

Jurnal Ilmiah

Kediklatan

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kemendikbud

SUSUNAN REDAKSI:

Pembina :

Didik Suhardi, Ph.D

Penanggung Jawab:

Dr. Bambang Winarji, M.Pd

Ketua Dewan Redaksi :

Dr. R. Muktiono Waspodo, M.Pd

Wakil Ketua Dewan Redaksi I:

Drs. Mifah, M.Pd

Wakil Ketua Dewan Redaksi II:

M. Rizal, ST, M.Si

Redaksi :

Dr. T. Hasanuddin, M.Pd
Dr. Ganefo Ginting, ST, MM
Adnan M. Baralemba, S.Pd, M.Si
Dra. Kokom Komala, M.Pd
Satrijo Widodo, S.Sos, M.Pd
Drs. Nispiansyah, M.Pd
Marolop A. Hutagaol, SE
Johan Maulana, M.Pd

Tata Letak :

Kasmijan, M.Pd
Sunardi Wijaya, S.Sos, M.Si

Sekretariat :

Dra. Syarifah Suraiya
Ian Iapoh M.R. Simarmata, ME
Puji Astuti, S.AN

PENERAPAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA PENGELOLAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TK. III DAN TK. IV DI PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Sunarto

PENELITIAN TINDAKAN KELAS PENINGKATAN MOTIVASI BELAJAR SANKRI MELALUI PEMBELAJARAN *COOPERATIVE MODEL THINK, PAIR, AND SHARE (TPS)* PADA DIKLAT PIM TINGKAT IV POLABARU

Mariana D. R.

PEMBELAJARAN BERBASIS ANEKASUMBER

Muktiono Waspodo

TUNTUTAN ETIKA DIMATA PUBLIK

Nispiansyah

MENINGKATKAN KOMPETENSI PESERTA DIKLAT PRAJABATAN GOLONGAN III MENGAKTUALISASIKAN NILAI-NILAI DASAR PNS ANEKA DENGAN METODE *PLAN DO CHECK ACT (PDCA)* PADA KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Suyono

EFEKTIVITAS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

Ganefo Ginting

PERGESERAN PARADIGMA, DILEMA DAN IMPLIKASINYA BAGI PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA

Adnan M. Baralemba

Diterbitkan Oleh:

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI

Jalan Raya Ciputat-Parung Km. 19 Bojongsari, Depok 16517 Telp. (021) 7490411, Fax. (021) 7491174
Website : <http://pusdiklat.kemdikbud.go.id> Email : pusdiklat@kemdikbud.go.id

SAMBUTAN

Kepala Pusdiklat Pegawai Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, taufik, hidayah-Nya sehingga kita dapat melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya.

Kami memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya dan ucapan selamat kepada tim redaksi Jurnal Pusdiklat Pegawai yang telah berupaya maksimal mewujudkan terbitnya Jurnal yang sangat ditunggu oleh para pegawai di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Mengakhiri tahun 2016 dan menyongsong tahun 2017 Pusdiklat Pegawai Kemendikbud akan senantiasa bekerja untuk memenuhi kebutuhan diklat bagi pegawai di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Jurnal Pusdiklat Pegawai ini, diharapkan dapat menjadi media informasi yang edukatif dan amanah dalam menyampaikan berbagai hasil penelitian, kajian ilmiah atau hasil pengembangan program yang aktual di dalam maupun di luar Pusdiklat Pegawai Kemendikbud. Dengan terbitnya Jurnal pusdiklat, saya juga mengharapkan Jurnal ini dapat menjadi wadah bagi seluruh pegawai di lingkungan Pusdiklat Pegawai Kemendikbud dalam menginformasikan dan mengembangkan berbagai wawasan berpikir yang visioner, dinamis, kreatif, dan inovatif.

Semoga Jurnal Pusdiklat Pegawai ini dapat bermanfaat bagi para pembaca

Depok, November 2016

Ttd.

Dr. Bambang Winarji, M.Pd.

NIP 196101261988031002

KATA PENGANTAR

Pembaca yang budiman, dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT, Tuhan yang Maha Esa, alhamdulillah telah terbit Jurnal Kediklatan yang diterbitkan Pusdiklat Pegawai Kemendikbud. Jurnal ini sebagai salah satu media informasi sekaligus wadah untuk mentransformasikan ide/gagasan ilmiah, baik yang berbentuk laporan penelitian dan/atau kajian, artikel, atau resensi buku. Kesemua itu akan menjadi alternatif yang dapat dimuat dalam Jurnal Pusdiklat Pegawai Kemendikbud. Edisi perdana ini, tulisan yang dimuat merupakan hasil tulisan dari Para Widyaiswara dan Pejabat Struktural di lingkungan Pusdiklat Pegawai Kemendikbud.

Saat ini masih beragam karya yang dihasilkan dan dimuat sebagai salah satu bentuk dari apresiasi yang diberikan oleh Tim Redaksi. Antusiasme dari rekan rekan Pusdiklat Pegawai sangat tinggi, sehingga banyak tulisan yang diterima oleh Redaksi, pada awal penerbitan perdanannya ini menunjukkan bahwa Jurnal Ilmiah ini memang telah lama dinantikan baik oleh kalangan internal maupun eksternal Pusdiklat Pegawai.

Jurnal ini diharapkan juga akan menjadi wadah untuk pengembangan diri pada Widyaiswara, Pamong Belajar, Penilik, Pengembang Teknologi Pembelajaran, Guru, Kepala Sekolah dan jabatan fungsional lainnya, serta pada pemerhati dalam bidang kajian kediklatan, sehingga isi jurnal semakin berkualitas dan nasikah diterima dari berbagai kalangan.

Akhirnya, kami akan terus membenah diri untuk memperbaiki kualitas Jurnal di masa yang akan datang. Terima kasih untuk semua penulis, dan semoga bermanfaat bagi Pembaca.

Redaksi

Salam untuk kejayaan Pusdiklat Pegawai

DAFTAR ISI

PENERAPAN <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i> PADA PENGELOLAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TK. III DAN TK. IV DI PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN (<i>Sunarto</i>)	1
PENELITIAN TINDAKAN KELAS PENINGKATAN MOTIVASI BELAJAR SANKRI MELALUI PEMBELAJARAN <i>COOPERATIVE MODEL THINK, PAIR, AND SHARE (TPS)</i> PADA DIKLAT PIM TINGKAT IV POLA BARU (<i>Mariana D. R.</i>)	18
PEMBELAJARAN BERBASIS ANEKA SUMBER (<i>Muktiono Waspodo</i>)	28
TUNTUTAN ETIKA DIMATA PUBLIK (<i>Nispiansyah</i>).....	47
MENINGKATKAN KOMPETENSI PESERTA DIKLAT PRAJABATAN GOLONGAN III MENGAKTUALISASIKAN NILAI-NILAI DASAR PNS ANEKA DENGAN <i>METODE PLAN DO CHECK ACT (PDCA)</i> PADA KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN (<i>Suyono</i>).....	59
EFEKTIVITAS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (<i>Ganefo Ginting</i>).....	73
PERGESERAN PARADIGMA, DILEMA DAN IMPLIKASINYA BAGI PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA (<i>Adnan M.Baralemba</i>)	93

**PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT
PADA PENGELOLAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN
TK. III DAN TK. IV DI PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**

Sunarto

A. Abstrak

Personnel education and training center of Ministry of Education and Culture has resources to carry out their duties and functions in developing employee competencies of the ministry of education and culture. Among these resources are knowledge and experience as intellectual assets that can managed in knowledge management Implementation of knowledge management has a contribution in the management of personnel training and education to achieve the best performance. The Performance of management of education and training measured by the National Institute of Public Administration based on indicators of accreditation.

Keywords: knowledge management, education and training, accreditation

Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Pegawai Kemendikbud memiliki sumberdaya (potensi) yang luar biasa untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam mengembangkan kompetensi pegawai dilingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan. Potensi tersebut antara lain adalah pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki SDM pusdiklat pegawai sebagai aset intelektual yang dikelola dalam manajemen pengetahuan. Penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) memberikan kontribusi besar dalam manajemen diklat di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud sehingga mampu mencapai kinerja terbaik. Dimana salah satu ukuran kinerja pengelolaan diklat adalah akreditasi dari Lembaga Administrasi Negara berdasarkan indikator-indikator yang sudah ditentukan.

Kata kunci: manajemen pengetahuan, pendidikan dan pelatihan, akreditasi

B. Pendahuluan

Pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki para anggota organisasi merupakan aset yang sangat berharga. Nonaka dalam Dunamis (2013) menyatakan bahwa pengetahuan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang langgeng di masa perekonomian yang serba tidak pasti. Lebih tegas lagi Drucker dalam Dunamis (2013) menyatakan bahwa pengetahuan mendorong produktivitas dan peningkatan inovasi. Budihardjo (2016) menyebutkan bahwa pengetahuan merupakan komponen penting dalam melaksanakan inovasi dalam perusahaan. Firmaiansyah (2014) menemukan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

inovasi. Kegiatan berbagi pengetahuan dapat menciptakan inovasi yang baik dan bermanfaat bagi perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengetahuan yang dikelola dengan baik, merupakan unsur penting dalam organisasi yang bisa dioptimalkan sebagai pendorong inovasi.

Pengetahuan dalam organisasi ada di dalam diri setiap individu, baik pimpinan maupun staf. Pengetahuan merupakan aset intelektual organisasi yang harus dikelola dan dioptimalkan pemanfaatannya. Pengelolaan pengetahuan ini disebut dengan manajemen pengetahuan, akan berdampak baik pada kemampuan organisasi untuk berkinerja optimal. Setiono dalam Nawawi (2012) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan menentukan kemajuan dan daya saing organisasi sehingga mampu merespon lingkungan dan perubahan global. Veby Andria dan Erlin Trisyulianti (2011), Jelena Rašula, Vesna Bosilj Vukšić dan Mojca Indihar Štemberger (2012) menemukan bahwa penerapan manajemen pengetahuan meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) No. 11 tahun 2015, Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Pegawai Kemendikbud adalah organisasi yang bertugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai atau aparatur di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dimana tujuan diklat bagi aparatur tersebut adalah peningkatan kompetensi pegawai di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilaksanakan Pusdiklat Pegawai Kemendikbud meliputi diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, serta diklat teknis dan fungsional. Pengelolaan diklat di lembaga pemerintah termasuk Pusdiklat Pegawai Kemendikbud harus sesuai dengan rambu-rambu yang sudah ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) selaku lembaga yang berwenang melakukan pembinaan kediklatan dan penilaian (akreditasi). LAN juga memberikan indikator-indikator sebagai alat untuk mengetahui kinerja pengelolaan diklat yang dilaksanakan oleh lembaga pemerintah yang tertuang didalam Perkaln No. 25 tahun 2015 tentang penilaian akreditasi lembaga diklat.

Di dalam Perkaln No. 25 tahun 2015 terdapat dua unsur penilaian akreditasi lembaga diklat yaitu Organisasi Lembaga Diklat dan Program Diklat dan Pengelolaan Program Diklat. Penilaian organisasi lembaga diklat terdiri dari enam subunsur yaitu: kelembagaan, tenaga kediklatan, rencana strategis, penjaminan pembiayaan, fasilitas diklat dan penjaminan mutu diklat. Sedangkan penilaian program diklat dan pengelolaan program diklat terdiri dari dua subunsur yaitu kurikulum dan pengelolaan. Penilaian subunsur tenaga kediklatan terdiri dari empat komponen yaitu: pengelola diklat (pejabat struktural), staf penyelenggara diklat, tenaga pengajar, dan pengelola sistem informasi diklat.

Fokus kajian dalam artikel ini adalah pengelolaan diklat kepemimpinan Tingkat III dan Tingkat IV. (Diklatpim Tk. III dan Tk. IV) yang dihubungkan dengan beberapa subunsur dalam penilaian akreditasi program kediklatan. Pengelolaan pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III dilaksanakan berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perkalan) No. 19 tahun 2015 dan pengelolaan diklatpim Tk. IV berpedoman pada Perkalan No. 20 tahun 2015. Secara manajerial, pengelolaan diklatpim dilaksanakan berurutan mulai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pemantauan dan evaluasinya.

Perumusan masalah yang diangkat adalah bagaimana implementasi *knowledge management* bidang pengelolaan program pendidikan dan pelatihan (diklat) di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk memberikan gambaran teoritis tentang implementasi *knowledge management* dalam pengelolaan diklatpim Tk. III dan Tk. IV di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud.

C. Indikator akreditasi Lembaga Diklat

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa untuk menilai kinerja lembaga diklat milik pemerintah, LAN telah mengeluarkan Perkalan No. 25 tahun 2015. Terdapat dua unsur penilaian dalam Perkalan tersebut yaitu unsur organisasi lembaga diklat, dan unsur program diklat dan pengelolaan program diklat. Unsur organisasi lembaga diklat terdiri dari enam subunsur yaitu: kelembagaan diklat, tenaga kediklatan, rencana strategis, penjaminan pembiayaan, fasilitas diklat dan penjaminan mutu. Sedangkan unsur program diklat dan pengelolaan program diklat terdiri dari kurikulum program dan pengelolaan program.

Dalam aretikel ini ada lima sub unsur yang menjadi fokus, yang diuraikan diuraikan sebagai berikut.

Tabel 1. Indikator dan Deskriptor Akreditasi Diklatpim subunsur Tenaga Kediklatan

No.	Indikator	Deskriptor
1.	Kualitas pengelola diklat (pejabat struktural)	Kepemilikan unsur pengelola dengan aspek sebagai berikut: 1) Pengetahuan/pengalaman kerja dibidang pendidikan 2) Kompetensi pengelolaan diklat 3) Kompetensi kepemimpinan 4) Pengalaman menyelenggarakan diklat
2	Kualitas penyelenggara diklat	Kepemilikan unsur penyelenggara dengan aspek : 1) Pengetahuan 2) Pengalaman kerja dibidang pendidikan 3) Kompetensi penyelenggaraan diklat

		4) Pengalaman menyelenggarakan diklat
3	Kualitas unsur tenaga pengajar	<p>Penguasaan substansi pengetahuan yang berasal dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pendidikan formal 2) Pelatihan TOT substansi 3) Pengembangan profesi yang relevan. <p>Pengalaman kerja tenaga pengajar yang mendukung penguasaan substansi (misal: konsultan, riset, praktisi).</p>
4	Kualitas pengelola sistem informasi diklat	<p>Pengelola memberikan informasi penyelenggaraan diklat secara rutin, lengkap, andal, bermanfaat, akurat, tepat waktu dan konsisten pada SIDA.</p> <p>Pengelola memanfaatkan sistem informasi penyeleng-garakan diklat miliki internal lembaga diklat.</p>

Tabel 2. Indikator dan Deskriptor Akreditasi Diklatpim Sub unsur rencana strategis

No.	Indikator	Deskriptor
1.	Muatan renstra terkait program diklat	<p>Kejelasan visi, misi, sasaran, dan tujuan dalam renstra terkait program diklat.</p> <p>Internalisasi renstra kepada seluruh unsur penyelenggara-an program diklat: pengelola, penyelenggara, tenaga pengajar, pmutakhiran SIDA, komite penjaminan mutu.</p>

Tabel 3. Indikator dan Deskriptor Akreditasi Diklatpim Subunsur penjaminan mutu

No.	Indikator	Deskriptor
1.	Penerapan penjaminan mutu	<p>Kejelasan penerapan penjaminan mutu di lembaga diklat dengan aspek:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Keberadaan standar mutu (SOP & instruksi kerja) 2) Implementasi standar mutu berbagai pedoman dalam penyelenggaraan diklat 3) Komite penjaminan mutu independen

Tabel 4. Indikator dan Deskriptor Akreditasi Diklatpim subunsur kurikulum program

No.	Indikator	Deskriptor
1.	Kejelasan kurikulum program yang dijadikan acuan dalam penyelenggaraan diklat dan target kompetensi	Kesesuaian kurikulum diklat yang dijadikan acuan dalam penyelenggaraan diklat beserta perangkat pelaksanaannya yang meliputi aspek : 1) Dasar hukum kurikulum 2) Mata diklat, sekuen pembelajaran, metode pembelajaran, durasi waktu, dan pengayaan bahan ajar

Tabel 5. Indikator dan Deskriptor Akreditasi Diklatpim subunsur pengelolaan program

No.	Indikator	Deskriptor
1.	Perencanaan penyelenggaraan diklat	Kematangan perencanaan penyelenggaraan diklat yang meliputi aspek: 1) Muatan rencana penyelenggaraan yang meliputi jadwal penyelenggaraan, pengajar, sarpras, dll. 2) Pihak yang terlibat dalam mekanisme perencanaan 3) Diseminasi informasi tentang rencana penyelenggaraan kepada stakeholder
2.	Pelaksanaan proses pembelajaran dan mutu pembelajaran	Kesesuaian pelaksanaan kurikulum antara rencana kegiatan dan pelaksanaan Pendayagunaan tenaga pengajar profesional (praktisi) dalam penyelenggaraan Kecukupan tim penyelenggaraan dalam mendukung setiap penyelenggaraan Mutu pembelajaran dilihat dari aspek : 1) Kepuasan peserta 2) Kepuasan tenaga kediklatan
3.	Penerapan monitoring dan evaluasi dalam penyelenggaraan diklat	Kegiatan monev yang terlaksana secara rutin dilakukan oleh komite penjaminan mutu ataupun oleh lembaga diklatnya menggunakan instrumen monev yang memadai dan menghasilkan laporan monev Hasil monev ditindaklanjuti bagi penyelenggaraan diklat selanjutnya

4.	Hasil (output) penyelenggaraan diklat	Produk yang dihasilkan oleh penyelenggara diklat dinilai dari kualitas produk yang dihasilkan oleh peserta (proyek perubahan/ aktualisasi)
		Diseminasi produk pembelajaran diklat dilakukan kepada user (instansi pengirim) atau stakeholder lain yang lebih luas

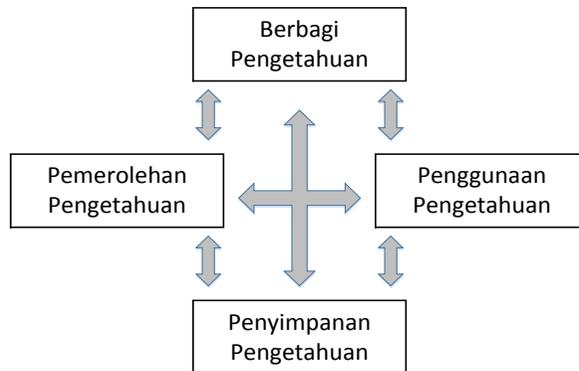
D. *Knowledge Management*

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) telah mengeluarkan Permenpan RB No. 14 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*). Dimana menurut Permenpan tersebut, definisi manajemen pengetahuan adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi. Aktivitas dalam manajemen pengetahuan meliputi upaya perolehan, penyimpanan, pengolahan dan pengambilan kembali, penggunaan dan penyebaran, serta evaluasi dan penyempurnaan terhadap pengetahuan sebagai aset intelektual organisasi.

Menurut Tannebaum dalam Nawawi (2012), manajemen pengetahuan mencakup pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan dan pemanfaatannya. Pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) adalah kegiatan sistematis atau terstruktur untuk meningkatkan kemampuan organisasi melalui proses pengelolaan pengetahuan baik *tacit* maupun *explicit*, antara lain berkaitan dengan efektivitas pemerolehan, pentransferan, penyimpanan, pencarian kembali pengetahuan untuk mendukung penciptaan pengetahuan sebagai dasar untuk melahirkan inovasi, sehingga mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal. (Andreas Budihardjo, 2016).

Jadi manajemen pengetahuan dapat diartikan sebagai upaya terstruktur dan sistematis dalam upaya memperoleh, menyimpan, mengolah dan mengambil kembali, menggunakan dan menyebarkan, serta evaluasi dan menyempurnakan pengetahuan sebagai aset intelektual organisasi untuk mencapai kinerja terbaik.

Di dalam Permenpan No. 14 tahun 2011 disebutkan bahwa secara prinsip dalam manajemen pengetahuan terdapat tiga proses dasar yaitu perolehan pengetahuan, berbagai pengetahuan dan pemanfaatan pengetahuan. McShane dan Glinow dalam Budihardjo (2016) memberikan model efektivitas organisasi yang berorientasi pada *knowledge management* sebagaimana tampak pada gambar 1.



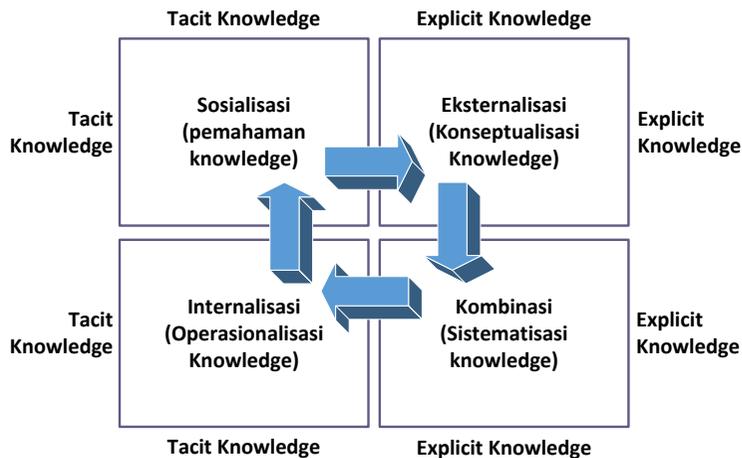
Gambar 1. Model efektivitas organisasi berorientasi pada *knowledge management*

1. Perolehan / akuisisi pengetahuan adalah proses perolehan atau pengembangan aset intelektual, termasuk pemahaman personal, keahlian, pengalaman dan relasi antar data. Perolehan pengetahuan juga dapat diperoleh lewat pembelajaran individu, pemindaian lingkungan.
2. Penyimpanan pengetahuan yaitu proses penyimpanan berbagai pengetahuan kedalam *database*.
3. Berbagi pengetahuan yaitu proses menyebarkan dan membuat pengetahuan tersedia untuk berbagai kalangan yang membutuhkan di dalam organisasi. Kegiatan berbagi pengetahuan dalam organisasi terlaksana lewat proses sosial dalam organisasi seperti diskusi, seminar, workshop dan sebagainya.
4. Pemanfaatan pengetahuan yaitu proses penggunaan pengetahuan dalam organisasi penerapan pemanfaatan pengetahuan terwujud dalam bentuk pembuatan berbagai panduan kerja berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang telah diperoleh para personal organisasi. Dalam proses ini juga terjadi aktivitas pengembangan dan penyempurnaan lebih lanjut dari pengetahuan yang telah didapatkan.

Keempat proses tersebut sejalan dengan konversi pengetahuan model SECI (*socialization, externalization, combination, internalization*) yang dicetuskan Nonaka dan Takeuchi (dalam Nawawi, 2012).

1. **Sosialisasi** adalah penyampaian pengetahuan dari satu pihak kepada pihak lain. Sosialisasi bisa disebut juga sebagai proses transfer pengetahuan dari *tacit* ke *tacit*. Beberapa bentuk sosialisasi adalah rapat, diskusi, atau pertemuan lainnya baik formal maupun informal. Dimana dalam pertemuan-pertemuan tersebut terjadi proses tukar pengetahuan dan pengalaman (*sharing*) antar individu yang terlibat di dalamnya. Peserta rapat bisa melontarkan berbagai permasalahan berdasarkan pengalaman menangani kegiatan-kegiatan sebelumnya. Selanjutnya forum mendiskusikan serta memutuskan tindakan yang dipilih untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut. Jalannya rapat dan diskusi dipantau serta

dicatat ke dalam bentuk notulen. Notulen ini menjadi pengetahuan yang berbentuk *explicit*.



Gambar 2. Penyebaran Konversi Pengetahuan

2. **Eksternalisasi**, yaitu proses mengartikulasikan *tacit knowledge* menjadi suatu konsep jelas, (*explicit knowledge*). Proses diskusi menghasilkan berbagai kesepakatan atau langkah-langkah penting yang tertulis dalam notulen hasil rapat dan menjadi *explicit knowledge* dalam bentuk elektronik serta dipublikasikan kepada personel yang memerlukannya.

Kegiatan workshop, sosialisasi ataupun kegiatan ilmiah lainnya dengan mendatangkan pakar sebagai narasumber, sehingga organisasi mendapatkan pengetahuan baru yang kemudian didokumentasikan dijadikan dokumen digital (elektronik) serta disimpan dalam *database* organisasi.

3. **Kombinasi**. Berbagai pengetahuan eksplisit yang telah diperoleh organisasi dari berbagai sumber dikombinasikan ke dalam sistem manajemen pengetahuan. Data-data yang sudah dimasukkan (input) ke dalam sistem manajemen pengetahuan selanjutnya diatur ke dalam folder-folder sedemikian rupa sehingga mudah untuk mengaksesnya kembali. Data-data tersebut dianalisis, terutama untuk data-data penting sebagai bahan pertimbangan penentuan kebijakan atau pengambilan keputusan.
4. **Internalisasi**. Berbagai data atau dokumen yang sudah disimpan terutama dalam *database* memungkinkan semua anggota organisasi yang memerlukannya dapat mengaksesnya. Sehingga proses peningkatan pengetahuan terjadi pada mereka yang mengakses dan memanfaatkan pengetahuan tersebut. Selain data-data internal organisasi tersebut, anggota organisasi juga bisa memperoleh data dan informasi dari sumber-sumber eksternal.

Proses pelaksanaan pekerjaan oleh para personal organisasi (*learning by doing*) turut pula meningkatkan Internalisasi pengetahuan. Semakin sering melakukan tugas yang sama maka seseorang akan semakin menjadi ahli dalam pekerjaan

tersebut. Hal itu akan menjadi semakin lengkap apabila ditunjang dengan keikutsertaan dalam berbagai kegiatan atau program peningkatan pengetahuan atau kompetensi seperti diklat, seminar, workshop dan sebagainya.

Pada tabel 6 di bawah ini diuraikan pengetahuan yang diperlukan dalam pengelolaan diklat kepemimpinan di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud.

Tabel 6. Kaitan pengelolaan Diklatpim, subunsur akreditasi dan jenis pengetahuan

No.	Pengelolaan Diklatpim	Kaitan langsung dengan subunsur Akreditasi	Pengetahuan yang diperlukan
1.	<p>Perencanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penentuan jenis diklat - Penentuan jumlah angkatan (peserta) diklat - Penentuan waktu pelaksanaan - Penentuan panitia penyelenggara - Pembuatan SK penyelenggara - Penganggaran penyelenggaraan diklat 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kelembagaan b. Tenaga Kediklatan c. Rencana Strategis d. Penjaminan pembiayaan e. Fasilitas Diklat f. Penjaminan Mutu Diklat g. Kurikulum h. Pengelolaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Penentuan prioritas jenis diklat yang akan diselenggarakan - menghitung estimasi jumlah peserta - Pertimbangan dan penentuan waktu pelaksanaan - Prosedur penerbitan SK panitia - Prosedur unggah data ke SIDA LAN - Penganggaran kediklatan
2.	<p>Pengorganisasian</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan jadwal - Penentuan fasilitator - Distribusi surat tugas - Penyiapan asrama - Penyiapan kelas dan sarannya - Penyiapan peralatan peserta (tas, modul, alat tulis, buku) - Penentuan dan pemanggilan peserta 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tenaga Kediklatan b. Penjaminan pembiayaan c. Fasilitas Diklat d. Penjaminan Mutu Diklat e. Kurikulum f. Pengelolaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan jadwal, dan penentuan fasilitator - Penentuan kelas, dan penyiapan sarana pembelajaran - Prosedur penentuan dan pemanggilan peserta diklat

No.	Pengelolaan Diklatpim	Kaitan langsung dengan subunsur Akreditasi	Pengetahuan yang diperlukan
3.	<p>Pelaksanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registrasi peserta - Pembagian asrama - Pembagian kelas - Pembukaan diklat - Pelaksanaan diklat 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tenaga Kediklatan b. Penjaminan pembiayaan c. Fasilitas Diklat d. Penjaminan Mutu Diklat e. Kurikulum f. Pengelolaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Penerimaan peserta, dan pembagian peralatan untuk peserta - Pembagian asrama - Prosedur pembukaan diklat - Pelaksanaan pembelajaran - Penentuan metode, media pembelajaran - Prosedur pendampingan pembelajaran - Prosedur pengujian hasil belajar peserta (penyusunan rancangan dan laporan hasil rancangan)
4.	<p>Pengendalian dan Evaluasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemantauan pelaksanaan diklat - Evaluasi pelaksanaan diklat: peserta, fasilitator, penyelenggaraan - Penyusunan laporan - Isian data SIDA LAN 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tenaga Kediklatan b. Penjaminan pembiayaan c. Fasilitas Diklat d. Penjaminan Mutu Diklat e. Kurikulum f. Pengelolaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Prosedur pemantauan harian - Evaluasi proses pelaksanaan diklat, evaluasi pembelajaran, evaluasi penyelenggaraan, evaluasi - Prosedur penyusunan laporan pelaksanaan diklat - Prosedur pengisian data SIDA LAN dan peng-unggahan dokumen

E. Implementasi *Knowledge Management* di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud

Mengacu pada Permenpan RB No. 14 tahun 2011, Pusdiklat Pegawai Kemendikbud dapat melaksanakan program manajemen pengetahuan dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Dimana dalam Permenpan RB No. 14 tahun 2011 ada dua elemen yang wajib ada dalam pelaksanaan program manajemen pengetahuan yaitu kejelasan posisi data serta tata kelola data dan pengetahuan dalam organisasi.

1. Kejelasan posisi data dalam organisasi

Hal ini menyangkut adanya tempat database pengetahuan (*knowledge repository*) disimpan dan dikelola, sehingga terjamin adanya data yang valid. Dimana validitas data dan informasi sangat menentukan keputusan yang diambil oleh pimpinan.

2. Kejelasan tata kelola data dan pengetahuan dalam organisasi

Kejelasan tata kelola perlu ditetapkan setelah adanya kejelasan posisi data. Hal ini diperlukan untuk mengatur kejelasan otoritas dalam mengakses, melakukan perubahan (editing), mencetak, dan menyebarkan data dan informasi tersebut.

Terdapat tiga tahap dalam penerapan manajemen pengetahuan berdasarkan Permenpan No. 14 tahun 2011 yaitu:

1. Tahap perencanaan terdiri dari enam kegiatan yaitu:

a. Identifikasi konteks manajemen pengetahuan dalam organisasi

Tahapan ini berawal dari identifikasi bagaimana peran data dan informasi sebagai sumber pengetahuan di dalam organisasi. Peta pengetahuan yang dimiliki lembaga diklat meliputi berbagai jenis pengetahuan terkait perencanaan, pengelolaan (pengorganisasian), pelaksanaan, pemantauan serta evaluasinya. Di dalam peta tersebut sebaiknya juga mencantumkan ketersediaan pengetahuan saat ini, bagaimana cara memperolehnya, penggunaannya, hak untuk mengakses pengetahuan tersebut, serta distribusinya.

b. Identifikasi praktik manajemen pengetahuan dalam organisasi

Kegiatan identifikasi yang dimaksud adalah cara bagaimana data dan informasi dikelola di dalam organisasi pengetahuan tidak boleh hanya dimiliki dan terpusat pada beberapa pegawai atau sekelompok pegawai saja. Hasil riset Delphi group pada tahun 2007 menunjukkan bahwa prosentase keberadaan pengetahuan dalam organisasi tersebar sebagai berikut:

- 1) 42% pengetahuan ada di dalam pikiran / otak para pegawai
- 2) 26% pengetahuan ada dalam bentuk *hard copy* (kertas)
- 3) 20% pengetahuan ada dalam bentuk dokumen elektronik (*soft file*)
- 4) 12% pengetahuan ada di dalam *electronic based knowledge*.

Mengacu pada data tersebut, akan sangat merugikan apabila pengetahuan dimiliki oleh pegawai senior dengan jam terbang (pengalaman kerja) cukup tinggi, hanya tersimpan dalam pikiran pegawai yang bersangkutan hingga yang bersangkutan memasuki usia purna tugas. Apabila hal tersebut benar-benar terjadi, maka pengetahuan yang dimiliki pegawai yang memasuki purna tugas akan hilang dan menjadi tidak berharga. Manfaat lain dengan adanya manajemen pengetahuan adalah menghindari terjadinya pengulangan proses.

c. Identifikasi dan pelaksanaan analisis pemangku kepentingan

Setiap individu atau unit yang bersentuhan dengan manajemen pengetahuan harus dapat diidentifikasi dan dipetakan perannya terkait manajemen pengetahuan. Ada unit yang berperan sebagai produsen dan/atau pengolah informasi dan ada yang berperan sebagai konsumen atau pengguna informasi.

Stakeholders (para pemangku kepentingan) yang terkait dengan pendidikan dan pelatihan Pusdiklat Pegawai Kemendikbud meliputi:

- 1) Lembaga Administrasi Negara sebagai pembina lembaga kediklatan
- 2) Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- 3) Unit utama di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan seperti Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Direktorat Jenderal Pendidikan dasar, Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah, Direktorat Kebudayaan dan sebagainya beserta organisasi dibawahnya. Organisasi-organisasi tersebut adalah unit pengirim para peserta pendidikan dan pelatihan di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud. Selain itu ada unit-unit lain seperti Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan, LPPKS, PPPPTK di seluruh Indonesia.
- 4) Para peserta diklat yang merupakan stakeholder utama.
- 5) Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kemendikbud, sebagai pihak supporting data peserta diklat.

d. Merumuskan Strategi Manajemen Pengetahuan

Peta awal pengetahuan yang sudah terbentuk menjadi basis penyusunan strategi manajemen pengetahuan yang lebih komprehensif. Dimana strategi tersebut menegaskan posisi data dan tata kelolanya dalam organisasi. Selain itu juga dirumuskan faktor-faktor yang menunjang penerapan manajemen pengetahuan tersebut. Strategi manajemen pengetahuan minimal membuat:

- 1) Posisi data, informasi, dan pengetahuan dalam organisasi.

Data, informasi diupayakan tersimpan dalam database server. Informasi yang berupa rumusan kegiatan diklat seperti hasil analisis kebutuhan diklat, struktur kurikulum, sistem penyelenggaraan hingga sistem evaluasi dikodifikasi dan disimpan dalam bentuk *hardcopy* dan *softcopy*.

Informasi langkah-langkah teknis pelaksanaan kediklatan dibuat dalam bentuk standart operating procedure (SOP) disimpan dalam bentuk hard copy dan soft copy yang tersimpan di dalam database server. Langkah-langkah teknis ini diterjemahkan kedalam sebuah sistem informasi manajemen kediklatan yang server utamanya terintegrasi dengan system database.

- 2) Tata kelola, mencakup segenap aspek dalam manajemen pengetahuan sejak perolehan dan pengolahan, penyebaran maupun evaluasi dan pengembangannya. Termasuk dalam hal ini adalah penetapan unit yang bertanggung jawab mengoordinasikan manajemen pengetahuan.

Untuk mendapatkan pengetahuan dari para individu pengelola kediklatan Pusdiklat harus diadakan pertemuan-pertemuan khusus yang dilaksanakan secara rutin untuk manajemen pengetahuan. Hasil dari pertemuan-pertemuan tersebut kemudian dikodifikasi serta disimpan dalam bentuk *soft copy*. Hasil pertemuan yang bersifat prosedur kerja dapat diwujudkan dalam bentuk SOP, sedangkan hasil yang bersifat non-prosedur, dibuat dalam bentuk catatan digital yang tersimpan dalam database server.

- 3) Pembentukan budaya, berisi rumusan upaya-upaya untuk mendorong kemauan segenap individu dalam organisasi untuk berbagi data dan pengetahuan, khususnya yang bersifat implisit. Bagian ini harus diselaraskan dengan agenda manajemen perubahan dalam organisasi.
- 4) Manajemen data, mengatur teknis pengelolaan data, validasi, teknik transformasi (untuk pengolahan data), pemaknaan dan identitas data, dan sejenisnya.

Data pengetahuan dan semua prosedur kerja harus disimpan dalam database server. Akses untuk mendapatkan data harus dibuat bertingkat agar keamanan dan pengelolaan data kediklatan di Pusdiklat dapat terjaga.

- 5) Penggunaan teknologi, merumuskan jenis-jenis teknologi yang akan dimanfaatkan untuk melaksanakan manajemen pengetahuan dalam organisasi. Bagian ini harus diselaraskan dengan strategi manajemen teknologi informasi dalam organisasi.

Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (SIM DIKLAT) harus dibuat untuk memudahkan proses pengelolaan diklat sebagai wujud hasil proses knowledge management. SIM DIKLAT mencakup mulai proses pemanggilan peserta, pendaftaran ulang, pelaksanaan pembelajaran hingga proses evaluasi bagi peserta diklat. SIM DIKLAT dapat dibuat dengan mengoptimalkan jaringan komputer yang sudah tersedia di Pusdiklat.

- 6) Penggunaan manajemen pengetahuan, berisi rumusan pemanfaatan manajemen pengetahuan terkait dengan kepentingan-kepentingan strategis organisasi. Termasuk di dalamnya merumuskan mekanisme penggunaannya jika memerlukan interaksi dengan organisasi lainnya.
 - e. Mengembangkan Strategi Manajemen Pengetahuan
Dalam mengembangkan strategi manajemen pengetahuan perlu diperhatikan dua hal penting dalam organisasi yaitu pembentukan budaya dan pembangunan tata kelola dalam organisasi.
 - f. Mengembangkan Strategi Implementasi Manajemen Pengetahuan
Proses penyusunan tahapan-tahapan perubahan sesuai dengan kondisi dan batasan yang dimiliki organisasi merupakan bagian dari langkah strategi implementasi manajemen pengetahuan. Beberapa faktor yang harus diperhatikan dan mempengaruhi penyusunan strategi dan tahapan dalam implementasi manajemen pengetahuan meliputi kondisi sumber daya manusia, budaya yang berlaku dalam organisasi, perubahan regulasi, dan ketersediaan pendanaan.
2. **Tahap Implementasi Manajemen Pengetahuan.** Ada tiga faktor kunci yang memengaruhi tahap ini: yaitu SDM, budaya organisasi, dan regulasi. Selain ketiga faktor kunci tersebut, teknologi juga memainkan peran penting.
- a. **Sumberdaya manusia.** Menurut Bhatt (2000), Knowledge Management memiliki tiga elemen yang saling terkait satu sama lain, yaitu: manusia (people), proses (process), dan teknologi (technology). Ketiga elemen tersebut merupakan elemen penting yang dapat menentukan keberhasilan implementasi sistem KM.
People (manusia), merupakan elemen pokok yang memegang peran sentral dalam proses manajemen pengetahuan. Dengan karunia otak dari Tuhan, manusia memiliki kemampuan berpikir dan terus mengembangkan kemampuannya untuk berinteraksi dengan lingkungannya.
 - b. **Budaya organisasi** turut berperan dalam mendukung keberhasilan *knowledge management*. Nawawi memberikan 6 (enam) strategi agar budaya *knowledge sharing* dapat berjalan dengan baik di organisasi, yaitu :
 - 1) Merumuskan budaya berbagi pengetahuan di organisasi.
 - 2) Membangun rasa saling percaya di antara SDM
 - 3) Pemberlakukan sistem *reward* sebagai motivasi untuk berbagi pengetahuan
 - 4) Rotasi kerja yang memungkinkan adanya penyebaran dan peningkatan pengetahuan
 - 5) Menyediakan sarana atau media untuk berbagi pengetahuan
 - 6) Para pemimpin mendukung penerapan *knowledge management*.
 - c. **Regulasi** harus dibuat oleh manajemen puncak sebagai alat untuk memastikan pelaksanaan manajemen pengetahuan.

Terdapat empat kegiatan dalam tahap implementasi manajemen pengetahuan, yaitu pembentukan kebiasaan, penyediaan payung regulasi, pemanfaatan teknologi dan penyelarasan strategi manajemen pengetahuan dengan strategi manajemen perubahan.

- a. **Pembentukan kebiasaan.** Kebiasaan *sharing knowledge* harus selalu dilaksanakan agar proses penanganan diklat yang ditunjang dengan *knowledge management* dapat berlangsung dengan baik. Kebiasaan ini menuntut penggunaan data yang akurat dan penyimpanan data secara rapi. Syarat pokok dalam pembentukan kebiasaan ini adalah dengan penetapan posisi data sebagai milik organisasi bukan milik perseorangan.
- b. **Penyediaan payung regulasi.** Kepala Pusdiklat Pegawai sebagai pucuk pimpinan harus mengeluarkan Surat Keputusan atau Peraturan untuk mendukung pelaksanaan *knowledge management* di kalangan Pusdiklat Pegawai. Pada awalnya regulasi ini akan dirasakan sebagai unsur “pemaksaan”, namun jika sudah dilakukan terus menerus dan menjadi terbiasa pasti akan dirasakan sebagai sebuah kebutuhan.
- c. **Pemanfaatan teknologi.** Semakin banyak data dan juga kebutuhan informasi, maka penyimpanan dan pengelolaan data secara manual akan menemui permasalahan seperti proses pencarian data atau dokumen ketika diperlukan, dan memerlukan ruangan yang besar untuk menyimpan data. Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi, terutama teknologi berbasis komputer merupakan sebuah keniscayaan.
- d. **Penyelarasan strategi manajemen pengetahuan dengan strategi manajemen perubahan.** Kuatnya tuntutan reformasi birokrasi selalu harus menjadi titik awal pola pelaksanaan *knowledge management*. Individu terus didorong agar terus mengikuti perkembangan eksternal dan mencari pengetahuan apa yang diperlukan untuk mengantisipasi perkembangan tersebut.

Implementasi manajemen pengetahuan ini juga terkait dengan proses transformasi budaya kerja dalam organisasi. Oleh karena itu, penyelarasan terus menerus dengan strategi manajemen perubahan perlu dilakukan. Setiap dinamika yang terjadi akan sangat potensial untuk saling mempengaruhi keduanya.

3. Tahap evaluasi pelaksanaan manajemen pengetahuan

- a. Mekanisme berkala penyempurnaan dan pengembangan pengetahuan
Untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan manajemen pengetahuan, harus dibuat mekanisme dan sistem yang dilakukan secara berkala dan berlangsung terus menerus. Dari hasil monitoring dan evaluasi secara rutin akan mudah diketahui proses atau bagian-bagian mana yang perlu dilakukan perbaikan atau peningkatan yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

- b. Pembangunan komunitas praktisi (*community of practice - CoP*). Individu-individu yang mempunyai kesamaan minat dan pengetahuan pada bidang tertentu secara reguler maupun insidental bertemu untuk bertukar pikiran dan mendiskusikan hal-hal terkait dengan bidang yang mereka minati. Hasilnya kemudian mereka rumuskan menjadi sebuah panduan atau pengetahuan tertentu. Peran fasilitas diskusi elektronik sangat penting dalam pembentukan CoP. Untuk memperkaya pengetahuan, pembentukan CoP ini bisa melintasi batas organisasi bekerja sama dengan lembaga lain atau unit kerja di lembaga lain yang memiliki tugas pokok dan fungsi yang sejenis
- c. Perbaikan terus menerus tata kelola dan strategi manajemen pengetahuan. Hasil monitoring dan evaluasi maupun berbagai pengalaman melalui CoP sering kali memicu perlunya penyempurnaan tata kelola dan bahkan strategi manajemen pengetahuan yang dimiliki.

F. Simpulan dan Saran

Pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki sumberdaya manusia (pimpinan dan semua staf) merupakan aset luar biasa di organisasi, yang dapat dikelola dengan baik dalam wadah manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Manajemen pengetahuan mendorong semua komponen untuk selalu belajar serta berbagi pengetahuan di dalam organisasi menuju peningkatan kinerja pengelolaan diklat. Penerapan manajemen pengetahuan dapat dilakukan melalui tiga tahap yaitu perencanaan, implementasi, dan evaluasi implementasi manajemen pengetahuan. Beberapa hal yang dapat dilakukan Pusdiklat untuk menerapkan manajemen pengetahuan adalah:

1. Penerbitan regulasi pelaksanaan manajemen pengetahuan
2. Penyiapan teknologi pendukung dan pembuatan SIM yang memfasilitasi proses manajemen pengetahuan
3. Pemberlakuan budaya *knowledge sharing*.

G. Daftar Pustaka

- Bhatt, Dilip, "EFQM: Excellence Model and Knowledge Management Implications", sumber: <http://www.comp.dit.ie/dgordon/courses/research-methods/Countdown/3Elements.pdf> diakses pada tanggal 20 September 2016.
- Budihardjo Andreas, 2012, "Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum", Prasetya Mulya Publishing, Jakarta.
- Budihardjo Andreas, 2016, "A Guide Book Knowledge Management, Efektif Berinovasi Meraih Sukses", Prasetya Mulya Publishing, Jakarta.

- Buku 8 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 14 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (knowledge management).
- Fernandez, Irma Becerra, Sabherwal, And Rajiv, 2010, Knowledge Management: System and Processes”, M.E. Sharpe, Armonk, New York – London, England
- Firmaiansyah, Danang, 2011, “Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi”, Jurnal Ilmu Manajemen Volume 2 Nomor 1 Januari 2014.
- Jelena Rašula, Vesna Bosilj Vukšić dan Mojca Indihar Štemberger, 2012, “The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance”, Economic and Business Review, Vol. 14, No. 2, 2012 hal. 147–168, sumber: <http://www.ebrjournal.net/ojs/index.php/eb/article/viewFile/85/pdf> diakses pada tanggal 16 Oktober 2016
- Nawawi, Ismail, 2012, “Manajemen Pengetahuan, Teori dan Aplikasi Dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik”, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Pasher, Edna, & Ronen, Tuvya, 2011, The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company’s Intellectual Capital, John Wiley & Sons, Inc.
- Tim Dunamis, 2013, Knowledge Management: Successful Implementation of KM in Indonesia, PT. Dunamis Intra Sarana, Jakarta
- Veby Andria, Erlin Trisyulianti, 2011, “Implementasi Manajemen Pengetahuan dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk”, Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol II, No. 2, Agustus 2011, sumber: http://www.manajemen.fem.ipb.ac.id/images/uploads/6._Implementasi_Manajemen_Pengetahuan_dan_Dampaknya_terhadap_Kinerja_Organisasi_pada_PT_Telekomunikasi_Indonesia,_Tbk.pdf, diakses pada tanggal 20 September 2016
- Zuhal, 2010, Knowledge & Innovation: Platform Kekuatan Daya Saing, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

**PENELITIAN TINDAKAN KELAS
PENINGKATAN MOTIVASI BELAJAR SANKRI MELALUI
PEMBELAJARAN *COOPERATIVE MODEL THINK, PAIR, AND SHARE (TPS)*
PADA DIKLAT PIM TINGKAT IV POLA BARU**

Mariana D. R

ABSTRAK

Penelitian Tindakan Kelas ini (PTK) bertujuan untuk meningkatkan pemahaman SANKRI sebagai salah satu dari klasifikasi mata diklat *Self Mastery* dalam kurikulum Diklat Pim IV Pola Baru, melalui pembelajaran *cooperative model Think, Pair, and Share (TPS)* terhadap peserta Diklat Pim IV Pola Baru Angkatan 4 tahun 2016. Peningkatan pemahaman peserta dapat diketahui pada skor keaktifan dan nilai yang dicapai mereka. PTK ini menggunakan desain model DDAER (*Diagnostic, Desain, Action, Evaluation, and Reflection*) yang dilakukan sebanyak dua tahap. Alur penelitian tindakan kelas ini terdiri dari diagnosis, perancangan tindakan, pelaksanaan tindakan dan observasi kejadian, evaluasi, dan refleksi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif; penelitian dilaksanakan Diklat PIM IV Pola Baru Angkatan 4 tahun 2016. Subyek dalam penelitian ini berjumlah 31 orang peserta. Untuk memperoleh data pada ranah kognitif menggunakan tes obyektif pilihan ganda dan untuk memperoleh data pada ranah afektif melihat pemahaman SANKRI setelah menerapkan *cooperative model Think, Pair, and Share (TPS)*, dilaksanakan tes pemahaman. Untuk pelaksanaan pembelajaran dan keaktifan peserta Diklat digunakan lembar observasi. Pada garis besar, dapat disimpulkan bahwa penerapan pembelajaran *cooperative, model Think, Pair, and Share (TPS)* dapat meningkatkan pemahaman tentang SANKRI oleh peserta Diklat Pim IV Pola Baru Angkatan 4 tahun 2016.

KATA KUNCI: Pemahaman, Pembelajaran *cooperative, model Think, Pair, and Share (TPS)*

This class action research aims to improve the understanding of SANKRI through the study of cooperative Learning models; they are Think, Pair, and Share (TPS) for the participants of Educational and Training fourth grade in fourth Class 2016. Improvement understanding of participants can be on the score of liveliness and values of accomplishment. This research action class using design of DDAER model which were done on two steps. Class action research line consists of diagnosis the problem, action plan, doing action, and observations of events, evaluation, and reflection. The study employed qualitative data analysis techniques; it was carried out in the Center for Educational and Training in Bojongsari, Depok. Subjects in the study were 31

participants. To obtain data on the cognitive domain, using multiple choice objectives test and to obtain data on the affective domain in view of understanding SANKRI after applying cooperative Learning model Think, Pair, and Share (TPS) used a test of understanding. Meanwhile, for the implementation of learning and liveliness of participants, it was used observation sheets.. In general, it can be concluded that the implementation of the cooperative Learning model Think, Pair, and Share (TPS) could increase understanding of SANKRI subject for participants of Educational and Training fourth Grade in fourth Class 2016.

KEYWORD: *Understanding, cooperative learning model Think, Pair, and Share (TPS)*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI) sangat diperlukan dalam pengelolaan organisasi dalam hal ini organisasi pemerintahan. Setiap pejabat publik wajib menjalankan pelayanan publik yang memuaskan masyarakatnya, dalam hal ini sebenarnya ada kebutuhan yang secara timbal balik harus terpenuhi baik oleh aparatur negara maupun oleh mereka sebagai penerima layanan publik. Untuk memenuhi kebutuhan manusia baik sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial. Sebagai individu, manusia membutuhkan kemampuan mengelola dirinya untuk mengenali diri dan lingkungannya, dan bahkan kebutuhan berkomunikasi dalam organisasi atau unit kerjanya sangatlah ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan dalam menjalankan sistem secara bersinergi dan kemampuan memberdayakan sumber daya organisasi. Oleh karena itu, maka peserta Diklat wajib dibekali dengan SANKRI yang meliputi domain kognitif, domain psikomotorik, dan domain afektif.

Kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru mengklasifikasikan mata diklat SANKRI ke dalam kelompok mata sajian *Self Mastery*, oleh karena itu maka ketika widyaiswara memfasilitasi pembelajaran di kelas yang harus diperhatikan adalah sebuah proses pembelajaran orang dewasa (Andragogi) yang mengakomodasi tiga domain pembelajaran yakni (1) domain kognitif; (2) domain psikomotorik; (3) dan domain Afektif. Domain kognitif adalah meningkatkan kemampuan peserta terhadap substansi SANKRI, domain psikomotorik adalah membangun komitmen peserta berkaitan dengan implementasi nilai-nilai/prinsip-prinsip dalam menjalankan SANKRI, dan domain afektif adalah meningkatkan kesadaran peserta untuk menjalankan SANKRI sebagai amanah dari rakyat sebagai pemegang kekuasaan tertinggi seperti yang dimanatkan dalam UUD Negara Kesatuan RI Tahun 1945 yang telah empat kali diamendemenkan.

Berkaitan dengan hal tersebut, widyaiswara sebagai profesi yang berperan sebagai ujung tombak pada lembaga pendidikan dan pelatihan dalam hal ini Pusdiklat

Pegawai Kemendikbud, memiliki tanggung jawab tidak hanya menciptakan suasana atau iklim proses pembelajaran orang dewasa yang kondusif tetapi juga memotivasi peserta untuk mencapai tujuan pembelajaran secara optimal. Proses pembelajaran orang dewasa yang kondusif menggunakan metodologi pembelajaran yang efektif dan menyenangkan. Penggunaan metodologi yang efektif akan dapat membantu peserta Diklat untuk belajar dengan penuh semangat. Dengan demikian, widyaiswara berkewajiban untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas.

Proses pembelajaran yang berkualitas diindikasikan dengan adanya perubahan, yang bersifat permanen dalam diri peserta Diklat, meliputi peningkatan ilmu pengetahuan dan peraturan perundang-undangan atau mengakomodasi ranah kognitif, keterampilan mengimplimentasikan SANKRI atau mengakomodasi ranah *psikomotoric*, dan sikap atau perilaku peserta (*attitude and behaviour*) dalam pelayanan publik atau mengakomodasi ranah *afektif*.

Kewajiban widyaiswara yang profesional selalu melaksanakan tugas dan fungsinya secara konsisten, sebagai contoh widyaiswara yang profesional berupaya secara terus-menerus (*sustainable*) agar para peserta Diklat dan dirinya mengaktualisasikan nilai-nilai/prinsip-prinsip dalam kehidupannya baik di unit kerjanya maupun di rumah. Perubahan sikap dan perilaku yang bersifat permanen berlandaskan nilai-nilai sosial (*values*) sebagai hasil proses pembelajaran tersebut haruslah terinternalisasi dalam diri peserta Diklat dan widyaiswara itu sendiri. Widyaiswara menginisiasi proses pembelajaran tersebut bukan sekedar kewajiban, bahkan lebih tinggi dari sebuah kewajiban, dapat dikategori sebagai rukun bagi setiap widyaiswara untuk menumbuhkembangkan ketiga ranah tersebut dalam pembelajaran setiap mata Diklat, dalam hal ini Mata Diklat SANKRI, agar memberi output dan outcome yang berdampak positif, yang mampu mengubah sikap dan perilaku peserta Diklat dan widyaiswara yang selalu mengaktualisasi nilai-nilai sosial (disiplin, taat asaz, taat hukum, tanggung jawab, cinta tanah air, cinta lingkungan, jujur, dll) dalam kehidupannya di unit kerjanya dan di masyarakat. Hal ini di sebut “rukun” karena tanggung jawab widyaiswara tersebut sangat menentukan dan tidak dapat mewakili tanggung jawab tersebut kepada yang lainnya atau kepada masyarakat.

B. Tinjauan Pustaka

PTK ini memperhatikan beberapa tinjauan kepustakaan, yang dimaksudkan dengan pemahaman SANKRI adalah mengerti dengan benar dan tepat atau tahu secara benar tentang pokok bahasan dan subpokok bahasan mata pelajaran SANKRI sesuai dengan muatan kurikulum. Pemahaman yang dimaksud adalah kemampuan memahami arti suatu bahan pelajaran, seperti menafsirkan, mengartikan, menerjemahkan, menjelaskan, dan atau membuat ringkasan yang tepat dan sesuai dengan ide dan gagasan yang disampaikan oleh widyaiswara. Kemampuan semacam

ini lebih atau diingat dan dimaknai sub pokok bahasan yang dipelajari. Aspek pemahaman ini mengacu pada kemampuan untuk mengerti dan memahami sesuatu setelah sesuatu itu diketahui atau diingat dan memaknai arti dari pokok bahasan maupun materi yang dipelajari. Dengan pemahaman yang baik, peserta diminta untuk menerapkan apa yang dipahaminya. Peserta diminta menerangkan hubungan yang sederhana antara konsep dan fakta-fakta. (Arikunto, Suharsimi, 2009)

Berdasarkan uraian di atas, dapat diberikan pengertian bahwa yang dimaksudkan dengan pemahaman SANKRI dalam tulisan ini adalah pengetahuan peserta terkait dengan materi Diklat SANKRI yang diajarkan oleh widyaiswara ketika mengikuti serangkaian proses pembelajaran. Indikatornya peserta dapat menjelaskan apa yang dipahaminya, itulah yang dikenal dengan hasil belajar. Walaupun antara pemahaman dengan hasil belajar merupakan dua konsep yang berbeda tapi sulit untuk dipisahkan pengertiannya. Terkait dengan hasil belajar, Sujana (2000) mengatakan bahwa hasil belajar adalah kemampuan-kemampuan yang dimiliki peserta Diklat setelah menerima pengalaman belajarnya.

Di sisi lain Howart Kingsley yang dikutip oleh Sudjana membagi tiga macam hasil belajar (1) keterampilan dan kebiasaan, (2) pengetahuan dan pengajaran, dan (3) sikap dan cita-cita. Oleh karena itu hasil belajar yang dimaksud di sini adalah kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh seorang peserta Diklat setelah ia menerima perlakuan dari widyaiswara (pendekatan andragogy), seperti yang dikemukakan oleh Sudjana. Jadi meningkatkan hasil belajar adalah menaikkan kemampuan dari kondisi awal yang masih relatif rendah ke kondisi ideal tentang pokok bahasan yang difasilitasi oleh widyaiswara.

Pembelajaran *cooperative model Think Pair Share*

Menurut Dimiyati dan Mudjiono (2006) bahwa pembelajaran adalah upaya seseorang dengan berbagai strategi dan perencanaan untuk mengembangkan daya pikir, daya cipta, dan daya imajinasi, wawasan dan keterampilan seseorang atau sekelompok orang sehingga terjadi perubahan. Kooperatif artinya bersifat bekerja sama (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kemdiknas, 2011). Terkait dengan pembelajaran *Pembelajaran Kooperatif model Think Pair Share* atau “berpikir berpasangan dan berbagi” adalah metode pembelajaran kooperatif yang dirancang untuk memengaruhi pola interaksi peserta Diklat. Adapun menurut Ibrahim (2000), pelaksanaan pembelajaran dengan metode *Pembelajaran cooperative model Think Pair Share*, dilaksanakan melalui proses berikut.

1. Widyaiswara menyampaikan pertanyaan/kasus/masalah/wacana
2. Peserta Diklat berpikir secara individual (mengadopsi tahap “*Think*”)
3. Peserta Diklat mendiskusikan hasil pemikiran masing-masing dengan pasangan (mengadopsi tahap “*Pair*”)
4. Peserta Diklat berbagi jawaban dengan seluruh kelas (mengadopsi tahap “*share*”)

5. Menganalisis dan mengevaluasi jawaban/hasil pemecahan masalah.

METODE PENELITIAN

A. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis melalui *experience learning*, semakin yakin bahwa ketiga ranah tersebut harus diperhatikan oleh widyaiswara, terutama ketika penulis melakukan PTK tentang “Meningkatkan Motivasi Belajar SANKRI Melalui Metode Pembelajaran *cooperative Think, Pair, and Share (TPS)*” terhadap peserta diklat Pim IV Angkatan 4 di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud

Pembelajaran SANKRI sebaiknya dilaksanakan secara inkuiri (*scientific inquiry*) untuk menumbuhkan kemampuan berpikir, bekerja, dan bersikap ilmiah serta mengkomunikasikannya sebagai aspek penting kecakapan hidup. Pembelajaran SANKRI dengan menekankan pada pemberian pengalaman belajar secara langsung melalui penggunaan dan pengembangan keterampilan proses administrasi dan manajemen. Pengalaman belajar seperti ini merupakan daya ungkit nilai-nilai yang harus dimiliki oleh peserta Diklat Pim IV. Misalnya penanaman nilai nasionalisme secara umum melalui materi SANKRI diupayakan terpatritri atau terinternalisasi dalam sikap dan perilaku peserta Diklat. Berikut ini diidentifikasi dua rumusan masalah PTK yang akan diselidiki adalah.

1. Bagaimana efektivitas penerapan pembelajaran *cooperative model think, pair, and Share* dalam meningkatkan pemahaman peserta Diklat terhadap Mata Diklat SANKRI,
2. Apakah penerapan pembelajaran *cooperative model think, pair, and Share* dapat meningkatkan pemahaman peserta Diklat terhadap Mata Diklat SANKRI?

B. Lokus Penelitian

Lokus penelitian ditentukan sesuai dengan lokasi penulis mengabdikan sebagai widyaiswara, yakni di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud, terhadap peserta Diklat sebagai sampelnya, berjumlah 31 orang peserta Diklat Pim IV Angkatan 4 Tahun 2016

Berdasarkan pengalaman dan kondisi ideal yang disampaikan oleh para ahli serta permasalahan tersebut di atas, maka penulis melakukan penelitian tindakan kelas (PTK), pada lokasi tersebut, dengan menerapkan pembelajaran *cooperative model Think Pair Share (TPS)*. Dalam rangka mendapatkan solusi/jawaban terhadap dua rumusan masalah dalam PTK di atas

C. Tujuan Penelitian Tindakan Kelas

Penelitian Tindakan Kelas ini memiliki dua tujuan, adalah:

1. Mendeskripsikan efektivitas penerapan metoda pembelajaran *cooperative model Think Pair and Share (TPS)*, dan

2. Mengetahui peningkatan pemahaman peserta Diklat Pim IV Angkatan 4 dengan jumlah peserta 31 orang terhadap Mata Diklat SANKRI melalui penerapan metoda pembelajaran *cooperative model Think Pair Share (TPS)*

D. Manfaat PTK

Manfaat PTK ini diharapkan untuk:

1. dijadikan sebagai masukan bagi widyaiswara dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang mampu memotivasi peserta didik dan mengakomodasi ketiga ranah belajar peserta Diklat, khususnya tentang pokok bahasan materi SANKRI yang diajarkan, dan
2. (2) dapat dijadikan sebagai bahan masukan yang mendukung penentuan metode yang inovatif dan efektif.

E. Teknik Analisa Data

Penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian tindakan kelas (PTK atau "*classroom action research*") (Endang Multiyaningsih, 2011:59), yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggabungkan antara pengetahuan, penelitian, dan tindakan yang dilakukan oleh widyaiswara di kelas. Penelitian ini menggunakan desain PTK model *DDOER (diagnosis, design, action, observation, evaluation, and reflection)* yang dilakukan sebanyak dua tahap.

Penelitian dilakukan di Pusdiklat Pegawai dengan subyek penelitian pada peserta Diklat berjumlah 31 orang dengan menerapkan metode Pembelajaran *cooperative model Think Pair Share*. Secara garis besar langkah-langkah pelaksanaan metode Pembelajaran *cooperative model Think Pair Share*, melalui langkah-langkah berikut.

- 1) Widyaiswara menyampaikan pertanyaan (bentuk *essay* / kasus / permasalahan / wacana),
- 2) Peserta Diklat berpikir secara individual untuk menemukan jawaban atau solusi pemecahan masalah,
- 3) Peserta Diklat melakukan diskusi dengan pasangannya,
- 4) Peserta Diklat berbagi jawaban dengan seluruh kelas/disajikan di depan kelas, dan
- 5) Peserta Diklat yang lainnya diberi kesempatan mengkritisi/menyempurnakan jawaban/solusi pemecahan masalah.

Data yang diperoleh pada saat dan sesudah penelitian diperoleh dengan cara melakukan observasi dan pemberian tes. Observasi dilakukan untuk mengetahui tingkat efektivitas tindakan yang dilakukan dan keaktifan murid dalam mengikuti pembelajaran metode Pembelajaran *cooperative model Think Pair Share*. sedangkan pemahaman digunakan untuk mengukur pemahaman murid terhadap pokok bahasan yang disajikan, baik pemahaman sebelum, selama, dan pada akhir siklus tindakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Tahap-tahap *Model Think, Pair, and Share*

Pada tahap pendahuluan saya sebagai widyaiswara pengampu Mata Diklat menyampaikan tujuan pembelajaran, dilanjutkan dengan tahap penyampaian pokok bahasan materi pembelajaran secara garis besar, mengatur duduk peserta Diklat, dan memberikan pertanyaan/kasus/wacana terkait dengan pokok bahasan pada tahap ini peserta dituntut untuk berpikir secara individu (mengakomodasi proses *think*).

Pada tahap kedua, selanjutnya peserta mendiskusikan jawaban/pemikiran masing-masing dengan teman sebangku, mereka saling mengemukakan pendapat dalam diskusi, serta mencatat hal-hal yang disepakati sebagai jawaban/solusi terhadap pertanyaan/wacana/kasus

Pada tahap berikutnya yakni tahap ketiga, widyaiswara menginstruksikan peserta atau menentukan peserta secara bergantian untuk berbagi jawaban atau menyajikan hasil diskusi dengan seluruh kelas, dan dilanjutkan dengan menganalisis dan mengevaluasi hasil diskusi kelompok untuk membuat kesimpulan hasil diskusi peserta Diklat

B. Kategori Nilai Peserta Diklat

Berikut ini disampaikan hasil nilai keaktifan peserta Diklat dalam tiga kategori

1. Kategori nilai keaktifan peserta **tinggi** sebelum tindakan 58,62 menjadi 93,11 setelah tindakan.
2. Kategori nilai keaktifan peserta **sedang** sebelum tindakan 37,93 menjadi 60,89 setelah tindakan.
3. Kategori nilai keaktifan peserta **rendah** sebelum tindakan 75,86 menjadi 0,00 setelah tindakan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua peserta diklat menjadi aktif berpartisipasi dalam diskusi pembelajaran kelas. Untuk lebih jelasnya lihat tabel 2, di bawah ini.

Tabel 2
Peningkatan Keaktifan Peserta Diklat Berdasarkan Jumlah Peserta

No.	Pengkategorian	Persentase Peserta (%)	
		Sebelum	Sesudah
1.	Tinggi	58,62%	93,11%
2.	Sedang	37,93%	6,89%
3.	Rendah	3,45%	0%
Jumlah		100%	100%

Nilai rata-rata peserta Diklat meningkat 11,94% dari nilai rata-rata sebelum tindakan dan meningkat 22,67%; dari nilai rata-rata sebelum tindakan 75% menjadi 92% setelah tindakan. Selain itu nilai tertinggi sebelum tindakan 79% menjadi 100% setelah tindakan. Berikut ini data-data tersebut dibuat dalam tabel 3.

Tabel 2
Peningkatan Kompetensi Berdasarkan Nilai Peserta Diklat

No.	Kategori	Persentase Nilai Peserta (%)	
		Sebelum	Setelah
1.	Tertinggi	79%	100%
2.	Rata-rata	75%	92%
3.	Rendah	67%	80%

Selain itu, Peserta Diklat dengan nilai hasil belajar sebelum tindakan hanya 27,59% dari peserta yang memahami seluruh pokok bahasan; sedangkan 72,41% dari peserta hanya mampu memahami sebagian dari pokok bahasan. Tetapi setelah penerapan *Pembelajaran Kooperatif model Think Pair Share*, diperoleh data nilai yang mengalami peningkatan mencapai 100%. Berikut ini data dalam tabel 3, tentang peningkatan kompetensi peserta, berdasarkan pembelajaran kooperatif model *think, pair, and share*

Tabel 3
Peningkatan Kompetensi Peserta Diklat

No.	Kategori	Persentase Nilai Peserta Diklat	
		Sebelum	Setelah
1.	Seluruh pokok bahasan	27,59%	100%
2.	Sebagian pokok bahasan	72,41%	0%
Jumlah		100%	100%

KESIMPULAN

Berdasarkan pengalaman dan pembahasan penelitian tindakan kelas ini, dapat disimpulkan bahwa, proses pembelajaran yang difasilitasi dengan metode pembelajaran *cooperative model Think, Pair, Share (TPS)* dapat dikatakan efektif. Tetapi perlu dilakukan melalui lima tahapan secara konsisten, yaitu (1) widyaiswara menyampaikan pertanyaan/kasus/wacana; (2) Peserta Diklat diberi kesempatan untuk berpikir secara individual (mengadopsi tahapan *think*); (3) Peserta Diklat diberi kesempatan mendiskusikan hasil pemikiran individu dengan pasangan (mengadopsi tahapan *pair*); (4) Peserta Diklat diberi kesempatan untuk menyajikan hasil diskusi di kelas (mengadopsi

tahapan *share*). Selain itu, penerapan *model Think, Pair, and Share* dalam Diklat Mata Diklat SANKRI dengan jumlah peserta Diklat 31 orang peserta mampu meningkatkan keaktifan dan kompetensi peserta dalam belajar SANKRI yang mencakup kemampuan *kognitif, psikomotoric, dan afektif*.

Berdasarkan hasil penelitian tindakan kelas, walaupun menunjukkan 100% peserta mencapai hasil belajar optimum, namun masih terdapat peserta Diklat yang memperoleh nilai 80. Hal ini berarti masih ada hal-hal yang belum atau kurang maksimal dilaksanakan dalam pembelajaran yaitu pertanyaan atau masalah yang disajikan kurang sesuai atau kurang mempertimbangkan kemampuan awal peserta Diklat, sehingga agak sulit bagi peserta untuk menyelesaikan dan menetapkan jawabannya.

Dengan demikian disarankan bagi widyaiswara pengampu mata Diklat SANKRI yang ingin menggunakan model pembelajaran ini agar dapat menyiapkan pertanyaan-pertanyaan/masalah/wacana yang sesuai dengan kemampuan awal peserta Diklat dan pertanyaan atau permasalahan yang disajikan dan memperhatikan tingkat kesukarannya agar peserta Diklat mampu mencapai hasil yang lebih tinggi, sebagai berikut.

1. Widyaiswara yang bersangkutan yang memfasilitasi mata Diklat SANKRI seharusnya mengatur waktu secara efektif agar peserta dapat berdiskusi lebih baik dan komprehensif. Oleh karena itu, widyaiswara harus menyiapkan dengan sebaik-baiknya sebelum pembelajaran dimulai.
2. Widyaiswara yang ingin mencoba menggunakan metode ini, perlu memperhatikan hal-hal berikut.
 - a) Bahan ajar yang akan digunakan harus dirancang dalam bentuk pertanyaan *essay*, pernyataan kasus, atau wacana agar terjadi proses diskusi di antara peserta Diklat
 - b) Pengaturan di kelas juga harus diatur pasangan peserta yang diketahui oleh widyaiswara tingkat kemampuan dan tingkat semangat belajarnya
 - c) Pada saat peserta berdiskusi dengan pasangannya, widyaiswara harus selalu siap siaga membantu peserta yang menghadapi kesulitan atau yang membutuhkan penjelasan tentang pertanyaan yang belum mereka pahami.
 - d) Widyaiswara selalu berada di kelas, mengendalikan secara edukatif dan persuasif agar peserta tetap bersemangat dalam proses pembelajaran
 - e) Widyaiswara harus melakukan penguatan-penguatan dan koreksi-koreksi terhadap substansi materi SANKRI secara tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, (2009), *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kemdiknas, 2011, *Kamus Bahasa Indonesia Untuk Pelajar*, Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kemdiknas, Jakarta

- Depdiknas , 2005, Standar Isi, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 22 Tahun 2005, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta.
- Dimiyati & Mudjiono, (2006), Belajar dan Pembelajaran, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ibrahim (2000), *Model Think, Pair, and Share (TPS)*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Sagala, Saiful, (2005), Konsep dan Makna Pembelajaran: Untuk membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar, Bandung: Alfabeta.
- Trianto, (2009), Mendesain Model Pembelajaran Inovatif - Progresif, Jakarta: PT. Rineka Cipta.

PEMBELAJARAN BERBASIS ANEKA SUMBER

Muktiono Waspodo

ABSTRAK

Ketersediaan aneka sumber belajar telah cukup banyak, namun demikian belum optimal dimanfaatkan untuk keperluan pembelajaran. Pembelajaran berbasis aneka sumber juga memiliki makna adanya kebebasan bagi peserta diklat untuk memanfaatkan sumber belajar yang ada, guna mendukung aktivitas belajarnya. Perbedaan jenis, tingkat kecerdasan, serta gaya belajar masing-masing peserta diklat berimplikasi pada ketersediaan sumber Atas dasar kenyataan yang demikian maka berkembangnya pendekatan belajar berbasis aneka sumber.

Kata Kunci: pembelajaran, peserta diklat, aneka sumber belajar

Availability of a variety of learning resources have been enough, however, has not been optimally utilized for the purposes of instructional. Based learning also has a variety of sources of meaning of freedom for participant training to take advantage of existing learning resources, to support learning activities. Differences in the type, level of intelligence and learning styles of each learner has implications for the availability of such On the basis of the fact that the development of various resource-based learning approach

Key words: instructional, participant training, various learning resources

I. PENDAHULUAN

Sering kita jumpai pembelajaran pada proses fasilitatoran dan pelatihan (diklat), sumber belajar yang digunakan hanyalah mengandalkan peran dari Fasilitator. Hal ini tentunya dapat mengakibatkan proses pembelajaran yang terjadi agak “monoton”. Kondisi belajar dapat terjebak menjadi “monolog”, tidak terbentuk proses dialog antar Fasillitator dengan peserta diklat, atau antar peserta diklat. Padahal sesungguhnya dalam proses diklat sangat dibutuhkan interaksi yang terjadi, sehingga akan memberikan peluang yang lebih besar bagi peserta diklat untuk lebih aktif belajar. Jika hanya mengandalkan satu sumber belajar, maka kejenuhan dimungkinkan akan terjadi, dan bahkan akan terjadi hambatan dalam meuntaskan sesuatu target pencapaian tujuan pembelajaran dalam materi diklat tersebut.

Pembelajaran pada proses diklat berbasis aneka sumber merupakan idaman bagi setiap peserta diklat, karena akan memberikan peluang yang cukup besar baginya dalam melakukan aktivitas belajar. Dengan demikian perlu diciptakan kondisi sedemikian rupa yang memungkinkan peserta diklat memiliki pengalaman belajar melalui berbagai sumber, baik sumber yang dirancang (*by design*) maupun yang dimanfaatkan (*by utilization*) untuk keperluan pembelajaran. Hal ini tentunya sejalan dengan perkembangan IPTEK, sumber belajar semakin lama semakin bertambah banyak jenisnya, sehingga memungkinkan orang-orang dapat belajar mandiri secara lebih baik.

Perkembangan kehidupan masyarakat juga telah terjadi pergeseran dari era industri ke era informasi, yang akan berdampak pada perkembangan fasilitatoran. Di era informasi saat ini peserta diklat setiap saat dihadapkan pada berbagai informasi dalam jumlah jauh lebih banyak dibandingkan dengan masa-masa sebelumnya. Informasi tersebut disebarkan melalui berbagai media baik cetak maupun elektronik. Jika peserta diklat tidak dipersiapkan untuk dapat memberi makna terhadap informasi, penciptakannya menjadi pengetahuan, menggunakan serta mengevaluasi pengetahuan yang diciptakan orang lain, mereka dapat tertinggal oleh perkembangan ilmu pengetahuan tersebut. Esensinya belajar itu, adalah aktivitas yang harus dilakukan oleh peserta diklat, untuk mengolah pesan pembelajaran (instructional) yang terkandung pada sumber belajar tersebut.

Dalam berbagai kesempatan, sebenarnya sumber belajar seringkali telah tersedia dihadapkan peserta diklat, namun demikian belum optimal dimanfaatkan untuk keperluan pembelajaran. Pembelajaran berbasis aneka sumber juga memiliki makna adanya kebebasan bagi peserta diklat untuk memanfaatkan sumber belajar yang ada, guna mendukung aktivitas belajarnya. Perbedaan jenis, tingkat kecerdasan, serta gaya belajar masing-masing peserta diklat mengakibatkan sumber belajar yang diperlukan dalam mencapai kompetensi tertentu juga berbeda. Atas dasar kenyataan yang demikian maka berkembangnya pendekatan belajar berbasis aneka sumber.

Semakin tersedianya sumber belajar di lingkungan peserta diklat, akan memberikan peluang dan kesempatan yang lebih besar baginya untuk melakukan kegiatan belajar. Namun demikian motivasi intrinsik dari peserta diklat untuk belajar merupakan faktor utama seseorang melakukan tindakan belajar. Dalam pemanfaatan sumber belajar, Fasilitator mempunyai peran membantu peserta diklat sehingga belajar lebih mudah, lebih lancar, lebih terarah, dan akhirnya akan menyenangkan bagi dirinya. Oleh sebab itu Fasilitator dituntut untuk memiliki kemampuan khusus yang berhubungan dengan pemanfaatan sumber belajar. Tidak akan sia-sia, jika menggunakan aneka sumber belajar dalam kegiatan pembelajaran. Justru memberikan makna/arti yang lebih besar guna

mengeksplorasi sumber belajar sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan pembelajaran pada materi diklat yang diampunya.

II. PERMASALAHAN

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan yang akan dibahas dalam kajian ini adalah;

- (1) Mengapa pembelajaran pada proses diklat penting berbasis aneka sumber ?;
- (2) Bagaimana pemilihan dan pemanfaatan sumber belajar ?;
- (3) Apakah anfaat pembelajaran berbasis sumber belajar ?;
- (4) Bagaimana menciptakan lingkungan belajar yang kondusif ?

III. PEMBAHASAN

A. PENTINGNYA PEMBELAJARAN BERBASIS ANEKA SUMBER

Pembelajaran adalah proses interaksi antara peserta diklat dengan fasilitator dan sumber belajar. Pada pengertian yang lain, pembelajaran merupakan bantuan fasilitator kepada peserta diklat memperoleh ilmu dan pengetahuan, penguasaan keterampilan, serta pembentukan sikap. Pengertian pembelajaran pada proses diklat berbeda dengan pengajaran. Secara harfiahnya pengajaran memberi kesan hanya sebagai pekerjaan satu pihak, yaitu pekerjaan fasilitator saja, sedangkan pembelajaran menyiratkan adanya interaksi antara fasilitator dengan peserta diklat dan sumber belajar lainnya. Keberhasilan pembelajaran pada proses diklat dipengaruhi adanya ketersediaan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan diklat dan karakteristik peserta diklat.

Dalam kenyataan bahwa pembelajaran pada proses diklat dapat terjadi dimana saja dan kapan saja. Untuk menghasilkan kualitas belajar yang optimal, maka perlu dirancang aktivitas belajar oleh peserta diklat itu sendiri ataupun melalui peran Fasilitator dan/atau bimbingan orang lain. Kegiatan belajar tidak hanya di lembaga diklat saja, melainkan juga di lembaga kediklatan yang nonformal. Oleh karena itu belajar tidak dibatasi oleh waktu, tempat, dan sumber belajar, yang terpenting adalah interaksi pembelajaran yang terjadi pada peserta diklat dengan sumber belajar yang tersedia atau dirancang secara khusus.

Dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kaitannya dengan berbagai kehidupan bermasyarakat, munculnya berbagai inovasi guna memberikan kemudahan bagi individu dan masyarakat. Tentunya pemerintah harus berupaya mengawalinya dengan mengkritisi bagaimana cara mempelajarinya, dan sumber belajar apa yang sesuai dengan karakteristik peserta didik (individu) dan masyarakat pada umumnya. Pembelajaran dengan

menggunakan aneka sumber menuntut adanya kemandirian dari peserta diklat untuk belajar sepanjang hayat.

Gagne (1977) seperti yang dikutip Miarso (2004), berpendapat bahwa belajar merupakan seperangkat proses yang bersifat internal bagi setiap pribadi (hasil) yang merupakan hasil transformasi rangsangan yang berasal dari peristiwa eksternal dilingkungan pribadi yang bersangkutan (kondisi). Agar kondisi eksternal itu lebih bermakna sebaiknya diorganisasikan dalam urutan peristiwa pembelajaran (metode atau perlakuan). Pada umumnya belajar adalah upaya menguasai sesuatu yang baru yang ditandai dengan perubahan tingkah laku, sebagai hasil pengalaman dari upaya tersebut. Dalam melaksanakan kegiatan belajar tersebut, tentu saja memerlukan berbagai sumber belajar. Sedangkan pengertian sumber belajar berdasarkan berbagai referensi disebutkan :

1. Menurut Association for Educational Communications and Technology (AECT, 1977) “Sumber belajar adalah segala sesuatu atau daya yang dapat dimanfaatkan oleh fasilitator, baik secara terpisah maupun dalam bentuk gabungan, untuk kepentingan belajar-mengajar dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi tujuan pembelajaran”
2. *Seel & Richey (1994)* Sumber Belajar adalah manifestasi fisik dari teknologi – perangkat keras, perangkat lunak, dan bahan pembelajaran. Manifestasi fisik teknologi dapat dikategorikan dalam 4 jenis teknologi (Cetak, Audiovisual, Berbasis Komputer, dan Terpadu
3. *Percival & Ellington (1988)* : mengatakan bahwa sumber belajar yang dipakai dalam fasilitatoran atau latihan adalah suatu sistem yang terdiri dari sekumpulan bahan atau situasi yang diciptakan dengan sengaja dan dibuat agar memungkinkan fasilitator belajar secara individual. Sumber belajar inilah yang disebut media fasilitatoran atau media pembelajaran.
4. *Sudjana (1989)* : menuliskan bahwa pengertian sumber belajar bisa diartikan secara sempit dan secara luas. Pengertian secara sempit diarahkan pada bahan-bahan cetak. Sedangkan secara luas tidak lain adalah daya yang bisa dimanfaatkan guna kepentingan proses belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung.
5. *Ahmad Rohani (2004: 161)* mendefinisikan “Sumber belajar sebagai segala daya yang dapat dipergunakan untuk kepentingan proses/ aktivitas pengajaran baik secara langsung maupun tidak langsung, di luar peserta diklat (lingkungan) yang melengkapi mereka pada saat pembelajaran berlangsung.”

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber belajar adalah segala sesuatu yang dapat dipergunakan untuk kepentingan pembelajaran sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan pembelajaran yang

telah ditetapkan Sedangkan sumber belajar akan menjadi bermakna bagi peserta diklat dan Fasilitator, apabila sumber belajar diorganisir melalui rancangan yang memungkinkan seseorang dapat memanfaatkannya sebagai sumber belajar. Jika tidak maka tempat atau lingkungan alam sekitar, benda, orang atau buku sekalipun hanya sekedar sesuatu yang tidak akan ada artinya apa-apa.

Dengan demikian pada hakikatnya sumber belajar begitu luas dan kompleks, lebih dari sekedar media pembelajaran. Segala sesuatu yang dimungkinkan dapat dimanfaatkan untuk keberhasilan pembelajaran dapat dipertimbangkan menjadi sumber belajar. Hal ini menegaskan bahwa Fasilitator (dosen dan fasilitator) bukanlah satu-satunya sumber tetapi hanya salah satu saja dari sekian sumber belajar lainnya.

Untuk lebih jelasnya sumber belajar dapat dibagi dalam dua kelompok besar yaitu :

1. Sumber belajar yang direncanakan (*by design*) yaitu : Semua sumber yang secara khusus telah dikembangkan sebagai komponen sistem pembelajaran untuk memberikan fasilitas belajar yang terarah dan bersifat formal.
2. Sumber belajar karena dimanfaatkan (*by utilization*) yaitu : Semua sumber yang tidak secara khusus didesain untuk keperluan pembelajaran namun dapat ditemukan, diaplikasikan dan dimanfaatkan untuk keperluan belajar. Contoh : Kantor pos pada awalnya hanya digunakan untuk kepentingan persuratan, tetapi kantor pos tersebut dapat digunakan sebagai sumber belajar apabila seseorang sedang membicarakan pokok bahasan tentang persuratan.

Sumber belajar yang dirancang maupun dimanfaatkan, sama-sama pentingnya guna memberikan peluang dan kesempatan untuk mendukung kegiatan pembelajaran. Kebermanfaatan sumber belajar sangat dipengaruhi oleh peserta diklat, karena sesungguhnya “kebebasan” di sini memiliki makna bahwa peserta diklat diharapkan mampu untuk memilih dan memanfaatkan sumber belajar yang tersedia. Jika mampu dan dimungkinkan sesuai dengan kebutuhan belajarnya, dapat juga mengembangkan sumber belajar sehingga kontekstual dengan kebutuhannya. Peran fasilitator, tentunya menciptakan lingkungan yang kondusif atau merangsang (menstimulus) terjadinya perbuatan belajar pada peserta diklat.

Menurut AECT (1977) telah membuat klasifikasi sumber belajar sebagai berikut:

1. Pesan (*messages*), yaitu informasi yang ditransmisikan oleh komponen lain dalam bentuk ide, fakta, seni, dan data. Termasuk dalam kelompok pesan adalah semua bidang studi yang harus diajarkan kepada fasilitator.

2. Orang (*peoples*), bertindak sebagai penyimpan, pengolah, dan penyaji pesan. Dalam kelompok ini misalnya fasilitator, tutor, peserta diklat, tokoh masyarakat (yang mungkin berinteraksi dengan masyarakat)
3. Bahan (*materials*), yaitu perangkat lunak yang mengandung pesan untuk disajikan melalui penggunaan alat ataupun dirinya sendiri. Misalnya transparansi, slide, audio, video, buku, majalah, dan lainnya.
4. Alat (*devices*), yaitu perangkat keras yang digunakan untuk menyampaikan pesan yang tersimpan dalam bahan. Misalnya slide proyektor, video tape, pesawat radio, televisi.
5. Teknik (*techniques*), yaitu prosedur atau acuan yang disiapkan untuk menggunakan bahan, peralatan, orang, dan lingkungan untuk menyampaikan pesan. Seperti belajar sendiri, simulasi, demonstrasi, tanya jawab.
6. Lingkungan (*setting*), yaitu situasi di sekitar dimana pesan disampaikan, lingkungan bisa bersifat fisik (gedung sekolah, perpustakaan, laboratorium, studio, auditorium, museum, taman, lingkungan non fisik/ suasana belajar).

Dari uraian tersebut di atas, aka pembelajaran para proses diklat perlu untuk menggunakan dan/atau memanfaatkan sumber belajar yang tersedia atau dirancang secara khusus karena memberikan peluang yang lebih besar peserta diklat menjadi aktif, dan memudahkan Fasilitator dalam mengelola pembelajarannya. Sebagian tugas dari Fasilitator dapat digantikan dengan keberadaan dari Sumber belajar.

B. PEMILIHAN DAN PEMANFAATAN SUMBER BELAJAR

Dalam proses pemilihan sumber belajar yang efektif dan efisien, isi dan tujuan pembelajaran haruslah sesuai dengan karakteristik sumber belajar tertentu. Untuk memilih berbagai jenis atau komponen sumber belajar seperti yang dikemukakan Anderson (1987) dan AECT (1986), dapat digunakan sebagai langkah-langkah pemilihan secara menyeluruh; yaitu

1. Merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan penggunaan sumber belajar secara jelas.
2. Menentukan isi pesan yang dipergunakan untuk mencapai tujuan.
3. Mencari bahan pembelajaran (*materials*) yang memuat isi pesan.
4. Menentukan apakah perlu menggunakan sumber belajar orang, seperti fasilitator, pakar bidang ilmu, tokoh masyarakat dan sebagainya.
5. Menentukan apakah perlu menggunakan peralatan untuk mentransmisikan isi pesan.
6. Memilih peralatan yang sesuai dengan kebutuhan untuk mentransmisikan isi pesan.

7. Menentukan teknik penyajian pesan
8. Menentukan latar (*setting*) tempat berlangsung penggunaan sumber belajar.
9. Menggunakan semua sumber belajar yang telah dipilih atau ditentukan yang efektif dan efisiensi
10. Mengadakan penilaian sumber belajar.

Berbagai jenis sumber belajar tersebut, pada dasarnya tidak boleh dilihat secara parsial. Aneka sumber belajar harus dipandang sebagai satu kesatuan yang utuh dalam sebuah proses pembelajaran. Semua jenis sumber belajar yang memang sesuai, perlu dipertimbangkan demi tercapainya pembelajaran yang lebih baik. Dengan demikian diharapkan akan berdampak positif terhadap hasil pembelajaran. Ada sejumlah pertimbangan yang harus diperhatikan, ketika akan memilih dan memanfaatkan sumber belajar, yaitu :

1. Bersifat ekonomis dan praktis (kesesuaian antara hasil dan biaya)
2. Praktis dan sederhana artinya mudah dalam pengaturannya
3. Fleksibel dan luwes, dalam merancang dan menerapkan sumber belajar tidak kaku dan dapat terjadi penyesuaian .
4. Sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai dan materi yang diperlukan
5. Sesuai dengan karakteristik peserta diklat antara lain pada taraf berfikir, tingkat perkembangan psikisnya.

Dalam mewujudkan masyarakat belajar sepanjang hayat (*long life education*) dan untuk menghadapi era informasi dan pasar bebas, para fasilitator (fasilitator, dosen, instruktur) harus berupaya menciptakan kondisi yang memungkinkan peserta diklat memiliki pengalaman belajar dari berbagai sumber, baik sumber belajar yang dirancang maupun sumber belajar yang dimanfaatkan. Belajar merupakan suatu proses yang dilakukan oleh individu untuk memperoleh perubahan perilaku baru secara keseluruhan, sebagai hasil dari pengalaman individu itu sendiri dalam berinteraksi dengan lingkungannya.

C. MANFAAT PEMBELAJARAN BERBASIS ANEKA SUMBER

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dideskripsikan manfaat pembelajaran berbasis aneka sumber, yakni sebagai berikut;

1. Meningkatkan produktivitas pembelajaran dengan cara;
 - a. mempercepat laju belajar dan membantu fasilitator untuk menggunakan waktu secara lebih baik dan
 - b. mengurangi beban fasilitator dalam menyajikan informasi, sehingga dapat lebih banyak mengembangkan inspirasi, memotivasi peserta diklat secara maksimal

2. Memberikan kemungkinan pembelajaran yang sifatnya lebih individual, dengan cara:
 - a. mengurangi intervensi fasilitator yang kaku dan tradisional; dan
 - b. memberikan kesempatan bagi fasilitator untuk berkembang sesuai dengan karakteristiknya
3. Meningkatkan kualitas proses pembelajaran, dengan cara:
 - a. mengoptimalkan pemanfaatan jenis sumber belajar;
 - b. penyajian informasi dan bahan secara lebih kongkrit.
4. Memungkinkan belajar secara seketika, cara:
 - a. mengurangi kesenjangan antara pembelajaran yang bersifat verbal dan abstrak dengan realitas yang sifatnya kongkrit;
 - b. memberikan pengetahuan yang sifatnya langsung.
5. Memungkinkan penyajian pembelajaran yang lebih luas, dengan menyajikan informasi yang mampu menembus batas geografis.

Mengoptimalkan sumber belajar tidak selalu harus didukung biaya yang tinggi dan sulit untuk mendapatkannya, yang kadang-kadang ujung-ujungnya akan membebani orang tua fasilitator untuk mengeluarkan dana fasilitatoran yang lebih besar lagi. Padahal dengan berbekal kreativitas, fasilitator dapat membuat dan menyediakan sumber belajar yang sederhana dan murah. Misalkan, bagaimana fasilitator dapat memanfaatkan bahan bekas. Bahan bekas, yang banyak tersedia pada di suatu unit kerja (kantor), dikemas dan dirancang untuk menjadi sumber belajar.

D. PENCIPTAAN LINGKUNGAN BELAJAR YANG KONDUSIF

Agar proses pembelajaran memberikan makna yang jelas dan terciptanya lingkungan pembelajaran yang kondusif dengan menggunakan aneka sumber belajar. Bagaimana halnya dengan peran Fasilitator ? Tentunya kehadiran sumber belajar selain Fasilitator bukannya menjadikan dirinya “tidak aktif”. Karena tugas fasilitator diarahkan untuk merencanakan, menciptakan dan menemukan kegiatan yang bersifat memfasilitasi belajar peserta diklat. Di samping itu mereka berperan untuk mengkondisikan belajar menjadi menyenangkan. Hal ini sangat penting sebagai landasan terciptanya masyarakat belajar sepanjang hayat dimana orang akan belajar terus secara bebas dan mandiri. Dalam upaya mewujudkan masyarakat belajar sepanjang hayat dan untuk menghadapi era informasi dan pasar bebas tersebut, para Fasilitator harus berupaya menciptakan kondisi yang memungkinkan peserta diklat memiliki pengalaman belajar dari berbagai sumber, baik sumber belajar yang dirancang maupun sumber belajar yang dimanfaatkan.

Fasilitator dalam merancang pembelajaran perlu menganalisis sumber-sumber belajar apa yang tersedia dan dapat digunakan untuk menyampaikan isi pembelajaran. Perencanaan pembelajaran aneka sumber perlu dilakukan

disebabkan: (1) dengan belajar berbasis aneka sumber, peserta diklat dapat melakukan kegiatan belajar sesuai dengan gaya belajar yang dimilikinya, misalnya dengan jalan mendengarkan rekaman audio, siaran radio, dan melihat TV, video dan *computer assisted instruction* (CIA), dan lain-lain, (2) Kesempatan belajar karena hal ini sifatnya individual, maka seorang pebelajar dapat saja mengatur kapan waktu yang cocok buat mereka belajar, (3) Kemauan atau motivasi untuk belajar. Tanpa motivasi yang tinggi prestasi belajar akan sulit dicapai, walau bagaimanapun tersedianya berbagai aneka sumber belajar.

Beberapa manfaat yang dapat diambil dari belajar berbasis aneka sumber antara lain, (a) seseorang dapat belajar sesuai dengan kondisinya dan waktu belajar, (b) menimbulkan pemahaman yang lebih mendalam, (c) mendorong terjadinya pemusatan perhatian terhadap topik sehingga pebelajar menggali lebih banyak informasi dan menghasilkan produk belajar yang lebih bermutu, (d) meningkatkan pembentukan keterampilan berpikir seperti ketrampilan memecahkan masalah, memberikan pertimbangan, (e) meningkatkan motivasi belajar, (f) mengurangi ketergantungan pada fasilitator, (g) menumbuhkan kesempatan belajar yang baru, dan (g) menumbuhkan rasa percaya diri dalam menghadapi tantangan baru.

Sumber belajar yang dirancang maupun dimanfaatkan bagi keperluan pembelajaran, tentunya juga masih membutuhkan peran fasilitator. Setidaknya melalui strategi pembelajaran yang dipilih fasilitator harus mampu: mengenalkan, merencanakan dan memanfaatkan sumber belajar sehingga hasil pembelajaran menjadi lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu sebagai konsekuensi logisnya, fasilitator perlu (1) mengetahui proses transformasi pesan-pesan pembelajaran (2) mengetahui jenis dan karakteristik sumber belajar, dan (3) mengetahui bagaimana cara memanfaatkan sumber belajar untuk kepentingan pembelajaran. Dengan demikian setidaknya untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, seorang fasilitator perlu mengetahui sumber belajar, pemanfaatan sumber belajar, dan pengelolaan sumber belajar tersebut.

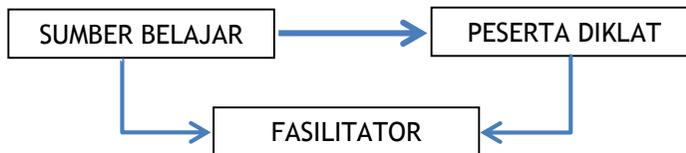
Salah satu indikator lingkungan belajar yang kondusif adalah lingkungan yang dapat menunjukkan bahwa peserta diklat merasa nyaman, senang, dan semangat untuk belajar, serta hasilnya relati akan menggembirakan dari target pencapaian hasil belajar yang ditetapkan. Lingkungan belajar akan tercipta kondusif, pada umumnya menunjukkan adanya pemanfaatan sumber belajar yang tepat sesuai dengan tujuan pembelajaran dan karakteristik peserta diklat.

Dengan demikian keberadaan sumber belajar sangat penting pada proses diklat yang dilakukan, adapun keberadaanya tersebut dalam pembelajaran para proses diklat dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Keberadaan Sumber belajar

a. Keberadaan sumber belajar dalam pembelajaran Individual.

Dalam proses diklat dapat terjadi pola belajar individual, dan hal ini dapat dipengaruhi oleh pemanfaatan sumber belajar.. Titik berat pembelajaran individual adalah pada peserta diklat, sedang Fasilitator mempunyai peranan sebagai penunjang atau fasilitator. Sehingga peranan sumber belajar sangat penting, pola komunikasi dalam pembelajaran individual adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Keberadaan sumber belajar dalam pembelajaran Individual.

Keterangan; Sumber belajar menjadi rujukan/acuan referensi utama oleh Peserta diklat pada kegiatan pembelajaran. Jika diperlukan peran Fasilitator memfasilitasi proses pembelajaran yang terjadi

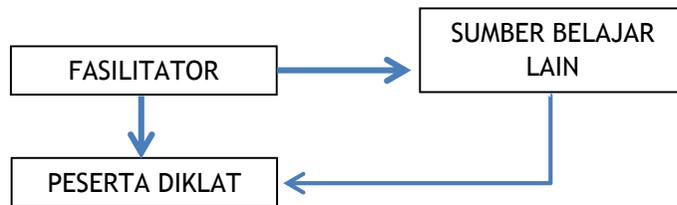
Dalam pembelajaran individual terdapat tiga pendekatan yang berbeda yaitu :

- 1) *Front line teaching method*, dalam pendekatan ini fasilitator berperan menunjukkan sumber belajar yang perlu dipelajari.
- 2) *Keller Plan*, yaitu pendekatan yang menggunakan teknik pembelajaran individual yang ditunjang dengan berbagai sumber berbentuk audio visual yang didesain khusus untuk belajar individual.
- 3) *Metode proyek*, peranan fasilitator cenderung sebagai penasehat dibanding pendidik, sehingga peserta diklatlah yang bertanggung jawab dalam memilih, merancang dan melaksanakan berbagai kegiatan belajar.

Sumber belajar hendaknya dirancang berdasarkan prinsip: (a) Dialog, disajikan menarik melalui permainan, kombinasi warna dan suara. (b) Persuasif dan bukan mendikte. (c) Pemilihan sumber belajar yang tepat. (d) Bentuk sajiannya singkat, padat, jelas dan menyeluruh. Dalam pembelajaran individual, peranan fasilitator dalam interaksi dengan peserta diklat lebih banyak sebagai konsultan, pengelola belajar, pengarah, pembimbing, penerima hasil kemajuan belajar peserta diklat.

b. Kedudukan Sumber Belajar dalam Belajar Klasikal

Pola komunikasi dalam belajar klasikal yang dipergunakan adalah komunikasi langsung antara fasilitator dengan peserta diklat. Hasil belajar sangat tergantung oleh kualitas fasilitator, karena fasilitator merupakan sumber belajar utama. Sumber lain seolah-olah tidak ada peranannya sama sekali, karena frekuensi belajar didominasi interaksinya dengan fasilitator. Bentuk Komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut:



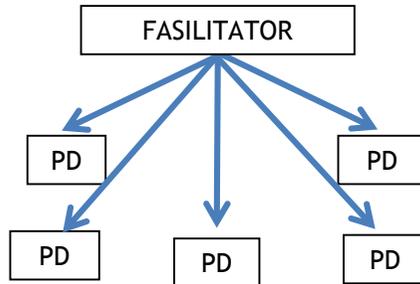
Gambar 2. Kedudukan Sumber Belajar dalam Belajar Klasikal

Pemanfaatan sumber belajar selain fasilitator, sangat selektif dan sangat ketat di bawah petunjuk dan kontrol fasilitator. Di samping itu fasilitator sering memaksakan penggunaan sumber belajar yang kurang relevan dengan ciri-ciri peserta diklat dan tujuan belajar, hal ini terjadi karena sumber belajar yang tersedia terbatas. Peranan Sumber Belajar secara keseluruhan seperti terlihat dalam pola komunikasinya selain fasilitator rendah. Keterbatasan penggunaan sumber belajar terjadi karena metode pembelajaran yang utama hanyalah metode ceramah. Menurut Percipal and Ellington (1984), bahwa perhatian yang penuh dalam belajar dengan metode ceramah makin lama makin menurun drastis.

Di samping itu British Audio Visual Association (1985), menyatukan bahwa 75 % pengetahuan diperoleh melalui indera penglihatan, 13 % indera pendengaran, 6 % indera sentuhan dan rabaan dan 6 % indera penciuman dan lidah. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh perusahaan SOVOCOM COMPANY di Amerika dalam Sadiman (1989: 155-156), tentang kemampuan manusia dalam menyimpan pesan adalah : verbal (tulisan) 20%, Audio saja 10%, visual saja 20%, Audio visual 50%. Tetapi kalau proses belajar hanya menggunakan metode (a) Membaca saja, maka pengetahuan yang mengendap hanya 10% (b) Mendengarkan saja pengetahuan yang mengendap hanya 20%. (c) Melihat saja pengetahuan yang mengendap bisa 50%. Dan (e) Mengungkapkan sendiri pengetahuan yang mengendap bisa 80%. (f) Mengungkapkan sendiri dan mengulang pada kesempatan lain 90%. Dari penjelasan tersebut diatas, bahwa fasilitator harus pandai memilih dan mengkombinasikan metode pembelajaran dengan belajar yang ada.

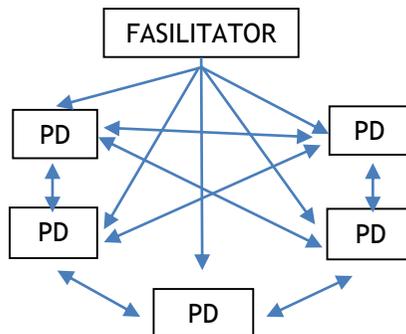
2. Peranan Sumber Belajar dalam Belajar Kelompok

Pola komunikasi dalam belajar kelompok, menurut Derek Rowntere dalam bukunya *Educational Technology in Curriculum Development* (1982), menyajikan dua pola komunikasi yang secara umum ditetapkan dalam belajar yaitu pola:



Keterangan; Proses pembelajaran sangat dominan dikontrol oleh Fasilitator
PD = Peserta diklat

Gambar 3. Pola komunikasi sangat dominan dikontrol oleh Fasilitator



Keterangan; Proses pembelajaran dikontrol oleh anggota kelompok, dan Fasilitator memfasilitasinya
PD = Peserta diklat

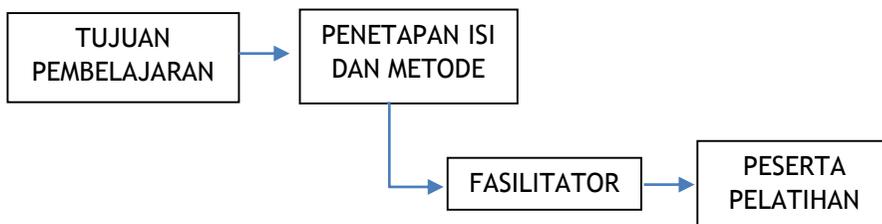
Gambar 4. Pola komunikasi dikontrol oleh anggota kelompok

- Buzz sessions* (diskusi singkat) adalah kemampuan yang diperoleh peserta diklat untuk didiskusikan singkat sambil jalan. Sumber belajar yang digunakan adalah materi yang digunakan sebelumnya.
- Controllet discussion* (diskusi dibawah kontrol fasilitator), sumber belajarnya antara lain adalah bab dari suatu buku, materi dari program audio visual, atau masalah dalam praktek laboratorium

- c. *Tutorial* adalah belajar dengan fasilitator pembimbing, sumber belajarnya adalah masalah yang ditemui dalam belajar, harian, bentuknya dapat bab dari buku, topik masalah dan tujuan pembelajaran tertentu.
- d. *Team project* (tim proyek) adalah suatu pendekatan kerjasama antar anggota kelompok dengan cara mengenai suatu proyek oleh tim
- e. *Simulasi* (persentasi untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya).
- f. *Micro teaching*, (proyek pembelajaran yang direkam dengan video).
- g. *Self help group* (kelompok swamandiri).

3. Pola-pola Pembelajaran

a. Pola Pembelajaran Tradisional

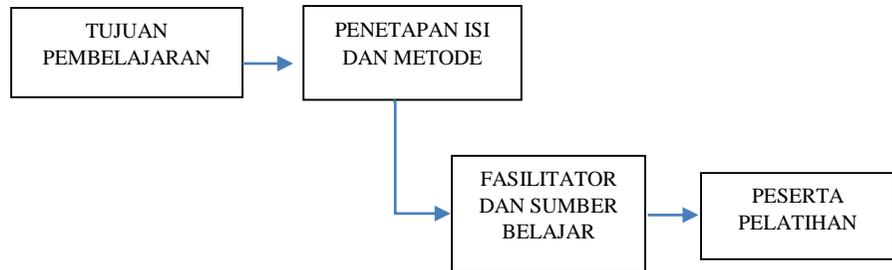


Gambar 5. Pola Pembelajaran Tradisional

Pembelajaran tradisional pada umumnya fasilitator mempunyai kedudukan sebagai satu-satunya sumber belajar dalam sistem pembelajaran. Fasilitator memegang kontrol dan kendali sepenuhnya dalam menetapkan isi dan metode belajar, bahkan kadang-kadang juga dalam menilai kemajuan belajar mahasiswa diklat. Pola pembelajaran ini dapat disebut dengan diagram berikut:

b. Pola Pembelajaran dengan sumber belajar berupa orang dibantu sumber lain.

Kecenderungan standarisasi masukan pada dasarnya beranggapan bahwa adanya standar tersebut mempunyai nilai ekonomis, di samping juga dapat memperbaiki kontrol atas proses kegiatan. Nilai ekonomis yang diperoleh dengan adanya standar masukan, misalnya atas buku teks, satu bentuk dan desain gedung serta fasilitas sekolah, satu bentuk papan tulis dan lain-lain sumber.



Keterangan:

Pola pembelajaran dengan sumber belajar berupa orang sumber belajar lain

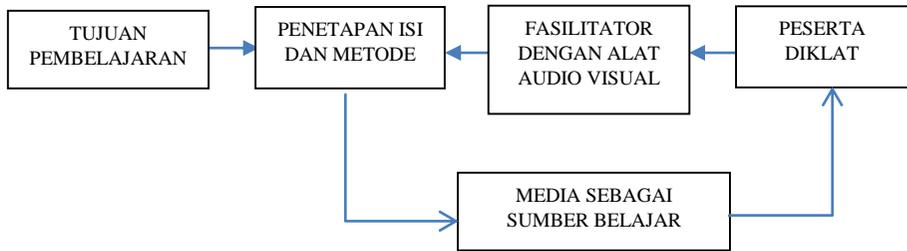
Gambar 6. Pola Pembelajaran dengan sumber belajar berupa orang dibantu sumber lain

Perkembangan teknologi mula-mula dengan ciri instrumentasi sebagai perpanjangan anggota badan manusia mengubah orientasi, mengubah teknik, dan juga mengubah situasi belajar. Dalam situasi inilah maka dalam pola pembelajaran terdapat sub komponen baru yaitu alat yang dipakai oleh fasilitator sebagai sarana untuk membantu pelaksanaan kegiatan. Pola pembelajaran yang memanfaatkan sumber belajar lain disamping fasilitator, dapat ditunjukkan dalam diagram berikut ini.

c. Pola Pembelajaran dengan sumber belajar berupa orang (fasilitator) bekerja sama dengan sumber belajar lain.

Makin majunya ilmu dan cakrawala manusia mengakibatkan tiap generasi penerus harus belajar lebih banyak untuk menjadi manusia terdidik. Agar sistem pendidikan secara efektif, maka tidak memadai apabila dipakai sumber belajar yang berupa fasilitator, buku, alat audio visual, dan lain-lain. Mulai dirasakan perlu adanya cara baru dalam mengkomunikasikan segala pengetahuan dan pesan baik secara verbal maupun non verbal. Alat tidak lagi merupakan hasil pengetahuan manusia, tetapi juga sarana untuk mengkomunikasikan pengetahuan dan ketrampilan khusus, di samping untuk mengembangkan terus pengetahuan, ketrampilan, dan teknik baru. Di samping itu mulai disadari bahwa standarisasi pada masukan belum dapat menjamin hasil yang baik, kiranya diperlukan adanya standarisasi dalam proses dengan jalan lebih memprogram proses itu sendiri. Dalam hubungan ini sumber belajar tertentu khusus dipersiapkan untuk dapat dipakai oleh peserta diklat dalam kegiatan pembelajaran secara langsung. Sumber ini lazim berupa media yang dipersiapkan secara khusus oleh kelompok fasilitator- media yang berinteraksi dengan peserta diklat secara tidak langsung, yaitu melalui media. Fasilitator dan fasilitator media ini saling

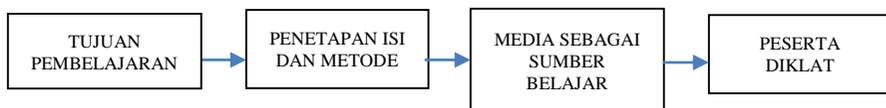
berinteraksi dengan peserta diklat berdasarkan satu tanggung jawab bersama. Pola pembelajaran yang demikian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7. Pola pembelajaran dimana terdapat tanggung jawab bersama antara Fasilitator dengan sumber lain

d. Pola Pembelajaran dengan belajar mandiri.

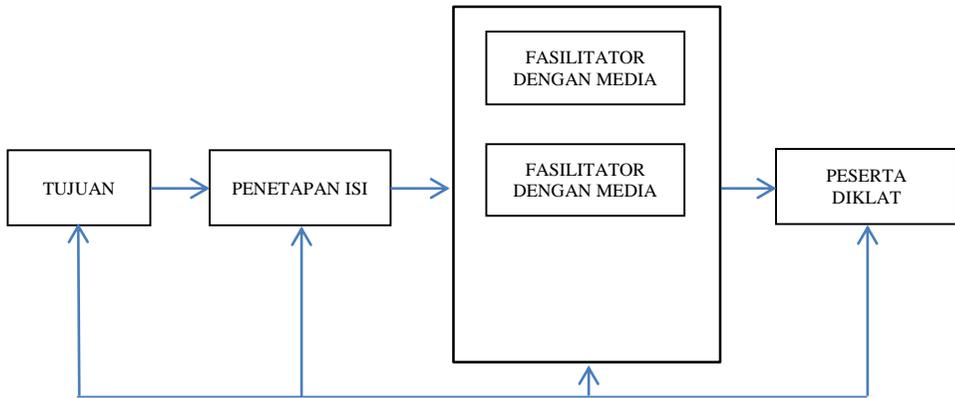
Meningkatnya kebutuhan baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, semakin dirasakan terbatasnya sumber belajar yang berupa fasilitator. Di samping meningkatnya tuntutan profesional terhadap fasilitator, juga berkembangnya lapangan kerja baru yang memberikan jaminan hidup yang lebih baik, akan membatasi jumlah fasilitator yang baik. Memperbanyak fasilitator yang baik tidak mungkin dapat dilaksanakan secara fisik, tetapi masih dimungkinkan memperbanyak karyanya berupa berbagai media pembelajaran. Fasilitator yang baik dapat ditugaskan untuk mempersiapkan bahan pembelajaran yang lengkap secara sistematis dan terprogram dalam bentuk modul atau paket untuk keperluan belajar mandiri lainnya. Apabila peserta diklat sudah mempunyai disiplin yang tinggi, latar belakang pengalaman cukup luas dan pola berpikir sudah lebih matang, maka interaksi langsung antar peserta diklat dengan media yang dipersiapkan oleh fasilitator ahli, dapat berjalan tanpa intervensi fasilitator kelas. Dengan demikian kehadiran fasilitator dapat sepenuhnya digantikan oleh sumber belajar yang diciptakannya. Media semacam ini disebut fasilitator-media. Pola pembelajaran ini dapat digambarkan sebagai berikut:



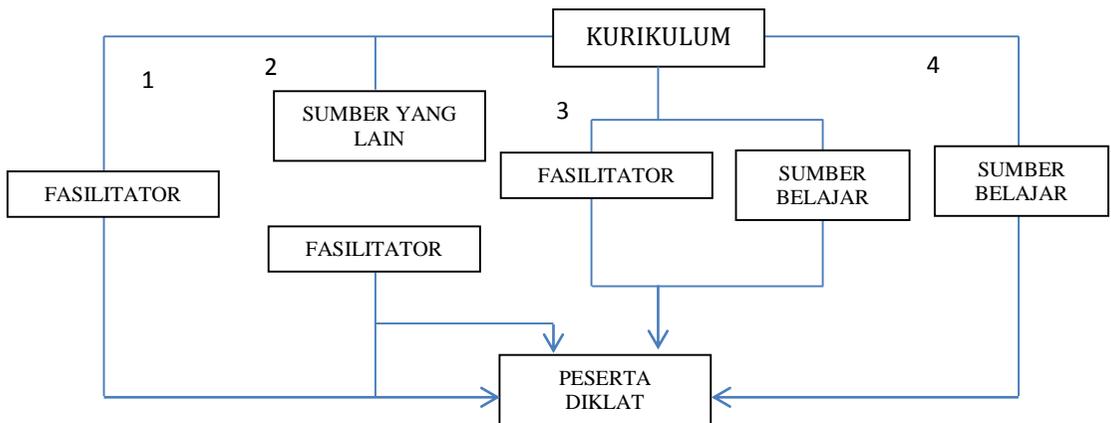
Gambar 8. Pola Instruksional dengan belajar Mandiri (Menggunakan Media)

e. Pola sistem Pembelajaran

Kombinasi keempat pola dasar pembelajaran di atas dapat dijelaskan dalam diagram sebagai berikut:



Gambar 9. Kombinasi keempat pola dasar sistem pembelajaran



Gambar 10. Perkembangan pola-pola pembelajaran

Agar dapat gambaran yang jelas pola pembelajaran tersebut di atas dapat dijelaskan:

- 1) Dalam Pola 1, sumber belajar hanya berupa orang saja. Fasilitator kelas memegang kendali yang penuh atas terjadinya pembelajaran.
- 2) Dalam pola 2, sumber belajar berupa orang dibantu oleh sumber lain. Meskipun demikian dalam pola ini fasilitator kelas masih memegang kendali, hanya saja tidak mutlak, karena dibantu oleh
- 3) sumber lain. Dalam pola ini sumber belajar berfungsi sebagai alat bantu.

- 4) Dalam pola 3, sumber belajar berupa orang bekerjasama dengan sumber belajar lain berdasarkan suatu pembagian tanggung jawab. Dalam hal ini kontrol terhadap kegiatan pembelajaran di bagi bersama antara sumber manusia dan sumber lain. Sumber lain tersebut merupakan bagian integral dari seluruh kegiatan belajar.
- 5) Dalam Pola 4, peserta diklat belajar hanya dari satu sumber yang bukan manusia

4. Kualitas dan Hasil Pembelajaran

Dalam batas-batas tertentu manusia dapat belajar dengan sendiri dan mandiri tanpa bantuan orang lain, namun dalam batas-batas tertentu manusia dalam belajar memerlukan bantuan pihak lain. Hadirnya orang lain dalam pembelajaran dimaksudkan agar belajar menjadi lebih mudah, lebih efektif, lebih efisien dan mengarah pada tujuan, upaya inilah yang dimaksud dengan pembelajaran. Pembelajaran yang baik belum dapat menjamin baiknya prestasi belajar, masih ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kualitas hasil belajar, diantaranya adalah peserta diklat itu sendiri. Hakekatnya pembelajaran secara umum dilukiskan Gagne sebagai upaya yang tujuannya adalah membantu orang belajar. Peristiwa pembelajaran terjadi apabila peserta diklat secara aktif berinteraksi dengan sumber belajar yang diatur oleh fasilitator. Dalam interaksi pembelajaran tersebut, setiap peserta diklat diperlakukan sebagai manusia yang bermartabat, yang minat dan potensinya perlu diwujudkan secara optimal.

Kualitas pembelajaran sangat dipengaruhi oleh metode pembelajaran yang dilakukan yaitu strategi pengorganisasian pembelajaran makro dan mikro, strategi penyampaian pembelajaran, serta strategi pengelolaan pembelajaran di bawah kondisi

yang ada yaitu karakteristik tujuan, karakteristik isi, kendala, dan karakteristik peserta diklat. Hasil pembelajaran adalah semua efek yang dapat dijadikan sebagai indikator tentang nilai dari penggunaan suatu metode di bawah kondisi yang berbeda. Efek ini bisa berupa efek yang disengaja dirancang oleh sebab itu merupakan efek yang diinginkan, dan juga berupa efek nyata sebagai hasil penggunaan metode pembelajaran tertentu.

Bila acuan pembelajaran adalah pada efek atau hasil pembelajaran yang diinginkan, maka hasil ini harus ditetapkan lebih dahulu sebelum menetapkan metode pembelajaran. Langkah ini akan terbalik, apabila acuan pembelajaran adalah pada efek atau hasil pembelajaran yang nyata (*actual*) maka metode pembelajaran yang akan dipakai ditetapkan lebih dahulu, selanjutnya mengamati hasil pembelajaran sebagai akibat dari penggunaan metode di bawah kondisi pembelajaran yang ada. Pada tingkat yang amat umum sekali, hasil

pembelajaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu: (1) keefektifan (*effectiveness*) (2) efisiensi (*efficiency*), dan daya tarik (*appeal*).

Keefektifan Pembelajaran, biasanya diukur dengan tingkat pencapaian peserta diklat. Ada 4 aspek penting yang dapat dipakai untuk mempreskripsikan keefektifan pembelajaran yaitu: (1) kecermatan penguasaan perilaku yang dipelajari atau sering disebut tingkat kesalahan (2) kecepatan unjuk kerja (3) tingkat alih belajar (4) tingkat retensi dari apa yang dipelajari.

Efisiensi Pembelajaran, biasanya diukur dengan rasio antara keefektifan dan jumlah waktu yang dipakai peserta diklat dan/atau jumlah biaya pembelajaran yang digunakan.

Daya tarik pembelajaran, biasanya diukur dengan mengamati kecenderungan peserta diklat untuk tetap/terus belajar. Daya tarik pembelajaran erat kaitannya dengan daya tarik mata diklat, dimana kualitas pembelajaran biasanya akan mempengaruhi keduanya. Itulah sebabnya pengukuran kecenderungan peserta diklat untuk terus dan atau tidak terus belajar dapat dikaitkan dengan proses pembelajaran itu sendiri atau dengan mata diklat tersebut.

IV. PENUTUP

Pembelajaran berbasis aneka sumber belajar akan menjadi bermakna bagi bagi peserta diklat maupun Fasilitator, jika sumber belajar dirancang dan dikelola yang memungkinkan seseorang dapat memanfaatkannya sebagai sumber belajar secara mudah dan kontekstual dengan kebutuhannya. Jika tidak maka tempat atau lingkungan alam sekitar, benda, orang atau buku sekalipun hanya sekedar sesuatu yang tidak akan ada artinya apa-apa. Pada hakikatnya sumber belajar tersedia di lingkungan internal dan eksternal pada setting belajar. Oleh karena itu keberhasilan pembelajaran dengan menggunakan aneka sumber belajar dapat memungkinkan peserta diklat berkembang secara optimal. Kehadiran sumber belajar lainnya, menunjukkan bahwa Fasilitator bukanlah satu-satunya sumber tetapi hanya salah satu saja dari sekian sumber belajar yang dapat menyampaikan pesan-pesan pembelajaran.

Sumber belajar pada hakekatnya bertujuan untuk mengembangkan berbagai potensi yang sesuai dengan karakteristik peserta diklat. Oleh sebab itu sumber belajar dapat menjelajahi sumber pengalaman belajarnya, sehingga peserta didik termotivasi dan mendapatkan kemudahan dalam kegiatan belajarnya. Belajar tidak dirasakan sebagai beban tetapi menjadikan pembelajaran berlangsung secara optimal dan efektif, apabila sang fasilitator kreatif merancang pemanfaatan dari berbagai sumber belajar tersebut.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan semakin hangat arus globalisasi, maka sumber-sumber informasi atau sumber belajar semakin banyak, baik sumber belajar yang direncanakan (*by design*) maupun sumber belajar yang dimanfaatkan (*by utilization*) dibanding dengan masa-masa sebelumnya. Untuk mengikuti perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) yang semakin pesat sekarang ini maka fasilitatoran atau sekolah yang merupakan pilar utama harus dapat dimanajemen seoptimal mungkin. Fasilitator juga yang merupakan tonggak terdepan dalam proses pembelajaran harus mampu menciptakan lingkungan yang kondusif sehingga fasilitator dapat senang, nyaman, dan betah dalam belajar. Disisi lain juga, peserta diklat yang merupakan objek fasilitator dituntut untuk dapat memanfaatkan berbagai aneka sumber belajar sehingga pada akhirnya fasilitator dapat menguasai dan menerapkan ilmu yang dia milikinya

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, O.W. & Krathwohl, D.R. (2001). A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York: Addison Wesley Longman.
- AECT. 1977. *Selecting Media for Learning*. Washington DC: Association for Education Communication and Technology.
- Barbara, S. (1998). *Making instructional design decisions*. Apper Saddle River, N.J.: Merrill.
- Belt, S. (1997). Emerging vision of an information age education, <http://www.pnx.com/gator>
- Dorrell, J. (1993). *Resource-based learning: Using open and flexible learning resources for continous development*. Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Miarso, Yusufhadi, (2004), *Menyemai Benih Teknologi Fasilitatoran*, Jakarta: Kencana Edisi Satu
- Percival, Fred & Henry Ellington (1988), *Teknologi Fasilitatoran*, terjemahan Sudjarwo, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Rohani, Ahmad (2004), *Pengelolaan Pengajaran Edisi Revisi*, Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Seels, Barbara B, & Rita C.Richey (1994), *Teknologi Pembelajaran, Definisi dan Kawasannya*, Jakarta: Unit Percetakan UNJ.0

TUNTUTAN ETIKA DIMATA PUBLIK

Nispiansyah

ABSTRAK

Menghadapi pasar bebas dan globalisasi dimana persaingan dan kompetisi terjadi di segala bidang, menuntut setiap pegawai atau petugas pelayanan publik memiliki kualitas yang unggul. Indikator kualitas tersebut dapat ditunjukkan melalui cara bekerja dan akurasi pencapaian mutu hasil pekerjaan yang prima. Unjuk kerja ini ditujukan untuk memenuhi keinginan pelanggan/publik terhadap kebutuhan mereka akan barang atau material yang berbentuk produk, maupun kebutuhan yang berbentuk jasa atau administratif. Tuntutan publik kepada para pegawai atau petugas pelayanan tersebut tidak berhenti pada kualitas kerja saja tetapi publik juga menginginkan para pegawai atau petugas pelayanan itu berperilaku yang sesuai dengan standar etika publik yang terhormat, berwibawa dan bersih. Ketatnya persaingan global itu dalam dinamika demokrasi menimbulkan tantangan yang beraneka rupa. Baik secara fisik, konseptual maupun secara emosional dan ideologi. Dalam dunia yang seperti itu diperlukan daya tahan terutama dalam sikap mental yang kuat dan tahan uji. Seseorang dengan kompetensi yang tinggi pada profesinya mempunyai nilai jual yang tinggi pula karena kualitas keahliannya. Tetapi hal itu tidak terjadi apabila ia tidak memperlihatkan etika yang baik kepada publik. Ini adalah akibat dari perbuatan yang mencederai kepercayaan masyarakat seperti kasus-kasus gratifikasi, suap, kolusi, korupsi, diskriminasi, arogan, pelecehan dan sebagainya.

(Kata kunci : Tuntutan, Etika, Pelayanan Publik, Publik).

Facing the free trade area and globalization where competition and competitiveness in whole aspect, request to every employ and public servant had an advantage quality. The quality indicator might sign by working process and quality of a target could achieve. Working performance is obtain to get costumers wishes about their needs of goods and material as product or their needs of services and admnistration. This attention not just a working quality by an empoly or the duties had to be done but also the worker have to show their ethics could follow the right public ethics standard. Global competition in the dynamic democracy brings many challences. These are physics, concepts, emotions and ideologies. In the world as it, needs the strength and usefull power on behaviour. Someone who had good competences in his job could being better opportunities through his specialist. But it is unhappen if he did not show a good ethics to the public. This is couse of doing thing that leaking the public trust such as gratification cases, collusion, corruption, discrimination, etc.

(Keywords : claimed, ethics, public service, public)

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Banyak orang mengira keunggulan daya saing terletak pada aspek kualitas semata-mata. Memang benar bahwa kualitas adalah hasil dari pekerjaan seseorang yang dikerjakan secara profesional. Hasil pekerjaan itu diperoleh melalui proses melakukan langkah-langkah ketrampilan motorik yang diiringi dengan sikap pengendalian terhadap mutu menurut pengetahuan ilmiah dalam pekerjaan itu. Kualitas dari produk ini dapat dikatakan tercapai apabila sesuai dengan standar yang diharapkan dan tentu saja memuaskan.

Dari sisi indikator sasaran kerja atau target orientasi hasil menunjukkan capaian 100% dan memiliki akuntabilitas yang tinggi. Jika hal ini selalu dikerjakan oleh seorang pegawai atau karyawan maka kita mengatakan orang tersebut memiliki integritas yang tinggi dalam pekerjaannya.

Bagi organisasi atau institusi dimana produk-produk berkualitas tinggi ini dihasilkan adalah sangat menguntungkan. Akreditasi bisa meningkat, finansial naik dan tentu saja kesejahteraan menjadi kenyataan yang menggembirakan.

Penilaian terhadap pegawai seperti ini memenuhi aspek akuntabilitas amat baik, antara lain prestasi kerja, ketelitian, tanggung jawab, prakarsa, atau kerja sama. Begitu juga untuk aspek etika dalam unjuk kerja antara lain kesetiaan, ketaatan, kejujuran maupun kepemimpinan.

Pertanyaannya adalah “apakah dengan kualitas hasil pekerjaan itu mampu menciptakan keunggulan daya saing?” atau kita mencoba mencari siasat di tengah pergumulan globalisasi seperti ASEAN Economic Community (AEC) di tahun 2016, dengan pertanyaan “produk apa yang kualitas kita lebih unggul dalam daya saing global?”

Sekali lagi banyak orang mengira bahwa jawaban pertanyaan di atas adalah soal kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM). Dan sekali lagi perkiraan itu tidak salah. Jika kita berbicara tentang publik yang akan menerima hasil-hasil dari pekerjaan, maka kita akan melihat siapa sasaran yang akan memberi reaksi atas penerimaan hasil pekerjaan tersebut. Katakanlah hasil pekerjaan memenuhi kualitas yang diharapkan. Baik dari segi spesifikasi hasil pekerjaan, waktu penyelesaian, pembiayaan maupun proses pelayanan. Tetapi yang lebih penting adalah bagaimana seorang pegawai atau petugas menjaga citranya dihadapan publik.

Mungkin Anda akan mengatakan “kalau barangnya atau jasa pekerjaan itu bermutu dan murah kenapa tidak diambil?” dan publik pasti akan menyerbu itu. Sesuatu fenomena yang wajar. Tetapi jika kemudian diketahui bahwa keuntungan dari hasil pekerjaan itu mengalir kepada orang tertentu atau satu kelompok tertentu saja maka Anda mungkin akan kecewa sebagai publik apalagi sebagai anggota masyarakat dalam suatu negara.

Indikasi kemungkinan ini bisa dilihat dari terabaikannya fasilitas umum dan infrastruktur, timbulnya kerugian negara akibat kesalahan prosedur, terjadinya praktik ilegal, kolusi, pungutan liar, dan sejenisnya.

Pada era globalisasi, keunggulan daya saing tidak hanya ditentukan oleh kualitas hasil pekerjaan tetapi juga dipengaruhi oleh kepercayaan publik terhadap pelaku pekerjaan itu sendiri. Oleh sebab itu, dibutuhkan sebuah organisasi yang bisa menghasilkan kualitas pekerjaan terbaik, pelayanan publik terbaik dan juga memiliki etika publik yang terhormat.

2. Perumusan Masalah

Pemikiran pada latar belakang di atas mengisyaratkan bahwa suatu hasil pekerjaan yang diperuntukkan kepada konsumen atau masyarakat harus melalui proses penyelenggaraan yang seimbang. Oleh karena itu peran aktif masyarakat dalam menuntut haknya akan semakin meningkat.¹

Tuntutan masyarakat terhadap keseimbangan proses penyelenggaraan pelayanan publik dari aparatur penyelenggaran pemerintahan, tidak saja ditinjau dari aspek kualitas hasil dan produk pekerjaan, akuntabilitas dan integritas pada proses penyelesaian pekerjaan, tetapi juga ditinjau dari aspek etika ketika berhadapan dengan kondisi dan situasi pada saat berinteraksi dengan publik.

Maka perumusan masalah yang akan dikaji pada tulisan ini adalah “ Bagaimana aparatur pemerintah mampu mangaktualisasikan standar etika publik dalam mengelola kegiatan di Instansinya?”.

3. Tujuan Penulisan

Tulisan ini bertujuan untuk memberi pemahaman dan penjelasan tentang pentingnya para petugas atau pejabat aparatur pemerintah menerapkan etika pada waktu berinteraksi dengan lingkungannya dalam rangka menjaga moralitas sebagai kode perilaku dan kode etik profesi.

B. KAJIAN LITERATUR DAN PEMBAHASAN

1. Kajian Literatur

a. Tuntutan

Dalam Kamus Bahasa Indonesia (untuk pelajar)² dijelaskan beberapa arti dari tuntutan yaitu : 1) Meminta dengan keras (setengah mengharuskan supaya dipenuhi), 2) Membawa atau mengadukan ke pengadilan, menggugat pihak-pihak tertentu ke meja hijau, 3) Berusaha

¹ Modul Diklat PIM IV, 2016, Agenda Self Mastery, hal.211.

² Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2011, Kamus Bahasa Indonesia untuk pelajar, Kemendikbud.

keras untuk mendapatkan hak atas sesuatu, 4) Berusaha mendapat atau mempelajari ilmu (pengetahuan) dan 5) Berupaya mencapai sesuatu.

Dalam pengertian ini tuntutan mendapatkan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat adalah sesuatu yang bisa berhubungan dengan hak masyarakat. Hal ini antara lain disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pasal 18 yaitu : masyarakat berhak memberitahukan kepada kepada pimpinan penyelenggara atau pelaksana untuk memperbaiki pelayanan apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan standar pelayanan, kemudian masyarakat berhak untuk mengadakan pelaksana yang melakukan penyimpangan standar pelayanan dan/atau tidak memperbaiki pelayanan, kepada penyelenggara dan ombudsman, atau mengadakan penyelenggara yang melakukan penyimpangan standar pelayanan dan/atau tidak memperbaiki pelayanan, kepada pembina penyelenggara dan ombudsman.

Tuntutan perilaku para pelaksana dalam menyelenggarakan pelayanan publik adalah :

- 1) Adil dan tidak diskriminatif.
- 2) Cermat.
- 3) Santun dan ramah.
- 4) Tegas, andal, dan tidak memberikan putusan yang berlarut-larut.
- 5) Profesional.
- 6) Tidak mempersulit.
- 7) Patuh pada perintah atasan yang sah dan wajar.
- 8) Menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas dan integritas Institusi penyelenggara.
- 9) Tidak membocorkan informasi atau dokumen yang wajib dirahasiakan sesuai dengan peraturan perUndang-Undangan.
- 10) Terbuka dan mengambil langkah yang tepat untuk menghindari benturan kepentingan.
- 11) Tidak menyalahgunakan sarana dan prasarana serta fasilitas pelayanan publik.
- 12) Tidak memberikan informasi yang salah atau menyesatkan dalam menanggapi permintaan informasi serta proaktif dalam memenuhi kepentingan masyarakat.
- 13) Tidak menyalahgunakan informasi, jabatan dan/atau kewenangan yang dimiliki.
- 14) Sesuai dengan kepantasan.
- 15) Tidak menyimpang dari prosedur. ³

³ Pasal 36 UU No. 25/2009 tentang Pelayanan Publik.

Menindaklanjuti tuntutan masyarakat yang dimaksud di atas maka Lembaga Ombudsman Republik Indonesia bertujuan untuk mendorong penyelenggara negara dan pemerintahan yang efektif dan efisien, jujur, terbuka, bersih serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme., meningkatkan mutu pelayanan negara di segala bidang agar setiap warga negara dan penduduk memperoleh keadilan, rasa aman dan kesejahteraan yang semakin baik, juga membantu menciptakan dan meningkatkan upaya untuk pemberantasan dan pencegahan praktik-praktik maladministrasi, diskriminasi, kolusi, korupsi serta nepotisme.⁴

Pengertian tuntutan etika pada pelayanan publik dapat dipandang sebagai kewajiban pelaku pelayanan atau pelaksana dan penyelenggara negara dan pemerintahan untuk memenuhi kode perilaku dan etika profesi masing-masing. Jika tidak dipenuhi maka akan berhadapan dengan konsekuensi hukum. Di pihak lain masyarakat juga dapat mempergunakan haknya untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik.

b. Etika

Etika berkaitan dengan baik dan buruk, benar dan salah, bohong dan jujur dalam konteks suatu organisasi atau perkumpulan. Dalam berinteraksi dengan lingkungannya orang-orang dapat menunjukkan perilaku yang dinilai baik atau buruk, benar atau salah ketika melakukan suatu tindakan. Hal tersebut sangat bergantung kepada nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan di mana orang-orang itu berada. Tidak jarang terdapat penilaian yang berbeda terhadap suatu perilaku dalam lingkungan yang berbeda. Etika menggambarkan suatu kode perilaku yang berkaitan dengan nilai tentang mana yang benar dan mana yang salah yang berlaku secara obyektif dalam masyarakat. Dengan demikian, etika dapat diartikan sebagai perilaku individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Secara lengkap etika diartikan sebagai nilai-nilai normatif atau pola perilaku seseorang atau badan/lembaga/ organisasi sebagai suatu kelaziman yang dapat diterima umum dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Dengan kata lain, ukuran baik dan buruk dalam etika didasarkan pada baik dan buruk kelompok.

Isu tentang etika dalam pelayanan publik di Indonesia kurang dibahas secara luas dan tuntas sebagaimana terdapat di negara maju, meskipun telah disadari bahwa salah satu kelemahan dasar dalam pelayanan publik di Indonesia adalah masalah moralitas. Etika sering dilihat sebagai elemen yang kurang berkaitan dengan dunia pelayanan publik. Padahal, dalam literatur tentang pelayanan publik dan administrasi

⁴ Pasal 4 UU Nomor 37/ 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia.

publik, etika merupakan salah satu elemen yang sangat menentukan kepuasan publik yang dilayani sekaligus keberhasilan organisasi pelayanan publik itu sendiri.⁵

Etika dalam jabatan yang diwajibkan kepada para pejabat negara memerlukan standar tentang bagaimana memberikan pelayanan agar pejabat negara tersebut mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara bersih dan bebas KKN, sekaligus memenuhi tuntutan masyarakat atau publik terhadap perilaku pelayanan.

Standar etika publik merupakan kode etika PNS yang menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas kedinasan maupun dalam kesehariannya di tengah-tengah masyarakat. Sehubungan dengan peran PNS yang melayani kebutuhan publik, maka dalam hal ini standar etika yang dijadikan rujukan adalah Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 Pasal 10, yaitu Etika dalam bermasyarakat⁶, meliputi :

- 1) Mewujudkan pola hidup sederhana.
- 2) Memberikan pelayanan dengan empati, hormat dan santun tanpa pamrih dan tanpa unsur pemaksaan.
- 3) Memberikan pelayanan secara cepat, tepat, terbuka, dan adil serta tidak diskriminatif.
- 4) Tanggap terhadap lingkungan masyarakat.
- 5) Berorientasi kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat dalam melaksanakan tugas.

c. Pelayanan Publik

Secara bahasa menurut Kamus Bahasa Indonesia untuk pelajar (2011), pelayanan berarti proses, cara melayani. Bila proses atau cara melayani yang diberikan kepada publik dimaksudkan sebagai pelayanan publik, maka UU No. 25 Tahun 2009 pasal 1 ayat 1 menyebutkan bahwa Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perUndang-Undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Ruang lingkup pelayanan publik yang disebutkan di atas meliputi : pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha, tempat tinggal, komunikasi dan informasi, lingkungan hidup, kesehatan, jaminan sosial, energi, perbankan, perhubungan, sumber daya alam, pariwisata, dan sektor strategis lainnya.

⁵ Diklat PIM IV, 2016, Agenda Self mastery, Standar Etika Publik. Pusdiklat Pegawai Kemendikbud.

⁶ Pasal 10 PP No. 42 Tahun 2004.

d. Publik

Publik yang dimaksud dalam tulisan ini disebut masyarakat. Merujuk kepada UU No. 25/2009 tentang pelayanan publik, menjelaskan bahwa masyarakat adalah seluruh pihak, baik warga negara maupun penduduk sebagai orang-perseorangan, kelompok, maupun badan hukum yang berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam hal ini, publik akan memperhatikan bagaimana etika para pelaku pelayan publik di hadapan mereka, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dari kajian teori ini dapat dijelaskan bahwa tuntutan etika di mata publik merupakan sesuatu yang diminta secara sungguh-sungguh untuk memperlakukan publik secara seimbang dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang sesuai dengan perilaku, etika bermasyarakat dan nilai-nilai moralitas serta penampilan kinerja yang profesional.

2. Pembahasan.

a. Mengapa Etika Publik diperlukan?

Siapapun yang ditugaskan memberi pelayanan kepada publik dan dari organisasi manapun, baik instansi pemerintah atau non pemerintah, tidak boleh mempersulit dan membedakan dengan alasan apapun. Demikian juga dengan penyampaian informasi harus benar dan jelas serta proaktif merespon permintaan publik dan apabila diperlukan dapat dengan segera memberi keputusan.

Sikap seperti ini adalah bentuk etika setiap oknum pelayan publik yang menunjukkan perilaku demokratis. Pada kondisi demikian pegawai atau petugas akan menghadapi ujian kesabaran terhadap bentuk protes, caci-maki, ketidakpuasan bahkan sampai kepada intimidasi dan kekerasan. Sebaliknya pegawai atau petugas tidak boleh arogan dan mempertontonkan kekuasaannya. Sehingga dengan etika ini, semua pengguna memperoleh kedudukan dan hak yang sama.

Etika publik diperlukan sebagai wujud kepatuhan terhadap hukum. Pegawai atau petugas tidak menyalahgunakan wewenangnya untuk mencari keuntungan sendiri, menguntungkan orang lain atau melakukan rekayasa administratif. Pada kondisi ini, pegawai atau petugas harus menyadari apa konsekuensi hukum yang akan dihadapinya apabila ia melakukan tindakan yang melanggar hukum.

Etika menghormati hukum bagi pejabat publik di Indonesia saat ini merupakan sebuah pekerjaan berat untuk semua lembaga negara baik eksekutif, legislatif, yudikatif, auditif maupun konstitutif. Situasi yang

berkembang saat ini memperlihatkan rendahnya etika di bidang hukum dengan begitu banyaknya pejabat publik yang terjerat kasus hukum. Hal ini pula yang menyebabkan turunnya kepercayaan publik kepada para penyelenggara pemerintahan. Di satu pihak masyarakat juga terbiasa tidak menyadari konsekuensi hukum apabila berhubungan dengan hak dan kewajibannya. Disinilah sering terjadi transaksi-transaksi atau negosiasi ilegal yang bisa jadi tidak beretika. Kasus yang banyak diketahui dalam lingkup ini adalah gratifikasi, suap, sogok, pungli, mark-up anggaran, dan sejenisnya.

Pegawai atau petugas pelayanan publik juga harus memiliki etika yang menghormati hak-hak azasi manusia (HAM) agar tidak terjadi pelecehan seksual, penghinaan, penzaliman, sebagai bentuk kekejaman dan kesewenang-wenangan.

b. Bagaimana membedakan etika publik dengan etika dalam wujud integritas?

Integritas dapat dipahami sebagai bentuk aktualisasi dari kesungguhan dan totalitas seseorang yang mengerahkan segenap pikirannya, ucapannya dan tindakannya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan demikian integritas meliputi etika dan kompetensi (kecakapan) dalam diri seseorang (potensi internal) yang ditunjukkan ketika ia bekerja menyelesaikan tugasnya. Dalam lingkup integritas, etika yang diperlihatkan antara lain adalah kejujuran, ketelitian, kecermatan, ulet, bisa bekerjasama, menerima pendapat orang lain, tekun, disiplin, dan lain-lain sebagai etika pribadi.

Sedangkan etika publik adalah aktualisasi dalam bentuk perilaku seseorang yang mengadaptasi situasi lingkungannya (potensi eksternal) yang ditunjukkan ketika ia memberikan hasil pekerjaannya kepada orang atau publik yang menjadi peggunanya. Dalam hal ini etika yang diperlihatkan antara lain seperti menolak sogokan, menolak suap, menolak gratifikasi, menolak rekayasa anggaran, menolak korupsi, tidak menghina, tidak melecehkan, tidak marah-marah, tidak diskriminatif, dan lain-lain sebagai etika sosial.

Jadi etika dalam konteks integritas adalah sikap atau ekspresi yang diperlihatkan oleh seorang pegawai atau petugas pelayanan publik selama melakukan proses penyelesaian pekerjaan. Sedangkan etika publik adalah bagaimana seorang pegawai atau petugas pelayanan publik mampu mempertahankan martabat dan kehormatan diri dan lembaganya dari perbuatan tercela dimata masyarakat.

c. Penerapan etika dalam pelayanan publik.

Kemerosotan nilai dalam dunia kerja diakui oleh ahli filsafat Franz Magnis Suseno⁷, bahwa etika dalam tempat kerja mulai tergeser oleh kepentingan pencapaian keuntungan secepat-cepatnya. Eika sudah tidak ada lagi dan kegiatan ekonomi dan hanya dimaknakan sebagai usaha mencari uang dengan cepat. Akibatnya, perusahaan memberlakukan karyawan dengan buruk dan tidak menghormati setiap pribadi.

Ada dua hal yang terkandung dalam etika bisnis yaitu kepercayaan dan tanggung jawab. Kepercayaan diterjemahkan kepada bagaimana mengembalikan kejujuran dalam dunia kerja dan menolak stigma lama bahwa kepintaran berbisnis diukur dari kelihaihan memenangkan daya saing. Sedangkan tanggung jawab diarahkan atas mutu output sehingga insan bisnis jangan puas hanya terhadap kualitas kerja yang asal-asalan. Dalam pandangan rasional tentang perusahaan, kewajiban moral utama pegawai adalah untuk bekerja mencapai tujuan perusahaan dan menghindari kegiatan-kegiatan yang mungkin mengancam tujuan tersebut. Jadi, bersikap tidak etis berarti menyimpang dari tujuan-tujuan tersebut dan berusaha meraih kepentingan sendiri dalam cara-cara yang jika melanggar hukum dapat dinyatakan sebagai salah satu bentuk “kejahatan kerah putih”.

Adapun beberapa praktik di dalam suatu pekerjaan yang dilandasi dengan etika dengan berinteraksi di dalam suatu perusahaan, misalnya:

1) Etika Terhadap Saingan.

Kadang-kadang ada produsen berbuat kurang etis terhadap saingan dengan menyebarkan rumor, bahwa produk saingan kurang bermutu atau juga terjadi produk saingan dirusak dan dijual kembali ke pasar, sehingga menimbulkan citra negatif dari pihak konsumen.

2) Etika Hubungan dengan Karyawan.

Di dalam perusahaan ada aturan-aturan dan batas-batas etika yang mengatur hubungan atasan dan bawahan, Atasan harus ramah dan menghormati hak-hak bawahan, Karyawan diberi kesempatan naik pangkat, dan memperoleh penghargaan.

3) Etika dalam hubungan dengan publik harus dijaga sebaik mungkin, agar selalu terpelihara hubungan harmonis. Hubungan dengan publik ini menyangkut pemeliharaan ekologi, lingkungan hidup. Hal ini meliputi konservasi alam, daur ulang dan polusi. Menjaga kelestarian alam, *recycling* (daur ulang) produk adalah usaha-usaha yang dapat

⁷ Diklat PIM IV, 2016, Agenda Self Mastery, Standar Etika Publik, Pusdiklat Pegawai Kemendikbud.

dilakukan perusahaan dalam rangka mencegah polusi, dan menghemat sumber daya alam.

Etika yang diterapkan pada saat melaksanakan pekerjaan secara akuntabel dan produktif dapat disebut sebagai etos kerja. Beberapa lembaga pelayanan publik mengaktualisasikan etos kerja dengan cara menetapkan pegawai terbaik setiap bulan (*duty of the month*). Penetapan cara ini melalui pengamatan kepada setiap pegawai oleh seorang supervisor. Instrumen yang digunakan untuk penilaian tersebut seperti pengamatan aktivitas sosial seorang pegawai dalam pekerjaan⁸, misalnya :

- a) Mengikuti prosedur pekerjaan secara runut (*step by step*) dan menunjukkan cara bekerja yang benar sesuai tuntutan profesi (*working learn method*).

Contoh aplikasi :

- Merencanakan langkah-langkah kerja.
- Mengawasi proses sampai kepada hasil pekerjaan.
- Mengambil pelajaran dari pengalaman hidup.
- Menggunakan metode dan cara-cara yang efektif.

- b) Mengambil inisiatif sendiri, tidak bergantung kepada orang lain.

Contoh aplikasi :

- Memulai dan mengakhiri pekerjaan sendiri, dan demikian terus menerus.
- Menyampaikan ide dan inisiatif tanpa diminta.

- c) Mampu berkomunikasi dengan siapa saja.

Contoh aplikasi :

- Kemampuan berkespresi :
 - Mimik wajah dan bahasa tubuh yang sopan dan bersahabat.
- Kemampuan berdiskusi :
 - Mencapai hasil terbaik.
 - Mendengarkan dengan baik, tidak menginterupsi.
 - Memikirkan tidak dengan maksud menguji atau mengevaluasi.
 - Terlibat aktif memberi kontribusi.
 - Berbicara hanya tentang pokok pembahasan.
 - Tidak bertele-tele atau mengulang-ulang kalimat.

- d) Mampu bekerjasama dalam bentuk :

- Menghargai pendapat orang lain.
- Saling membantu dalam menghadapi kesulitan pekerjaan.
- Menjaga kehormatan dan kebersamaan tim.

⁸ Gudrun Schneider, 2010, Training by dialogue, Inwent, Germany.

- e) Mampu memecahkan persoalan.
- Mengenal, menganalisa dan menetapkan solusi, melalui :
 - Menemukan titik dimulainya pemecahan masalah.
 - Menyusun sistematika berpikir.
 - Mencari penyebab dan mempertimbangkan resiko.
 - Melahirkan kreativitas.
 - Mencoba cara-cara lain yang tidak lazim.
- f) Bertanggung jawab kepada :
- Diri sendiri (pekerjaan sendiri, bahan dan alat yang digunakan, ruangan umum yang digunakan bersama).
 - Lingkungan dan keselamatan kerja (kesehatan diri sendiri dan orang lain, kebersihan lingkungan udara dan air, penghematan pemakaian energi).

Setiap butir aktivitas di atas diberi skor dengan kriteria sebagai berikut :

Nama pegawai yang diamati :

No	Aktivitas	0 - 10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70
1	Mengikuti langkah kerja yang benar							
2	Mengambil inisiatif sendiri							
3	Kemampuan berkomunikasi							
4	Kemampuan bekerja sama							
5	Kemampuan memecahkan persoalan							
6	Tanggung jawab							
	Rata-rata							

Waktu penyelesaian pekerjaan :menit.

Setiap butir penilaian diberi skor antara 0 s.d 70 dengan interpretasi sebagai berikut :

- Jika skor di bawah 30, berarti ybs belum mengetahui apa yang dituntut oleh kualifikasi pekerjaan tersebut (belum qualified).
- Jika skor di atas 30 s.d 60, berarti kualifikasi ybs mencapai rata-rata (qualified) tetapi masih kurang improvisasi.
- Jika skor di atas 60 s.d 70, berarti ybs memberi kontribusi untuk tingkat kualifikasi yang lebih tinggi (sangat qualified).
- Supervisor (Pengamat) menyampaikan hasil penilaiannya kepada orang yang dinilainya, dan menjelaskan mengapa pada butir aktivitas

tertentu terdapat nilai yang rendah (kelemahan)? Atau mengapa pada butir yang lain nilainya tinggi (kekuatan)?

- Supervisor (Pengamat) selanjutnya memberi masukan apa yang perlu ditingkatkan agar yang bersangkutan dapat bekerja lebih baik.

C. SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

Menghadapi dunia global yang mengedepankan kualitas dan demokratisasi menuntut lahirnya manusia Indonesia yang profesional, berintegritas dan beretika dalam melayani kebutuhan publik. Publik yang dihadapi bukan saja masyarakat pada lingkup nasional tetapi juga masyarakat pada lingkup internasional. Oleh sebab itu para pelayan publik perlu memahami besarnya ancaman terhadap identitas dan karakter nasional sehingga semua kerja keras dan produktivitas yang diupayakan membawa bangsa dan negara kepada kejayaan dan kemajuan yang bermakna dan bermartabat.

Tujuan ini dapat dicapai jika peran PNS mampu menerapkan standar etika publik yaitu :

1. Mewujudkan pola hidup sederhana.
2. Memberikan pelayanan dengan empati, hormat dan santun tanpa pamrih dan tanpa unsur pemaksaan.
3. Memberikan pelayanan secara cepat, tepat, terbuka, dan adil serta tidak diskriminatif.
4. Tanggap terhadap lingkungan masyarakat.
5. Berorientasi kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat dalam melaksanakan tugas.

Kemudian menempatkan etika dalam pelaksanaan pekerjaan secara akuntabel dan produktif.

2. Saran

Tugas PNS menuntut hasil pekerjaan yang terukur dan memenuhi standar yang ditetapkan. Target tersebut seharusnya diikuti dengan cara, penampilan dan kesan yang memberi kepuasan kepada publik. Hal ini memerlukan perhatian serius dari organisasi pelayanan publik. Disarankan untuk menitikberatkan perihal etika publik bagi para petugas pelayanan. Bagi organisasi disarankan agar memberikan pelatihan khusus mengenai etika publik dan penerapannya bagi para pegawai dan karyawannya.

**MENINGKATKAN KOMPETENSI PESERTA DIKLAT PRAJABATAN
GOLONGAN III MENGAKTUALISASIKAN NILAI-NILAI DASAR PNS
ANEKA DENGAN METODE *PLAN DO CHECK ACT (PDCA)*
PADA KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**

Suyono

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian tindakan (*action research*) dengan penerapan *Plan Do Check Act* (PDCA) yang bertujuan bagaimana meningkatkan kompetensi peserta diklat Prajabatan Golongan III dalam menyusun Rancangan Aktualisasi dan Capaian Aktualisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi PNS. Subjek pada penelitian ini adalah Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 7, 12, dan 14 tahun 2015. Hasil penelitian menunjukkan penerapan PDCA dalam pembimbingan dapat meningkatkan kompetensi peserta Diklat Prajabatan Golongan III dalam menyusun Rancangan Aktualisasi dengan memperoleh nilai 80,70 (pra penerapan), 85,83 (siklus 1), 84,06 (siklus 2), dan 87,83 (siklus 3) dan meningkatkan kompetensi menyusun Laporan Aktualisasi dengan rentang nilai 81,40 (pra penerapan), 83,42 (siklus 1), 83,46 (siklus 2), dan 86,81(siklus 3). Dengan demikian penerapan metode PDCA mampu meningkat kompetensi peserta diklat parajabatan golongan III dalam menyusun rancangan dan capaian aktualisasi nilai-nilai dasar Profesi PNS.

Kata Kunci: meningkatkan, kompetensi, aktualisasi, nilai dasar, PDCA.

PENDAHULUAN

Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (pasal 12 UU No.5 tahun 2014 tentang ASN).

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok PNS yang mampu memainkan peran tersebut adalah PNS yang mempunyai kompetensi dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral, bermental baik, profesional, sadar akan tanggungjawab sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Untuk dapat membentuk sosok PNS yang profesional, bermoral, bermental baik, bertanggung jawab, perlu diklat dan belajar. Menurut Sumardi Suryabrata (2002) dalam Nyanyu Khadijah (2014: 50) menyatakan bahwa belajar adalah suatu proses yang

memiliki tiga cirri, yaitu: (1) proses tersebut membawa perubahan (baik aktual maupun potensial), (2) perubahan itu pada pokoknya adalah didapatkannya kecakapan baru, dan (3) perubahan itu terjadi karena usaha (dengan sengaja). Definisi ini menekankan pada hasil belajar berupa perubahan pada diri seseorang.

Pembentukan sosok PNS dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan belajar yang mengarah kepada upaya peningkatan: (1) sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air; (2) kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya; (3) efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerjadan organisasinya.

Merujuk pada Undang-Undang ASN di atas dan dalam rangka mempersiapkan CPNS yang sesuai tuntutan dalam melaksanakan tugas di instansinya, maka pada penelitian ini penulis tidak meneliti tentang peningkatan kompetensi kognitif (pemahaman ANEKA), karena kompetensi tersebut berkaitan berbagai pihak yang melaksanakan pembelajaran. Adapun yang menjadi fokus peningkatan peserta diklat adalah pada kompetensi Rancangan Aktualisasi yang memiliki bobot penilaian (15%) dan Laporan Aktualisasi Nilai-Nilai Dasar PNS (55%).

Sementara itu, dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh penulis yaitu peserta yang menjadi bimbingan (*coaching*) tahun 2015 yaitu prajabatan gol III angkatan 2 2015 dapat dikemukakan sebagai berikut:

Tabel 1: Data hasil capaian Diklat Prajabatan Gol. III Angkatan 2 Tahun 2015

NO	Respon- den	PEMAHAMAN ANEKA (30%)		RANCANGAN AKTUALISAS I (15%)		CAPAIAN AKTUALISASI (55%)		NILAI AKHIR	KUALIFI-KASI
		Skor	Nilai	Skor	Nilai	Skor	Nilai		
1	R1	15,7	52,3	12,8	85,3	46,5	84,5	75,0	C
2	R2	14,7	49,0	12,3	82,0	46,5	84,5	73,5	C
3	R3	14,1	47,0	12,8	85,3	46,3	84,1	73,2	C
4	R4	14,5	48,3	12,2	81,3	46,4	84,3	73,0	C
5	R5	14,2	47,3	12,2	81,3	46,5	84,5	72,8	C
6	R6	15,7	52,3	12,3	82,0	44,7	81,3	72,6	C
7	R7	14,1	47,0	12,3	82,0	46,0	83,6	72,3	C
8	R8	14,4	48,0	12,2	81,3	45,7	83,1	72,2	C
9	R9	14,1	47,0	12,5	83,3	45,3	82,4	71,9	C
10	R10	14,2	47,3	12,2	81,3	44,8	81,4	71,1	C
11	R11	14,2	47,3	12,2	81,3	44,4	80,7	70,8	C
12	R12	14,6	48,6	9,3	62,0	46,3	84,1	70,2	C
13	R13	14,3	47,6	12,2	81,3	33,8	60,0	60,2	M
	Rerata		48,3		80,7		81,4	71,14	C

Ket : C = Cukup Memuaskan, M = Memuaskan

Paparan pada tabel di atas dapat dikemukakan: (1) Nilai rata-rata pemahaman adalah 48,3, (2) nilai rata-rata rancangan aktualisasi adalah 80,7, (3) Nilai

rata-rata capaian aktualisasi adalah 81,4, dan (4) nilai rata-rata kompetensi peserta diklat adalah 71,14 (cukup memuaskan). Namun demikian pada angkatan ini terdapat peserta yang memperoleh nilai kurang memuaskan (kelulusan ditunda). Dengan demikian peserta tersebut harus mengikuti program pengayaan selama maksimal 30 hari untuk menyusun ulang laporan aktualisasi dan bukti-bukti fisik yang dikerjakan.

Berdasarkan uraian di atas maka perlulah sebuah kajian bagaimana proses diklat dapat berlangsung dengan baik yang melibatkan peserta diklat dalam memahami materi, mendalami materi, menginternalisasi materi dan mengaktualisasikan materi diklat dalam melaksanakan kegiatan di instansi peserta sesuai dengan nilai-nilai ANEKA yang diperoleh selama mengikuti diklat. Atas data tersebut penulis mencoba menerapkan metode *Plan Do Check Act (PDCA)* dalam melaksanakan bimbingan (*coaching*) untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam menyusun Rancangan Aktualisasi (RA), dan menyusun Laporan Aktualisasi (LA). Penulis yakin bahwa dengan penerapan metode *Plan Do Check Act (PDCA)* yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut yang baik akan menghasilkan Rancangan dan Laporan aktualisasi yang lebih baik.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang maka masalah yang dapat dikemukakan adalah: (1) Bagaimana proses pembimbingan Rancangan Aktualisasi dengan metode *Plan Do Check Act (PDCA)*, dan (2) Bagaimana proses pembimbingan Capaian Aktualisasi dengan metode *Plan Do Check Act (PDCA)*?

Tujuan penelitian ini adalah: (1) bagaimana meningkatkan kompetensi peserta diklat Prajabatan Golongan III dalam menyusun Rancangan Aktualisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi PNS, dan (2) bagaimana meningkatkan kompetensi peserta diklat Prajabatan Golongan III dalam menyusun Capaian Aktualisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi PNS di instansi peserta.

Secara praktis penggunaan metode metode *Plan Do Check Act (PDCA)* diharapkan bermanfaat: (1) Mempermudah *coach* dalam memberikan proses pembimbingan, (2) Mempermudah penyelenggara diklat memantau peserta selama *of campus*, (3) Membantu mentor dalam menangani peserta diklat jika terjadi masalah dalam aktualisasi nilai-nilai dasar PNS, (4) Mempermudah *coach* dalam memantau semua kegiatan peserta sesuai rancangan aktualisasi yang telah disepakati, dan (5) Mempermudah *coach* dan mentor dalam membantu peserta diklat dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi di instansinya.

KAJIAN LITERATUR

Diklat Prajabatan Golongan III Pola Baru

Menurut H. John Bernadin dan Joyce E.A. Russel, Mc. Grill Hills, (1993:297) dalam Daryanto (2012:30): Pelatihan merupakan beberapa usaha untuk memperbaiki *performance* pegawai di tempat kerjanya atau yang berhubungan dengan hal tersebut. Agar efektif pelatihan harus melibatkan pengalaman belajar, merupakan rencana organisasi dan dibentuk untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan. Jadi pelatihan harus

dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi yang dihubungkan dengan tujuan pegawai”.

Menurut Daryanto dan Bintoro (2014:31) Pelatihan/Diklat adalah suatu proses yang sistematis untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dari sikap yang diperlukan dalam melaksanakan tugas seseorang serta diharapkan akan dapat mempengaruhi penampilan kerja baik orang yang bersangkutan maupun organisasi tempat bekerja. Dari beberapa pendapat yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan/diklat merupakan suatu proses yang sistematis, bertujuan, melibatkan banyak pihak dan dilaksanakan secara sistematis untuk membentuk perubahan pengetahuan, keterampilan, sikap/tingkah laku dalam jangka waktu yang ditentukan.

Menurut Perkalan Nomor 15 Tahun 2015 diuraikan bahwa Diklat prajabatan golongan III bertujuan membentuk PNS yang profesional, yaitu PNS yang karakternya dibentuk oleh nilai-nilai dasar PNS, sehingga mampu melaksanakan tugas dan perannya secara profesional sebagai pelayan publik. Untuk mencapai kompetensi PNS yang profesional Diklat Prajabatan Golongan III melalui proses dengan tahapan: a. Internalisasi Nilai-nilai Dasar Profesi PNS, b. Aktualisasi Nilai-nilai dasar Profesi PNS

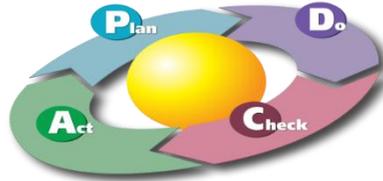
Pada tahapan Internalisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi PNS, peserta diklat memperoleh pengayaan materi diklat Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi (ANEKA). Pada tahapan internalisasi juga peserta diklat menyusun rancangan aktualisasi nilai-nilai dasar Profesi PNS sebagai dasar atau panduan peserta dalam menaktualisasikan nilai-nilai dasar Profesi PNS di instansi/tempat magang peserta diklat. Pada tahapan aktualisasi Nilai-nilai dasar Profesi PNS, peserta diklat harus mengaktualisasikan Nilai-nilai dasar Profesi PNS berdasarkan kegiatan-kegiatan yang telah disusun dan diseminarkan dalam seminar rancangan aktualisasi dibawah pembimbingan dan pemantauan oleh coach dan mentor. Aktualisasi nilai-nilai dasar Profesi PNS yang dilaksanakan oleh peserta harus disusun dan dilaporkan pada saat seminar laporan aktualisasi.

Materi diklat prajabatan golongan III meliputi: Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi (ANEKA). Akuntabilitas merupakan materi diklat dimana peserta diharapkan mampu mengaktualisasikan nilai-nilai dasar akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Nasionalisme merupakan materi diklat dimana setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta mampu mengaktualisasikan Pancasila sebagai nilai-nilai dasar nasionalisme dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Metode *Plan Do Check Act* (PDCA)

Metode ini diperkenalkan Edward Deming tahun 1950 (Tague: 2004; 15) pada saat ia memberikan kuliah di Jepang. Biasa dikenal juga dengan istilah lain yaitu *Plan Do Check Act* (PDCA) metode ini digunakan untuk membantu organisasi dalam melakukan perbaikan secara terus menerus. Metode ini terdiri empat langkah yaitu : 1) *Plan* (Perencanaan), 2) *Do* (Melaksanakan), 3) *Check* (Pemeriksaan), dan 4) *Act* (Melakukan

tindakan/keputusan tindak lanjut). Langkah-langkah tersebut seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 1 siklus *Plan Do Check Act*

Berdasarkan gambar di atas siklus metode PDCA adalah (1) **Plan atau perencanaan**. Pada tahap ini dilakukan identifikasi berbagai permasalahan yang dihadapi, penyebabnya dan solusinya, (2) **Do (melaksanakan)**, dalam tahap ini rencana aksi yang sudah disusun harus dijalankan secara konsisten oleh semua orang. Tahap pelaksanaan ini perlu didukung dengan dokumentasi sehingga memudahkan melaksanakan tahap Check, (3) **Check (pemeriksaan)**, tahap ini dilakukan pemeriksaan apakah rencana aksi yang sudah dilakukan telah berjalan dengan semestinya, apakah target dan ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan dapat dicapai? Jika belum tercapai apa saja yang menjadi kendala atau sumber permasalahannya, dan (4) **Act yaitu melakukan tindakan** atau keputusan yang perlu diambil sebagai tindak lanjut dari tahap Check. Ada tiga tindakan/ keputusan terhadap hasil pemeriksaan yaitu: (1) Adopt (adopsi). Jika hasil dari pelaksanaan rencana aksi terbukti mampu mencapai hasil yang direncanakan maka solusi yang sudah dilakukan perlu kemudian diadopsi, (2) Adapt (melakukan adaptasi).

Dari uraian di atas dalam penelitian ini penulis mencoba menerapkan langkah-langkah tersebut dalam membimbing peserta saat menyusun Rancangan Aktualisasi (RA) dan Laporan Aktualisasi.

Penerapan Metode PDCA dalam Pembimbingan

Metode PDCA merupakan suatu metode yang menggambarkan sebagai sebuah siklus. Siklus tersebut adalah *Plan* (Perencanaan), *Do* (Pelaksanaan), *Check* (Pemeriksaan), dan *Act* (Tindak lanjut). Dengan demikian proses pembimbingan dengan metode *Plan Do Check Act* (PDCA) dalam pembimbingan **rancangan aktualisasi** dengan langkah-langkah sebagai berikut ini:

1. Perencanaan (Plan) yaitu *coach* merencanakan kegiatan yang akan dilakukan selama pembimbingan dan dikomunikasikan dengan peserta diklat.
2. Pelaksanaan (Do) yaitu peserta diklat menyusun rancangan aktualisasi
3. Pemeriksaan (Check) *coach* memeriksa dengan teliti rancangan aktualisasi
4. Tindak Lanjut (Act) peserta diklat memperbaiki rancangan aktualisasi berdasarkan masukan dalam seminar yang dihadiri oleh penguji, mentor, dan *coach*.

Adapun proses pembimbingan dengan metode *Plan Do Check Act* (PDCA) dalam pembimbingan **laporan aktualisasi** nilai-nilai dasar PNS dengan langkah-langkah sebagai berikut ini:

1. Perencanaan (*Plan*) yaitu *coach* memberikan pembekalan tentang rencana kegiatan yang akan dilakukan selama pembimbingan *of campus* dan dikomunikasikan dengan peserta diklat, termasuk berapa kali peserta melaporkan kegiatannya.
2. Pelaksanaan (*Do*) yaitu peserta diklat melaksanakan aktualisasi di instansinya sesuai dengan rancangan yang telah disusun dalam rancangan aktualisasi
3. Pemeriksaan (*Check*) yaitu *coach* memeriksa dengan teliti laporan kegiatan yang dilakukan peserta setiap tahapan kegiatan dengan persetujuan mentor. Pada kegiatan ini juga *coach* memeriksa laporan aktualisasi yang akan diseminarkan pada seminar laporan aktualisasi.
4. Tindak Lanjut (*Act*) peserta diklat memperbaiki laporan aktualisasi berdasarkan masukan dalam seminar yang dihadiri oleh penguji, mentor, dan *coach*. Pada kegiatan ini juga peserta menyusun rencana tindak lanjut (*action plan*) sesuai dengan format yang telah ditentukan.

Dari uraian di atas dalam penelitian ini penulis mencoba menerapkan langkah-langkah tersebut dalam membimbing peserta saat menyusun Rancangan Aktualisasi (RA) dan Laporan Aktualisasi.

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan Penelitian Tindakan (*Action Research*) yang terdiri atas kegiatan perencanaan, pelaksanaan, observasi, dan refleksi (Suryanto, 2007). Menurut Rofiuddin (2002) penelitian tindakan sebagai kajian tentang situasi sosial dengan maksud untuk meningkatkan kualitas praktik. Penelitian ini dibatasi bagaimana meningkatkan kompetensi peserta diklat dalam menyusun rancangan dan laporan aktualisasi. Peningkatan kompetensi tersebut dilakukan oleh peneliti dengan mengikuti alur dan tugas sebagai *coach*.

Terdapat beberapa tugas *coach* (kemdikbud 2016) yaitu (1) membimbing dan mengarahkan sikap dan perilaku peserta dalam mengikuti kegiatan diklat; (2) memotivasi kemampuan belajar peserta diklat dalam proses pembelajaran guna mempersiapkan proses ujian komprehensif; (3) melaksanakan pembimbingan dalam penyusunan Rancangan Aktualisasi; (4) mengarahkan peserta dalam kegiatan Seminar Rancangan Aktualisasi; (5) melaksanakan pembimbingan dalam penyusunan Laporan Aktualisasi; (6) melaksanakan pembimbingan pada saat kegiatan *of campus*; (7) mengarahkan peserta dalam kegiatan Seminar Laporan Aktualisasi; dan (8) melaksanakan pembimbingan dalam penyusunan *Action Plan*

Adapun sasaran yang merupakan subjek pada penelitian ini adalah: (1) Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 7 2015, (2) Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 12 2015, dan (3) Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 14 2015. Ketiga diklat tersebut dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan Juni 2015. Pemilihan sasaran tersebut didasarkan pada penugasan penulis sebagai pembimbing (*coach*) pada Diklat Prajabatan Golongan III tahun 2015. Penelitian ini merujuk pada kegiatan yang harus dilakukan oleh widyaiswara yaitu sesuai dengan perkalan nomor 15 tahun 2015 yaitu

penyelenggaraan Diklat Prajabatan bertujuan membentuk PNS yang profesional, yaitu PNS yang karakternya dibentuk oleh nilai-nilai dasar PNS, sehingga mampu melaksanakan tugas dan perannya secara profesional sebagai pelayan publik. Sasaran penyelenggaraan Diklat Prajabatan adalah terwujudnya PNS yang profesional sebagai pelayan publik.

Rujukan dalam penilain terhadap subjek penelitian adalah format dan ketentuan yang telah dibuat oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN). Penilaian terhadap kelulusan Peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III difokuskan pada komponen pemahaman dan aktualisasi Nilai-Nilai Dasar PNS, dengan uraian dan bobot seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 2 : Komponen Penilaian Diklat Prajabatan Gol. III (Perkalan No.15 thn 2015)

No	Komponen Penilaian	Indikator/Sub-Indikator	Bobot%	Ket.%
1	Pemahaman Nilai-Nilai Dasar PNS	a. Pemahaman Akuntabilitas	6	30
		b. Pemahaman Nasionalisme	6	
		c. Pemahaman Etika Publik	6	
		d. Pemahaman Komitmen Mutu	6	
		e. Pemahaman Anti Korupsi	6	
2	Aktualisasi Nilai-Nilai Dasar PNS	a. Rancangan Aktualisas		15
		(1) Jumlah Kegiatan	3	
		(2) Kualitas Rancangan	8	
		(3) Teknik Komunikasi	4	
		b. Penilaian Aktualisasi		55
		(1) Kualitas Aktualisasi	35	
		(2) Kuantitas/Frekuensi Aktualisasi	10	
(3) Teknik Komunikasi	10			
		Jumlah		100

Uraian tabel di atas dapat diketahui tentang indikator dan sub indikator yang menjadi penilain terhadap peserta diklat prajabatan golongan III pola baru yang diberlakukan sejak akhir 2014. Kualifikasi keberhasilan peserta diklat diukur dengan keberhasilan peserta dalam perolehan evaluasi komprehensif (30%), penilaian Rancangan Aktualisasi (15%), dan penilaian Laporan Aktualisasi (55%). Adapun kualifikasi kelulusan peserta diklat prajabatan golongan III (Perkalan No. 15 tahun 2015) adalah sebagai berikut:

Kualifikasi kelulusan peserta Diklat ditetapkan sebagai berikut:

- a. Sangat Memuaskan (skor >90,0 – 100);
- b. Memuaskan (skor >80,0 – 90,0);
- c. Cukup Memuaskan (skor >70,0 – 80,0);
- d. Kurang Memuaskan (skor >60,0 – 70,0);
- e. Tidak Memuaskan (skor <60,0)

Peserta Diklat yang memperoleh kualifikasi Tidak memuaskan atau jumlah ketidakhadiran peserta melebihi 3 sesi atau 9 jam pelajaran atau satu hari secara kumulatif, dinyatakan tidak lulus. Peserta Diklat yang memperoleh kualifikasi Kurang Memuaskan dinyatakan ditunda kelulusannya. Dan peserta Diklat dimaksud wajib mengikuti pembelajaran remedial untuk memenuhi syarat kelulusan terhadap komponen penilaian yang kurang. Pembelajaran remedial dilakukan maksimal 15 hari kerja setelah Diklat berakhir dengan memperhatikan komponen penilaian yang kurang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan metode *Plan Do Check Act* (PDCA) penulis lakukan pada bimbingan rancangan aktualisas dan bimbingan laporan aktualisasi pada (1) Diklat Prajabatan Golongan III angkatan 7 2015, (2) Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 12 2015, dan (3) Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 14 2015.

Secara garis besar pelaksanaan penerapan metode *Plan Do Study Act* (PDCA) kegiatan Diklat Prajabatan Golongan III tahun 2015 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3 Kegiatan Pembimbingan Diklat Prajabatan Golongan III tahun 2015

No.	Nama Diklat	Bimbingan RA	Seminar RA	Bimbingan LA	Seminar LA
1	Diklat Prajab Gol. III Angk. 7 2015	23 April 2015 (5 jam)	29 April 2015 (14 jam)	29 April s.d 25 Mei 2016	26 Mei 2015 (14 jam)
2	Diklat Prajab Gol. III Angk. 12 2015	20 Mei 2015 (7 jam)	22 Mei 2015 (13 jam)	23 Mei 2015 s.d. 23 Juni 2015	24 Juni 2015 (13 jam)
3	Diklat Prajab Gol. III Angk. 14 2015	1 Juni 2015 (6 jam)	3 Juni 2015 (13 jam)	4 Juni 2015 s.d. 24 Juni 2015	25 Juni 2015 (13 jam)

Uraian di bawah ini menggambar tentang hasil penilaian Diklat Prajabatan setelah penulis menerapkan metode *Plan Do Check Act* (PDCA) dalam pembimbingan peserta pada kegiatan penyusunan Rancangan Aktualisasi dan Penyusunan Laporan Aktualisasi.

a. Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 7 2015

Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 7 2015 dilaksanakan pada bulan April sampai dengan bulan Mei 2015 di kampus Pusbangtendik, Depok Jawa Barat dengan peserta dari berbagai perguruan tinggi di Indonesia yang berjumlah 40 CPNS. Setiap kelas ditangani oleh tiga *coach* untuk membimbing peserta dalam menyusun Rancangan Aktualisasi, Seminar Rancangan Aktualisasi, menyusun Laporan Aktualisasi, dan Seminar Laporan Aktualisasi. Pembimbingan terhadap peserta dimulai tanggal 23 April 2015 sampai dengan 26 Mei 2015 dengan jumlah peserta bimbingan 14 CPNS.

Adapun hasil penilaian terhadap tes komprehensif, Rancangan Aktualisasi, dan Laporan Aktualisasi seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 4 Data Penelitian Diklat Prajabatab Gol. III Angkatan 7 Tahun 2015

NO	Respon- den	PEMAHAMAN ANEKA (30%)		RANCANGAN AKTUALISASI (15%)		CAPAIAN AKTUALISASI (55%)		NILAI AKHIR	KUALI- FIKASI
		Skor	Nilai	Skor	Nilai	Skor	Nilai		
1	R1	22,8	76,0	13,0	86,6	47,8	86,9	83,3	M
2	R2	20,8	69,3	13,1	87,3	48,3	87,8	82,2	M
3	R3	21,2	70,6	13,3	88,6	46,6	84,7	81,1	M
4	R4	18,0	60,1	13,3	88,6	49,1	89,2	80,4	M
5	R5	20,8	69,3	12,9	86,0	46,8	85,1	80,4	M
6	R6	23,1	77,0	13,5	90,0	43,3	78,7	79,8	C
7	R7	21,4	71,3	12,7	84,6	45,1	82,0	79,2	C
8	R8	19,7	65,6	12,9	86,0	46,4	84,3	78,9	C
9	R9	20,9	69,6	12,8	85,3	45,1	82,0	78,6	C
10	R10	19,8	66,0	12,5	83,3	46,2	84,0	78,5	C
11	R11	19,3	64,3	12,9	86,0	44,6	81,1	76,7	C
12	R12	18,3	61,0	12,9	86,0	45,1	82,0	76,3	C
13	R13	18,4	61,3	12,6	84,0	44,0	80,0	75,0	C
14	R14	19,1	63,6	11,9	79,3	44,0	80,0	75,0	C
	Rerata		67,5		85,83		83,42	78,96	C

Ket : M = Memuaskan C = Cukup Memuaskan

Terlihat dari tabel tersebut, nilai yang dihasilkan oleh peserta untuk tes pemahaman memperoleh nilai rata-rata 67,5 dengan rentang nilai 60,1 – 77,0. Rancangan Aktualisasi memperoleh nilai rata-rata 85,83 dengan rentang nilai 79,3 – 90,0. Laporan Aktualisasi memperoleh nilai rata-rata 83,42 dengan rentang nilai 78,7 – 89,2. Sementara untuk nilai secara keseluruhan adalah rata-rata 78,96 (cukup memuaskan). Jika dibandingkan dengan perolehan nilai Diklat Prajabatan Angkatan 2 2015 yaitu nilai rata-rata secara keseluruhan terdapat peningkatan yang cukup signifikan (71,14 nilai Angkatan 2 dan 78,96 nilai Angkatan 7 2015).

b. Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 12 Tahun 2015

Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 12 tahun 2015 dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan bulan Juni 2015 di kampus Pusbangtendik, Depok Jawa Barat dengan peserta dari berbagai perguruan tinggi di Indonesia yang berjumlah 40 CPNS. Setiap kelas ditangani oleh tiga *coach* untuk membimbing peserta dalam menyusun Rancangan Aktualisasi, Seminar Rancangan Aktualisasi, menyusun Laporan Aktualisasi, dan Seminar Laporan Aktualisasi. Pembimbingan terhadap peserta dimulai tanggal 20 Mei 2015 sampai dengan 24 Juni 2015 dengan jumlah peserta bimbingan 14 CPNS.

Adapun hasil penilaian terhadap tes komprehensif, Rancangan Aktualisasi, dan Laporan Aktualisasi seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 5 Data Penelitian Diklat Prajabatan GOL. III Angkatan 12 2015

NO	Responden	PEMAHA- MAN ANEKA (30%)		RANCANGAN AKTUALISASI (15%)		CAPAIAN AKTUALI- SASI (55%)		NILAI AKHIR	KUALI- FIKASI
		Skor	nilai	Skor	Nilai	Skor	Nilai		
1	R1	19,8	66,0	13,5	90,0	49,5	90,0	82,8	M
2	R2	19,5	65,0	13,5	90,0	49,5	90,0	82,5	M
3	R3	18,2	60,6	12,7	84,6	46,4	84,3	77,3	C
4	R4	17,4	58,0	12,8	85,3	46,8	85,1	76,9	C
5	R5	18,5	61,6	12,6	84,0	45,8	83,3	76,8	C
6	R6	19,7	65,6	12,3	82,0	44,5	80,9	76,5	C
7	R7	19,3	64,3	12,3	82,0	44,7	81,3	76,2	C
8	R8	16,4	54,6	12,8	85,3	46,8	85,1	75,9	C
9	R9	17,6	58,6	12,4	82,6	45,3	82,4	75,2	C
10	R10	17,9	59,6	12,2	81,3	44,3	80,5	74,4	C
11	R11	16,9	56,3	12,5	83,3	45,0	81,8	74,3	C
12	R12	17,8	59,3	12,2	81,3	44,3	80,5	74,3	C
13	R13	16,5	55,0	12,4	82,6	44,9	81,6	73,7	C
14	R14	16,4	54,6	12,4	82,6	44,9	81,6	73,6	C
	Rata-rata		59,94		84,06		83,46	76,46	

Ket : M = Memuaskan C = Cukup Memuaskan

Terlihat dari tabel tersebut, nilai yang dihasilkan oleh peserta untuk tes pemahaman memperoleh nilai rata-rata 59,94. Rancangan Aktualisasi memperoleh nilai rata-rata 84,06. Laporan Aktualisasi memperoleh nilai rata-rata 83,46. Sementara untuk nilai secara keseluruhan adalah rata-rata 76,46 (cukup memuaskan). Jika dibandingkan dengan perolehan nilai Diklat Prajabatan Angkatan 7 2015 yaitu nilai rata-rata secara keseluruhan terdapat penurunan yang cukup signifikan (78,96 nilai Angkatan 7 2015 dan 76,46 nilai Angkatan 12 tahun 2015). Penurunan tersebut disebabkan adanya penurunan dari tes komprehensif, sedang nilai Rancangan Aktualisasi terdapat penurunan dan Laporan Aktualisasi masih terdapat peningkatan meskipun tidak cukup signifikan.

c. Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 14 Tahun 2015

Diklat Prajabatan Golongan III Angkatan 14 tahun 2015 dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan bulan Juni 2015 di kampus Pusbangtendik, Depok Jawa Barat dengan peserta dari berbagai perguruan tinggi di Indonesia yang berjumlah 40 CPNS. Setiap kelas ditangani oleh tiga *coach* untuk membimbing peserta dalam menyusun Rancangan Aktualisasi, Seminar Rancangan Aktualisasi, menyusun

Laporan Aktualisasi, dan Seminar Laporan Aktualisasi. Pembimbingan terhadap peserta dimulai tanggal 1 Juni 2015 sampai dengan 25 Juni 2015 dengan jumlah peserta bimbingan 14 CPNS

Adapun hasil penilaian terhadap tes komprehensif, Rancangan Aktualisasi, dan Laporan Aktualisasi peserta diklat seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 6 Data Penelitian Diklat Prajabatan GOL. III Angkatan 14 Tahun 2015

NO	Respon den	PEMAHAMA N ANEKA (30%)		RANCANGAN AKTUALISASI (15%)		CAPAIAN AKTUALI- SASI (55%)		NILAI AKHIR	KUALI- FIKASI
		Skor	Nilai	Skor	Nilai	Skor	Nilai		
1	R1	21,9	73,0	13,5	90,0	50,5	91,8	85,8	M
2	R2	21,1	70,3	13,5	90,0	51,0	92,7	85,6	M
3	R3	19,4	64,6	13,4	89,3	51,0	92,7	83,8	M
4	R4	20,4	68,0	13,5	90,0	49,5	90,0	83,4	M
5	R5	19,0	63,3	13,1	87,3	49,4	89,8	81,4	M
6	R6	18,7	62,3	13,1	87,3	48,2	87,6	80,0	C
7	R7	20,5	68,3	13,3	88,6	46,2	84,0	79,9	C
8	R8	20,1	67,0	13,3	88,6	46,2	84,0	79,8	C
9	R9	19,8	66,0	13,2	88,0	46,5	84,5	79,5	C
10	R10	19,9	66,3	12,8	85,3	46,2	84,0	78,8	C
11	R11	18,4	61,3	12,8	85,3	46,8	85,1	77,9	C
12	R12	18,5	61,6	13,1	87,3	46,2	84,0	77,8	C
13	R13	17,8	59,3	12,8	85,3	45,4	82,3	76,0	C
14		16,2	54,0	13,1	87,3	46,6	82,9	75,9	C
	Rerata		65,48		87,83		86,81	80,4	

Ket : M = Memuaskan C = Cukup Memuaskan

Terlihat dari tabel tersebut, nilai yang dihasilkan oleh peserta untuk tes pemahaman memperoleh nilai rata-rata 65,48. Rancangan Aktualisasi memperoleh nilai rata-rata 87,83. Laporan Aktualisasi memperoleh nilai rata-rata 86,81. Sementara untuk nilai secara keseluruhan adalah rata-rata 80,40 (memuaskan). Jika dibandingkan dengan perolehan nilai Diklat Prajabatan Angkatan 12 tahun 2015 yaitu nilai rata-rata secara keseluruhan terdapat peningkatan yang cukup signifikan (76,46 nilai Angkatan 12 tahun 2015 dan 80,84 nilai Angkatan 14 tahun 2015). Peningkatan tersebut terjadi pada tes komprehensif, Rancangan Aktualisasi, dan Laporan Aktualisasi.

Secara keseluruhan hasil penilaian selama penerapan metode PDCA dalam pembimbingan khususnya dalam membimbing Rancangan Aktualisasi (RA) dan Laporan Aktualisasi (LA) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 7 Perolehan Penilaian Diklat Prajabatan Golongan III tahun 2015

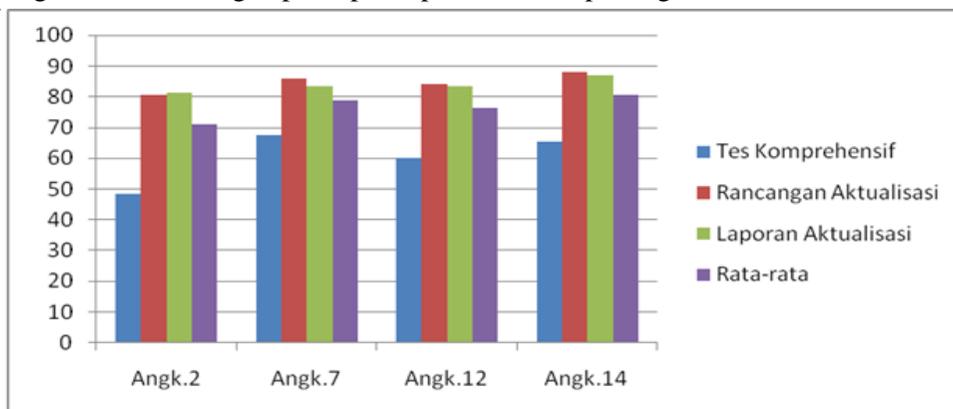
No	Penilaian	Nama Diklat	Tes Komprehensif	Rancangan Aktualisasi	Laporan Aktualisasi	Rata-Rata	Kualifikasi
1	Kondisi Awal	Ang. 2	48,30	80,70	81,40	71,14	C
2	Siklus 1	Ang. 7	67,5	85,83	83,42	78,96	C
3	Siklus 2	Ang. 12	59,94	84,06	83,46	76,46	C
4	Siklus 3	Ang. 14	65,48	87,83	86,81	80,4	M

Ket : M = Memuaskan C = Cukup Memuaskan

Pemaparan pada tabel di atas dapat dikemukakan perkembangan penilaian peserta setelah pembimbing menerapkan metode PDCA cukup signifikan perkembangannya, baik nilai tes komprehensif, Rancangan Aktualisasi, Laporan Aktualisasi, maupun hasil akhir penilaian peserta Diklat Prajabatan Golongan III yang dilaksanakan oleh Pusbangtendik (Pusdiklat pegawai) Kemendikbud tahun 2015

Dengan penerapan metode ini yang terdiri atas empat langkah yaitu : 1) Plan (Perencanaan), 2) Do (Melaksanakan), 3) Check (Pemeriksaan), dan 4) Act (Melakukan tindakan/keputusan tindak lanjut), maka proses diklat prajabatan golongan III mampu meningkatkan kompetensi peserta dalam mengaktualisasikan nilai-nilai dasar ANEKA seperti yang telah penulis uraikan pada bagaian sebelumnya. Peningkatan tersebut dapat diuraikan seperti pada diagram berikut ini:

Diagram Perkembangan pencapaian peserta diklat per angkatan tahun 2015



Gambar 2 Diagram Perkembangan pencapaian peserta diklat tahun 2015

Pada diagram di atas nampaklah bahwa terdapat kemamfaatan yang cukup signifikan tentang penerapan metode PDCA dalam peminangan Peserta Diklat terutama saat penyusunan Rancangan Aktualisasi dan Laporan Aktualisasi.

Dengan menerapkan metode PDCA dalam pembimbingan (coach) dapat bermanfaat:

1. Meningkatkan kompetensi peserta Diklat Prajabatan Golongan III dalam menyusun Rancangan Aktualisasi dengan rentang peningkatan kompetensi yaitu dengan memperoleh nilai 80,70 (pra penerapan), 85,83 (siklus 1), 84,06 (siklus 2), dan 87,83 (siklus 3).
2. Meningkatkan kompetensi peserta Diklat Prajabatan Golongan III dalam menyusun Laporan Aktualisasi dengan rentang peningkatan kompetensi yaitu dengan memperoleh nilai 81,40 (pra penerapan), 83,42 (siklus 1), 83,46 (siklus 2), dan 86,81(siklus 3).

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dengan penerapan metode ini yang terdiri atas empat langkah yaitu : 1) *Plan* (Perencanaan), 2) *Do* (Melaksanakan), 3) *Check* (Pemeriksaan), dan 4) *Act* (Melakukan tindakan/keputusan tindak lanjut), maka proses diklat prajabatan golongan III mampu meningkatkan kompetensi peserta dalam mengaktualisasikan Nilai-Nilai Dasar PNS, yaitu:

1. Meningkatkan kompetensi peserta Diklat Prajabatan Golongan III dalam menyusun Rancangan Aktualisasi dengan rentang peningkatan kompetensi perolehan nilai 80,70 (pra penerapan), 85,83 (siklus 1), 84,06 (siklus 2), dan 87,83 (siklus 3).
2. Meningkatkan kompetensi peserta Diklat Prajabatan Golongan III dalam menyusun Laporan Aktualisasi dengan rentang peningkatan kompetensi yaitu memperoleh nilai 81,40 (pra penerapan), 83,42 (siklus 1), 83,46 (siklus 2), dan 86,81(siklus 3).
3. Meningkatkan kompetensi peserta diklat Prajabatan Golongan III dalam mengaktualisasikan nilai-nilai Dasar PNS dengan rentang peningkatan kompetensi yaitu dengan memperoleh nilai 71,14 kategori cukup memuaskan pada (pra penerapan), 78,96 kategori cukup memuaskan pada (siklus 1), 76,46 kategori cukup memuaskan pada (siklus 2), dan 80,40 kategori memuaskan pada (siklus 3).

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya dapat direkomendasikan sebagai berikut:

1. Kepada *coach* untuk melaksanakan tugasnya dengan baik karena peran *coach* sangat penting dalam membimbing peserta dalam menyusun Rancangan Aktualisasi dan Laporan Aktualisasi;

2. Kepada mentor untuk memerankan fungsinya dalam diklat dengan baik, karena mentor berperan penting membimbing peserta dalam menyelesaikan tugasnya.
3. Metode PDCA dapat digunakan dalam membimbing peserta Diklat dalam mengaktualisasikan Nilai-Nilai Dasar PNS; dan
4. Untuk Pusdiklat pegawai perlu pengembangan model penyelenggaraan diklat prajabatan dan model-model pembelajaran diklat yang memacu dan memicu peserta dalam mengikuti diklat dengan efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT RINEKA CIPTA
- Deming.W. Edwards (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study. ISBN 0-911379-01-0
- Departemen Pendidikan Nasional. 2011. *Kamus Besar Bahasa Bahasa Indonesia. Edisi keempat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dwi Yuwono, Ismantoro. 2011. *Memahami Berbagai Etika Profesi dan Pekerjaan*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia.
- Kemendikbud. 2016. *Panduan Coach Diklat Prajabatan Golongan I, II,&III*. Jakarta: Pusdiklat Pegawai.
- Kemendikbud. 2016. *Panduan Mentor Diklat Prajabatan Golongan I, II,&III*. Jakarta: Pusdiklat Pegawai.
- Kemendikbud. 2016. *Panduan Penguji Diklat Prajabatan Golongan I, II,&III*. Jakarta: Pusdiklat Pegawai. Kemendikbud. 2016. *Panduan Coach Diklat Prajabatan Golongan I, II,&III*. Jakarta: Pusdiklat Pegawai.
- Lintang Suharto Rivai. 2009. *Rambu-Rambu Karya Tulis Ilmiah Widyaiswara*. Bogor: Penerbit Buku Ilmiah Populer.
- Nyayu Khodijah. 2014. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Golongan III.
- Rukmana, Nana 2013. *Etika dan Integritas*, Jakarta. SBM Publishing
- Rofiuddin, Ahmad 2001. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pengajaran Bahasa Indonesia*. Malang: Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang.
- Suryanto. 1997. *Pengenalan Penelitian Tindakan Kelas*. Yogyakarta (UKMP-SD) IKIP Yogyakarta
- Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

EFEKTIVITAS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

Ganefo Ginting

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan membahas tentang (1) pengaruh langsung secara parsial dan bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap iklim kerja sekolah, (2) pengaruh tidak langsung secara parsial kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 melalui iklim kerja sekolah, (3) pengaruh secara parsial dan bersama-sama faktor kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan iklim kerja sekolah terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan asosiatif, dengan metode kuantitatif. Populasi penelitian adalah SMK Negeri di Provinsi Sumatera Utara yang telah menerapkan SMM ISO 9001:2008 sampai dengan Desember 2014 berjumlah 34 SMK. Jumlah responden 775 orang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, Wakil Manajemen Mutu, guru dan pegawai. Responden ditentukan dengan teknik Proportional Random Sampling. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan angket. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, peningkatan kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi dapat meningkatkan iklim kerja sekolah. Secara bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi dapat menjelaskan 98,4 % iklim kerja sekolah. Secara parsial peningkatan kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi dapat meningkatkan efektivitas penerapan SMM ISO 900:2008 melalui iklim kerja sekolah. Selanjutnya, secara parsial peningkatan kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan iklim kerja sekolah dapat meningkatkan efektivitas penerapan SMM ISO 900:2008, dan secara bersama-sama dapat menjelaskan 97,7 % efektivitas penerapan SMM ISO 900:2008. Koefisien jalur iklim kerja merupakan yang terbesar, yaitu 0,724. Berdasarkan temuan penelitian, bahwa untuk SMK Negeri yang telah menerapkan SMM ISO 9001:2008 di Propinsi Sumatera Utara, disimpulkan (1) kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi sekolah secara parsial dan bersama-sama berpengaruh langsung terhadap iklim kerja sekolah, (2) kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan iklim kerja sekolah secara parsial dan bersama-sama berpengaruh langsung terhadap efektivitas implementasi SMM ISO 900:2008, (3) kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi secara parsial dan bersama-sama berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas implementasi SMM ISO 900:2008 melalui iklim kerja sekolah.

Kata Kunci:

Efektivitas penerapan Sistem manajemen Mutu, kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi, iklim sekolah

This study aims to discuss (1) the direct effect of partial and together the principal's leadership and organizational commitment on school climate, (2) the indirect effect partial principal leadership and organizational commitment to the effective implementation of Quality Management System (QMS) ISO 9001: 2008 through school climate, (3) the effect of partially and together factors of school leadership, organizational commitment and school climate on the effectiveness of implementation of ISO 9001: 2008. This research is descriptive and associative, with quantitative methods. The study population was vocational high school in North Sumatra province that have implemented QMS ISO 9001: 2008 up to December 2014 amounted to 34 vocational high school. Number of respondents 775 people consisting of principals, vice principals, Quality Management Representative, teachers and staff. Respondent determined by proportional random sampling technique. The research data was collected using a questionnaire. Hypothesis testing was done by using descriptive and path analysis. The results showed that the partial, improvement of school leadership and organizational commitment can improve the working climate of the school. Taken together the principal's leadership and organizational commitment can explain 98.4% of the school climate. Partial improvement of school leadership and organizational commitment can improve the effectiveness of the implementation of QMS ISO 900: 2008 through the work of the school climate. Furthermore, partial improvement of school leadership, organizational commitment and work of the school climate can improve the effectiveness of QMS ISO 900: 2008, and together can explain 97.7% effective implementation of QMS ISO 900: 2008. Path coefficient is the largest working climate, which is 0.724. Based on the research findings, that for vocational high school that has implemented QMS ISO 9001: 2008 in North Sumatra province, concluded (1) principal leadership and school organizational commitment partially and jointly direct effect on the school climate, (2) leadership school, school climate and organizational commitment partially and together directly influence the effectiveness of the implementation of QMS ISO 900: 2008, (3) the principal's leadership and organizational commitment partially and jointly indirect effect on the effectiveness of the implementation of QMS ISO 900: 2008 through the school climate.

Keywords: *effectiveness of implementation QMS, principals leadership, organizational commitment, school climate*

PENDAHULUAN

Prinsip manajemen mutu di SMK sangat dibutuhkan untuk memastikan semua fungsi yang dijalankan oleh para manajer pendidikan di bawah kepemimpinan kepala sekolah sebagai top manajer, mengarah pada usaha-usaha agar semua layanan yang diberikan oleh sekolah semaksimal mungkin sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, layanan yang memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*), bahkan jika memungkinkan layanan tersebut melebihi harapan pelanggan. Selain itu, karena kebutuhan pelanggan terus berkembang, maka manajemen mutu juga diharapkan dapat menjamin bahwa pengembangan mutu juga dilaksanakan secara berkesinambungan

(*continuous quality improvement*). Kedua hal ini adalah fokus dari manajemen mutu, termasuk dalam SMK sebagai sebuah organisasi.

Dewasa ini telah berkembang sebuah pendekatan, khususnya dalam proses manajerial, yaitu *Quality Management System (QMS)* atau dalam bahasa Indonesia disebut sebagai Sistem Manajemen Mutu (SMM). SMM adalah sebuah sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan prinsip pertama mengupayakan kegiatan dilaksanakan dengan benar (*right first time*) melalui kegiatan peningkatan berkesinambungan (*continuous improvement*).

Penerapan Sistem Manajemen Mutu pada sekolah, sebagai organisasi terdepan dalam sistem pendidikan nasional Indonesia, diharapkan menjadi salah satu upaya dalam peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Hal ini sesuai juga dengan harapan pelaksanaan paradigma baru pendidikan nasional, setelah selama 32 tahun dalam era Orde Baru, telah terbiasa dengan manajemen pendidikan yang sentralistik, yang menjadikan peran manajemen sekolah hanyalah sebagai pelaksana dari kegiatan-kegiatan yang telah digariskan secara kaku dari pusat. Namun dalam paradigma baru pendidikan, yang diterapkan setelah Indonesia memasuki era reformasi sebagai pengganti era Orde Baru, sebuah cara pandang baru yang memandang bahwa sekolahlah yang paling memahami apa dan bagaimana kebutuhan, bagaimana pengelolaan sumber daya yang paling tepat bagi sekolah yang bersangkutan. Cara pandang ini melahirkan sebuah konsep manajemen baru untuk sekolah, yang dinamakan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Ketika manajemen sekolah dipandang sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas atau kinerja sekolah, maka implementasi MBS menjadi satu wahana yang sangat tepat untuk menerapkan sistem manajemen mutu di sekolah, untuk memastikan bahwa jaminan mutu produk dan layanan pendidikan menjadi sebuah budaya, yaitu budaya jaminan mutu. Konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah didasarkan pada prinsip bahwa sekolah perlu diberikan kepercayaan dalam bentuk otonomi, untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri, sesuai dengan kondisi internal dan eksternalnya, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Manajemen berbasis sekolah memberikan peluang kepada sekolah untuk menentukan apa yang akan dilaksanakan dan bagaimana melaksanakannya, tentunya dengan ketentuan tetap berada dalam sebuah kerangka besar Sistem Pendidikan Nasional Indonesia.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa implementasi MBS menempatkan sekolah menjadi penentu utama akan mutu sekolah yang bersangkutan, dan kuncinya adalah bagaimana mutu itu dikelola dan dikembangkan. Tuntutan ini secara perlahan namun pasti, menjadikan sekolah mulai menerapkan Sistem Manajemen Mutu (*Total Quality Management*). Dalam implementasinya, karena pengelolaan mutu tersebut merupakan sebuah sistem, maka sebutan yang lebih populer adalah Sistem Manajemen Mutu (SMM), atau dalam istilah internasional disebut *Quality Management System*.

Kebijakan implementasi SMM di SMK diharapkan dapat menjawab keluhan masyarakat, dunia usaha dan dunia industri sebagai pengguna lulusan SMK, untuk meningkatkan kualitas lulusan pendidikan SMK. Penerapan Sistem Manajemen Mutu di SMK seiring dengan kebijakan Reposisi Rasio SMK:SMU menjadi 70:30. Karena keberhasilan pendidikan SMK, bukanlah ditentukan jumlah (*quantity*), namun kualitas (*quality*) jauh lebih utama. Sementara mutu hanya dapat didapat melalui proses yang berkualitas, maka manajemen mutu melalui pendekatan proses, menjadi sangat tepat untuk diterapkan di SMK.

Pada tahun 2013, berdasarkan Data Pokok Direktorat Pembinaan SMK jumlah SMK Negeri yang ada di Sumatera Utara sebanyak 209 SMK . Dari jumlah tersebut sampai dengan Desember 2014 terdapat 34 SMK Negeri yang telah mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008. Beberapa permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam penerapan SMM ISO 9001:2008 diuraikan secara singkat berikut ini.

Pertama, masalah komitmen organisasi. Jika kembali menilik pada latar belakang penerapan SMM ISO 9001:2008, ide dan gagasan serta dorongan untuk menerapkan SMM bukanlah datang dari kesadaran atau inisiatif internal SMK bersangkutan, namun lebih karena adanya dorongan bahkan kewajiban sebagai syarat untuk menjadi SMK yang dinominasikan sebagai SMK RSBI. Padahal efektif tidaknya implementasi SMM ISO 9001:2008, sangat ditentukan komitmen seluruh warga sekolah, karena mutu membutuhkan koordinasi dan kerja sama antar individu dan unit di sekolah bersangkutan.

Kedua, cara pandang yang keliru, yang menganggap bahwa sertifikat SMM ISO 9001:2008 sebagai sebuah tujuan. Cara pandang ini menjadikan bahwa tersedianya dokumen penunjang menjadi pekerjaan utama dalam implementasinya. Padahal, Sistem Manajemen Mutu sesungguhnya ada pada prosesnya, dan dokumen adalah sebagai bukti fisik pelaksanaan proses yang selalu mengutamakan mutu. *Quality Management System (QMS) is not objective, but QMS is a tool and guide to make sure that quality and continuous improvement is carried out*, demikian penjelasan yang melekat dalam ingatan penulis ketika mendapat pelatihan tentang QMS.

Ketiga, belum terbentuknya iklim kerja sekolah yang mendukung budaya mutu. Sesungguhnya, ketika sebuah sekolah telah menerapkan SMM ISO 9001:2008, maka idealnya perlahan tapi pasti, budaya mutu menjadi sangat kental di lingkungan sekolah. Namun menurut pengamatan penulis, hampir tidak ada perbedaan yang signifikan antara iklim kerja di SMK yang telah menerapkan SMM ISO 9001-2008 dengan SMK yang belum menerapkannya. Salah satu tujuan penerapan SMM ISO 9001:2008 adalah jaminan terjadinya peningkatan mutu. Indikator utama terjadinya peningkatan mutu adalah ditandai dengan munculnya kegiatan-kegiatan kreatif dan inovatif.

Keempat, masalah kepemimpinan sekolah. Otonomi sekolah yang seharusnya menjadi modal besar dalam efektivitas penerapan sistem manajemen mutu. Idealnya

pertimbangan terbesar dalam menentukan seseorang untuk menduduki jabatan kepala sekolah adalah pertimbangan profesionalisme. Namun pada kenyataan umum di lapangan pendidikan, jabatan kepala sekolah sudah menjadi jabatan politis, yang sering pertimbangan terbesarnya bukan ditentukan kepemilikan kompetensi, namun lebih didasarkan pada pertimbangan politik. Kekhawatiran dan ancaman pencopotan jabatan menjadi bagian keseharian kepala sekolah. Hal ini berdampak pada kepemilikan sertifikat SMM ISO 9001:2008 oleh sekolah, hanyalah sebagai syarat administrasi dan legalitas semata, karena luput dari prioritas perhatian kepala sekolah. Ilmu manajemen sudah baku mengajukan salah satu persyaratan utama yang paling menentukan dalam efektivitas implementasi Sistem Manajemen Mutu di sekolah adalah peran kepemimpinan kepala sekolah. Implementasi SMM ISO 9001:2008 dalam organisasi apapun, komitmen pimpinan adalah syarat mutlak yang tak dapat ditawar-tawar, tetapi merupakan salah satu keharusan. Kepala sekolah dengan kepemilikan kompetensi diharapkan menjadi penggerak dan teladan dalam penerapan budaya mutu, yang kemudian akan diikuti oleh warga sekolah. Paradigma baru pendidikan, dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah, seyogyanya menjadi momen yang sangat positif untuk menerapkan budaya mutu dalam pendidikan SMK, karena secara teoritis MBS memberikan kewenangan yang luas bagi kepemimpinan kepala sekolah.

LITERATURE REVIEW

1. Efektivitas Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK

Gibson et.al (1995:28) mengemukakan beberapa kriteria untuk dapat menilai efektivitas, yang dalam konteks perilaku organisasi merupakan hubungan optimal antara tujuh kriteria, yaitu : 1) produktivitas, 2) kualitas, 3) efisiensi, 4) fleksibilitas, 5) kepuasan, 6) sifat keunggulan dan 7) pengembangan. Ketujuh kriteria itu jika dikelompokkan dapat terbagi ke dalam empat kategori, yaitu 1) organisasi, 2) lingkungan, 3) pekerja, dan 4) praktek manajemen. Hal ini sejalan dengan pendapat Steers (1997: 9) yang menyatakan pada hakekatnya, faktor faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum. Keempat kelompok umum ini adalah: (1) karakteristik organisasi, (2) karakteristik lingkungan, (3) Karakteristik pekerja, dan (4) Karakteristik kebijakan dan praktek manajemen. Steers berpendapat bahwa efektivitas dipandang sebagai tujuan akhir organisasi. Steers menambahkan, bahwa cara yang terbaik untuk meneliti efektivitas ialah memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berhubungan: (1) faham mengenai optimasi tujuan, (2) perspektif sistematis, dan (3) tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi (Steers, 1997: 4-6). Steers melihat bahwa, penilaian efektivitas terkait pada tiga hal yaitu pemahaman terhadap optimasi tujuan organisasi, mengetahui perspektif sistematis, dan penekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi. Ketiga hal ini adalah satu kesatuan yang membangun efektivitas. Berdasarkan

penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah penilaian atau pengukuran sejauh mana pencapaian sebuah organisasi, program atau kebijakan dibandingkan dengan tujuan yang ditargetkan atau direncanakan, dan dampaknya secara nyata dapat dirasakan oleh kelompok sasaran. Pengukuran dimaksud dapat dilaksanakan melalui produktivitas, kepuasan, keunggulan, kualitas, dan pengembangan. Sementara faktor-faktor yang mempengaruhinya dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu : (1) karakteristik organisasi, (2) karakteristik lingkungan, (3) Karakteristik anggota organisasi, dan (4) Karakteristik kebijakan dan praktek manajemen”

2. Iklim Sekolah

Secara konsep, iklim lingkungan kerja di sekolah didefinisikan sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, ethos, suasana bathin, dari setiap sekolah (Fisher & Fraser, 1990; Tye, 1974). Litwin dan Stringer (1968) menjelaskan bahwa iklim sekolah didefinisikan secara bervariasi oleh para ahli, sebagai hasil dari persepsi subjektif terhadap sistem formal, gaya informal kepala sekolah dan faktor lingkungan penting lainnya yang mempengaruhi sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi individu yang berada pada sekolah tersebut. Banyak peneliti telah mengidentifikasi berbagai dimensi untuk mengukur iklim sekolah. Salah satunya menurut Halpin & Croft dalam Gunbayi (2007:2), yang mengajukan delapan dimensi iklim organisasi. Empat di antaranya berfokus pada perilaku guru, yaitu *disengagement*, *hindrance*, *esprit* dan *intimacy*. Empat dimensi lagi fokus pada perilaku kepala sekolah, yaitu *aloofness*, *production*, *thrust*, dan *consideration*. Tahun 1968 Harvard Business mengidentifikasi enam dimensi iklim sekolah, yaitu *flexibility*, *responsibility*, *standards*, *rewards*, *clarity* and *team commitment*. Schneider pada tahun 1983 mengemukakan enam dimensi iklim organisasi, yaitu *organizational support*, *member quality*, *openness*, *supervisory style*, *member conflict* dan *member autonomy*.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Daft (2005:5) menyatakan kepemimpinan merupakan suatu hubungan antara pemimpin (*leader*) dan pengikut atau bawahan (*follower*) dalam mewujudkan tujuan. Mengacu pada definisi ini, berarti kepemimpinan memiliki unsur-unsur pemimpin, pengikut, pengaruh, maksud, tanggung jawab, integritas pribadi, perubahan dan tujuan bersama. Daft menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan yang mempengaruhi, antara pemimpin dan pengikut yang mengharapkan adanya perubahan yang nyata sesuai tujuan bersama, atas usaha bersama pula. Smith (1997:3) menyatakan pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mengembangkan visi, keterampilan mengubah visi menjasi aksi dan

keterampilan mengarahkan untuk membantu orang lain untuk melaksanakan berbagai aspek dari visi itu. Dengan demikian kemampuan kepemimpinan berarti ditunjukkan oleh keterampilan mengembangkan visi, menuangkan visi ke dalam aksi serta menggerakkan pengikutnya untuk mewujudkan visi melalui aksi. Dalam berbagai pengertian tentang kepemimpinan tersebut di atas, terkandung tuntutan bahwa seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan dituntut memiliki keterampilan tertentu. Namun aspek kemampuan dan keterampilan saja tidak cukup, kepemimpinan harus didukung kepemilikan sikap, karena seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan dengan kebutuhan. Aspek ini adalah aspek kebijaksanaan. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Stoner dkk (2003:163) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak hanya tergantung pada sifat-sifat tertentu, tetapi lebih bergantung pada seberapa cocok sifat-sifat pemimpin dengan kebutuhan dan situasinya.

4. **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Timpe (2004:9) mengatakan kepemimpinan tidak sama dengan manajemen. Kemampuan kepemimpinan adalah sesuatu kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan manajemen. Daft (2005:5) menyatakan kepemimpinan merupakan suatu hubungan antara pemimpin (*leader*) dan pengikut atau bawahan (*follower*) dalam mewujudkan tujuan. Mengacu pada definisi ini, berarti kepemimpinan memiliki unsur-unsur pemimpin, pengikut, pengaruh, maksud, tanggung jawab, integritas pribadi, perubahan dan tujuan bersama. Daft menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan yang mempengaruhi, antara pemimpin dan pengikut yang mengharapkan adanya perubahan yang nyata sesuai tujuan bersama, atas usaha bersama pula. Smith (1997:3) menyatakan pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mengembangkan visi, keterampilan mengubah visi menjadi aksi dan keterampilan mengarahkan untuk membantu orang lain untuk melaksanakan berbagai aspek dari visi itu. Dengan demikian kemampuan kepemimpinan berarti ditunjukkan oleh keterampilan mengembangkan visi, menuangkan visi ke dalam aksi serta menggerakkan pengikutnya untuk mewujudkan visi melalui aksi. Dalam berbagai pengertian tentang kepemimpinan tersebut di atas, terkandung tuntutan bahwa seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan dituntut memiliki keterampilan tertentu. Namun aspek kemampuan dan keterampilan saja tidak cukup, kepemimpinan harus didukung kepemilikan sikap, karena seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan dengan kebutuhan.

5. **Komitmen Organisasi**

Pentingnya komitmen dalam organisasi diperkuat dengan serangkaian penelitian yang menunjukkan ada hubungan yang kuat antara komitmen

organisasional dengan penampilan kerja. (Luthans, 2002:237). Munandar (2004:75) mengutip pendapat Griffin dan Bateman yang menjelaskan tiga dimensi dari komitmen organisasi adalah: 1) Dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi, 2) Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, 3). Kemauan secara sadar untuk mencurahkan usaha demi kepentingan organisasi. Dari uraian-uraian tentang definisi komitmen di atas, tampak para ahli memberikan definisi yang beragam tentang komitmen organisasi. Namun tampaknya mengerucut pada pemahaman yang hampir sama. Maka berdasarkan berbagai definisi tentang komitmen organisasi, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap anggota organisasi yang menggambarkan tingkat penerimaan dan kepercayaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, yang ditunjukkan dalam perilaku yang konsisten untuk terlibat sungguh-sungguh dalam kegiatan-kegiatan mencapai tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan asosiatif, dengan metode kuantitatif. Populasi penelitian adalah SMK Negeri di Provinsi Sumatera Utara yang telah menerapkan SMM ISO 9001:2008 sampai dengan Desember 2013 berjumlah 34 SMK. Jumlah responden 775 orang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, Wakil Manajemen Mutu, guru dan pegawai. Responden ditentukan dengan teknik Proportional Random Sampling. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan angket. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik deskriptif dan analisis jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dan uji statistik terhadap hipotesis yang diajukan dirangkum pada Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1.. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Pengaruh	Keputusan H_0	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim kerja sekolah	$H_0 : \rho_{31} = 0$ $H_1 : \rho_{31} > 0$	0,228	H_0 ditolak	Signifikan
2	Terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap iklim kerja sekolah	$H_0 : \rho_{32} = 0$ $H_1 : \rho_{32} > 0$	0,268	H_0 ditolak	Signifikan
3	Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008	$H_0 : \rho_{Y1} = 0$ $H_1 : \rho_{Y1} > 0$	0,024	H_0 ditolak	Signifikan

4	Terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008	$H_0 : \rho_{Y2} = 0$ $H_1 : \rho_{Y2} > 0$	0,013	H_0 ditolak	Signifikan
5	Terdapat pengaruh langsung iklim kerja sekolah terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008	$H_0 : \rho_{Y3} = 0$ $H_1 : \rho_{Y3} > 0$	0,524	H_0 ditolak	Signifikan
6	Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 melalui iklim kerja sekolah	$H_0 : \rho_{31.Y3} = 0$ $H_1 : \rho_{31.Y3} > 0$	0,346	H_0 ditolak	Signifikan
7	Terdapat pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 melalui iklim kerja sekolah	$H_0 : \rho_{32.Y3} = 0$ $H_1 : \rho_{32.Y3} > 0$	0,375	H_0 ditolak	Signifikan
8	Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap iklim kerja sekolah	$H_0 : \rho_{31} = \rho_{32} = 0$ $H_1 : \rho_{31} = \rho_{32} > 0$	0,984	H_0 ditolak	Signifikan
9	Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan iklim kerja sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008	$H_0 : \rho_{Y1} = \rho_{Y2} = \rho_{Y3} = 0$ $H_1 : \rho_{Y1} = \rho_{Y2} > \rho_{Y3} = 0$	0,977	H_0 ditolak	Signifikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kesembilan hipotesis nol ditolak. Dengan demikian, kesembilan hipotesis alternatif diterima.

Selanjutnya dapat diuraikan mengenai pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen sebagai berikut.

Pada substruktur-1, terdapat sebuah variabel endogen yaitu iklim kerja sekolah sekolah (X_3) dan dua buah variabel eksogen yaitu kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan komitmen organisasi (X_2). Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penentuan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Besar Pengaruh Langsung Variabel Eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap Variabel Endogen (X_3)

Variabel Eksogen	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung terhadap Iklim kerja sekolah (X_3)
Kepemimpinan kepala sekolah	0,478	$0,478^2 = 0,228$
Komitmen organisasi	0,518	$0,518^2 = 0,268$

Dalam Tabel 1 dapat dilihat bahwa pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap iklim kerja sekolah (X_3) sebesar 0,228 atau 22,8 %. Sementara pengaruh langsung komitmen organisasi (X_2) terhadap iklim kerja sekolah (X_3) sebesar 0,268 atau 26,8 %. Dari tabel terlihat bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap iklim kerja sekolah jika dibandingkan dengan kepemimpinan kepala sekolah. Sementara berdasarkan perhitungan koefisien determinasi pada substruktur-1 diperoleh sebesar 0,992 yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) memberikan pengaruh langsung terhadap iklim kerja sekolah (X_3) sebesar $0,992^2 = 0,984$ atau 98,4 %. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi secara simultan akan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap iklim kerja sekolah dari pada pengaruh secara parsial.

Pada substruktur-2, terdapat sebuah variabel endogen yaitu efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 (Y) dan tiga buah variabel eksogen yaitu kepemimpinan kepala sekolah (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan iklim kerja sekolah (X_3). Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penentuan besar pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen disajikan pada Tabel 2..

Tabel 2. Besar Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Eksogen (X_1), (X_2) dan (X_3) terhadap Variabel Endogen (Y)

Variabel Eksogen	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung terhadap Efektivitas Penerapan SMM ISO 9001:2008 (Y)	Pengaruh Tidak Langsung melalui Iklim kerja sekolah (X_3)	Total
Kepemimpinan kepala sekolah	0,154	$0,154^2 = 0,024$	$0,478 \times 0,724 = 0,346$	0,370
Komitmen organisasi	0,113	$0,113^2 = 0,013$	$0,518 \times 0,724 = 0,375$	0,388
Iklim kerja sekolah	0,724	$0,724^2 = 0,524$		0,524

Dalam Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 (Y) sebesar 0,024 atau 2,4 %. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 (Y) melalui iklim kerja sekolah (X_3) sebesar 0,346 atau 34,6 %, sehingga pengaruh totalnya adalah sebesar 37 %.

Pengaruh langsung komitmen organisasi (X_2) terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 (Y) sebesar 0,013 atau 1,3 %. Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi (X_2) terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 (Y) melalui iklim kerja sekolah (X_3) sebesar 0,375 atau 37,5 %, sehingga pengaruh totalnya adalah sebesar 38,8 %. Jika dibandingkan, terlihat bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 lebih besar dari pada pengaruh komitmen organisasi. Namun pengaruh tidak langsungnya melalui iklim kerja sekolah adalah kebalikannya dimana pengaruh komitmen organisasi terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 lebih besar dari pada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah. Jika ditotal antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui iklim kerja sekolah maka terlihat komitmen organisasi lebih dominan mempengaruhi efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 daripada kepemimpinan kepala sekolah. Sementara pengaruh langsung iklim kerja sekolah (X_3) terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 (Y) sebesar 0,524 atau 52,4%.

Selanjutnya berdasarkan perhitungan koefisien determinasi pada substruktur-2 diperoleh sebesar 0,988 yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan iklim kerja sekolah (X_3) secara bersama sama memberikan pengaruh langsung terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 (Y) sebesar $0,988^2 = 0,977$ atau 97,7 %. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ketiga variabel ini secara bersama-sama mempengaruhi efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008, maka pengaruhnya lebih besar dari pada pengaruhnya dari variabel tersebut secara parsial.

Dalam membahas pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan iklim kerja sekolah terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 ternyata hasil penelitian menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda dan bahkan mendukung teori-teori sebagaimana telah disampaikan pada tinjauan pustaka, bahwa efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 sangat erat hubungannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan iklim kerja sekolah.

KESIMPULAN

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dilaksanakan dan dipaparkan sesuai dengan kaidah ilmiah tentang efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 di SMK Negeri di Sumatera Utara dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap iklim kerja sekolah. Artinya adalah apabila kepemimpinan kepala sekolah ditingkatkan, maka akan terjadi peningkatan efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008. Hasil pengolahan data penelitian menemukan bahwa besarnya pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim kerja sekolah sebesar 0,228 atau 22,8 persen. Artinya adalah bahwa 22,8 persen perubahan iklim sekolah dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah.
2. Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap iklim kerja sekolah. Artinya adalah apabila komitmen organisasi ditumbuhkan dan dipelihara, maka akan peningkatan konduktivitas iklim kerja sekolah. Hasil pengolahan data penelitian menemukan bahwa besarnya pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap iklim kerja sekolah sebesar 0,268 atau 26,8 persen. Artinya adalah bahwa 22,8 persen perubahan iklim sekolah dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi
3. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008. Artinya apabila kepemimpinan kepala sekolah meningkat, maka kecenderungan efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 akan meningkat. Hasil pengolahan data penelitian menemukan bahwa besarnya pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 adalah sebesar sebesar 0,024 atau 2,4 persen. Artinya adalah 2,4 persen varians efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah
4. Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008. Artinya apabila komitmen organisasi meningkat, maka kecenderungan efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 akan meningkat. Hasil pengolahan data penelitian menemukan bahwa besarnya pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 adalah sebesar 0,268 atau 26,8 persen. Artinya adalah 26,8 persen varians efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi
5. Iklim kerja sekolah berpengaruh langsung terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008. Artinya apabila kondusivitas iklim sekolah meningkat, maka kecenderungan efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 akan meningkat. Hasil pengolahan data penelitian menemukan bahwa besarnya pengaruh langsung iklim kerja organisasi terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 adalah sebesar sebesar 0,524 atau 52,4 persen. Artinya 52,4 persen varians efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 dijelaskan oleh variabel iklim kerja sekolah.
6. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 melalui iklim kerja sekolah. Hal ini berarti apabila kepemimpinan kepala sekolah meningkat, maka kecenderungan efektivitas

penerapan SMM ISO 9001:2008 akan meningkat melalui peningkatan kondusivitas iklim kerja sekolah. Hasil pengolahan data dalam penelitian ini menemukan besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 melalui iklim kerja sekolah sebesar 0,346 atau 34,6 persen. Artinya adalah 34,6 persen varian efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 dijelaskan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah melalui iklim kerja sekolah

7. Komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 melalui iklim kerja sekolah. Hal ini berarti apabila komitmen organisasi meningkat, maka kecenderungan efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 akan meningkat melalui peningkatan iklim kerja sekolah. Hasil pengolahan data dalam penelitian ini menemukan besarnya pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 melalui iklim kerja sekolah sebesar 0,375 atau 37,5 persen. Artinya adalah 37,5 persen varian efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi melalui iklim kerja sekolah
8. Kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap iklim kerja sekolah. Hal ini berarti bahwa jika kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi ditingkatkan secara bersama-sama, maka kecenderungan iklim kerja sekolah akan meningkat. Hasil pengolahan data dalam penelitian ini menemukan besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap iklim sekolah secara bersama-sama adalah 0,984 atau 98,4 persen. Artinya 98,4 persen varians iklim kerja sekolah dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi.
9. Kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan iklim kerja sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008. Hal ini berarti bahwa jika kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan iklim kerja sekolah ditingkatkan secara bersama-sama, maka kecenderungan efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 akan meningkat. Hasil pengolahan data dalam penelitian ini menemukan besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan iklim kerja terhadap efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 secara bersama-sama adalah 0,977 atau 97,7 persen. Artinya 97,7persen varians efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan iklim kerja sekolah.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi, dapat dikemukakan beberapa saran bagi peningkatan efektivitas penerapan SMM ISO 9001:2008 dalam rangka peningkatan kualitas mutu dan layanan pendidikan kejuruan di SMK Negeri di Sumatera Utara sebagai berikut:

1. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota

Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota perlu melakukan pembinaan secara intensif khususnya kepada SMK yang telah menerapkan SMM ISO 9001:2008 karena program ISO 9001:2008, mampu menciptakan layanan yang lebih bermutu yang pada akhirnya menciptakan lulusan-lulusan yang berkualitas. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota juga perlu memperhatikan penyediaan anggaran yang memadai bagi SMK untuk kebutuhan penerapan SMM khususnya yang berkaitan dengan pemenuhan sarana dan prasarana demi peningkatan kualitas layanan sekolah.

2. DU/DI

DU/DI sebagai pengguna lulusan SMK hendaknya memberikan kontribusi bagi SMK dalam rangka peningkatan kualitas lulusan SMK. Kontribusi tersebut dapat berupa kerja sama SMK-DU/DI dalam rekrutmen lulusan SMK, kesempatan pemagangan dan praktek kerja lapangan bagi siswa SMK hingga penyaluran bantuan sarana pendidikan dapat membantu upaya peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu lulusan SMK.

3. Kepala SMK

Dalam rangka peningkatan mutu SMK maka hendaklah kepala sekolah secara berkelanjutan meningkatkan kompetensinya. Dengan kompetensi yang baik, kepala sekolah akan mampu memimpin sekolah sesuai dengan kondisi yang diinginkan oleh warga sekolah. Kepemimpinan yang baik akan mampu menciptakan hubungan kerja sama yang harmonis antar warga sekolah. Kepemimpinan yang baik yang ditunjukkan oleh kepala sekolah akan membangun iklim kerja sekolah yang kondusif. Kepala sekolah hendaknya menunjukkan komitmen dalam menerapkan SMM di sekolah yang dipimpinnya. Komitmen yang ditunjukkan oleh kepala sekolah ini sangat penting karena seorang kepala sekolah dapat menjadi teladan dan contoh bagi warga sekolah. Keteladanan seorang kepala sekolah akan menjadi inisiator utama pembentuk budaya kerja dan iklim kerja sekolah.

4. Guru dan Staf/Pegawai SMK

Para guru dan staf/pegawai perlu terus menunjukkan komitmen dan memberikan dukungan terkait penerapan SMM sebagai upaya memperbaiki mutu pembelajaran dan mutu SMK. Para guru perlu mengembangkan inovasi dan kreativitasnya baik dalam proses pembelajaran maupun dalam upaya pengembangan dirinya masing-masing. Para staf/pegawai perlu meningkatkan pelayanan yang lebih baik bagi siswa, para orang tua siswa dan mitra kerja SMK.

DAFTAR PUSTAKA

- H.A.Abdurrahman. 1996. *Leadership: Teori Pengembangan Filosofi Kepemimpinan Kerja*. Jakarta: Dinas Latihan Jabatan LAN.
- Allen, Natalie and Meyer, John P. 1997. *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.
- Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik. 2011. *Survey Angkatan Kerja Nasional Pebruari 2011*. (online): (<http://www.bps.go.id>).
- Bateman Thomas S. and Scott A. Snell, *Management : Leading & Collaborating in A Competitive World*. New York: MCGraw-Hill Companies, Inc.,1992
- Berelson, Bernard dan Gary, Steiner. A. 2005. *Komunikasi Manajemen*. Jakarta : Gramedia.
- Bush, Tony dan Coleman, Marianne. *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD
- Buhler, Patricia. 2001. *Alpha Teach Yourself: Management Skill in 24 Hours*. Indianapolis: Alpha Books.
- Cherubini, Lorenzo. (2008). Teacher Candidates' Perceptions of School Culture: A Mixed Methods Investigation. *Journal of Teaching and Learning*. 5(2), 39-54. [Online].<http://www.phaenex.uwindsor.ca/ojs/leddy/index.php/JTL/article/view/157/51>
- Cohen, Allan R. 1995. *Effective Behaviour in Orgnization*. Chicago: McGraw-Hill.
- CALHOUN**, Calfrey C. and Alton V. **FINCH**. **1982**. *Vocational Education: Concepts and Operations*. Wadsworth Publishing Company
- Cushway, Bam. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan oleh Paloepi Tyas Rahadjeng. Jakarta : PT Gramedia.
- Daft, Richard L. 2005. *The Leadership Experience*. Ohio: South Western
- Danim, Sudarwan. 2002. **INOVASI PENDIDIKAN: DALAM UPAYA MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA KEPENDIDIKAN**. Bandung : Pustaka Setia.
- DAVIS. K. & NEWSTROM, J.W.** 1996. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL. 2011**. *Data Pokok SMK tahun 2012*, (online): (<http://www.ditpsmk.net>).

- Djohar, As'ari 2007. Pendidikan Teknologi dan Kejuruan. Tim Pengembang Ilmu Pendidikan UPI : *Ilmu & Aplikasi Pendidikan. Pendidikan Lintas Bidang. Bagian 4*
- Duignan, P. (2003). Formation of capable, influential and authentic leaders for times of uncertainty. *Paper presented at the Australian Primary Principals' Association National Conference, Adelaide.*
- Evan, James R. 2005. *Total Quality: Management, Organization and Strategy*. Canada: South Western-Thomson Corporation.
- Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability: System Thinkers in Action*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- George, Jennifer M and Gareth R. Jones. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gedeian, Arthur G. 1991. *Organization Theory and Design*. University of Colorado at Denver.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly. 1995. *Fundamental of Management*. Texas: Business Publications, Inc.
- GIZ. 2013. *Training Material: Modern School Management for Technical and Vocational Education Training*
- Griffin, Ricky W. 1997. *Management*. Boston : Houghton Mifflin.
- Gunbayi, Ilham. 2007."School Climate and Teacher, Perceptions on Climate Factor: Research In to Nine Urban High School". *The Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET)*. Vol.6.
- Hani Handoko. T.. 2003. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.
- Hardjosoedarmo. 2004. *Total Quality Management*. Jogjakarta: Penerbit Andi
- Hasan Bachtiar. Tanpa Tahun. *Pendidikan Kejuruan di Indonesia*. (Online), <http://>) diakses tanggal 10 Oktober 2013
- S.P. Melayu Hasibuan. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; CV. Haji Mas Agung.
- Higgins, James M. 1982. *Human Tealtion, Concept and Skill*. New York: Random House Inc.
- Hoffman, Lorie L., Cynthia J. Hutchinson, and Elayne Reiss. On Improving School Climate: Reducing Reliance on Rewards and Punishment International. *Journal of Whole Schooling*. Vol. 5, 2009.
- Hunsaker, Philip L. 2001. *Training in Management Skills*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

- Kartono, K. 1997. *Psikologis Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*. Jakarta: Rajawali Press Yogyakarta.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. 1996. *Organization an Management: A System and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan
- Lindsay, William M. and Joseph. A. Petrick. 1997. *Total Quality and Organizatioal Development*. Boca Raton, Florida: St. Luice Press.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. 1968. *Motivation and Organisational Climate*. Boston: McGraw Hill.
- Luthans, F. & Peterson. 2002. *Journal of Management Development*. Vol 21. MCB UP Ltd
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Malvin.D. Miller. 1985. *Priciples and a Philosophy for Vocational Education*. Ohio: The National Center for Research in Vocational Education The Ohio State University.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Marshall, Megan L. 2002). *Examining School Climate: Defining Factors and Educational Influences*. Georgia: Center for Research on School Safety, School Climate and Classroom Management. Georgia University.
- Miller, L.M. 1997. *Manajemen Era Baru : Beberapa Pandangan Mengenai Iklim Perusahaan Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Milner, Karen and Harriet Khoza. 2008. “ A Comparison of Teacher Stress and School Climate Across School with Different Matrix Success Rates”, *South African Journal of Education*. Vol. 28.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R. 1993. *Human Resource Management (5rd ed.)*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Moos, R.H. 1999. *Evaluating Educational Environments: Procedures, Measures, Findings and Policy Implications*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Mulyadi. 1998. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Aditya Media
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mullins, Laura J. 2005. *Management and organization Behaviour*. Endinburgh Gate, Harlow: Prentice Hall
- Munadar, Haris, 2004. *Keberhasilan dan Pengaruh Dalam Manajemen*. Jakarta: Mitra Utama

- Munir, Sukoco Badri. 2006. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Surabaya: Erlangga
- Murtoyo. 2010. "Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala SMK di Provinsi DKI". *Disertasi*. Jakarta: UNJ.
- Nasution MN. 2004. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Edisi Revisi. Bogor: PT. Ghalia Indonesia
- NAWAWI, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ouchi, William G. 2010. *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Tokyo Japan : Reading-Mass, Addison Wesley Publ. Coy. Inc.
- Pinkus, Lyndsay M. 2009. Moving Beyond AYP: High School Performance Indicators. (online), *Alliance for Excellent Education*. (<http://www.all4ed.org/files/SPIMovingBeyondAYP.pdf>)
- Presiden Republik Indonesia. 2005. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depkumham.
- Presiden Republik Indonesia. 2005. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Sekretariat Negara RI.
- Presiden Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Sekretariat Negara RI.
- Pretorius, Stephanus and Elsabe de Villiers. 2009. "Educator's Perceptions of School Climate and Health in Selected Primary Schools". *South African Journal of Education*, Vol. 29.
- Quible Zane K. 2005. *Administrative Office Management*, Pearson: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 1991. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*. New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Rivai, H Veithzal dan Murni, Hj Sylviana. 2009. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers
- RUKY**, Achmad. S. 2001 . *Sistem Manajemen Kinerja*. Penerbit PT. Gramedia **PUSTAKA** Utama, Jakarta.
- Sallis, Edward. 1993. *Total Management in Education*. London: Kajian Page
- Sallis, Edward. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta:IRCiSoD
- Smith, Dayle M. 1997. *The Practical Excecutive and Leadership*. Illionis: NTC Business Books
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Andi

- Sorenson, Richard D. Goldsmith Lioyd M. 2008. *The Principal's Guide to Managing School Personel*. California: Corwin Press.
- Steers, M. Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Steers, M. Richard. 1997. *Efektivitas Organisasi: Kaidah Tingkah Laku, Seri Manajemen*. Terjemahan, Jakarta: Magdalena.
- Stichter, Kenneth. 2008. "Student School Climate Perception as a Measure of School District Goal Attainment", *Journal of Educational Research & Policy Studies*, Vol. 8.
- Stoner, James F. Freeman, Edward R, Gilbert Jr, Daniel R. 2003. *Manajemen* (terjemahan Alexander Sindoro). Jakarta: PT Indeks Gramedia Group
- Styron, Ronald. A, Nyman, Terri R. 2008. "Key Characteristics of Middle School Performance". (online), *RMLE*. (<http://www.nmsa.org>).
- Soedarmo, Soewarso Harjo. 1997. *Dasar-Dasar Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset
- Sudarwan Danim. dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardiman, Budi. 2011. "Analisis Pengaruh Faktor Rekrutmen, Kompetensi dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Kepala SMP dan Dampaknya terhadap Kinerja Sekolah Sekabupaten Garut". *Portal Jurnal UPI Edisi Khusus Agustus 2011*. Bandung.
- Sukarno, Edy. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Syamsi, Ibnu. 1988. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen Umum*. Jakarta: Bina Aksara.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2005. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta : Andi
- Timpe, A Dale. 1991. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Tubbs, J.E. and M.Garner. 2008. "The Impact of School Climate on School Outcomes". *Journal of College Teaching & Learning*. Vol. 5.
- Umiarso dan Gozali, Imam. 2010. *Manajemen Mutu di Era Otonomi Pendidikan*. Jogjakarta: IRCISoD

- Wagner, Kendra Van. 2008. *Leadership Theories* (<http://www.about.com/psychology>)
- Wainer.1990. “*Atribute On Theory Achievment Motivation and Educational Process*”. *Review Of Educational Research*
- Wellington, Patricia. 1988. *Strategi Kaizen untuk Kepedulian pada Pelanggan*.
Batam: Interaksara.
- Wibowo, 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta
- Yulk, Gary. 2002. *Leadership in Organization*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Zuhrawaty. 2009. *Panduan dan Kiat Sukses Menjadi Auditor ISO 9001*. Jogjakarta: Media Pressindo

PERGESERAN PARADIGMA, DILEMA DAN IMPLIKASINYA BAGI PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA

Adnan M. Baralemba

ABSTRAK

Tujuan penulisan artikel ini adalah membahas konsep dan pentingnya etika pelayanan publik, pergeseran paradigma etika pelayanan publik, dilema dalam beretika, dan implikasinya bagi etika pelayanan publik di Indonesia, yang meliputi Konsep Etika Pelayanan Publik, Pentingnya Etika dalam Pelayanan Publik, Pergeseran Paradigma Etika Pelayanan Publik, Dilema dalam Beretika, dan diakhiri pada uraian tentang Implikasi bagi Etika Pelayanan Publik di Indonesia dengan uraian difokuskan pada: 1) konsep etika yang dipaparkan dalam artikel ini meliputi konsep etika menurut bertens serta bagaimana etika pelayanan public, 2) pentingnya pelayanan public meliputi saran klasik yang memisahkan administrasi dari politik, adanya public interest, dan bagaimana seharusnya pemerintah melakukan pelayanan secara professional, 3) Pergeseran paradigma etika pelayanan public yang dimulai dari sejarah etika dalam pelayanan publik, munculnya suatu nuansa baru dalam etika pelayanan public misal ahli administrasi publik yang tergolong dalam masyarakat *New Public Administration* yang muncul di tahun 1970an, adanya model-model pelayanan public, 4) Dilema dalam beretika difokuskan pada absolutis vs relativis, hierarki etika dimana terdapat 4 tingkatan etika, 5) Implikasi bagi Etika Pelayanan Publik di Indonesia, meliputi perlunya kode etik, kedewasaan dan otonomi beretika.

Kata Kunci: Pergeseran Paradigma, Dilema dan Implikasinya bagi Pelayanan Publik

The purpose of writing this article is to discuss the concept and importance of the ethic of public service, public service ethics paradigm shift, the ethical dilemma, and its implications for the ethics of the public service in Indonesia, including the concept of a public service Ethic, the importance of ethics in the public service, public service Ethics paradigm shift, the Ethical Dilemmas, and ends on a blurb about the implications for the ethics of the public service in Indonesia with description is focused on: 1) the concept of ethics presented in this article covers the concept of ethics according to the ethics of service as well as how bertens public, 2) the importance of the public service include the classic advice that separates his administration from the political, the existence of public interest, and how the Government should perform services in a professional, 3) paradigm shift public service ethic that starts from the history of ethics in the public service, the emergence of a new nuance in the ethics of public services e.g. public administration expert who belongs to the community of New Public Administration which emerged in the 1970s, the public service models, 4) in the ethical Dilemma is focused on absolutist vs. relativis, ethical hierarchy where there are 4 tiers of ethics, 5) implications for the ethics of the public service in Indonesia, including the need for a code of conduct, ethical maturity and autonomy.

Keywords: *paradigm shift, Dilemma and its implications for the public service*

I. PENDAHULUAN

Isu tentang etika dalam pelayanan publik di Indonesia kurang dibahas secara luas dan tuntas sebagaimana terdapat di negara maju, meskipun telah disadari bahwa salah satu kelemahan dasar dalam pelayanan publik di Indonesia adalah masalah moralitas. Etika sering dilihat sebagai elemen yang kurang berkaitan dengan dunia pelayanan publik. Padahal, dalam literatur tentang pelayanan publik dan administrasi publik, etika merupakan salah satu elemen yang sangat menentukan kepuasan publik yang dilayani sekaligus keberhasilan organisasi pelayanan publik itu sendiri.

Elemen ini harus diperhatikan dalam setiap fase pelayanan public mulai dari penyusunan kebijakan pelayanan, desain struktur organisasi pelayanan, sampai pada manajemen pelayanan untuk mencapai tujuan akhir dari pelayanan tersebut. Dalam konteks ini, pusat perhatian ditujukan kepada aktor yang terlibat dalam setiap fase, termasuk kepentingan aktor-aktor tersebut – apakah para aktor telah benar-benar mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan-kepentingan yang lain. Misalnya, dengan menggunakan nilai-nilai moral yang berlaku umum (*six great ideas*) seperti nilai kebenaran (*truth*), kebaikan (*goodness*), kebebasan (*liberty*), kesetaraan (*equality*), dan keadilan (*justice*), kita dapat menilai apakah para aktor tersebut jujur atau tidak dalam penyusunan kebijakan, adil atau tidak adil dalam menempatkan orang dalam unit dan jabatan yang tersedia, dan bohong atau tidak dalam melaporkan hasil manajemen pelayanan.

Dalam pelayanan publik, perbuatan melanggar moral atau etika sulit ditelusuri dan dipersoalkan karena adanya kebiasaan masyarakat kita melarang orang “membuka rahasia” atau mengancam mereka yang mengadu. Sementara itu, kita juga menghadapi tantangan ke depan semakin berat karena standard penilaian etika pelayanan terus berubah sesuai perkembangan paradigmanya. Dan secara substantif, kita juga tidak mudah mencapai kedewasaan dan otonomi beretika karena penuh dengan dilema. Karena itu, dapat dipastikan bahwa pelanggaran moral atau etika dalam pelayanan publik di Indonesia akan terus meningkat.

Tulisan ini mencoba membahas konsep dan pentingnya etika pelayanan publik, pergeseran paradigma etika pelayanan publik, dilema dalam beretika, dan implikasinya bagi etika pelayanan publik di Indonesia.

II. KONSEP ETIKA PELAYANAN PUBLIK

Etika. Bertens (2000) menggambarkan konsep etika dengan beberapa arti, salah satu diantaranya dan biasa digunakan orang adalah kebiasaan, adat atau akhlak dan watak. Filsuf besar Aristoteles, kata Bertens, telah menggunakan kata etika ini dalam menggambarkan filsafat moral, yaitu ilmu tentang apa yang biasa dilakukan atau ilmu tentang adat kebiasaan. Bertens juga mengatakan bahwa di

dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, karangan Purwadaminta, etika dirumuskan sebagai ilmu pengetahuan tentang asas-asas akhlak (moral), sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988), istilah etika disebut sebagai (1) ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral; (2) kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak; dan (3) nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat.

Dengan memperhatikan beberapa sumber di atas, Bertens berkesimpulan bahwa ada tiga arti penting etika, yaitu etika (1) sebagai nilai-nilai moral dan norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya, atau disebut dengan “sistem nilai”; (2) sebagai kumpulan asas atau nilai moral yang sering dikenal dengan “kode etik”; dan (3) sebagai ilmu tentang yang baik atau buruk, yang acapkali disebut “filsafat moral”. Pendapat seperti ini mirip dengan pendapat yang ditulis dalam *The Encyclopedia of Philosophy* yang menggunakan etika sebagai (1) *way of life*; (2) *moral code* atau *rules of conduct*; dan (3) penelitian tentang unsur pertama dan kedua di atas (lihat Denhardt, 1988: 28).

Salah satu uraian menarik dari Bertens (2000) adalah tentang perbedaan atas konsep etika dari konsep etiket. Etika lebih menggambarkan norma tentang perbuatan itu sendiri – yaitu apakah suatu perbuatan boleh atau tidak boleh dilakukan, misalnya mengambil barang milik orang tanpa ijin tidak pernah diperbolehkan. Sementara etiket menggambarkan cara suatu perbuatan itu dilakukan manusia, dan berlaku hanya dalam pergaulan atau berinteraksi dengan orang lain, dan cenderung berlaku dalam kalangan tertentu saja, misalnya memberi sesuatu kepada orang lain dengan tangan kiri merupakan cara yang kurang sopan menurut kebudayaan tertentu, tapi tidak ada persoalan bagi kebudayaan lain. Karena itu etiket lebih bersifat relatif, dan cenderung mengutamakan simbol lahiriah, bila dibandingkan dengan etika yang cenderung berlaku universal dan menggambarkan sungguh-sungguh sikap bathin.

Etika Pelayanan Publik. Dalam arti yang sempit, pelayanan publik adalah suatu tindakan pemberian barang dan jasa kepada masyarakat oleh pemerintah dalam rangka tanggung jawabnya kepada publik, baik diberikan secara langsung maupun melalui kemitraan dengan swasta dan masyarakat, berdasarkan jenis dan intensitas kebutuhan masyarakat, kemampuan masyarakat dan pasar. Konsep ini lebih menekankan bagaimana pelayanan publik berhasil diberikan melalui suatu *delivery system* yang sehat. Pelayanan publik ini dapat dilihat sehari-hari di bidang administrasi, keamanan, kesehatan, pendidikan, perumahan, air bersih, telekomunikasi, transportasi, bank, dsb. Tujuan pelayanan publik adalah menyediakan barang dan jasa yang terbaik bagi masyarakat. Barang dan jasa yang terbaik adalah yang memenuhi apa yang dijanjikan atau apa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Dengan demikian pelayanan publik yang

terbaik adalah yang memberikan kepuasan terhadap publik, kalau perlu melebihi harapan publik.

Dalam arti yang luas, konsep pelayanan public (*public service*) identik dengan public administration yaitu berkorban atas nama orang lain dalam mencapai kepentingan publik (lihat J.L.Perry, 1989: 625). Dalam konteks ini pelayanan publik lebih dititik beratkan kepada bagaimana elemen-elemen administrasi publik seperti *policy making*, desain organisasi, dan proses manajemen dimanfaatkan untuk mensukseskan pemberian pelayanan publik, dimana pemerintah merupakan pihak *provider* yang diberi tanggung jawab. Karya Denhardt yang berjudul *The Ethics of Public Service (1988)* merupakan contoh dari pandangan ini, dimana pelayanan publik benar-benar identik dengan administrasi publik.

Dalam dunia administrasi publik atau pelayanan publik, etika diartikan sebagai filsafat dan *profesional standards* (kode etik), atau moral atau *right rules of conduct* (aturan berperilaku yang benar) yang seharusnya dipatuhi oleh pemberi pelayanan publik atau administrator publik (lihat Denhardt, 1988).

Berdasarkan konsep etika dan pelayanan publik diatas maka yang dimaksudkan dengan etika pelayanan publik adalah suatu praktek administrasi publik dan atau pemberian pelayanan publik (*delivery system*) yang didasarkan atas serangkaian tuntunan perilaku (*rules of conduct*) atau kode etik yang mengatur hal-hal yang “baik” yang harus dilakukan atau sebaliknya yang “tidak baik” agar dihindarkan.

III. PENTINGNYA ETIKA DALAM PELAYANAN PUBLIK

Saran klasik di tahun 1900 sampai 1929 untuk memisahkan administrasi dari politik (dikotomi) menunjukkan bahwa administrator sungguh-sungguh netral, bebas dari pengaruh politik ketika memberikan pelayanan publik. Akan tetapi kritik bermunculan menentang ajaran dikotomi administrasi – politik pada tahun 1930-an, sehingga perhatian mulai ditujukan kepada keterlibatan para administrator dalam keputusan-keputusan publik atau kebijakan publik. Sejak saat ini mata publik mulai memberikan perhatian khusus terhadap “permainan etika” yang dilakukan oleh para birokrat pemerintahan. Penilaian keberhasilan seorang administrator atau aparat pemerintah tidak semata didasarkan pada pencapaian kriteria efisiensi, ekonomi, dan prinsip-prinsip administrasi lainnya, tetapi juga kriteria moralitas, khususnya terhadap kontribusinya terhadap *public interest* atau kepentingan umum (lihat Henry, 1995: 400).

Alasan mendasar mengapa pelayanan publik harus diberikan adalah adanya *public interest* atau kepentingan publik yang harus dipenuhi oleh pemerintah karena pemerintahlah yang memiliki “tanggung jawab” atau *responsibility*. Dalam memberikan pelayanan ini pemerintah diharapkan secara profesional melaksanakannya, dan harus mengambil keputusan politik secara

tepat mengenai siapa mendapat apa, berapa banyak, dimana, kapan, dsb. Padahal, kenyataan menunjukkan bahwa pemerintah tidak memiliki tuntunan atau pegangan kode etik atau moral secara memadai. Asumsi bahwa semua aparat pemerintah adalah pihak yang telah teruji pasti selalu membela kepentingan publik atau masyarakatnya, tidak selamanya benar. Banyak kasus membuktikan bahwa kepentingan pribadi, keluarga, kelompok, partai dan bahkan struktur yang lebih tinggi justru mendikte perilaku seorang birokrat atau aparat pemerintahan. Birokrat dalam hal ini tidak memiliki “independensi” dalam bertindak etis, atau dengan kata lain, tidak ada “otonomi dalam beretika”.

Alasan lain lebih berkenaan dengan lingkungan didalam birokrasi yang memberikan pelayanan itu sendiri. Desakan untuk memberi perhatian kepada aspek kemanusiaan dalam organisasi (*organizational humanism*) telah disampaikan oleh Denhardt. Dalam literatur tentang aliran *human relations* dan *human resources*, telah dianjurkan agar manajer harus bersikap etis, yaitu memperlakukan manusia atau anggota organisasi secara manusiawi. Alasannya adalah bahwa perhatian terhadap manusia (*concern for people*) dan pengembangannya sangat relevan dengan upaya peningkatan produktivitas, kepuasan dan pengembangan kelembagaan.

Alasan berikut berkenaan dengan karakteristik masyarakat publik yang terkadang begitu variatif sehingga membutuhkan perlakuan khusus. Mempekerjakan pegawai negeri dengan menggunakan prinsip “kesesuaian antara orang dengan pekerjaannya” merupakan prinsip yang perlu dipertanyakan secara etis, karena prinsip itu akan menghasilkan ketidakadilan, dimana calon yang dipekerjakan hanya berasal dari daerah tertentu yang relatif lebih maju. Kebijakan *affirmative action* dalam hal ini merupakan terobosan yang bernada etika karena akan memberi ruang yang lebih luas bagi kaum minoritas, miskin, tidak berdaya, dsb., untuk menjadi pegawai atau menduduki posisi tertentu. Ini merupakan suatu pilihan moral (*moral choice*) yang diambil oleh seorang birokrat pemerintah berdasarkan prinsip *justice – as – fairness* sesuai pendapat John Rawls yaitu bahwa distribusi kekayaan, otoritas, dan kesempatan sosial akan terasa adil bila hasilnya memberikan kompensasi keuntungan kepada setiap orang, dan khususnya terhadap anggota masyarakat yang paling tidak beruntung. Kebijakan mengutamakan “putera daerah” merupakan salah satu contoh yang populer saat ini.

Alasan penting lainnya adalah peluang untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan etika yang berlaku dalam pemberian pelayanan publik sangat besar. Pelayanan publik tidak sesederhana sebagaimana dibayangkan, atau dengan kata lain begitu kompleksitas sifatnya baik berkenaan dengan nilai pemberian pelayanan itu sendiri maupun mengenai cara terbaik pemberian pelayanan publik itu sendiri. Kompleksitas dan ketidakmenentuan ini mendorong pemberi pelayanan publik mengambil langkah-langkah profesional yang didasarkan kepada

“keleluasaan bertindak” (*discretion*). Dan keleluasaan inilah yang sering menjerumuskan pemberi pelayanan publik atau aparat pemerintah untuk bertindak tidak sesuai dengan kode etik atau tuntunan perilaku yang ada.

Dalam pemberian pelayanan publik khususnya di Indonesia, pelanggaran moral dan etika dapat diamati mulai dari proses kebijakan publik (pengusulan program, proyek, dan kegiatan yang tidak didasarkan atas kenyataan), desain organisasi pelayanan publik (pengaturan struktur, formalisasi, dispersi otoritas) yang sangat bias terhadap kepentingan tertentu, proses manajemen pelayanan publik yang penuh rekayasa dan kamufase (mulai dari perencanaan teknis, pengelolaan keuangan, SDM, informasi, dsb.), yang semuanya itu nampak dari sifat-sifat tidak transparan, tidak responsif, tidak akuntabel, tidak adil, dsb. Dan tidak dapat disangkal, semua pelanggaran moral dan etika ini telah diungkapkan sebagai salah satu penyebab melemahnya pemerintahan kita. Alasan utama yang menimbulkan tragedi tersebut sangat kompleks, mulai dari kelemahan aturan hukum dan perundang-undangan kita, sikap mental manusia, nilai-nilai sosial budaya yang kurang mendukung, sejarah dan latarbelakang kenegaraan, globalisasi yang tak terkendali, sistim pemerintahan, kedewasaan dalam berpolitik, dsb. Bagi Indonesia, pembenahan moralitas yang terjadi selama ini masih sebatas *lip service* tidak menyentuh sungguh-sungguh substansi pemenuhan moral itu sendiri. Karena itu pembenahan moral merupakan “beban besar” di masa mendatang dan apabila tidak diperhatikan secara serius maka proses “pembusukan” terus terjadi dan dapat berdampak pada disintegrasi bangsa.

IV. PERGESERAN PARADIGMA ETIKA PELAYANAN PUBLIK

Sejarah etika dalam pelayanan publik dapat ditelusuri dalam tulisan Denhardt yang berjudul *The Ethics of Public Service (1988)*. Penulis ini menggambarkan sejarah etika pelayanan publik mulai dari karya Wayne A.R. Leys tahun 1944, yang oleh penulis disebut sebagai Model I – The 1940’s. Leys memberikan saran kepada pemerintah Amerika Serikat tentang bagaimana menghasilkan suatu *good public policy decisions*. Ia berpendapat bahwa sudah waktunya meninggalkan kebiasaan atau tradisi (*custom*) yang selama ini selalu menjadi pegangan utama dalam menentukan suatu pembuatan keputusan karena pemerintah terus berhadapan dengan berbagai masalah baru. Katanya, kebiasaan dan tradisi tersebut harus “digoyang” dengan standard etika yang ada dimana etika, katanya, harus dilihat sebagai *source of doubt*. Pertanyaan-pertanyaan etika harus digunakan dalam menilai apakah suatu keputusan sudah dianggap baik atau tidak. Singkatnya, dalam model ini dikatakan bahwa *agar menjadi etis, diperlukan seorang administrator senantiasa menguji dan mempertanyakan standard yang digunakan dalam pembuatan keputusan dari pada hanya sekedar menerima atau tergantung pada kebiasaan dan tradisi yang ada* (Denhardt, 1988: 6)

Hurst A. Anderson di tahun 1953 mengungkapkan dalam suatu pidatonya dengan judul *Ethical Values in Administration* (nilai-nilai etika dalam administrasi). Katanya, masalah etika sangat penting dalam setiap keputusan administratif, tidak hanya bagi mereka yang memformulasikan kebijakan publik, dan etika itu sendiri harus dipandang sebagai asumsi-asumsi yang menuntun kehidupan dan pekerjaan kita semua. Dengan kata lain, kita harus memiliki apa yang disebut *philosophy of personal and social living*. Oleh Denhardt (1988) pendapat ini diklasifikasikan sebagai Model II – The 1950's, yang berintikan bahwa *agar dianggap etis maka seorang administrator hendaknya menguji dan mempertanyakan standard atau asumsi-asumsi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan. Standard-standard tersebut harus merefleksikan nilai-nilai dasar masyarakat, dan tidak sekedar bergantung semata pada kebiasaan dan tradisi* (hal 8). Perlu diketahui bahwa yang dimaksudkan dengan nilai-nilai dasar (*core values*) masyarakat meliputi antara lain kebebasan, kesetaraan, keadilan, kebenaran, kebaikan dan keindahan.

Tahun 1960an memunculkan suatu nuansa baru dalam etika pelayanan publik. Robert T. Golembiewski memaparkan dalam tulisannya yang berjudul *Men, Management, dan Morality* tahun 1965, bahwa praktek-praktek organisasi yang telah berlangsung sekian lama yang didasarkan pada teori-teori organisasi tradisional telah membawa dampak negatif pada individu-individu yang bekerja dalam organisasi itu sendiri. Dengan kata lain, para individu tersebut merasa tertekan dan frustrasi dan karena itu sisi etika dari praktek tersebut perlu mendapatkan perhatian. Standard-standard yang telah ditetapkan dalam organisasi jaman dulu belum tentu cocok sepanjang masa, karena itu harus dilihat apakah masih pantas dipertahankan atau tidak. Disini Golembiewski melihat etika sebagai *contemporary standards of right conduct* yang harus disesuaikan dengan perubahan waktu. Karena itu, Denhardt (1988) melihat pendapat ini sebagai Model III – 1960's, yang pada dasarnya *agar menjadi etis seorang administrator sebaiknya menguji dan mempertanyakan standard, atau asumsi yang melandasi pembuatan suatu keputusan. Standar-standard tersebut harus merefleksikan nilai-nilai dasar masyarakat dan tidak semata bergantung pada kebiasaan dan tradisi. Standard etika bisa berubah ketika kita mencapai suatu pemahaman yang lebih baik terhadap standard-standard moral yang absolut* (hal. 9-10).

Para ahli administrasi publik yang tergolong dalam masyarakat *New Public Administration* yang muncul di tahun 1970an, memberikan nuansa baru yaitu meminta agar administrator memperhatikan *administrative responsibility*. David K. Hart, salah seorang intelektualnya, menilai bahwa administrasi publik saat itu sudah bersifat *impartial* dan sudah waktunya merubah paradigma lama untuk memperbaiki kepercayaan publik yang waktu itu sudah pudar. Ia menyarankan agar *social equity* atau keadilan sosial harus menjadi pegangan

pokok administrasi publik, sebagaimana disarankan oleh John Rawls dalam Teori Keadilan, yang dinilai benar-benar menggambarkan paradigma keadilan. Nilai keadilan yang disarankan disini sebenarnya hanyalah merupakan sebagian dari *core values* yang telah disebutkan diatas, sehingga pengalaman di tahun 1970-an tersebut lebih menggambarkan penyempurnaan *content* atau isi dari etika itu sendiri, sebagai pelengkap dari tinjauan tentang *process* dan *context* yang telah diungkapkan dalam model-model sebelumnya.

Dengan demikian, model ini disebut sebagai Model IV – the 1970's, yang merupakan akumulasi penyempurnaan dari model-model sebelumnya dimana dikatakan bahwa *agar menjadi etis seorang administrator harus benar-benar memberi perhatian pada proses menguji dan mempertanyakan standard, atau asumsi yang melandasi pembuatan keputusan administratif. Standard-standard ini mungkin berubah dari waktu ke waktu dan administrator harus mampu merespons tantangan-tantangan dan tuntutan-tuntutan baru dengan memperbaharui standard-standard tersebut. Isi dari standard-standard tersebut harus mererfleksikan komitmen terhadap nilai-nilai dasar masyarakat, dan administrator harus tahu bahwa ialah yang akan bertanggung jawab penuh terhadap standard-standard yang digunakan dan terhadap keputusan-keputusan itu sendiri* (Denhardt, 1988:16)

Setelah model keempat diatas, muncul beberapa pendapat yang secara signifikan memberikan kontribusi bagi penyempurnaan paradigma etika pelayanan publik. Dua tokoh penting yang memberi kontribusi tersebut adalah John Rohr dalam karyanya *Ethics for Bureaucrats* (1978) dan Terry L. Cooper dalam *The Responsible Administrator* (1986). John Rohr dalam tulisannya memberikan sumbangan yang sangat berarti yaitu bahwa dalam proses pengujian dan mempertanyakan standard dan asumsi yang digunakan dalam pengambilan keputusan diperlukan “independensi”, dan tidak boleh tergantung dari pemikiran pihak luar seperti Makamah Agung atau Pengadilan Negeri, dsb. Karena itu, Denhardt (1988) menyebutnya sebagai Model V – After Rohr, dimana dikatakan bahwa *untuk dapat disebut etis maka seorang administrator harus secara independen masuk dalam proses menguji dan mempertanyakan standard-standard yang digunakan dalam pembuatan keputusan. Isi dari standard tersebut mungkin berubah dari waktu ke waktu ketika nilai-nilai sosial dipahami secara lebih baik atau ketika masalah-masalah sosial baru diungkapkan. Administrator harus memahami bahwa ia akan bertanggung jawab baik secara perorangan maupun kelompok terhadap keputusan-keputusan yang dibuat dan terhadap standard etika yang dijadikan dasar keputusan-keputusan tersebut* (Denhardt, 1988: 23).

Setelah Model V yang didasarkan pada pendapat John Rohr, Denhardt (1988: 26) menggambarkan suatu model akhir yang disebut Model VI – After Cooper. Model ini menggambarkan pemikiran Cooper bahwa antara administrator,

organisasi, dan etika terdapat hubungan penting dimana etika para administrator justru sangat ditentukan oleh konteks organisasi dimana ia bekerja. Jadi lingkungan organisasi menjadi sangat menentukan, bahkan begitu menentukan sehingga seringkali para administrator hanya memiliki sedikit “otonomi beretika”. Dengan kata lain, *agar dapat dikatakan etis apabila seorang administrator mampu mengatur secara independen proses menguji dan mempertanyakan standard yang digunakan dalam pembuatan keputusan, paling tidak keputusan yang secara sah dibuat pada tingkatan organisasi itu. Isi dari standard tersebut mungkin berubah dari waktu ke waktu bila nilai-nilai sosial dipahami secara lebih baik dan masalah-masalah sosial baru mulai terungkap. Administrator dalam hal ini harus siap menyesuaikan standard-standard tersebut dengan perubahan-perubahan tersebut, senantiasa merefleksikan komitmennya pada nilai-nilai dasar masyarakat dan tujuan organisasinya. Administrator akan bertanggung jawab secara perorangan dan profesional, dan bertanggung jawab dalam organisasi terhadap keputusan yang dibuat dan terhadap standard etika yang digunakan dalam keputusan itu* (Denhardt, 1988.26).

Dari gambaran singkat tentang pergeseran paradigma etika pelayanan publik diatas dapat disimpulkan bahwa selama ini etika dan moralitas sudah mendapatkan perhatian yang serius dalam dunia pelayanan publik atau administrasi publik. Tiga hal pokok yang menarik perhatian dalam paradigma ini yaitu (1) proses menguji dan mempertanyakan standard etika dan asumsi, secara independen; (2) isi standard etika yang seharusnya merefleksikan nilai-nilai dasar masyarakat dan perubahan standard tersebut baik sebagai akibat dari penyempurnaan pemahaman terhadap nilai-nilai dasar masyarakat, maupun sebagai akibat dari munculnya masalah-masalah baru dari waktu ke waktu; dan (3) konteks organisasi dimana para administrator bekerja berdasarkan tujuan organisasi dan peranan yang dimainkan mereka, yang dapat mempengaruhi otonomi mereka dalam beretika.

V. DILEMA DALAM BERETIKA

Meskipun telah digambarkan bahwa dalam perkembangannya telah terjadi pergeseran paradigma etika pelayanan publik, namun itu tidak berarti bahwa paradigma yang terakhir mudah diimplementasikan. Mengapa? Karena didalam praktek kehidupan sehari-hari masih terdapat dilema atau konflik paradigmatis yang cenderung mendatangkan diskusi panjang. Dilema ini menyangkut pandangan *absolutis* versus *relativis* dan adanya *hierarki etika*.

Absolutis vs Relativis. Dalam sistim administrasi publik atau pelayanan publik telah dikenal norma-norma yang bersifat absolut dan relatif diterima orang. Norma-norma yang bersifat absolut cenderung diterima di mana-mana atau dapat dianggap sebagai *universal rules*. Norma-norma ini ada dan terpelihara sampai saat ini di semua atau hampir di semua masyarakat di dunia, yang

berfungsi sebagai penuntun perilaku dan standard pembuatan keputusan. Kaum deontologis (salah satu pendekatan dalam etika) menilai bahwa norma-norma ini memang ada hanya saja manusia belum sepenuhnya memahami, atau masih dalam proses pemahaman. Norma-norma ini biasanya bersumber dari ajaran agama dan filsafat hidup, dan perlu dipertahankan karena memiliki pertimbangan atau alasan logis untuk dijadikan dasar pembuatan keputusan. Misalnya dalam pelayanan publik diperlukan norma tentang kebenaran (bukan kebohongan), pemenuhan janji kepada publik, menjalankan berbagai kewajiban, keadilan, dsb., merupakan justifikasi moral yang semakin didukung masyarakat di mana-mana. Melalui proses konsensus tertentu, norma-norma tersebut biasanya dimuat dalam konstitusi kenegaraan yang daya berlakunya relatif lama. Mereka yang yakin dengan kenyataan ini dapat digolongkan sebagai kaum absolutis.

Sementara itu, ada juga yang kurang yakin dengan keabsolutan norma-norma tersebut. Mereka digolongkan sebagai kaum Relativis. Kaum teleologist (salah satu aliran /pendekatan dalam etika relativis) mengemukakan bahwa tidak ada “universal moral”. Suatu norma dapat dikatakan baik kalau memiliki konsekuensi atau *outcome* yang baik, yang berarti bahwa harus didasarkan pada kenyataan. Dalam hal ini kaum relativis berpendapat bahwa nilai-nilai yang bersifat universal itu baru dapat diterima sebagai sesuatu yang etis bila diuji dengan kondisi atau situasi tertentu. Misalnya, berbohong adalah norma universal yang dinilai tidak baik. Tetapi bila berbohong ternyata membawa hasil yang baik, maka berbohong itu sendiri tidak dapat dinilai sebagai melanggar norma etika. Sebaliknya menceritakan kebenaran itu baik. Akan tetapi bila menceritakan kebenaran akan membawa konsekuensi yang jelek, maka menceritakan kebenaran itu sendiri tidak dapat dinilai sebagai sesuatu yang etis. Karena itu, kaum teleologis ini berpendapat bahwa tidak ada suatu prinsip moralitas yang bisa dianggap universal, kalau belum diuji atau dikaitkan dengan konsekuensinya.

Implikasi dari adanya dilema diatas maka sulit memberi penilaian apakah aktor-aktor pelayanan publik telah melanggar nilai moral yang ada atau tidak, tergantung kepada keyakinannya apakah tergolong absolutis atau relativis. Hal yang demikian barangkali telah menumbuhkan suasana KKN di negeri kita. Persoalan moral atau etika akhirnya tergantung kepada persoalan “interpretasi” semata.

Hierarki Etika. Di dalam pelayanan publik terdapat empat tingkatan etika. Pertama, etika atau moral pribadi yaitu yang memberikan teguran tentang baik atau buruk, yang sangat tergantung kepada beberapa faktor antara lain pengaruh orang tua, keyakinan agama, budaya, adat istiadat, dan pengalaman masa lalu. Kedua adalah etika profesi, yaitu serangkaian norma atau aturan yang menuntun perilaku kalangan profesi tertentu. Ketiga adalah etika organisasi

yaitu serangkaian aturan dan norma yang bersifat formal dan tidak formal yang menuntun perilaku dan tindakan anggota organisasi yang bersangkutan. Dan keempat, etika sosial, yaitu norma-norma yang menuntun perilaku dan tindakan anggota masyarakat agar keutuhan kelompok dan anggota masyarakat selalu terjaga atau terpelihara (Shafritz & Russell, 1997: 607-608).

Adanya hirarki etika ini cenderung membingungkan keputusan para aktor pelayanan publik karena semua nilai etika dari keempat tingkatan ini saling bersaing. Misalnya, menempatkan orang dalam posisi atau jabatan tertentu sangat tergantung kepada etika yang dianut pejabat yang berkuasa. Bila ia sangat dipengaruhi oleh etika sosial, ia akan mendahului orang yang berasal dari daerahnya sehingga sering menimbulkan kesan adanya KKN. Bila ia didominasi oleh etika organisasi, ia barangkali akan melihat kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dalam organisasi seperti menggunakan sistim “senioritas” yang mengutamakan mereka yang paling senior terlebih dahulu, atau mungkin didominasi oleh sistim *merit* yang berarti ia akan mendahulukan orang yang paling berprestasi.

Dengan demikian, persoalan moral atau etika didalam konteks ini akhirnya tergantung kepada tingkatan etika yang paling mendominasi keputusan seorang aktor kunci pelayanan publik. Konflik antara nilai-nilai dari tingkatan etika yang berbeda ini sering membingungkan para pembuat keputusan sehingga kadang-kadang mereka menyerahkan keputusan akhirnya kepada pihak lain yang mereka percaya atau segani seperti pejabat yang lebih tinggi, tokoh-tokoh karismatik, “orang pintar”, dsb.

VI. IMPLIKASI BAGI ETIKA PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA

Dibutuhkan Kode Etik. Kode etik pelayanan publik di Indonesia masih terbatas pada beberapa profesi seperti ahli hukum dan kedokteran sementara kode etik untuk profesi yang lain masih belum nampak. Ada yang mengatakan bahwa kita tidak perlu kode etik karena secara umum kita telah memiliki nilai-nilai agama, etika moral Pancasila, bahkan sudah ada sumpah pegawai negeri yang diucapkan setiap apel bendera. Pendapat tersebut tidak salah, namun harus diakui bahwa ketiadaan kode etik ini telah memberi peluang bagi para pemberi pelayanan untuk mengenyampingkan kepentingan publik. Kehadiran kode etik itu sendiri lebih berfungsi sebagai alat kontrol langsung bagi perilaku para pegawai atau pejabat dalam bekerja. Dalam konteks ini, yang lebih penting adalah bahwa kode etik itu tidak hanya sekedar ada, tetapi juga dinilai tingkat implementasinya dalam kenyataan. Bahkan berdasarkan penilaian implementasi tersebut, kode etik tersebut kemudian dikembangkan atau direvisi agar selalu sesuai dengan tuntutan perubahan jaman.

Kita mungkin perlu belajar dari negara lain yang sudah memiliki kedewasaan beretika. Di Amerika Serikat, misalnya, kesadaran beretika dalam

pelayanan publik telah begitu meningkat sehingga banyak profesi pelayanan publik yang telah memiliki kode etik. Salah satu contoh yang relevan dengan pelayanan publik adalah kode etik yang dimiliki ASPA (*American Society for Public Administration*) yang telah direvisi berulang kali dan terus mendapat kritikan serta penyempurnaan dari para anggotanya. Nilai-nilai yang dijadikan pegangan perilaku para anggotanya antara lain integritas, kebenaran, kejujuran, ketabahan, respek, menaruh perhatian, keramahan, cepat tanggap, mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan lain, bekerja profesional, pengembangan profesionalisme, komunikasi terbuka dan transparansi, kreativitas, dedikasi, kasih sayang, penggunaan keleluasaan untuk kepentingan publik, beri perlindungan terhadap informasi yang sepatutnya dirahasiakan, dukungan terhadap sistem *merit* dan program *affirmative action*.

Kedewasaan dan Otonomi Beretika. Dalam praktek pelayanan publik saat ini di Indonesia, seharusnya kita selalu memberi perhatian terhadap dilema di atas. Atau dengan kata lain, para pemberi pelayanan publik harus mempelajari norma-norma etika yang bersifat universal, karena dapat digunakan sebagai penuntun tingkah lakunya. Akan tetapi norma-norma tersebut juga terikat situasi sehingga menerima norma-norma tersebut sebaiknya tidak secara kaku. Bertindak seperti ini menunjukkan suatu kedewasaan dalam beretika. Dialog menuju konsensus dapat membantu memecahkan dilema tersebut.

Kelemahan kita terletak pada ketiadaan atau terbatasnya kode etik. Demikian pula kebebasan dalam menguji dan mempertanyakan norma-norma moralitas yang berlaku belum ada, bahkan seringkali kaku terhadap norma-norma moralitas yang sudah ada tanpa melihat perubahan jaman. Kita juga masih membiarkan diri kita didikte oleh pihak luar sehingga belum terjadi otonomi beretika.

Kadang-kadang, kita juga masih membiarkan diri kita untuk mendahulukan kepentingan tertentu tanpa memperhatikan konteks atau dimana kita bekerja atau berada. Mendahulukan orang atau suku sendiri merupakan tindakan tidak terpuji bila itu diterapkan dalam konteks organisasi publik yang menghendaki perlakuan yang sama kepada semua suku. Mungkin tindakan ini tepat dalam organisasi swasta, tapi tidak tepat dalam organisasi publik. Oleh karena itu, harus ada kedewasaan untuk melihat dimana kita berada dan tingkatan hirarki etika manakah yang paling tepat untuk diterapkan.

Perlindungan dan Insentif Bagi Pengadu. Diantara kita semua ada pihak yang sangat peduli dengan nilai-nilai etika atau moral, melakukan pengaduan tentang pelanggaran moral. Mereka adalah pihak yang berani membongkar rahasia dan menguji tindakan-tindakan pelanggaran moral dan etika. Namun upaya untuk melakukan hal ini kadang-kadang dianggap sebagai upaya tidak terpuji, bahkan sering dikutuk perbuatannya, dan nasibnya bisa menjadi terancam. Pengalaman ini cenderung membuat mereka takut dan timbul

kebiasaan untuk tidak mau “repot” atau tidak mau “berurusan” dengan hukum atau pengadilan, yang insentifnya tidak jelas. Akibatnya, peluang dari pihak-pihak yang berpengaruh dalam pelayanan publik terus terbuka untuk melakukan tindakan-tindakan pelanggaran moral dan etika. Karena itu, dalam rangka meningkatkan moralitas dalam pelayanan publik, diperlukan perlindungan terhadap para pengadu, kalau perlu insentif khusus.

DAFTAR PUSTAKA

- Bertens, K. 2000. *Etika*. Seri Filsafat Atma Jaya: 15. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Denhardt, Kathryn G. 1988. *The ethics of Public Service*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Henry, Nicholas. 1995. *Public Administration and Public Affairs*. Sixth Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, Inc.
- Yeremias T Keban, Ph.D., 1998 Peningkatan Kemampuan Pemerintahan Kabupaten/Kota, Proyek PEMD. Bappenas, Jakarta.
- Perry, James L. 1989. *Handbook of Public Administration*. San Fransisca, CA: Jossey- Bass Limited.
- Shafritz, Jay.M. dan E.W.Russell. 1997. *Introducing Public Administration*. New York, N.Y.: Longman.

PEDOMAN PENULISAN JURNAL

1. Naskah belum pernah dimuat/diterbitkan di jurnal lain.
2. Di bawah judul, harap dicantumkan identitas penulis (nama penulis, asal lembaga, alamat lembaga, dan alamat *email*).
3. Abstrak ditulis dalam dua bahasa (bahasa Indonesia dan bahasa Inggris) dengan maksimal 250 kata (dalam bahasa Indonesia, bahasa Inggris menyesuaikan).
4. Kata kunci ditulis dalam dua bahasa (bahasa Indonesia dan bahasa Inggris). Terdiri dari 3-5 kata yang mencerminkan konsep yang dikandung dalam naskah.
5. Naskah dikirim ke alamat redaksi dalam bentuk cetak (*print out*) dan disertai *soft copy*-nya yang dikirim melalui *e-mail* (jurnal.pusdiklatpeg@gmail.com), bila memiliki data pelengkap mohon untuk dapat disertakan.
6. Naskah yang diterima akan melalui proses peninjauan (*review*) oleh Tim Reviewer Ahli sebidang dan naskah juga akan melalui proses revisi bila diperlukan. Redaksi berwenang mengambil keputusan menerima, menolak maupun menyarankan pada penulis untuk memperbaiki naskah.
7. Naskah yang dapat dimuat dalam jurnal ini antara lain meliputi tulisan tentang kebijakan, penelitian, pemikiran, kajian, analisis, dan atau reviu teori/konsep/metodologi, resensi buku baru dan informasi lain yang secara substansi berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, dan/atau kediklatan pegawai Aparatur Sipil Negara.
8. Artikel tentang hasil penelitian mempunyai struktur dan sistematika sebagai berikut:
 - a. PENDAHULUAN, meliputi latar belakang, perumusan masalah, dan tujuan penelitian.
 - b. KAJIAN LITERATUR, mencakup kajian teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.
 - c. METODOLOGI, berisi rancangan/model, sampel dan data, tempat dan waktu, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.
 - d. HASIL DAN PEMBAHASAN.
 - e. SIMPULAN DAN SARAN.
 - f. DAFTAR PUSTAKA.
(*sistematika dapat dikembangkan sesuai kebutuhan isi substansi*).
9. Artikel tentang kajian mempunyai struktur dan sistematika serta persentasenya dari jumlah halaman sebagai berikut:
 - a. PENDAHULUAN , meliputi latar belakang, perumusan masalah, dan tujuan penulisan;
 - b. KAJIAN LITERATUR DAN PEMBAHASAN ;
 - c. SIMPULAN DAN SARAN ;
 - d. DAFTAR PUSTAKA.
(*sistematika dapat dikembangkan sesuai kebutuhan isi substansi*).

10. Artikel buku resensi selain menginformasikan bagian-bagian penting dari buku yang dirensi juga menunjukkan bahasan secara mendalam tentang kelebihan dan kelemahan buku tersebut serta membandingkan teori/konsep yang ada dalam buku tersebut dengan teori/konsep dari sumber-sumber lain.
11. Format penulisan daftar pustaka: Nama penulis. Tahun. Judul (*italic*). Kota Penerbit: Nama Penerbit. Publikasi dari penulis yang sama dan dalam tahun yang sama ditulis dengan cara menambahkan huruf a, b, atau c dan seterusnya tepat di belakang tahun publikasi (baik penulisan dalam daftar pustaka maupun sitasi dalam naskah tulisan).
Contoh:
B. Johnson, Elaine. 2006. *Contextual Teaching & Learning*, terj. Ibnu Setiawan. Bandung: MLC.
Nurhadi. 2002. *Pendekatan Kontekstual (Contextual Teaching and Learning)*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
Norton, Priscilia dan Apargue, Debra. 2001. *Technology for Teaching*. Boston, USA: Allyn and Bacon.
12. Penulisan daftar pustaka yang bersumber dari internet, agar ditulis secara berurutan sebagai berikut: Penulis, Judul, Alamat Web, dan Tanggal Unduh (*download*).
13. Isi substansi sepenuhnya tanggung jawab penulis.