadap proses akreditasi yang disebabkan kurang jelas dan detilnya informasi dalam prosedur akreditasi;
- Kurang jelasnya kriteria akreditasi
- Administrasi akreditasi yang terkesan mengada-ada.

Sedangkan permasalahan yang berkaitan dengan lembaga diklat itu sendiri pada intinya berkaitan dengan kesulitan lembaga diklat itu sendiri untuk memenuhi ketentuan-ketentuan yang dipersyaratkan dalam proses akreditasi. Misalnya dalam hal pemenuhan sarana dan prasarana yang memenuhi standar ideal yang ditetapkan, kurangnya jumlah widyaiswara yang dimiliki lembaga diklat di daerah, sumber daya manusia penyelenggara diklat yang masih banyak belum mengikuti Diklat TOC dan MOT yang disebabkan oleh minimnya anggaran yang dimiliki oleh lembaga diklat bagi program pengembangan SDM-nya. Masalah lainnya adalah kesulitan yang dihadapi oleh lembaga diklat untuk menyediakan data dan informasi yang dibutuhkan bagi proses akreditasi. Hal ini berkaitan dengan kelemahan yang masih dimiliki oleh lembaga diklat dalam hal pendokumentasian data dan informasi yang dimilikinya. Padahal penilaian dan verifikasi dalam proses akreditasi banyak menggunakan dokumen-dokumen data dan informasi yang harus disediakan oleh lembaga diklat. Padahal dalam sistem akreditasi yang diterapkan di beberapa negara dan dalam bidang pendidikan umum, salah satu komponen yang dinilai untuk aspek kelembagaan adalah sistem informasi.

## **BAB VI**

### **ANALISIS PENGEMBANGAN MODEL AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT BERDASARKAN PERATURAN KEPALA LAN NOMOR 2 TAHUN 2008**

Seiring dengan perjalanan kajian ini Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi pembina diklat sekaligus sebagai lembaga yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab di dalam melaksanakan akreditasi kelembagaan diklat, telah menetapkan pedoman baru tentang akreditasi kelembagaan diklat, yaitu dalam bentuk Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah. Pembuatan kebijakan baru ini merupakan revisi dari pedoman akreditasi sebelumnya yaitu yang didasarkan pada Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan PNS. Perubahan ini dapat dikatakan sebagai suatu upaya LAN untuk mengembangkan model akreditasi dalam penyelenggaraan kediklatan di lingkungan pemerintah.

Perubahan penting dalam pedoman akreditasi lembaga diklat ini, antara lain meliputi pengaturan mengenai komponen dan unsur-unsur akreditasi, sistem penilaian, tim pelaksana akreditasi, prosedur pelaksanaan akreditasi dan kategorisasi lembaga diklat pemerintah berdasarkan nilai akreditasi dan masa berlaku sertifikat akreditasi serta hak dan kewajiban dari lembaga diklat pemerintah terakreditasi. Di samping itu dalam pedoman inipun telah diatur secara rinci indikator dan kriteria penilaian untuk setiap komponen akreditasi. Dalam bab ini perubahan ataupun revisi model akreditasi akan dibahas lebih lanjut.

Perubahan dalam bentuk pengembangan model sangat diperlukan apalagi dalam kajian ini sebagaimana telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya mengidentifikasi beberapa temuan penting berkaitan dengan penerapan sistem akreditasi dalam kelembagaan kediklatan pemerintah. Pertama, dari hasil pengukuran terhadap kinerja lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi terutama kinerja yang berkaitan dengan penyelenggaraan diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan tingkat III dan IV, memperlihatkan perbedaan tingkat kinerja meskipun lembaga diklat tersebut memiliki status yang sama sebagai lembaga diklat terakreditasi. Misalnya saja, ada lembaga diklat terakreditasi yang setelah dilakukan evaluasi terhadap kinerjanya menunjukkan penurunan kinerja. Padahal diasumsikan, status akreditasi ini merupakan salah satu motivator bagi lembaga diklat untuk meningkatkan kinerjanya dan bagi masyarakat memberikan jaminan kepercayaan terhadap kualitas penyelenggaraan diklat di lembaga tersebut. Seperti halnya di lingkungan swasta, status akreditasi ini digunakan untuk memperoleh kepercayaan masyarakat atau pasar dan meningkatkan daya saing.

Kedua, evaluasi subjektif lembaga-lembaga terakreditasi terhadap pedoman akreditasi yang didasarkan pada Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 juga memperlihatkan perlunya beberapa perbaikan dalam pelaksanaan akreditasi lembaga diklat. Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya ada beberapa permasalahan yang berkaitan dengan sistem akreditasi lembaga diklat yaitu antara lain berkaitan dengan masalah anggaran, ketidakjelasan informasi peraturan akreditasi yang menyebabkan kurangnya pemahaman lembaga diklat terhadap proses akreditasi, serta kurang jelasnya kriteria akreditasi.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dalam bab ini akan diuraikan dan dianalisis sistem akreditasi dengan menggunakan model yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008. Analisis akan didukung oleh penilaian yang diberikan oleh lembaga-lembaga diklat terakreditasi yang menjadi sampel dalam kajian ini. Analisis ini dapat dikatakan sebagai suatu bentuk validasi ataupun proyeksi terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi apabila pedoman akreditasi lembaga diklat dengan ketentuan yang baru ini diterapkan sejak ketentuan ini diterbitkan yaitu pada 19 Juni 2008. Analisis akan dilakukan terhadap aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Unsur dan komponen akreditasi
- b. Kriteria dan sistem penilaian
- c. Kategorisasi lembaga diklat terakreditasi
- d. Lembaga pelaksana akreditasi
- e. Prosedur pelaksanaan
- f. Hak dan kewajiban lembaga terakreditasi

#### **A. Unsur dan Komponen Akreditasi**

Akreditasi lembaga diklat sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 seperti halnya dalam pedoman yang lama diartikan sebagai penilaian kelayakan lembaga diklat pemerintah dalam menyelenggarakan program diklat tertentu. Rumusan pengertian ini mengalami sedikit perubahan dimana sebelumnya disebutkan bahwa penilaian kelayakan lembaga diklat itu berkaitan dalam penyelenggaraan jenis dan jenjang diklat tertentu. Berdasarkan batasan pengertian tersebut maka dalam pedoman yang baru disebutkan bahwa tujuan akreditasi tidak hanya sekedar untuk mengetahui tingkat kelayakan sebagaimana dirumuskan dalam pedoman yang lama, akan tetapi akreditasi bertujuan untuk menetapkan kelayakan lembaga diklat pemerintah dalam menyelenggarakan program diklat tertentu bagi PNS.

Penetapan kelayakan lembaga diklat untuk menyelenggarakan program diklat tersebut dilakukan berdasarkan penilaian terhadap beberapa unsur. Dalam pedoman akreditasi sebelumnya unsur penilaian tersebut terdiri atas empat unsur yaitu unsur kelembagaan, unsur program diklat, unsur SDM penyelenggara diklat dan unsur widyaiswara. Akan

tetapi dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 ruang lingkup akreditasi lebih disederhanakan yaitu penilaian kelayakannya hanya didasarkan pada 3 (tiga) unsur yaitu unsur tenaga kediklatan, unsur program diklat dan fasilitas diklat. Perubahan pengurangan unsur-unsur yang dinilai dalam akreditasi ini merupakan salah satu jawaban dari tuntutan terhadap perlunya penyederhanaan unsur-unsur yang dinilai dalam proses akreditasi.

Dalam model akreditasi dengan menggunakan pedoman yang lama, sebenarnya sistem akreditasi yang diterapkan di kediklatan PNS nampaknya mengadopsi model yang diterapkan dalam lingkungan pendidikan di perguruan tinggi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT). Dalam akreditasi institusi perguruan tinggi BAN PT melakukan penilaian terhadap dua aspek utama yaitu kapasitas institusi dan efektivitas pendidikan. Kapasitas institusi berkaitan dengan ketersediaan dan kecukupan berbagai perangkat dasar yang diperlukan untuk menyelenggarakan pendidikan seperti eligibilitis, integritas, visi, misi, tujuan dan sasaran, tata pamong (governance), sistem pengelolaan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, keuangan serta sistem informasi. Sedangkan efektivitas pendidikan berkaitan dengan ketersediaan sejumlah masukan, proses dan suasana yang diperlukan dalam proses serta produk kegiatan akademik seperti mahasiswa, kurikulum, sistem pembelajaran, dan lain sebagainya.

Dalam model akreditasi dengan pedoman yang baru, maka akreditasi lembaga diklat penilaian terhadap kapasitas lembaga hanya didasarkan pada SDM serta sarana dan prasarana diklat saja. Sedangkan penilaian terhadap efektivitas diklat tercermin dalam unsur program diklat. Padahal barangkali bisa saja penilaian terhadap aspek kapasitas institusi suatu lembaga diklat seperti sistem administrasi kediklatan atau sistem pengelolaan sebagaimana yang digunakan dalam model akreditasi dengan pedoman yang lama tetap dipergunakan untuk menilai kelayakan lembaga diklat dalam penyelenggaraan diklat. Hal ini dengan asumsi bahwa di samping memiliki sumber daya seperti SDM dan sarana serta sarana prasarana, suatu lembaga diklat pun harus didukung oleh sistem pengelolaan kediklatan yang baik pula. Karena bisa saja nantinya, dua lembaga diklat memiliki SDM serta sarana dan prasarana yang sama baik secara kualitas maupun kuantitas akan tetapi memiliki sistem pengelolaan kediklatan yang berbeda terutama secara kualitasnya.

**Tabel 6.1. Perbandingan Unsur Akreditasi**

UNSUR AKREDITASI	
<i>Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001</i>	<i>Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008</i>
a. Kelembagaan b. Program Diklat c. SDM Penyelenggara Diklat d. Widyaiswara	a. Tenaga Kediklatan b. Program Diklat c. Sarana dan Prasarana

*(Sumber: Hasil Penelitian, 2008)*



Perubahan unsur-unsur yang dinilai dalam akreditasi lembaga diklat sebagaimana tercermin dalam tabel di atas, ditanggapi secara positif oleh lembaga-lembaga diklat terakreditasi. Beberapa nara sumber dari lembaga diklat tersebut menilai bahwa memang hendaknya akreditasi lembaga diklat penilaiannya difokuskan terhadap unsur-unsur inti dari suatu penyelenggaraan diklat. Semua lembaga diklat yang menjadi sampel dalam kajian ini menilai bahwa tiga unsur utama penilaian dalam akreditasi yaitu tenaga kediklatan, program diklat dan sarana serta prasarana memang perlu digunakan dan memiliki korelasi yang tinggi sebagai unsur penilaian dalam akreditasi lembaga diklat. Tanggapan lembaga diklat terhadap unsur-unsur penilaian dalam akreditasi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6.2. Tanggapan Lembaga Diklat Terhadap Unsur-unsur Akreditasi**

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN BADAN DIKLAT PEMERINTAH PROVINSI						
		Sumut	DKI	Jateng	Jatim	Bali	Kaltim	Sulsel
1.	Penilaian terhadap unsur Tenaga Kediklatan	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu
2.	Penilaian terhadap Unsur Program Diklat	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu
3.	Penilaian terhadap Unsur Fasilitas Diklat	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu

*(Sumber: Hasil Penelitian, 2008)*

Namun demikian menurut lembaga diklat penilaian terhadap unsur-unsur tersebut perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi penilaian itu sendiri, di samping itu penilaianpun tidak hanya terhadap aspek kuantitasnya saja akan tetapi juga kualitasnya. Misalnya penilaian terhadap sarana dan prasarana menurut mereka LAN perlu segera menyusun standar sarana dan prasarana yang ideal yang harus dipenuhi oleh suatu lembaga diklat agar dapat terakreditasi, terutama dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV. Sementara itu penilaian terhadap program diklat menurut beberapa nara sumber di lembaga diklat harus disesuaikan dengan perkembangan kurikulum diklat yang terkadang sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan, misalnya kurikulum dalam program diklat kepemimpinan.

## **B. Sistem Penilaian**

Berkaitan dengan penetapan unsur-unsur penilaian dalam akreditasi lembaga diklat maka aspek selanjutnya di dalam suatu proses akreditasi adalah sistem penilaian. Sistem penilaian ini termasuk di dalamnya pembobotan terhadap setiap unsur yang dinilai,



**Box 6.1. Tanggapan Terhadap Unsur Akreditasi**

- *Unsur-unsur tenaga kediklatan, program diklat dan sarana serta prasarana diklat merupakan unsur yang sangat berkorelasi dengan penyelenggaraan kediklatan oleh suatu lembaga diklat (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara)*
- *Bobot penilaian terhadap sarana dan prasarana diklat perlu dipertimbangkan dengan menyesuaikan kepada kondisi daerah yang berbeda-beda. Penilaian terhadap program diklat harus sejalan dengan perubahan/pengembangan kurikulum diklat yang seringkali kadaluarsa. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI)*
- *Penilaian akreditasi terhadap unsur-unsur lembaga diklat perlu memperhatikan aspek profesionalisme serta perlu adanya standar fasilitas yang harus dimiliki, yang penting bisa diakses tidak harus dimiliki sendiri. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah)*
- *Penilaian terhadap setiap unsur perlu dilihat mana tingkat kepentingan dari setiap unsur tersebut. Penilaian terhadap sarana dan prasarana memerlukan adanya standarisasi sarana prasarana diklat yang lebih rinci (ukuran kamar, ukuran kelas, kapasitas kelas, dll). (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali)*
- *Penilaian terhadap setiap unsur perlu melihat peran penting unsur tersebut dalam penyelenggaraan diklat, penilaian ini hendaknya pada aspek kualitasnya bukan kuantitas program dan penilaian terhadap unsur-unsur tersebut dapat ditinjau ulang. Artinya suatu lembaga diklat yang sudah terakreditasi untuk program diklat tertentu, dalam jangka waktu tertentu ditinjau kembali apakah masih tetap layak untuk menyelenggarakan program tersebut ke depannya. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan)*

*(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)*

penentuan komponen-komponen yang dinilai dari setiap unsur, penentuan indikator dan kriteria penilaian. Salah satu perubahan yang sangat besar dalam pelaksanaan akreditasi lembaga diklat dengan berpedoman kepada model akreditasi menurut Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 adalah ditetapkannya sistem penilaian yang lebih rinci terhadap unsur-unsur penilaian. Dalam pedoman akreditasi yang baru ini adalah adanya standar penilaian yang lebih jelas lagi untuk setiap unsur dan komponen-komponen akreditasi. Standar penilaian memang merupakan salah satu aspek sangat penting dalam akreditasi karena sistem akreditasi pada hakekatnya berkaitan dengan keputusan apa yang sudah atau belum dipenuhi dari suatu kualitas yang diharapkan. Karena itu dalam akreditasi harus didasarkan pada standar yang sudah ditetapkan dan standar akreditasi ini sendiri harus dirumuskan ke dalam suatu instrumen dalam bentuk pedoman atau panduan penilaian. Dengan adanya panduan ini tidak hanya akan memudahkan lembaga pengakreditasi untuk melakukan penilaian akan tetapi juga akan memudahkan lembaga diklat untuk secara mandiri melakukan penilaian awal sebelum proses akreditasi

secara formal, sehingga dapat diantisipasi sejauh mana pemenuhan lembaga diklat tersebut terhadap standar penilaian yang sudah ditetapkan oleh lembaga pengakreditasi.

**Box 6.2. Tanggapan Terhadap Pembobotan Unsur Akreditasi**

- *Pembobotan perlu realitis sesuai kebutuhan (Badan Diklat Pemerintah Sumatera Utara)*
- *Dalam pembobotan diperlukan kriteria penilaian yang jelas (Badan Diklat Pemerintah DKI Jakarta)*
- *Perlu keseimbangan kuantitas dan kualitas WI dikaitkan dengan jumlah & jenis diklat. (Badan Diklat Pemerintah Jawa Timur)*
- *Bobot nilai untuk komponen widyaiswara perlu ditingkatkan, karena perannya cukup penting dalam penyelenggaraan diklat dan kriteria penilaian perlu diperjelas. (Badan Diklat Pemerintah Bali)*
- *Pembobotan diberikan sesuai urgensitas dari masing-masing komponen dan skala penilaian harus dapat mengukur secara tepat tingkat kelayakan masing-masing komponen. (Badan Diklat Pemerintah Sulawesi Selatan)*

*(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)*

Sistem penilaian akreditasi yang diatur dalam mode akreditasi yang baru seperti halnya pedoman yang lama adalah pengaturan tentang pembobotan setiap unsur penilaian. Dalam sistem penilaian yang baru karena ada pengurangan jumlah unsur, sudah tentu berpengaruh terhadap alokasi pembobotan setiap unsurnya. Dalam hal ini prosentase pembobotan yang paling besar adalah terhadap unsur tenaga kediklatan yaitu mencapai prosentase 45%, sedangkan untuk unsur program diklat dan sarana serta prasarana masing-masing sebesar 30% dan 25%. Apabila dibandingkan dengan pedoman yang lama, sebenarnya pembobotan terhadap unsur tenaga kediklatan yang didalamnya meliputi SDM penyelenggara diklat dan widyaiswara mengalami pengurangan. Adapun pembobotan untuk unsur program diklat prosentasenya tetap sama, sedangkan untuk unsur sarana dan prasarana prosentasenya ditambah. Perbandingan prosentase pembobotan setiap unsur akreditasi dalam kedua model akreditasi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6.3. Pembobotan Unsur-Unsur Akreditasi**

PEMBOBOTAN UNSUR AKREDITASI	
<i>Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001</i>	<i>Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008</i>
a. Kelembagaan Diklat : 20%	a. Tenaga Kependidikan : 45%
b. Program Diklat : 30%	b. Program Diklat : 30%
c. SDM penyelenggara Diklat : 15%	c. Fasilitas Diklat : 25%
d. Widyaiswara : 35%	

(Sumber: LAN, 2008)

Adapun tanggapan lembaga diklat terhadap pembobotan unsur akreditasi yang akan diterapkan dalam model akreditasi lembaga diklat yang baru tersebut pada intinya memperlihatkan kesetujuan mereka terhadap adanya sistem pembobotan penilaian terhadap setiap unsur akreditasi. Dalam arti mereka menyatakan bahwa sistem pembobotan memang diperlukan dalam suatu proses akreditasi. Dengan adanya pembobotan tersebut maka dapat dilihat sejauh mana kontribusi dari masing-masing unsur sehingga suatu lembaga diklat dapat diakreditasi. Namun demikian menurut beberapa lembaga diklat pembobotan terhadap tenaga kependidikan seharusnya bobotnya yang paling besar adalah pada komponen widyaiswara, sehingga pembobotan untuk unsur tenaga kependidikan sebenarnya perlu dipisahkan antara tenaga SDM penyelenggara diklat dengan tenaga widyaiswara. Pembobotan terhadap komponen widyaiswara perlu dipisahkan dan diperbesar misalnya menurut narasumber di Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali karena widyaiswara memiliki peranan yang sangat besar di dalam penyelenggaraan kependidikan. Misalnya dalam aspek kuantitas, ketersediaan pejabat fungsional widyaiswara ini akan membedakan tingkatan kelayakan suatu lembaga diklat untuk memperoleh status akreditasi. Karena dewasa ini lembaga diklat di daerah masih menghadapi permasalahan di dalam penyediaan tenaga fungsional widyaiswara. Diasumsikan lembaga diklat barangkali tidak akan menghadapi kesulitan di dalam penyediaan tenaga SDM penyelenggara diklat dibandingkan dengan penyediaan tenaga fungsional widyaiswara. Karena pemerintah daerah dalam penyediaan tenaga jabatan fungsional widyaiswara akan mempertimbangkan berbagai faktor seperti misalnya ketersediaan anggaran daerah bagi tunjangan fungsional pejabat widyaiswara itu sendiri.

Hal selanjutnya yang penting dalam sistem penilaian adalah penentuan indikator dan kriteria penilaian. Dalam model akreditasi dengan menggunakan pedoman Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008, indikator dan kriteria penilaian ini diatur secara lebih jelas lagi. Salah satu kriteria penilaian yang diatur secara rinci adalah penentuan batas nilai maksimal setiap komponen penilaian. Dalam model akreditasi dengan pedoman yang lama hal ini tidak diatur secara rinci. Perubahan lainnya dalam sistem penilaian

yang berkaitan dengan penentuan indikator dan kriteria penilaian adalah adanya penyederhanaan indikator penilaian untuk setiap unsur dengan mempertimbangkan urgensi dari setiap komponen. Misalnya dalam untuk indikator penilaian terhadap komponen widyaiswara, dalam model akreditasi dengan SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 ada 8 indikator penilaian tapi kemudian dengan pedoman yang baru disederhanakan menjadi 4 indikator. Begitu pula indikator-indikator penilaian pada unsur lainnya.

Perubahan lainnya yang secara tegas diatur dalam model akreditasi dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 adalah penentuan kriteria penilaian untuk setiap komponen penilaian unsur lembaga diklat. Dalam pedoman ini ditetapkan nilai maksimal dan nilai minimal yang akan dicapai oleh lembaga diklat dalam pemenuhan terhadap setiap komponen penilaian. Kriteria penilaian ini memang sangat diperlukan mengingat dalam model akreditasi yang akan diterapkan berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 adalah adanya pengkategorisasian lembaga diklat terakreditasi dan masa berlaku sertifikat akreditasi lembaga diklat berdasarkan nilai kelayakan yang diperolehnya. Model akreditasi seperti ini memang banyak diterapkan terutama dalam akreditasi lembaga pendidikan tinggi seperti perguruan tinggi baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Namun demikian dalam penggunaan kriteria penilaian ini perlu diperhatikan antara lain apakah alat ukur yang digunakan sudah operasional atau belum? Apakah alat ukur tersebut terlalu spesifik sehingga mempersulit dalam pengumpulan datanya?

Masing-masing indikator dan kriteria penilaian setiap unsur akreditasi akan dibahas sebagai berikut.

**a. Indikator dan Kriteria Penilaian Tenaga Kediklatan**

Penilaian terhadap unsur tenaga kediklatan menurut Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 meliputi dua komponen yaitu komponen pengelola lembaga diklat pemerintah dan komponen widyaiswara. Pertama, penilaian terhadap komponen pengelola lembaga diklat dilihat dari empat indikator, yaitu kompetensi pimpinan diklat, kompetensi penyelenggara diklat, pengalaman menyelenggarakan program diklat dan pembagian tugas serta tanggung jawab. Adapun yang menjadi ukuran dari kompetensi adalah keikutsertaan SDM pengelola diklat dalam kediklatan yang berhubungan dengan pengelolaan diklat, misalnya untuk kompetensi pimpinan diklat dilihat dari keikutsertaan yang bersangkutan dalam Diklat Management of Training (MOT), sedangkan untuk penyelenggara diklat dilihat dari keikutsertaan mereka dalam Diklat Training Officer Course (TOC). Hal ini barangkali beranjak dari asumsi bahwa pemimpin dan penyelenggara lembaga diklat akan memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan diklat apabila sudah mengikuti diklat-diklat tersebut.

Pada dasarnya indikator penilaian tersebut tidak berbeda dengan indikator penilaian dalam model akreditasi menurut SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001. Hanya indikator jumlah SDM dan pendidikan formal yang sebelumnya digunakan sebagai indikator penilaian untuk tenaga pengelola lembaga diklat dalam model akreditasi yang akan diterapkan tidak digunakan lagi. Hal ini barangkali ingin menegaskan bahwa akreditasi yang akan diterapkan ke depan lebih berorientasi kepada kualitas tidak hanya sekedar kuantitas. Meskipun dalam kriteria penilaian tetap menggunakan ukuran kuantitas atau jumlah SDM pengelola diklat yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan.

**Tabel 6.4. Indikator Penilaian Komponen Pengelola Lembaga Diklat**

INDIKATOR PENILAIAN PENGELOLA LEMBAGA DIKLAT		
No	Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001	Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008
1.	Pendidikan formal	Kompetensi pimpinan penyelenggara diklat
2.	Pendidikan di bidang kediklatan	Kompetensi penyelenggara diklat
3.	Pengalaman menyelenggarakan diklat	Pengalaman menyelenggarakan diklat
4.	Jumlah SDM penyelenggara diklat	Pembagian tugas dan tanggung jawab
5.	Tugas dan tanggung jawab	

(Sumber: LAN, 2008)

Tanggapan lembaga diklat terhadap indikator penilaian SDM pengelola lembaga diklat yang akan diterapkan dalam akreditasi memperlihatkan variasi jawaban antara perlu dan tidak perlunya indikator dan kriteria penilaian terhadap komponen tersebut. Misalnya Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menilai bahwa penilaian terhadap kesesuaian kompetensi pengelola diklat di bidang kediklatan yang ditandai dengan kepemimpinan sertifikat diklat di bidang kediklatan (MOT dan TOC) tidak perlu, karena menurut lembaga ini penilaian tersebut kurang signifikan. Kurang signifikan memang apabila penilaian kompetensi tersebut hanya diukur dari jumlah pimpinan dan penyelenggara lembaga diklat yang memiliki sertifikat MOT atau TOC sedangkan tingkatan kompetensi yang dimilikinya tidak diukur. Di samping itu lembaga diklat di daerah sendiri kerap menghadapi permasalahan dalam pengembangan SDM-nya, misalnya terbatasnya anggaran untuk mengirimkan pegawainya untuk mengikuti diklat MOT atau TOC maupun diklat lainnya yang relevan. Namun demikian enam lembaga diklat yang lainnya memandang indikator penilaian ini perlu dipergunakan dalam menilai komponen tenaga kediklatan khususnya tenaga pengelola lembaga diklat.



Sedangkan untuk penilaian terhadap pengalaman menyelenggarakan diklat, Badan Diklat Sumatera Utara dan Jawa Tengah memandang indikator ini tidak perlu dipergunakan. Mereka menilai penggunaan indikator ini kurang signifikan karena pada kenyataannya di lingkungan pemerintah daerah sering terjadi mutasi pegawai. Di lembaga diklat di daerah kerap terjadi pegawai yang sudah memiliki pengalaman dalam kediklatan dipindahkan ke unit kerja yang lain atau sebaliknya pegawai yang tidak memiliki pengalaman kediklatan dimutasikan ke lembaga diklat. Namun demikian 5 lembaga diklat lainnya menilai indikator penilaian ini perlu digunakan dalam akreditasi terhadap unsur tenaga pengelola lembaga diklat.

**Tabel 6.5. Tanggapan Lembaga Diklat Terhadap Unsur-unsur Akreditasi**

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN BADAN DIKLAT PEMERINTAH PROVINSI						
		Sumut	DKI	Jateng	Jatim	Bali	Kaltim	Sulsel
1.	Penilaian terhadap kesesuaian kompetensi pengelola diklat di bidang kediklatan	Perlu	Perlu	Tidak Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu
2.	Penilaian terhadap pengalaman dalam menyelenggarakan diklat	Tidak Perlu	Perlu	Tidak Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu
3.	Penilaian terhadap kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab pengelola diklat	Perlu	Perlu	Perlu	Tidak Perlu	Perlu	Tidak Perlu	Perlu

*(Sumber: Hasil Penelitian, 2008)*

Adapun untuk kriteria penilaian yang ditetapkan dalam model akreditasi berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 untuk indikator penilaian terhadap pengelola lembaga diklat beberapa hal yang perlu diantisipasi adalah sebagai berikut:

Kriteria penilaian kurang operasional sehingga nantinya akan menyulitkan dalam penilaian, misalnya kriteria penilaian untuk kejelasan pembagian tugas. Dalam kajian ini, 7 lembaga diklat yang dikaji tidak memberikan data untuk pengukuran kinerja yang berkaitan dengan komponen penilaian ini.

Alat ukur penilaian terlalu spesifik, misalnya untuk menilai pengalaman pengelola dalam penyelenggaraan diklat dengan menggunakan alat ukur frekuensi keterlibatan SDM penyelenggara diklat dalam satu jenis diklat sejenis. Penggunaan alat ukur ini



kemungkinan akan mempersulit lembaga diklat untuk mengumpulkan data ini. Di samping itu mungkin saja frekuensi penyelenggaraan satu jenis diklat tertentu tidak memenuhi standar nilai minimal untuk dapat diakreditasi karena misalnya untuk diklat teknis dan fungsional diklat tersebut tidak dilaksanakan secara periodik.

Komponen kedua untuk menilai tenaga kediklatan adalah komponen widyaiswara. Dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 disebutkan bahwa widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk mendidik, mengajar, dan/atau melatih PNS, serta melaksanakan tugas kediklatan lainnya pada lembaga diklat pemerintah. Selanjutnya dalam pedoman ini untuk mengakreditasi lembaga diklat dari komponen widyaiswara digunakan 4 indikator penilaian utama, yaitu pendidikan formal, kompetensi widyaiswara dan pengalaman mengajar. Dalam pedoman akreditasi sebelumnya, penilaian terhadap komponen ini terdiri atas 8 indikator. Pengurangan jumlah indikator penilaian ini merupakan tanggapan atas tuntutan perlunya penyederhaan penilaian di setiap komponen dalam proses akreditasi, termasuk komponen widyaiswara. Sebagaimana hasil evaluasi terhadap model akreditasi berdasarkan SK Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 yang telah diuraikan pada bab sebelumnya memperlihatkan bahwa penilaian terhadap komponen widyaiswara ini kurang jelas kriteria dan relevansinya.

Perbandingan indikator penilaian untuk komponen widyaiswara dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6.6. Indikator Penilaian Komponen Widyaiswara**

<b>INDIKATOR PENILAIAN WIDYAISWARA</b>		
<i>No</i>	<i>Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001</i>	<i>Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008</i>
1.	Pendidikan formal	Pendidikan formal
2.	Pendidikan di bidang kediklatan	Kompetensi widyaiswara
3.	Pengalaman jabatan	Pengalaman mengajar
4.	Pengalaman mengelola diklat	Bidang spesialisasi
5.	Pengalaman mengajar	-
6.	Bidang spesialisasi	-
7.	Penugasan dalam penyelenggaraan diklat	-
8.	Jumlah dan spesialisasi pejabat fungsional widyaiswara	-

(Sumber: LAN, 2008)

Lembaga-lembaga diklat yang menjadi sampel dalam kajian ini memang menilai bahwa penilaian terhadap komponen widyaiswara sangat perlu digunakan dalam akreditasi. Bahkan mereka menilai komponen ini merupakan komponen besar peranannya dalam penyelenggaraan diklat. Nara sumber di lembaga diklat menyatakan bahwa penilaian terhadap komponen widyaiswara yang sangat perlu diperhatikan adalah aspek kompetensinya, tidak hanya aspek jumlahnya saja. Namun demikian menurut mereka kompetensi widyaiwara tersebut tidak hanya dilihat dari satu jenis diklat saja, akan tetapi juga jenis-jenis diklat yang lain yang memang relevan dengan mata diklat yang diampu oleh widyaiswara atau dengan program diklat itu sendiri. Bahkan nara sumber di Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menilai bahwa kompetensi widyaiswara dapat juga dilihat dari pengalaman kerjanya dalam satu bidang pekerjaan tertentu. Hal ini terutama dibutuhkan bagi widyaiswara yang mengajar pada program diklat teknis tertentu.

**Box 6.3. Tanggapan Terhadap Indikator Penilaian Komponen Widyaiswara:**

- *Penilaian terhadap komponen widyaiswara yang paling penting adalah kompetensinya (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara)*
- *Latar belakang pendidikan formal bukan satu satunya unsur penilaian, lembaga diklat di daerah akan kesulitan untuk memenuhi persyaratan ini. Kompetensi widyaiwara bisa dilihat dari jenis diklat yang pernah diikuti atau pengalaman bekerja di suatu bidang pekerjaan tertentu (Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI Jakarta)*
- *Perlu ada standar atau batas minimal jumlah widyaiwara dengan program diklat, karena pada beberapa lembaga diklat yang jumlah widyaiwara yang kompeten terbatas. Kompetensi widyaiwara dapat juga dilihat dari diklat yang pernah diikuti oleh widyaiwara (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah)*
- *Perlu dibuat atau ditetapkan kompetensi masing masing widyaiswara (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Timur)*
- *Bandiklat di daerah seringkali kesulitan untuk memenuhi kuota WT yang diwajibkan, sehingga seringkali melibatkan WT 'luar biasa' (tenaga struktural, akademisi). Hal ini karena Prosedur pengangkatan WT (mekanisme di BKD, dll) mempersulit pengadaan WT itu sendiri. Latar belakang pendidikan formal bukan satu satunya unsur penilaian, karena pada kenyataannya bila mengikuti formula tersebut kuota WT akan sulit terpenuhi. Kompetensi WT bisa juga dilihat dari jenis diklat yang pernah ia ikuti atau pengalaman bekerja di suatu bidang pekerjaan tertentu, dll (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali)*
- *Seringkali ada widyaiswara yang latar belakang pendidikan formalnya tidak sesuai dengan mata diklat yang dipegangnya. Kalau pun kondisinya seperti itu, hendaknya mata diklat yang dipegang masih dalam satu rumpun ilmu dengan latar belakang pendidikan widyaiswara, jadi tidak terlalu jauh berbeda. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan)*

*(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)*

Adapun penilaian terhadap kesesuaian pendidikan formal widyaiswara dengan program diklat yang diselenggarakan 4 dari 7 badan diklat yaitu Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Bali, Kalimantan Timur dan Sulawesi Selatan menilai indikator ini kurang signifikan untuk digunakan. Salah satu alasan yang diajukan adalah karena apabila kriteria ini digunakan maka lembaga diklat akan mengalami kesulitan di dalam memenuhi kuota widyaiswara yang dipersyaratkan. Apalagi kenyatannya di daerah mengalami kesulitan di dalam pengadaan jabatan fungsional widyaiswara. Terlebih lagi menurut narasumber dari Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali, daerah sering menghadapi kesulitan di dalam prosedur pengangkatan widyaiswara dan hal ini semakin mempersulit pengadaan WI itu sendiri. Karena ini badan diklat ini menyarankan walaupun indikator ini akan dijadikan penilaian dalam akreditasi maka jangan hanya terfokus pada widyaiswara internal yang dimiliki oleh lembaga diklat itu sendiri akan tetapi pada widyaiswara luar biasa yang digunakan oleh lembaga diklat itu.

Oleh karena itu sebagaimana disarankan oleh beberapa lembaga diklat, untuk mewujudkan objektivitas, ketepatan serta kejelasan penilaian terhadap komponen widyaiswara maka LAN perlu membuat standar kesesuaian pendidikan formal dengan mata diklat yang diampu. Apakah kesesuaian tersebut dilihat dari aspek jenjang pendidikan formal atau dari aspek bidang ilmunya. Karena misalnya dalam beberapa pedoman penyelenggaraan Diklat yang ditetapkan oleh LAN yang dapat dikatakan sebagai acuan standar minimal persyaratan widyaiswara untuk mengajar pada program diklat tertentu hanya mensyaratkan jenjang pendidikan formal saja, seperti untuk mengajar di Diklatpim IV dipersyaratkan berpendidikan minimal S-1 atau setara. Padahal barangkali penilaian terhadap kesesuaian pendidikan formal dengan mata diklat yang diampu widyaiswara tidak hanya memperhatikan aspek tersebut.

Dengan mempertimbangkan permasalahan yang dihadapi daerah dalam memenuhi persyaratan akreditasi yang berkaitan dengan pendidikan formal, disarankan untuk indikator ini apabila tetap akan dipergunakan maka indikatornya perlu diubah yakni:

Pendidikan formal yang dinilai bukan bidang ilmunya akan tetapi dari jenjang pendidikannya, yakni S-1, S-2 atau S-3;

Kesesuaian jenjang pendidikan formal tersebut bukan dilihat dari kesesuaian dengan mata diklat yang diampu atau tetapi kesesuaian dengan program diklatnya.

Kesesuaian pendidikan formal dilihat dari bidang ilmu dengan mata diklat dapat dinilai dari indikator lainnya yang sudah ditetapkan dalam pedoman akreditasi ini, yaitu penilaian terhadap kompetensi dan pengalaman widyaiswara.

**b. Indikator dan Kriteria Penilaian Program Diklat**

Dalam model akreditasi dengan berpedoman pada Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008, penilaian terhadap program diklat difokuskan kepada 6 (enam) komponen yaitu kurikulum, bahan diklat, metode diklat, jangka waktu pelaksanaan program diklat, peserta diklat dan panduan pelaksanaan program diklat. Bila dibandingkan dengan pedoman akreditasi yang lama maka komponen-komponen yang dinilai dari unsur program diklat ini tidak ada perubahan sama sekali. Adapun yang mengalami perubahan adalah dalam beberapa indikator dan kriteria penilaiannya. Perubahan tersebut terutama disesuaikan dengan perkembangan dalam penyelenggaraan kediklatan itu sendiri. Misalnya penilaian terhadap kesesuaian mata diklat dan bahan diklat dengan tujuan instruksional atau tujuan pembelajaran baik tujuan umum maupun khusus tidak lagi digunakan. Perubahan terhadap penilaian indikator ini barangkali dengan pertimbangan terlalu spesifiknya indikator penilaian yang dapat mempersulit proses pengumpulan ataupun validasi data dan informasi di lapangan. Apalagi salah satu karakteristik dari proses akreditasi adalah dalam proses penilaiannya banyak mengandalkan kepada dokumen-dokumen informasi.

Adapun indikator-indikator penilaian yang akan digunakan untuk menilai unsur Program Diklat dalam proses akreditasi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6.7. Indikator Penilaian Terhadap Komponen Program Diklat**

KOMPONEN PROGRAM DIKLAT		INDIKATOR PENILAIAN
1.	Kurikulum	a. Penilaian terhadap kesesuaian isi seluruh mata Diklat dengan tujuan dan sasaran program Diklat
		b. Penilaian terhadap kesesuaian hasil belajar dan indikator hasil belajar dengan tujuan dan sasaran program Diklat
		c. Penilaian terhadap kesesuaian materi pokok pada setiap mata Diklat dengan tujuan dan sasaran program Diklat
2.	Bahan Diklat	a. Penilaian terhadap kesesuaian modul dengan tujuan dan sasaran program diklat
		b. Penilaian terhadap kesesuaian isi handout (naskah, materi presentasi, dll) dengan tujuan dan sasaran program diklat
3.	Metode Diklat	a. Penilaian terhadap kesesuaian metode diklat dengan tujuan dan sasaran program diklat
		b. Penilaian terhadap efektivitas metode diklat dalam membangun interaksi antara peserta dengan widyaiswara dan antar peserta

4.	Jangka Waktu Pelaksanaan Program Diklat	a. Penilaian terhadap kesesuaian alokasi waktu dengan tujuan dan sasaran program diklat
		b. Penilaian terhadap kesesuaian alokasi waktu dengan ruang lingkup materi pembelajaran
		c. Penilaian terhadap kesesuaian alokasi waktu dengan metode diklat
5.	Peserta Diklat	a. Penilaian terhadap kesesuaian peserta Diklat dengan persyaratan administratif dan akademis program diklat
		b. Penilaian terhadap kesesuaian jumlah peserta Diklat dengan jumlah yang dipersyaratkan program diklat
6.	Panduan Pelaksanaan Program Diklat	a. Penilaian terhadap kelengkapan panduan pelaksanaan diklat dikaitkan dengan tujuan dan sasaran Program Diklat
		b. Penilaian terhadap kualitas tampilan panduan pelaksanaan diklat

(Sumber: LAN, 2008)

Secara umum lembaga-lembaga diklat menilai bahwa memang perlu penilaian terhadap indikator dari komponen program diklat sebagaimana tercantum dalam tabel tersebut. Meskipun untuk beberapa indikator, lembaga diklat memandang tidak perlu atau tidak mutlak dijadikan indikator penilaian. Indikator penilaian untuk komponen diklat yang tidak perlu digunakan dan kurang signifikan adalah sebagai berikut kesesuaian alokasi waktu penyelenggaraan diklat dengan tujuan dan sasaran, dengan ruang lingkup setiap mata diklat, serta dengan metode pembelajaran, kualitas tampilan panduan pelaksanaan diklat, serta kesesuaian persyaratan administratif dan akademik peserta. Misalnya menurut narasumber Badan Diklat Pemerintah Sumatera Utara, penilaian terhadap panduan atau pedoman program diklat yang paling penting adalah substansi atau informasi yang ada di dalam panduan tersebut, bukan pada kualitas tampilannya.

Dalam penggunaan indikator penilaian untuk unsur program diklat tersebut ada beberapa hal yang perlu dikritisi ketepatan dan relevansi penggunaannya. Karena dari beberapa indikator penilaian terhadap unsur program diklat ada yang tidak cocok digunakan dalam proses akreditasi. Apalagi akreditasi hanya berkaitan dengan kelayakan suatu lembaga diklat untuk menyelenggarakan diklat tertentu, misalnya diklat prajabatan, diklat kepemimpinan atau diklat teknis fungsional, sebagaimana yang diterapkan selama ini.

Penggunaan beberapa indikator penilaian untuk unsur program diklat yang tidak tepat terutama untuk akreditasi lembaga diklat dalam menyelenggarakan Diklat



Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan. Indikator-indikator yang kurang tepat digunakan antara lain terutama untuk komponen kurikulum dan bahan diklat berikut ini:

- Penilaian terhadap kesesuaian isi seluruh mata Diklat dengan tujuan dan sasaran program Diklat
- Penilaian terhadap kesesuaian materi pokok pada setiap mata Diklat dengan tujuan dan sasaran program Diklat
- Penilaian terhadap kesesuaian modul dengan tujuan dan sasaran program diklat
- Penilaian terhadap kesesuaian isi handout (naskah, materi presentasi, dll) dengan tujuan dan sasaran program diklat

Indikator tersebut tidak tepat digunakan karena untuk penyelenggaraan diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan, lembaga penyelenggara diklat berpedoman kepada ketentuan penyelenggaraan yang sudah ditetapkan oleh instansi pembina diklat atau LAN. Dalam pedoman penyelenggaraan Diklat tersebut LAN sudah menetapkan berbagai aspek yang berkaitan dengan penyelenggaraan diklat termasuk penentuan kurikulum tujuan dan sasaran program diklat sampai dengan bahan ajar atau modul pembelajaran yang harus diberikan kepada peserta diklat. Untuk itu barangkali yang dinilai untuk komponen mata diklat, materi pokok, modul dan isi hand-out dalam akreditasi lembaga diklat untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Diklatpim bukan kesesuaiannya dengan program dan sasaran program diklat akan tetapi misalnya dari kepatuhan/ketaatan lembaga diklat terhadap pedoman penyelenggaraan yang telah ditetapkan instansi pembina diklat.

Indikator-indikator penilaian tersebut barangkali akan lebih tepat digunakan untuk menilai kelayakan lembaga diklat dalam menyelenggarakan diklat Teknis dan fungsional. Karena barangkali dalam penyelenggaraan diklat teknis dan fungsional, program diklatnya dibuat dan dikembangkan sendiri oleh lembaga diklat yang bersangkutan termasuk untuk komponen-komponen kurikulum, bahan diklat, dan lain sebagainya. Bahkan supaya tidak membingungkan lembaga diklat dalam memenuhi persyaratan penilaian akreditasi, untuk penilaian terhadap unsur program diklat di dalam pedomannya dibuat ketentuan secara terpisah. Bahkan sebagaimana yang diterapkan dalam sistem akreditasi di lingkungan perguruan tinggi baik di dalam maupun di luar negeri dibedakan dua jenis akreditasi yaitu akreditasi lembaga (institusi) penyelenggara diklat dan akreditasi program diklatnya. Untuk meningkatkan kualitas diklat PNS ke depan barangkali LAN perlu melakukan hal itu dan menyusun dua pedoman yaitu pedoman akreditasi lembaga diklat dan pedoman akreditasi program diklat. Bahkan di dalam PP 101/2000 pasal 26 sendiri sebenarnya ditegaskan bahwa pembinaan diklat oleh instansi pembina diklat dilakukan dengan akreditasi dan sertifikasi diklat serta akredirasi dan sertifikasi widyaiswara.



**c. Indikator dan Kriteria Fasilitas Diklat**

Salah satu faktor yang menentukan kualitas suatu diklat adalah keberadaan fasilitas atau sarana dan prasarana diklat yang memadai yang sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan suatu program diklat. Karena itulah maka unsur fasilitas diklat dijadikan salah satu penilaian didalam mengakreditasi suatu lembaga diklat di dalam menyelenggarakan program diklat. Dalam model akreditasi dengan berpedoman pada Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 penilaian terhadap unsur fasilitas diklat ini dilihat dari dua indikator utama yaitu ketersediaan dan kesesuaian fasilitas diklat dengan kebutuhan program diklat.

Lembaga diklat yang menjadi sampel dalam kajian ini secara keseluruhan menyatakan bahwa penilaian terhadap unsur ini sangat perlu. Meskipun beberapa lembaga diklat menilai bahwa terhadap lembaga diklat sendiri menghadapi kendala dalam menyediakan sarana dan prasarana diklat yang memadai. Karena itu misalnya narasumber Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menyatakan bahwa yang barangkali lembaga diklat tidak harus memiliki sendiri sarana dan prasarana diklat tertentu, tapi yang penting lembaga diklat dapat menyediakannya sesuai dengan kebutuhannya. Sementara itu Badan Diklat Pemerintah DKI Jakarta dan Bali menyatakan untuk penilaian terhadap unsur fasilitas diklat perlu dibuat standarnya yang jelas dan penilaiannya tidak hanya dari aspek kuantitasnya saja akan tetapi juga kualitasnya.

**Tabel 6.8. Tanggapan Badiklat Tentang Indikator dan Fasilitas Diklat**

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN BADAN DIKLAT PEMERINTAH PROVINSI						
		Sumut	DKI	Jateng	Jatim	Bali	Kaltim	Sulsel
1.	Penilaian terhadap ketersediaan sarana Diklat dalam mewujudkan hasil belajar dan indikator hasil belajar	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu
2.	Penilaian terhadap kesesuaian sarana Diklat dengan hasil belajar dan indikator hasil belajar	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu
3.	Penilaian terhadap ketersediaan prasarana Diklat dengan kebutuhan pelaksanaan Diklat	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu
4.	Penilaian terhadap kesesuaian prasarana Diklat dengan kebutuhan pelaksanaan Diklat	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu	Perlu

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

### C. Kategorisasi lembaga diklat terakreditasi

Perubahan yang cukup mendasar dalam model akreditasi yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 adalah penerapan sistem kategorisasi kelayakan lembaga diklat dan penentuan masa berlaku sertifikat akreditasi lembaga diklat sesuai dengan kategori kelayakannya. Kategorisasi kelayakan tersebut didasarkan atas hasil penilaian secara kumulatif terhadap setiap unsur diklat. Adapun penetapan akreditasi lembaga diklat dilakukan apabila penilaian masing-masing unsur penilaian memenuhi batas minimal untuk akreditasi yaitu sebesar 71. Selanjutnya berdasarkan nilai kelayakan yang diperolehnya ini, lembaga diklat terakreditasi dibagi kedalam 3 (tiga) kategori dan dengan masa berlaku sertifikat akreditasi sebagai berikut:

**Tabel 6.9. Kategorisi Nilai Kelayakan Akreditasi Lembaga Diklat Pemerintah**

NO	KATEGORI AKREDITASI	NILAI KELAYAKAN	MASA BERLAKU
1.	A	91,00 s.d. 100	5 tahun
2.	B	81,00 s.d. 90,99	3 tahun
3.	C	71,00 s.d. 90,99	2 tahun

(Sumber: Peraturan Kepala LAN No. 2 : 2008)

Pada umumnya lembaga diklat yang menjadi sampel dalam kajian ini menyambut baik rencana penerapan kategorisasi akreditasi terhadap lembaga-lembaga diklat. Hal ini menurut mereka memang **diperlukan** karena pada kenyataannya kondisi lembaga-lembaga di daerah berbeda satu sama lain. Dengan model akreditasi berdasarkan Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001, akreditasi lembaga diklat hanya dibedakan dari jenis penyelenggaraan diklat yang boleh dilaksanakan sesuai dengan akreditasi yang diajukan dengan masa berlaku sertifikat akreditasi yang sama yaitu 3 (tiga) tahun. Ketentuan batas waktu berlaku sertifikat akreditasi inipun tidak dicantumkan secara eksplisit di dalam pedoman. Dalam model ini selama lembaga diklat memenuhi standar penilaian minimal yang ditetapkan untuk dapat diakreditasi di dalam menyelenggarakan diklat tertentu, maka lembaga diklat tersebut dapat diakreditasi untuk menyelenggarakan suatu jenis diklat tertentu dengan masa berlaku yang sama. Hal ini menyebabkan meskipun kondisi lembaga diklat berbeda-beda, mereka memiliki hak yang sama untuk menyelenggarakan suatu jenis diklat yang sama.

Hal tersebut tidak akan terjadi lagi dengan diterapkannya sistem pengkategorisasian nilai kelayakan lembaga diklat terakreditasi. Kompensasi yang diperoleh lembaga diklat yang memperoleh nilai paling tinggi yaitu A adalah dalam bentuk lebih lamanya masa berlaku sertifikat status terakreditasinya, sedangkan yang memperoleh nilai paling rendah

yaitu C memiliki masa berlaku akreditasi yang lebih pendek. Dengan kata lain, lembaga diklat dengan status akreditasi A diakreditasi ulang setelah jangka waktu 5 tahun, sedangkan lembaga dengan status akreditasi C harus melakukan akreditasi ulang setelah jangka waktu 2 tahun

Beberapa implikasi dari penerapan kategorisasi model ini antara lain sebagai berikut:

- Lembaga diklat yang memperoleh nilai kelayakan paling rendah (C) harus melakukan akreditasi ulang dalam jangka waktu 2 tahun. Mengingat proses akreditasi merupakan suatu proses yang membutuhkan waktu dan “biaya”, maka akan kemungkinan terjadinya inefisiensi waktu dan biaya untuk melakukan akreditasi ulang.
- Lembaga diklat yang memperoleh nilai kelayakan paling rendah (C), apabila ingin meningkatkan status akreditasinya maka dalam jangka waktu 2 tahun harus melakukan peningkatan kinerjanya. Pertanyaannya, apakah waktu 2 tahun tersebut cukup bagi lembaga diklat untuk meningkatkan kinerjanya?
- Karena dalam sistem akreditasi diterapkan mekanisme evaluasi dimana Instansi Pembina akan melakukan evaluasi secara periodik atau sesuai dengan kebutuhan, maka untuk lembaga-lembaga diklat yang memperoleh nilai kelayakan C dalam jangka waktu 2 tahun harus sudah dievaluasi oleh Instansi Pembina.
- Karena akreditasi lembaga diklat merupakan salah satu instrumen pembinaan oleh Lembaga Pembina Diklat (LAN), maka LAN harus semakin meningkatkan intensitas pembinaannya terutama terhadap lembaga-lembaga diklat yang terakreditasi dengan nilai kelayakan minimal (C)

Oleh karena itu menurut lembaga-lembaga diklat kategorisasi akreditasi lembaga diklat ini tidak hanya dikaitkan dengan masa berlaku status akreditasinya saja akan tetapi juga kewenangan-kewenangan yang dimiliki di dalam penyelenggaraan suatu diklat. Bahkan Badan Diklat Pemerintah Sumatera Utara menyarankan agar kategorisasi akreditasi lembaga diklat tidak hanya dibedakan dalam masa berlaku status akreditasi akan tetapi dibedakan atas jenis-jenis program diklat yang dapat diselenggarakannya. Misalnya: kategori A adalah akreditasi lembaga diklat yang sudah dapat menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan Tk. II, kategori B adalah untuk akreditasi lembaga diklat yang sudah dapat menyelenggarakan Diklatpim III dan IV, serta kategori C untuk akreditasi lembaga diklat yang hanya dapat menyelenggarakan Diklat Prajabatan.

Karena secara konseptual menurut Hernes dan Martin (2005) sistem peringkat atau kategorisasi dalam akreditasi digunakan dengan tujuan untuk membedakan tingkat mutu yang dicapai. Peringkat ini merupakan salah satu insentif bagi lembaga yang diakreditasi untuk terus meningkatkan kualitas dan meningkatkan status akreditasinya. Pertanyaannya adalah apakah kategori akreditasi yang akan diterapkan dalam model akreditasi dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 merupakan peringkat untuk membedakan

kualitas lembaga diklat di dalam menyelenggarakan suatu diklat? Apalagi kemudian kategori ini hanya dikaitkan dengan masa berlaku sertifikat akreditasi tersebut.

**Boks. 6.4. Tanggapan Terhadap Kategorisasi Status Akreditasi Lembaga Diklat:**

- Perlu diatur pula batas wewenang lembaga diklat sesuai peringkat/kategori. Evaluasi perlu dilakukan tiga tahun sekali dan peringkatnya dapat berbeda sesuai dengan perkembangan. Peringkat atau kategorisasi akreditasi berdasarkan program diklat yang dapat diselenggarakan misalnya: (a) Kriteria A sudah dapat menyelenggarakan Diklatpim Tk. II, (b) Kriteria B sudah dapat menyelenggarakan Diklatpim Tk. 3 dan 2 tapi ada bantuan pusat. Dalam akreditasi perlu sanksi dan reward yang jelas (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara)
- Diperlukan kriteria penilaian yang jelas, tidak bisa disamaratakan untuk setiap daerah; Kategorisasi A, B, C perlu disertai dengan kriteria penilaian yang jelas. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI Jakarta)
- Masa berlaku dibuat sama yaitu selama 5 tahun dan setelah itu dilakukan dievaluasi lagi (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah)
- Masing-masing kategori akreditasi A, B, C, perlu diikuti aturan main/kejelasan kewenangan menyelenggarakan jenis diklat tertentu dan termasuk pembagian wilayah. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Timur)
- Diperlukan kriteria penilaian yang jelas, tidak bisa disamaratakan untuk setiap daerah; Perlu kategori A, B, C tapi dengan kriteria penilaian yang jelas. Selama ini evaluasi periodik dilakukan atas inisiatif bandiklat sendiri dengan berkonsultasi dengan Deputi 4 LAN mengenai penyelenggaraan diklat di daerahnya, sesuai kebutuhan. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali)
- Kategorisasi tersebut bukan hanya menerangkan jangka waktu berlakunya sertifikasi akreditasi, namun juga menerangkan secara detail mengenai kewenangan yang melekat pada masing-masing kategori tersebut. Agar bisa di ketahui ke depan apakah lembaga diklat tersebut masih layak untuk terakreditasi lagi atau tidak (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur).
- Hendaknya pengkategorian ini bukan hanya untuk jangka waktu tapi juga batasan kewenangan dari masing-masing kategori. Evaluasi harus dilakukan untuk menjaga kualitas penyelenggaraan kegiatan diklat oleh lembaga diklat. Agar memacu lembaga diklat untuk tetap menjaga kualitas penyelenggaraan diklat. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan)

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

Bila kategori status akreditasi hanya dikaitkan dengan masa berlakunya saja maka model akreditasi ini tidak berbeda jauh dengan model akreditasi sebelumnya. Hanya dari aspek batas waktu berlaku sertifikat akreditasi saja yang membedakannya. Padahal sebagaimana yang diusulkan oleh beberapa lembaga diklat kategorisasi ini bisa saja dikaitkan dengan jumlah kewenangan yang dimiliki untuk menyelenggarakan diklat itu sendiri. Misalnya semakin tinggi nilai kelayakannya berarti semakin banyak kewenangannya untuk menyelenggarakan diklat. Apalagi jenis-jenis program diklat yang telah ditentukan di lingkungan PNS terutama untuk diklat Prajabatan dan

Kepemimpinan secara tidak langsung memperlihatkan perbedaan persyaratan pemenuhan setiap unsur-unsur yang harus dimiliki oleh lembaga diklat. Misalnya saja persyaratan fasilitas diklat untuk diklat prajabatan dengan diklatpim berbeda, begitu pula dalam penyelenggaraan diklatpim itu sendiri persyaratannya berbeda antara Diklatpim Tk. IV dengan Diklatpim Tk. II. Begitu pula misalnya dalam hal widyaiswara, meskipun secara eksplisit di dalam Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim II disebutkan bahwa syarat minimal pendidikan widyaiswara yang dapat mengajar di diklat ini adalah S1, namun pada kenyatannya widyaiswara yang mengajar di diklat ini memiliki jenjang pendidikan S2 dan S3.

Adapun masa berlaku sertifikat akreditasi apabila kategorisasi kategori status akreditasi lembaga diklat pemerintah ingin dikaitkan dengan jumlah kewenangan dalam menyelenggarakan diklat, maka dapat saja masa berlakunya disamakan. Sebagaimana yang diusulkan oleh Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yaitu 5 tahun. Namun apabila waktu ini dianggap terlalu lama, maka misalnya masa berlaku sertifikat akreditasi itu hanya 3 (tiga) tahun sebagaimana yang diberlakukan dalam mekanisme akreditasi sebelumnya. Dengan demikian kategorisasi akreditasi menjadi sebagai berikut:

**Tabel 6.10 Kategori Akreditasi Beserta Kewenangannya**

NO	KATEGORI AKREDITASI	NILAI KELAYAKAN	KEWENANGAN
1.	A	91,00 s.d. 100	Penyelenggaraan Diklatpim Tk. II, III, IV dan Prajabatan
2.	B	81,00 s.d. 90,99	Penyelenggaraan Diklatpim Tk. III, IV dan Prajabatan
3.	C	71,00 s.d. 90,99	Penyelenggaraan Diklatpim Tk. IV dan Prajabatan

*(Sumber: Hasil Penelitian, 2008)*

Model kategorisasi status akreditasi lembaga diklat seperti itu tentu saja akan berimplikasi kepada penentuan indikator dan kriteria penilaiannya yang disesuaikan dengan standar persyaratan yang dibutuhkan sesuai dengan jenis-jenis program diklatnya.

#### **D. Lembaga pelaksana akreditasi**

Dalam suatu sistem akreditasi minimal ada dua lembaga yang terlibat yaitu lembaga yang diakreditasi dan lembaga yang mengakreditasi. Pelaksanaan akreditasi terhadap lembaga diklat pemerintah sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 maupun peraturan sebelumnya masih dilakukan oleh instansi pembina diklat yaitu LAN, dengan membentuk suatu tim. Apabila dalam pedoman akreditasi sebelumnya tidak secara eksplisit mengatur kelompok tim akreditasi, maka dalam



pedoman yang baru ditetapkan ada 2 (dua) kelompok tim akreditasi sesuai dengan pembagian tugasnya. Tim tersebut yaitu terdiri atas Tim Verifikasi dan Tim Penilai. Kedua tim tersebut anggotanya melibatkan beberapa pihak. Tim Verifikasi anggotanya berasal dari Instansi pembina diklat (LAN), Instansi pengendali Diklat (BKN) dan

#### **6.5. Boks Tanggapan Lembaga Pelaksana Akreditasi**

- *Departemen Dalam Negeri sebaiknya diikutsertakan dalam Tim Akreditasi (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara)*
- *Sebaiknya melibatkan unsur lainnya, Bappeda, Departemen Keuangan dan Departemen Dalam Negeri. Pemisahan tim diperlukan sehingga proses akreditasi dapat dilakukan seobjektif mungkin. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI)*
- *Lembaga pengakreditasian harus independent, tidak dibawah lembaga lain. Pejabat dari Departemen Keuangan tidak terlalu relevan dilibatkan dalam tim akreditasi (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah)*
- *Tim akreditasi diharapkan tim lebih profesional dan ada kejelasan dan kesesuaian antara syarat akreditasi dan pelaksanaan dan penilaian akreditasi. Dalam melakukan akreditasi tim sebaiknya sudah memakai teknologi mutakhir (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Timur)*
- *Sebaiknya melibatkan unsur lainnya, pemisahan Tim Verifikasi dan Tim Penilai, diperlukan untuk mewujudkan objektivitas penilaian. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali)*
- *Perlu sekali ada pembedaan antara Tim Verifikasi dan Tim Penilai, sehingga pelaksanaan tugas dari masing-masing tim lebih fokus, dan hasilnya diharapkan akan lebih optimal. Perlu ada pelibatan pihak-pihak atau instansi terkait dalam tim penilai ini. Untuk itu perlu ada kontrol (check and balance) sehingga masing-masing tim dapat menjalankan fungsinya secara profesional. (Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan)*

*(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)*

Instansi Pemerintah terkait. Sedangkan Tim Penilai anggotanya berasal dari Instansi pembina diklat (LAN), Instansi pengendali Diklat (BKN), Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Instansi Pemerintah terkait.

Adapun Tim Verifikasi memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) Memverifikasi data Unsur dan Komponen akreditasi yang meliputi tenaga kediklatan, program diklat dan fasilitas diklat yang diajukan oleh Lembaga Diklat Pemerintah;
- 2) Menyusun laporan hasil verifikasi;
- 3) Menyampaikan laporan hasil verifikasi kepada Tim Penilai.

Sedangkan tugas Tim Penilai adalah sebagai berikut:

- 1) Menilai data unsur dan komponen akreditasi yang telah diverifikasi oleh Tim Verifikasi;
- 2) Memberikan saran pertimbangan kepada Kepala LAN selaku Pimpinan Instansi Pembina untuk menetapkan kelayakan Lembaga Diklat Pemerintah dalam menyelenggarakan program diklat tertentu.

Tanggapan lembaga-lembaga diklat yang menjadi sampel kajian ini terhadap pengaturan baru lembaga pelaksana akreditasi ini ditanggapi secara positif. Mereka menyatakan memang **perlu** diatur lembaga-lembaga yang terlibat di dalam pelaksanaan akreditasi terhadap lembaga diklat pemerintah. Susunan Tim akreditasi yang berasal dari berbagai institusi pemerintah menurut mereka dibutuhkan untuk menciptakan objektivitas penilaian. Di samping objektivitas menurut mereka hal yang perlu dipertimbangkan dalam susunan tim akreditasi ini adalah juga menyangkut independensi dan profesionalismenya di dalam melaksanakan proses akreditasi. Dengan adanya pemisahan antara tim verifikasi dan tim penilai mereka berharap objektivitas, independensi dan profesionalisme dalam proses akreditasi dapat diwujudkan. Selain itu pemisahan ini pun diharapkan masing-masing tim dapat lebih fokus di dalam melaksanakan tugasnya masing-masing sehingga hasil kerjanya lebih optimal. Hal yang paling penting menurut mereka adalah bahwa dengan pemisahan ini maka diharapkan proses akreditasi dapat mewujudkan efisiensi waktu dalam pelaksanaan proses akreditasi.

Untuk susunan tim baik tim verifikasi maupun tim penilai menurut beberapa lembaga diklat perlu dilibatkan dari Departemen Dalam Negeri. Hal ini terutama diperlukan dalam akreditasi lembaga diklat yang ada di daerah. Karena menurut mereka bagaimanapun pemerintah daerah dalam melaksanakan tugas dan fungsi-fungsi pemerintahan dan pembangunan di daerah termasuk dalam kediklatan memiliki keterkaitan yang erat dengan Departemen Dalam Negeri.

Perbedaan susunan Tim Akreditasi sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 dengan Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 adalah keterlibatan lembaga penyelenggara diklat yang akan diakreditasi itu sendiri. Apakah dalam pedoman yang baru lembaga diklat yang akan diakreditasi masih dilibatkan dalam tim akreditasi dan termasuk ke dalam kategori "Instansi Pemerintah" lainnya atau tidak dilibatkan sama sekali. Apabila tidak dilibatkan hal ini untuk mewujudkan independensi dan objektivitas penilaian. Apabila ingin tetapi dilibatkan barangkali bukan lembaga diklatnya sendiri yang terlibat dalam tim akreditasi akan tetapi diwakilkan oleh unit kerja di lingkungan departemen atau Pemerintah Daerahnya, misalnya unit kerja pembina kepegawaian yang bersangkutan.

Karena lembaga pelaksana akreditasi bersifat tim dan sudah diatur keanggotaan tim itu sendiri maka dalam pelaksanaan akreditasi dengan model ini perlu diperhatikan beberapa aspek sebagai berikut:

- Penentuan jumlah dan anggota tim dari masing-masing instansi yang terlibat dalam tim. Penentuan anggota tim dapat dilakukan atas dasar penunjukan atau permintaan dari instansi pembina diklat kepada setiap instansi yang dilibatkan.
- Struktur tim yaitu berkaitan dengan penunjukan ketua dan anggota serta pembagian tugas masing-masing anggota Tim. Dalam hal ini barangkali ketua tim haruslah berasal dari instansi pembina diklat.
- Sumber daya pendukung untuk pelaksanaan tugas tim. Sumber daya dimaksud disini berkaitan dengan anggaran, dan sarana serta dan prasarana yang dibutuhkan untuk melakukan akreditasi. Misalnya masalah anggaran perlu diperhatikan mengingat lembaga-lembaga diklat yang mengajukan akreditasi berada di seluruh Indonesia yang tentunya membutuhkan anggaran untuk perjalanan anggota tim. Apalagi di dalam akreditasi lembaga diklat secara tidak langsung bersifat sukarela (*voluntary*) yang artinya akreditasi terhadap lembaga diklat pemerintah dilakukan atas dasar usulan atau inisiatif dari lembaga itu sendiri. Dengan demikian maka anggaran proses akreditasi mau tidak mau menjadi beban dari lembaga diklat yang bersangkutan.
- Kredibilitas dan integritas Tim. Kredibilitas tim terutama berkaitan dengan kapasitas setiap anggota tim di dalam melaksanakan kegiatan akreditasi, terutama proses penilaian. Tim diharapkan dapat menghasilkan penilaian kolektif yang objektif. Untuk itu instansi pembina diklat perlu menentukan sebelumnya kriteria atau kompetensi untuk menjadi anggota tim, baik tim verifikasi maupun tim penilai. Karena misalnya untuk menjadi anggota tim penilai, barangkali dibutuhkan anggota yang memiliki kompetensi sebagai asesor. Di samping itu LAN pun perlu menyusun rambu-rambu penilaian sehingga tidak menimbulkan perbedaan persepsi masing-masing anggota tim.
- Mekanisme koordinasi anggota Tim hal ini perlu mengingat anggota tim nantinya berasal dari instansi yang berbeda-beda.

#### **E. Prosedur Pelaksanaan Akreditasi**

Metode pelaksanaan akreditasi didalamnya termasuk prosedur dan teknik-teknik yang digunakan dalam melaksanakan proses akreditasi. Prosedur akreditasi berkaitan dengan tahapan-tahapan kegiatan yang dilakukan dalam proses akreditasi, sedangkan teknik akreditasi berkaitan dengan cara yang digunakan didalam mengakreditasi suatu

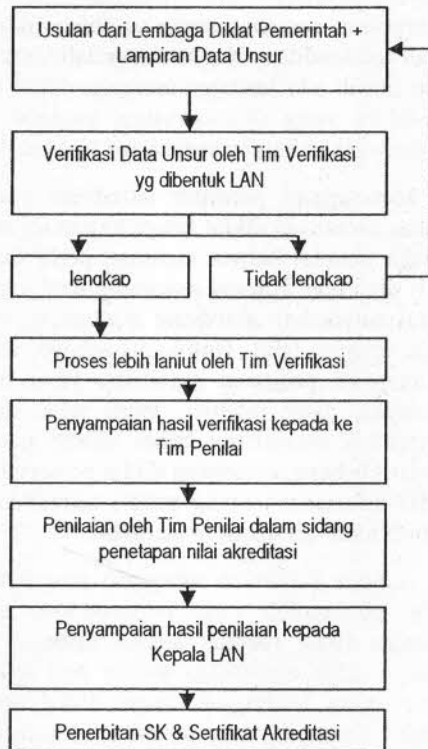
lembaga diklat. Dalam pasal 20 Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 dijelaskan bahwa prosedur akreditasi suatu lembaga diklat pemerintah dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) Lembaga diklat pemerintah mengajukan usulan akreditasi secara tertulis kepada pimpinan Instansi Pembina dengan melampirkan data unsur dan komponen akreditasi;
- 2) Tim verifikasi melakukan verifikasi terhadap kelengkapan data unsur dan komponen akreditasi;
- 3) Lembaga diklat pemerintah yang tidak memenuhi data unsur dan komponen akreditasi diberitahukan secara tertulis, selanjutnya dapat mengajukan akreditasi kembali setelah melengkapi data unsur dan komponen akreditasi;
- 4) Lembaga diklat pemerintah yang memenuhi data unsur dan komponen akreditasi, usulan akreditasinya akan diproses lebih lanjut oleh tim verifikasi;
- 5) Tim verifikasi menyampaikan hasil verifikasi kepada tim penilai;
- 6) Tim penilai melaksanakan penilaian terhadap data unsur dan komponen akreditasi selanjutnya menetapkan nilai akreditasi;

- 7) Hasil penilaian Tim Penilai disampaikan kepada Kepala LAN selaku pimpinan Instansi Pembina
- 8) Kepala LAN menetapkan kelayakan lembaga diklat pemerintah dalam Surat Keputusan dan Sertifikat Akreditasi.

Berdasarkan ketentuan tersebut maka proses akreditasi dimulai apabila ada pengajuan atau usulan dari lembaga diklat pemerintah. Dengan demikian sifat akreditasi

**Gambar 6.1. Prosedur Akreditasi Lembaga Diklat Pemerintah**



*(Sumber: LAN, 2008)*

lembaga diklat yang diterapkan dalam kediklatan PNS baik dengan pedoman yang baru maupun yang lama masih sama yaitu bersifat sukarela atau *voluntary*. Hal ini mengandung arti bahwa instansi pembina diklat akan mengakreditasi suatu lembaga diklat setelah ada usulan tertulis dari lembaga diklat pemerintah. Karena itu selanjutnya instansi pembina menetapkan aturan bahwa meskipun lembaga diklat pemerintah tidak diwajibkan untuk melakukan akreditasi, tapi apabila lembaga diklat ingin menyelenggarakan suatu diklat terutama diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan harus bekerjasama dengan instansi pembina diklat atau lembaga diklat pemerintah lainnya yang sudah terakreditasi. Ketentuan inilah yang kemudian menimbulkan konflik di lapangan, yaitu masih ada lembaga-lembaga diklat yang tidak terakreditasi atau bahkan lembaga non-diklat yang melaksanakan kegiatan diklat seperti diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan karena kurangnya kontrol dari instansi pembina diklat.

Menanggapi prosedur akreditasi yang kedepannya akan diterapkan seperti itu, lembaga-lembaga diklat dalam kajian ini memberikan tanggapan yang positif. Dalam arti mereka menilai bahwa memang perlu diatur prosedur akreditasi yang lebih jelas dan lebih rinci lagi. Karena terkadang lembaga-lembaga diklat terutama di daerah terhambat dalam melakukan akreditasi disebabkan oleh kurang jelasnya prosedur akreditasi yang harus mereka lalui. Untuk itu mereka mengusulkan instansi pembina diklat sebelum menerapkan pedoman akreditasi yang baru, terlebih dahulu melaksanakan kegiatan sosialisasi yang intensif, lebih jelas dan rinci. Dengan demikian lembaga diklat pemerintah memahami benar aturan main dalam proses akreditasi. Di samping itu menurut beberapa lembaga diklat pemerintah, instansi pembina diklat perlu menyediakan media informasi tentang proses akreditasi ini yang dapat secara mudah diakses oleh seluruh lembaga diklat pemerintah.

Adapun ketentuan mengenai proses akreditasi diawali dengan usulan dari lembaga diklat pemerintah yang bersangkutan ada sedikit perbedaan tanggapan. Beberapa lembaga diklat menilai bahwa instansi pembina diklat dalam melakukan akreditasi sifatnya tidak menunggu usulan dari lembaga diklat pemerintah, tapi secara proaktif menawarkan lembaga-lembaga diklat untuk melakukan akreditasi. Hal ini menurut mereka disamping merupakan salah satu bentuk pembinaan dari instansi pembina juga diharapkan dapat memotivasi lembaga diklat pemerintah yang bersangkutan. Sementara itu, ada juga lembaga diklat yang setuju bahwa proses akreditasi diawali dengan adanya usulan atau inisiatif dari lembaga diklat pemerintah itu sendiri. Dengan demikian lembaga diklat pemerintah apabila ingin diakreditasi tidak perlu menunggu tawaran dari instansi pembina diklat.

Sebagaimana tergambar dalam prosedur akreditasi tersebut, terlihat bahwa ada beberapa teknik yang akan digunakan di dalam melaksanakan proses akreditasi. Pertama, sebelum lembaga diklat pemerintah mengusulkan untuk diakreditasi, lembaga diklat



pemerintah itu sendiri harus melakukan persiapan dan evaluasi mandiri (self evaluation). Evaluasi mandiri terutama untuk mengetahui sejauh mana lembaga diklat yang bersangkutan mampu memenuhi standar dan kriteria penilaian yang dipersyaratkan untuk setiap unsur dan komponen diklat. Evaluasi mandiri ini diperlukan terutama agar usulan yang diajukan oleh lembaga diklat dapat langsung diterima dan diproses oleh tim akreditasi khususnya oleh Tim Verifikasi. Oleh karena itu lembaga diklat pemerintah yang ingin diakreditasi harus memahami dan mengetahui benar berbagai informasi yang dibutuhkan dalam proses akreditasi.

Teknik kedua yang dilakukan selama proses akreditasi adalah kunjungan langsung atau survey ke lembaga diklat yang akan diakreditasi atau disebut dengan the on-site visit. Kunjungan langsung ini merupakan salah satu elemen penting dan sudah dijadikan metode yang diakui secara internasional sebagai bagian dari proses akreditasi dalam rangka mewujudkan objektivitas penilaian yang diperlukan dalam keputusan pemberian status akreditasi. Karena kunjungan langsung ke lembaga diklat pemerintah yang akan diakreditasi dilakukan oleh tim dan karena tim terdiri atas anggota dari instansi yang berbeda maka instansi pembina perlu memberikan pembekalan terhadap setiap anggota tim tentang berbagai informasi pedoman akreditasi khususnya dalam melakukan verifikasi data tertulis dengan fakta di lapangan. Dalam kunjungan lapangan ini ada beberapa teknik pengumpulan data yang mungkin dapat dilakukan yaitu wawancara dengan pimpinan, pegawai, widyaiswara atau bahkan dengan peserta diklat, serta penilaian terhadap berbagai dokumen yang dibutuhkan dan relevan.

#### **F. Hak dan kewajiban lembaga terakreditasi**

Salah satu perubahan baru lainnya dalam model akreditasi berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 adalah adanya ketentuan yang mengatur hak dan kewajiban dari lembaga diklat pemerintah yang sudah memperoleh status terakreditasi. Hak lembaga diklat pemerintah yang sudah terakreditasi sebagaimana yang termuat dalam pasal 24 adalah “menyelenggarakan program diklat tertentu sebagaimana ditetapkan dalam Surat Keputusan dan Sertifikat Akreditasi yang diperoleh”. Pengaturan hak lembaga terakreditasi memang sangat perlu apalagi menurut Hernes dan Martin (2005) bahwa dalam penerapan suatu sistem akreditasi mengandung konsekuensi adanya “insentif” atau keuntungan yang akan diperoleh oleh lembaga diklat setelah memperoleh status akreditasi. Salah keuntungan atau insentif tersebut dapat berbentuk diberikannya otonomi atau kewenangan yang lebih kepada lembaga diklat. Terlebih lagi apabila sistem akreditasi yang diterapkan bersifat sukarela atau voluntary, maka pemberian otonomi atau kewenangan merupakan insentif yang paling penting bagi lembaga diklat yang sudah terakreditasi.

Sedangkan kewajiban dari lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi sebagaimana diatur dalam Pasal 25 adalah sebagai berikut:

- 1) Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi wajib berkoordinasi dengan Instansi Pembina, Instansi Pembina Jabatan Fungsional, dan/atau Instansi Teknis untuk meningkatkan kualitas program diklat yang diselenggarakan

**Box 6.6. Tanggapan Terhadap Hak dan Kewajiban Lembaga Diklat Terakreditasi**

- o Kewenangan lembaga diklat yang sudah terakreditasi harus jelas, khususnya yang berkaitan dengan pembuatan soal ujian, pengawas ujian dan modul pembelajaran. Peraturan akreditasi diklat saat ini kurang efektif karena tidak mencantumkan sanksi terhadap pelanggaran (*Badan Diklat Pemerintah Provinsi DKI Jakarta*)
- o Harus jelas hak dan kewajiban, karena itu perlu ada ketentuan lebih lanjut dalam bentuk petunjuk pelaksanaan (*Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Timur*)
- o Peraturan akreditasi diklat saat ini kurang efektif karena tidak mencantumkan sanksi terhadap pelanggaran. Cakupan hak, kewajiban dan sanksi dalam peraturan akreditasi belum terpapar dengan jelas, sehingga di lapangan memicu munculnya kebijakan diklat satu pintu yang sebenarnya kurang efektif (*Badan Diklat Pemerintah Provinsi Bali*)
- o Harus dibuat secara rinci, jelas batasan-batasannya, dan tegas.. Untuk kewajiban koordinasi perlu diperinci bentuk riil bentuk dan batasan-batasannya. (*Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan*)

(Sumber: Data lapangan yang sudah diolah, 2008)

- 2) Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi wajib menyampaikan rencana dan laporan penyelenggaraan program diklat kepada Instansi Pembina, Instansi Pembina Jabatan Fungsional dan/atau Instansi Teknis, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Menanggapi adanya pengaturan hak dan kewajiban di dalam sistem akreditasi ke depan, pada prinsipnya lembaga-lembaga diklat dalam kajian ini menyetujui dan memang menganggap perlu hak dan kewajiban diatur di dalam pedoman akreditasi. Namun mereka mengusulkan agar hak dan kewajiban dari lembaga diklat pemerintah yang sudah terakreditasi diatur secara lebih rinci dan jelas lagi, misalnya dibuat petunjuk pelaksanaan dan teknisnya tersendiri. Sebagaimana telah diuraikan dalam bab evaluasi terhadap sistem akreditasi berdasarkan Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001, salah satu yang dikritisi adalah berkaitan dengan hak dan kewenangan yang dimiliki oleh lembaga diklat yang sudah terakreditasi. Mereka menuntut kejelasan batasan-batasan dan cakupan lembaga diklat terakreditasi di dalam penyelenggaraan suatu program diklat.

Bila melihat bunyi aturan pasal 24 Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008, jelas bahwa hak lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi adalah untuk menyelenggarakan suatu program diklat. Salah satu yang dipertanyakan oleh lembaga-lembaga diklat terakreditasi adalah sejauh mana kewenangan yang dimiliki lembaga tersebut di dalam melaksanakan penyelenggaraan diklat tersebut. Salah satu kewenangan yang dipertanyakan lembaga diklat adalah kewenangan dalam pembuatan ujian, pengawasan ujian dan penyusunan modul atau bahan ajar diklat. Lembaga diklat mengharapkan mereka diberi kewenangan untuk pembuatan dan pengawasan ujian secara mandiri, terutama untuk Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan. Tuntutan lembaga diklat terutama dalam hal ujian akhir dapat dipahami, apalagi misalnya di dalam pedoman penyelenggaraan diklat yang diterbitkan oleh instansi pembina diklat secara tidak langsung tersirat adanya kewenangan tersebut dimiliki oleh lembaga diklat terakreditasi. Misalnya dalam Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang ditetapkan dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 541/XIII/10/6/2001 disebutkan bahwa "*Penyiapan soal ujian akhir, penyelenggaraan ujian, koreksi, dan penilaiannya dilakukan bersama Lembaga Administrasi Negara*". Akan tetapi dalam kenyataannya menurut mereka pembuatan soal dan pemeriksaan soal ujian masih disentralisir oleh instansi pembina diklat dan ini menunjukkan ketidak-konsistenan LAN di dalam melaksanakan aturan yang sudah dibuatnya.

Kekurang-jelasan pemberian kewenangan dalam hal pembuatan dan pemeriksaan soal ujian terutama untuk penyelenggaraan program diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan memang merupakan hal yang dilematis bagi instansi pembina. Di satu sisi terutama dalam penyelenggaraan program diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan, sentralisasi penyelenggaraan ujian merupakan salah satu instrumen LAN untuk menjaga kualitas (quality control) hasil diklat itu sendiri. Namun demikian, kewenangan ini dapat saja diberikan sepanjang instansi pembina diklat dapat membuat alat monitoring dan kontrol yang efektif terhadap penyelenggaraan ujian. Berkaitan dengan akreditasi, maka berarti perlu ditambahkan indikator dan kriteria penilaian yang berkaitan dengan penyelenggaraan sistem ujian yang terdesentralisir tersebut.

Namun apapun kebijakannya, pada prinsipnya lembaga-lembaga diklat hanya meminta adanya kejelasan dan rambu-rambu bagi mereka yang diterbitkan oleh instansi pembina diklat. Termasuk pengaturan tentang sanksi kepada lembaga diklat terakreditasi apabila melanggar kewajibannya. Misalnya apa sanksi yang akan diterapkan oleh instansi pembina diklat apabila lembaga diklat pemerintah terakreditasi tidak melakukan koordinasi ataupun menyampaikan rencana dan laporan penyelenggaraan program diklatnya. Disamping itu lembaga diklat juga mengharapkan adanya batasan-batasan yang dimaksudkan di dalam kewajiban yang harus dipenuhi oleh lembaga diklat terakreditasi. Misalnya kewajiban untuk melakukan koordinasi, menurut Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, bagaimana batasan dan bentuk koordinasi itu sendiri.

## **BAB VII**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **A. KESIMPULAN**

Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur merupakan salah satu fokus perhatian pemerintah di dalam upaya membantu meningkatkan kualitas jalannya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan baik di Pusat maupun di daerah. Karena itu pendidikan dan pelatihan (diklat) memegang peranan penting sebagai strategi yang selama ini digunakan untuk meningkatkan kualitas SDM Aparatur. Untuk mewujudkan kualitas penyelenggaraan diklat aparatur berbagai kebijakan telah disusun dan diimplementasikan salah satunya adalah kebijakan akreditasi terhadap lembaga-lembaga diklat. Kebijakan akreditasi lembaga diklat merupakan salah satu instrumen yang sangat penting untuk menjamin kualitas penyelenggaraan diklat mengingat bahwa saat ini penyelenggaraan berbagai jenis program diklat semakin didesentralisasikan kepada lembaga-lembaga penyelenggara diklat baik di pusat maupun di daerah. Sejak tahun 2001 kebijakan akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat telah diterapkan dan berhasil mengakreditasi berbagai lembaga diklat pemerintah baik yang dimiliki oleh lembaga departemen, lembaga non-departemen, maupun yang dimiliki oleh pemerintah daerah propinsi, kabupaten/kota. Bahkan lembaga diklat yang dimiliki oleh Pemerintah Propinsi hampir seluruhnya telah memperoleh status terakreditasi sebagai lembaga yang layak untuk menyelenggarakan jenis diklat tertentu.

Manfaat penerapan kebijakan akreditasi lembaga diklat disamping tidak saja diharapkan dapat mewujudkan kualitas dan standarisasi penyelenggaraan diklat, akan tetapi juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja lembaga diklat itu sendiri. Karena bagaimanapun akreditasi terhadap lembaga diklat termasuk di dalamnya sebagai suatu proses terhadap penilaian kinerja lembaga diklat dari berbagai komponen pendukungnya. Untuk itu evaluasi terhadap kinerja lembaga-lembaga diklat yang sudah terakreditasi dan evaluasi terhadap kebijakan akreditasi itu sendiri sangat diperlukan. Kedua hal itulah yang menjadi fokus dalam kajian ini. Berdasarkan hasil temuan-temuan di beberapa lembaga diklat yang diteliti dalam kajian ini sebagaimana telah dibahas pada bab-bab sebelumnya maka beberapa kesimpulan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Kinerja lembaga diklat dari dimensi input maupun output di 7 lembaga diklat yang terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan secara umum memperlihatkan pencapaian kinerja yang cukup baik
2. Kinerja input di 7 lembaga diklat yang masih perlu ditingkatkan adalah:

- ketersediaan SDM/pegawai yang proporsional dengan ketersediaan widyaiswara sehingga dapat meningkatkan kelancaran pelayanan penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan
  - peningkatan program pengembangan dalam bidang kediklatan (MOT dan TOC)
  - Ketersediaan widyaiswara yang memadai dengan jumlah diklat yang diselenggarakan oleh lembaga diklat
  - Program pengembangan kapasitas widyaiswara
  - Optimalisasi sarana kelas yang dimiliki lembaga diklat dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan
3. Kinerja output yang masih perlu ditingkatkan adalah:
- Kualitas lulusan dengan kualifikasi kelulusan mencapai standar maksimal (memuaskan atau sangat memuaskan). Hal ini penting untuk memperlihatkan kualitas proses internal penyelenggaraan diklat
  - Intensitas penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan yang sumber anggarannya bukan dari APBN di beberapa lembaga diklat. Status akreditasi merupakan peluang bagi lembaga diklat untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan Diklatnya
4. Penerapan akreditasi lembaga diklat berdasarkan Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 194/XIII/10/6/2001 masih menghadapi beberapa permasalahan sebagai berikut:
- Kurangnya instansi Pembina diklat melakukan sosialisasi kebijakan atau peraturan akreditasi lembaga diklat
  - Kurangnya pemahaman lembaga diklat terhadap proses akreditasi yang disebabkan kurang jelas dan detilnya informasi dalam prosedur akreditasi
  - Kurang jelasnya kriteria penilaian dalam proses akreditasi lembaga diklat
  - Tidak adanya standar penilaian yang jelas dalam proses akreditasi untuk menilai komponen sarana dan prasarana
  - Prosedur dan mekanisme proses akreditasi dirasakan masih belum sederhana
  - Dalam memenuhi persyaratan penilaian akreditasi, lembaga diklat di daerah masih merasakan kesulitan untuk memenuhi ketentuan-ketentuan yang dipersyaratkan dalam proses akreditasi.
5. Penyempurnaan kebijakan operasional akreditasi lembaga diklat diperlukan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan proses akreditasi lembaga diklat saat ini. Penetapan kebijakan operasional baru dalam akreditasi lembaga diklat yang diatur dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah merupakan pengembangan model akreditasi untuk mengisi kekurangan dari kebijakan akreditasi sebelumnya.
6. Analisis terhadap model akreditasi ini adalah sebagai berikut:
- Akreditasi lembaga diklat masih difokuskan kepada upaya penilaian kelayakan lembaga diklat untuk menyelenggarakan diklat. Hanya dalam model ini



komponen penilaian lebih disederhanakan menjadi 3 (tiga) unsur yaitu komponen tenaga kediklatan (penyelenggara dan widyaiswara), program diklat dan sarana dan prasarana diklat.

- Adanya perubahan penilaian pembobotan terhadap setiap unsur-unsur lembaga diklat yang dinilai.
  - Adanya sistem penilaian yang lebih jelas terhadap setiap unsur dan komponen penilaian akreditasi.
7. Meskipun dalam sistem akreditasi yang baru sistem penilaian sudah dirumuskan secara jelas, namun masih ada indikator-indikator penilaian yang kurang tepat serta kurang operasional. Indikator penilaian yang kurang tepat terutama untuk unsur tenaga kediklatan dan program diklat
  8. Kategorisasi status akreditasi **diperlukan** karena pada kenyataannya kondisi lembaga-lembaga di daerah berbeda satu sama lain.
  9. Adanya kejelasan dan pemisahan tugas dan tanggung jawab tim pelaksana akreditasi dan adanya penambahan susunan tim pelaksana akreditasi.
  10. Proses akreditasi yang akan diterapkan masih menggunakan akreditasi dengan pendekatan "*compulsory-based approach*". Artinya bahwa proses akreditasi didasarkan pada pengajuan atau usulan dari lembaga diklat.
  11. Adanya pengaturan tentang hak dan kewajiban lembaga diklat pemerintah yang sudah memperoleh status akreditasi dan sertifikat.

## B. REKOMENDASI

Untuk meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat pemerintah serta meningkatkan kinerja lembaga diklat itu dalam mewujudkan penyelenggaraan diklat yang berkualitas, maka berdasarkan hasil kajian ini beberapa rekomendasi yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kinerja lembaga diklat baik dari dimensi input maupun output dapat dilakukan dengan peningkatan optimalisasi sumber-sumber daya yang dimiliki lembaga diklat, peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya terutama tenaga diklat baik pengelola diklat maupun widyaiswara, peningkatan mutu proses internal penyelenggaraan diklat, dan peningkatan intensitas penyelenggaraan program diklat dengan pola kemitraan atau kerjasama.
2. Peningkatan kinerja lembaga diklat sangat membutuhkan dukungan baik dari pemerintah daerah. Dukungan tersebut tidak hanya dari aspek anggaran, tapi dari aspek lainnya, misalnya dukungan ketersediaan widyaiswara di daerah.
3. Untuk mengetahui kinerja lembaga diklat perlu disusun model pengukuran kinerja yang khusus diterapkan bagi lembaga-lembaga diklat yang memiliki karakteristik tersendiri dibandingkan dengan organisasi pemerintah lainnya. Model pengukuran kinerja lembaga diklat tersebut selanjutnya dijadikan pedoman untuk melakukan

pengukuran kinerja lembaga diklat secara periodik dan hasilnya dapat dijadikan salah satu pertimbangan untuk memberikan penghargaan kepada lembaga-lembaga diklat yang memiliki kinerja terbaik.

4. Peningkatan intensitas program pembinaan dari Instansi Pembina Diklat terutama baik terhadap lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi maupun yang belum terakreditasi. Karena pada intinya penerapan akreditasi dalam sistem diklat aparatur nasional merupakan salah satu instrumen pembinaan terhadap lembaga diklat pemerintah itu sendiri. Intensitas pembinaan terhadap lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi perlu dilakukan dalam bentuk evaluasi dan monitoring secara konsisten dan periodik terhadap perkembangan kinerjanya.
5. Berkaitan dengan penerapan kebijakan akreditasi lembaga diklat pemerintah yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah, beberapa rekomendasi yang diusulkan adalah sebagai berikut:
  - a) Sistem akreditasi lembaga diklat hendaknya tidak hanya menekankan kepada pemenuhan lembaga-lembaga diklat terhadap standar minimal yang dipersyaratkan untuk dapat menyelenggarakan diklat. Akan tetapi akreditasi pun lebih diarahkan kepada penilaian terhadap kualitas dari lembaga-lembaga diklat tersebut dalam penyelenggaraan diklat.
  - b) Penerapan kategorisasi status akreditasi lembaga diklat hendaknya tidak hanya dikaitkan dengan masa berlaku sertifikat akreditasi tersebut, akan tetapi juga dikaitkan dengan kewenangan yang dimiliki serta jenis program diklat yang dapat diselenggarakan oleh lembaga yang sudah terakreditasi tersebut.
  - c) Perlu dirumuskan batasan-batasan hak lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi dalam penyelenggaraan diklat dengan tetap memperhatikan mutu penyelenggaraan diklat.
  - d) Sebelum kebijakan akreditasi yang diterapkan, hendaknya Instansi Pembina mengujicobakan instrumen penilaian yang sudah dibuat. Ujicoba instrumen diperlukan untuk mewujudkan validitas dan reliabilitas instrumen.
  - e) Peningkatan intensitas sosialisasi kebijakan akreditasi untuk menyebarkan informasi melalui berbagai media ataupun forum yang ada.
  - f) Penerapan kebijakan akreditasi lembaga diklat pemerintah perlu dilengkapi dengan standar-standar dalam penyelenggaraan diklat misalnya standar kualifikasi tenaga diklat baik pengelola diklat maupun widyaiswara dan standar sarana dan prasarana diklat yang dipersyaratkan untuk penyelenggaraan setiap jenis dan jenjang program diklat.
  - g) Pedoman akreditasi lembaga diklat pemerintah perlu dilengkapi dengan petunjuk-petunjuk teknis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan akreditasi. Petunjuk teknis yang dibutuhkan antara lain petunjuk teknis bagi verifikasi dan penilaian. Petunjuk ini dibutuhkan mengingat pelaksanaan akreditasi lembaga diklat pemerintah tidak hanya melibatkan instansi pembina diklat akan tetapi instansi pemerintah lainnya yang berkepentingan dalam peningkatan mutu diklat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwirio, Soebagio. 2002. *Manajemen Pelatihan*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya.
- Atwi Suparman & Purwanto. 1999. *Evaluasi Program Diklat*, Jakarta: STIA-LAN Press.
- Bandaranayake, Raja C. 2007. Institutional accreditation: a long overdue process, Bulletin Of The Kuwait Institute For Medical Specialization 2007;6:51-54.
- Bernadin, John & Russel, Joyce (1993) *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill Press.
- Boydell, T.H. 1983. *A Guide to the Identification of Training Needs*. London: BACIE.
- Chalofsky, N (1992) *Up the HRD Ladder*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Ed 10 Jilid 1*. Jakarta : Indeks
- Djumara, Noorsyamsa (2005) *Kebijakan Nasional Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta: LAN.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. 2003. *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance)* Pendidikan Tinggi, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- El-Khawas, Elaine. 2001. Accreditation in the USA: *Origins, Developments dan Future Prospects, International Institutes for Educational Planning*, <http://www.unesco.org/iiep>, diakses 24 Mei 2008.
- Frances and Bee, Rolland, (1999). *Training Needs Analysis and Evaluation*, UK: Short Run Press Glasgow: Kogan Page.
- Gagne & Briggs (1979) Domains of learning. *Interchange*. 3, 1, pp 1-8.
- Galagan (1986) Editorial. *Training and Development Journal*, 40, 3, p.4.
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Gomez-Mejia, Luis R. 2005. *Management; People, Performance And Change Ed 2*. New York : McGraw-Hill Irwin
- Hackett, Penny, (1998). *Introduction to Training*, UK: The Cormwell Press.
- Hansen, CD & Brooks AK, (1994) *a review of cross cultural research on human resource development, Human Resource Development Quarterly*, 5,1, pp 55-74.
- Harris & DeSimone (1994) *Human Resource Development*. New York: The Dryden Press.
- Harvey, Lee. 2004. *The Power of Accreditation: Views of Academics* [lee.harvey@shu.ac.u](mailto:lee.harvey@shu.ac.u), dalam ENQA Workshop Reports 3, diakses 24 April 2008.
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hernes, Gudmund, & Martin, Michaela. 2005. *Policy Rationales & Organizational and Methodological Options in Accreditation*: Finding form IIEP Research Project, International Institutes for Educational Planning, <http://www.unesco.org/iiep>, diakses 14 Mei 2008.
- Huat. Tan Chwee. *Human Resource Management in Asia edisi 3*. New York : Prentice Hall.

- International Institutes for Educational Planning UNESCO. 2007. *Making Basic Choices For External Quality Assurance Systems*, <http://www.unesco.org/iiep>, diakses 14 Mei 2008.
- Jacobs (1990). Human resource development as interdisciplinary of knowledge. *Human Resource Development Quarterly*, 1,1, pp 65-74.
- Kickpatrick, D (1987) *Evaluating Training Programs*. San Fransisco: Berret-Koehler.
- Kehm, Barbara M. 2006. The German System of Accreditation, <http://www.unc.edu/ppaq>, diakses 14 Mei 2008.
- Kozma, Tamas, et.al. 2003. Accreditation in the Higher Education System of Hungary: A Case Study of International Comparison, International Institutes for Educational Planning, <http://www.unesco.org/iiep>, diakses 24 Mei 2008.
- Lembaga Administrasi Negara (2002). *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Jakarta: LAN.
- Lembaga Administrasi Negara, (2003), *Modul Analisis Kebutuhan Diklat* Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Manpower Services Commissions, (1981) *Glosary of Training Terms*. London: HMSO.
- Martin, Michaela. & Stella, Anthony. 2007. External Quality Assurance in Higher Education: *Making Choices*, International Institutes for Educational Planning, <http://www.unesco.org/iiep>, diakses 24 Mei 2008.
- Martin, Michaela. 2007. Cross-Border Higher Education: *Regulation, Quality Assurance And Impact*, International Institutes for Educational Planning, <http://www.unesco.org/iiep>, diakses 24 Mei 2008.
- Marwansyah. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Politeknik Negeri Bandung
- McLagan, PA dan Suhadolnik, D (1989) *Models of HRD Practice*. Alexandria, VA: ASTD.
- Mondy, R Wayne. 1990. Human Resource Management Ed 4. Boston : Allyn And Bacon
- Nadler, Leonard, (1990) *The Handbook of Human resource Development*. New York: Wiley.
- Newby, AC (1992) *Training Evaluation handbook*. London: Gower Publishing company.
- Odiorne & Rummler (1988) *Training and Development: A Guide for Professional*. Chicago: CCH.
- Prawirosentono (1999) *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: UGM.
- Purwanto dan Suparman (1999) *Evaluasi Program Diklat*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Ralphs, L dan Stephan, E (1986) HRD in Fortune 500. *Training and development Journal*, 40,10 pp 69-76.
- Robbins, Stephen P. 2004. *Manajemen Edisi 7 Jilid 1*. Jakarta : Indeks
- Rosset, A dan Arwady, J (1987) *Training Need Analysis*. London: Gower Publishing company.
- Spencer and Spencer (1993) *Competence At Work*. New York: Willey.
- Sadjiarto, Arja. 2000. *Akuntabilitas Dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan*, Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2, No. 2, Nopember 2000: 138 – 150.
- The Trainer's Library (1987). *Techniques of Instructional Development*. New York: Addison Wesley.

- Tilaar, HAR. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi; Visi, Misi Dan Program Aksi Pendidikan Dan Pelatihan Menuju 2020*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia
- Tjiptono, Fandy. 1996. *Total Quality Management*. Yogyakarta ; Andi Offset
- Tovey, M & Lawlor, D (2004) *Training in Australia*. Sidney: Pearson.
- Truelove, Steve (ed.), (1996) *Handbook of Training and Development*, UK: Blackwell.
- Van Wart, M, et. Al., (1993) *Handbook of Training and Development for the Public Sector*, USA: Jossey-Bass Inc.
- Wills, Mike, (1993), *Managing the Training Process* UK: McGraw-Hill.
- Wilson, John P. 1999. *Human Resource Development: Learning dan Training for Individuals dan Organizations*, London: Kogan Press.
- Watkins, K (1989) "Business and Industry". In Meriam S and Cunningham, P (eds) *Handbook of Adult and Continuing education*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Witjaksono, Agus. 2008. Pentingnya Akreditasi Dalam Peningkatan Kualitas Penyelenggaraan Diklat, Makalah Rapat Koordinasi Diklat Lembaga Administrasi Negara, di Jakarta 4 Maret 2008.
- Yuwono, Sony. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

## PERATURAN-PERATURAN

- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: LAN.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: LAN.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi Dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Jakarta : LAN
- Keputusan Kepala Badan kepegawaian Negara Nomor 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS eselon III.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah, Jakarta: LAN.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 540/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, Jakarta: LAN.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan I dan II, Jakarta: LAN.





**LEMBAGA ADMINIDTRASI NEGARA  
REPUBLIK NDONESIA  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LAN**

**KEPUTUSAN KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR : 059/IX/2/12/2008**

**TENTANG**

**TIM PELAKSANA  
KAJIAN PENGEMBANGAN MODEL AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT**

**KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pelaksanaan kegiatan Kajian Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat, dipandang perlu membentuk Tim Pelaksana yang bertugas untuk melakukan kegiatan tersebut;
- b. bahwa nama dan jabatan yang tercantum dalam Lampiran Keputusan ini, dipandang mampu dan memenuhi syarat untuk di tunjuk sebagai tim Pelaksana kegiatan Kajian Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat;
- Mengingat : 1. Undang-undang nomor 17 tahun 2003 tentang Kuangan Negara (Lembaran Negara tahun 2003 nomor 47, tambahan Lembaran Negara nomor 4286);
2. Undang-undang nomor 1 tahun 2004 tentang Pembendaharaan Negara (Lembaran Negara tahun 2004 nomor 5, tambahan Lembaran Negara nomor 4400);
3. Undang-undang nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Pertanggung Jawaban Keuangan Negara (Lembaran Negara tahun 2004 nomor 66, tanbahan Lembaran Negara nomor 4400);
4. Undang-undang nomor 36 tahun 2004 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara tahun 2005 (Lembaran Negara tahun 2004 nomor 130, tambahan Lembaran Negara nomor 4442);
5. Keputusan Presiden nomor 103 tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga

Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah beberapa di ubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 11 tahun 2005;

6. Keputusan Presiden nomor 42 tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, sebagaimana telah di ubah dengan Keputusan Presiden nomor 72 tahun 2004;
7. Instruksi Presiden nomor 9 tahun 1998 tentang Penyelenggaraan Pendencygunaan Aparatur Negara;
8. Keputusan Kepala LAN nomor 21/X/6/8/2008 tentang Penetapan Kuasa Pengguna Anggaran/Barang pada Lembaga Administrasi Negara Tahun Anggaran 2008;
9. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 606/PMK.06/2004 tentang Pedoman Pembayaran Dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2005;
10. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 81/PMK.02/2007 tentang Estándar Biaya Tahun Anggaran 2008;
11. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi negara;
12. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kinerja Lembaga Administrasi Negara sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 10 tahun 2004;
13. Peraturan Direktorat Jendral Perbendaharaan nomor PER-66/PB/2005 tentang Petunjuk Teknis Mekanisme Pembayaran Dalam Pelaksanaan APBN;
14. Surat Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran nomor: 0008.0/086-01.0/XII/2008 tentang Penetapan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun 2008 Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara;

#### **MEMUTUSKAN**

Menetapkan :

- PERTAMA : Membentuk Tim Pelaksana Kajian Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat, dengan mengangkat nama dan jabatan yang tercantum dalam Lampiran Keputusan ini, selanjutnya dalam diktum keputusan ini disebut Tim Pelaksana.
- KEDUA : Tim Pelaksana bertugas merencanakan, melaksanakan, dan menyusun laporan kegiatan sesuai dengan petunjuk dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Pimpinan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara.

- KETIGA : Untuk menjamin ketetapan dan kualitas laporan, Kepala Unit terkait melakukan pembinaan dan pemantauan atas pelaksanaan kegiatan Tim Pelaksana serta melaporkannya kepada Kepala Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara.
- KEEMPAT : Biaya pelaksanaan kegiatan ini dibebankan kepada daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara tahun 2008.
- KELIMA : Anggaran sebagaimana dimaksud pada diktum KEEMPAT, penggunaannya mengacu kepada peraturan-peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- KEENAM : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan sampai dengan berakhirnya tahun anggaran 2008, dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

**SALINAN Keputusan** ini disampaikan kepada :

1. Kepala Badan Pemeriksa Keuangan;
2. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara;
3. Kepala Lembaga Administrasi Negara;
4. Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan;
5. Kepala Bappenas;
6. Direktur Jendral Anggaran dan Perimbangan Keuangan Depkeu;
7. Kepala Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara Bandung II di Bandung;
8. Inspektur Lembaga Administrasi Negara;
9. Kepala Bagian Keuangan Lembaga Administrasi Negara;
10. Yang bersangkutan untuk diketahui dan dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Bandung

Pada tanggal : 3 Januari 2008



**KUASA PENGGUNA ANGGARAN**  
**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**  
**APARATUR I LAN BANDUNG,**

**DR. H. Deddy Mulyadi, M.Si**  
NIP. 270.000.691

**LAMPIRAN**

**KEPUTUSAN KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LAN BANDUNG  
NOMOR : 059/IX/2/12/2008**

**TENTANG**

**TIM PELAKSANA**

**KAJIAN PENGEMBANGAN MODEL AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT**

No.	NAMA	JABATAN
1.	Dr. H. Deddy Mulyadi, M.Si	Peneliti Utama
2.	Dra. Edah Jubaedah, MA	Peneliti Utama
3.	Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd	Peneliti
4.	Dra. Enni Iriani, M.Ed	Peneliti
5.	Baban Sobandi, SE., M.Si.	Peneliti
6.	Rahmat, S.Pd., MA	Peneliti
7.	Ir. Euis Nurmalia	Peneliti
8.	Krismiati, ST	Pembantu Peneliti
9.	Hari Nugraha, SE., MPM.	Pembantu Peneliti
10.	Drs. Sabar Gunawan, MA	Pembantu Peneliti
11.	Dra. Yetty Niese, M.Eng	Pembantu Peneliti
12.	Tino Trisno Mulya	Pembantu Peneliti
13.	Anita Ilyas, S.Sos	Koordinator
14.	Entjeng, S.Sos	Sekretariat
15.	Enu, A.Md	Sekretariat
16.	Dikdik Hendarin, A.Md	Sekretariat
17.	Tanti Piani Puspita, A.Md	Sekretariat
18.	Dana Sutisna	Sekretariat
19.	7 orang	Narasumber setingkat eselon I
20.	6 orang	Narasumber setingkat eselon II
21.	7 orang	Narasumber setingkat eselon III ke bawah
22.	37 orang	Pakar/Pembicara Khusus/Praktisi
23.	5 orang	Pengolah Data
24.	28 orang	Pembantu Lapangan

Ditetapkan di : Bandung

Pada tanggal : 3 Januari 2008

**KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
APARATUR I LAN BANDUNG,**



**DR. H. Deddy Mulyadi, M.Si**

**NIP. 270.000.691**





Sumber Gambar :  
<http://www.stv.edu/images/ath-accreditation1.jpg>  
[http://www.iabc.com/inc/img/accreditation\\_photo.jpg](http://www.iabc.com/inc/img/accreditation_photo.jpg)  
<http://www.shieldgroup.co.uk/images/accreditation.jpg>

**PENERBIT**  
**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I**  
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**  
**2008**