

# **Strategi Peningkatan Kinerja SDM Melalui Pusdiklat untuk Mewujudkan *Good Governance***

Prof. Em. Dr. H.A.R. Tilaar, M.Sc.Ed.\*)

## **Abstrak**

**C**lean and good governance merupakan salah satu persyaratan yang perlu dipenuhi dalam mewujudkan masyarakat Indonesia yang madani dan demokratis. Untuk menciptakan *clean and good governance*, mutu sumber daya manusia di pemerintahan dan sektor-sektor swasta perlu ditingkatkan. Upaya ini hendaknya dilakukan secara berencana, sistematis dan dengan menggunakan kurikulum yang dirancang dengan baik serta dilaksanakan melalui suatu pusdiklat. Pusdiklat ini merancang, dan melaksanakan proses pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan *performance* peserta di lingkungan kerjanya masing-masing. Dalam proses pembelajaran, pengalaman-pengalaman serta masalah-masalah yang dihadapi peserta dijadikan bahan diskusi serta peserta diberikan kesempatan untuk melakukan refleksi dan membuat rencana aksi.

Kata kunci : masyarakat demokratis, *good governance*, pusdiklat, pengembangan profesionalisme, kompetensi, kinerja.

## **Abstract**

*Clean and good governance is one of the condition required in developing Indonesia to be a civil and democratic society. To create such a governance, the quality of the existing human resource in the government and private sectors needs to be improved. This should be done systematically through a well designed curriculum in a training centre that functions to plan and organize the training instructions on the basis of need assessment. The main objectives of the training centre are to improve the trainees' performance and professionalism. The instructional process should include diserssions of the trainees' working experiences, reflective learning, and action plans. Having completed the programmes successfully, the trainees should be able to participate in performing clean and good governance within their own working environment.*

---

\*) Prof. Dr. H.A.R. Tilaar, M.Sc.Ed, adalah guru besar emeritus di berbagai Perguruan Tinggi

## A Pengantar

Era reformasi telah membawa angin segar di dalam kehidupan bernegara dan berbangsa bagi masyarakat Indonesia. Dalam bidang ketatanegaraan terjadi perubahan struktur pemerintah dengan lahirnya amandemen keempat Undang-Undang Dasar 1945.<sup>1</sup> Dalam kehidupan berbangsa kita telah bertekad untuk mewujudkan suatu kehidupan yang baru bagi masyarakat dan bangsa Indonesia yang pluralistis, yaitu suatu visi untuk membangun masyarakat madani yaitu suatu masyarakat yang demokratis.<sup>2</sup> Di dalam proses implementasi cita-cita reformasi kehidupan dalam masyarakat Indonesia telah dan akan disusun berbagai pranata dalam bentuk undang-undang dan peraturan. Di dalam kehidupan bersama kita ingin menerapkan prinsip-prinsip kehidupan yang kondusif bagi tumbuhnya suatu masyarakat demokratis.<sup>3</sup> Salah satu upaya untuk mewujudkannya ialah adanya tekad kita untuk menerapkan prinsip-prinsip baru di dalam penyelenggaraan Negara maupun di dalam kehidupan bersama. Salah satu prinsip tersebut ialah prinsip *good governance*.

Berbagai upaya untuk mengimplementasi visi yang baru dalam rangka mewujudkan masyarakat madani yang kita cita-citakan serta berbagai pranata hukum dan lembaga yang kita adakan, keberhasilannya tergantung kepada unsur manusia yang akan melaksanakannya. Selain itu tulisan ini antara lain ingin mengetengahkan pentingnya penyelenggaraan *good governance* di dalam mewujudkan masyarakat demokratis yang dicita-citakan antara lain melalui pusat pendidikan dan pelatihan.

Faktor manusia, baik sebagai pemimpin maupun yang dipimpin merupakan kunci dari keberhasilan upaya-upaya dalam setiap pembaharuan. Apabila para pelaksana tidak mau berubah atau tidak menghayati visi baru yang ingin dicapai melalui lembaga-lembaga sosial yang ada maka berbagai cita-cita seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar 1945 tidak dapat dilaksanakan atau tidak dapat tercapai. Prinsip *good governance*, sebagai salah satu prinsip untuk mewujudkan masyarakat madani Indonesia, dapat diwujudkan melalui penggodogan para pemimpin masyarakat di dalam lembaga pusdiklat.

## B Amandemen UUD 1945 : Mewujudkan Visi Masyarakat Demokratis

### 1. Makna Amandemen Undang-Undang Dasar 1945

Sesuai dengan angin reformasi yang melanda kehidupan bangsa Indonesia maka kita ingin mewujudkan kehidupan yang lebih demokratis. Rupa-rupanya kehidupan demokrasi tersebut dipicu oleh runtuhnya komunisme pada tahun 1992.<sup>4</sup> Sejalan dengan runtuhnya tembok Berlin berarti runtuhnya sistem komunisme dan munculnya pemikiran dan konfirmasi kebenaran ideology liberalisme. OECD merumuskan sikap ideology liberal tersebut dalam lima ciri : 1) Pengakuan terhadap adanya hak asasi manusia. 2) Pentingnya dan benarnya kehidupan demokrasi parlementer atau demokrasi liberal atau demokrasi melalui perwakilan (*representative democracy*). 3) Pentingnya *rule of law* atau supremasi hukum. 4) Ekonomi pasar yang bebas, dan 5) Kepedulian terhadap lingkungan hidup. Kelima pandangan ini akhirnya menjadi suatu pandangan yang mendunia.

Kelima prinsip kehidupan di atas dapat dikatakan sebagai asas-asas dari suatu masyarakat madani atau masyarakat warga (*civil society*). Jelaslah kiranya praktek-praktek kehidupan bernegara dan bermasyarakat yang otoriter seperti yang dikenal pada masa Orde Baru tidak mempunyai tempat lagi di dalam masyarakat madani tersebut.

Sungguhpun diakui gelombang demokratisasi sedang melanda dunia, bukan berarti bahwa hanya ada satu format di dalam kehidupan berdemokrasi. Prinsip-prinsip demokrasi liberal seperti yang dikemukakan di atas tentunya harus disesuaikan dengan tahap perkembangan suatu masyarakat. Bagi negara-negara yang telah maju di dalam berdemokrasi ada hal-hal yang tidak perlu lagi mendapat perhatian karena mereka telah berpengalaman atau telah matang berdemokrasi. Bagi masyarakat dan bangsa Indonesia kita masih memerlukan berbagai upaya untuk melaksanakan prinsip-prinsip demokrasi tersebut di atas apalagi di masa lalu kita telah terbiasa dengan pola kehidupan yang turun dari atas ke bawah. Dalam TAP MPR No. VII Tahun 2001 dinyatakan dengan visi Indonesia masa depan. Visi masa depan bagi bangsa dan masyarakat Indonesia adalah "... terwujudnya masyarakat Indonesia yang religious, manusiawi, bersatu, demokratis, adil, sejahtera, maju, mandiri, serta baik dan bersih dalam penyelenggaraan negara". Dalam perumusan penyelenggaraan negara yang baik dan bersih tersirat apa yang disebut *good governance*.

## 2. Mewujudkan Visi Indonesia Masa Depan Menuntut *Good Governance*

Telah kita lihat untuk mewujudkan masyarakat madani Indonesia masa depan diperlukan antara lain penyelenggaraan negara yang berbeda dengan apa yang kita kenal selama ini yaitu secara paksaan dari atas (*coercive*). Segala tata cara kehidupan diatur dengan menggunakan unsur kekuasaan (*power*). Suatu masyarakat madani atau masyarakat warga berarti penyelenggaraan kehidupan bersama atas tanggung jawab bersama atau dari warga itu sendiri. Tugas pemerintah bukannya mengatur tetapi menciptakan suasana agar supaya masyarakat sendiri melaksanakan dan menyelenggarakan kehidupannya sendiri. Dengan kata lain tugas pemerintah ialah memberdayakan masyarakat dengan cara pembudayaan tata-nilai manusia dan masyarakat yang baik. Birokrasi pemerintah adalah birokrasi yang ramping yang berfungsi memberdayakan masyarakat (*facilitating, empowering, enabling*). Di sini tepat sekali ungkapan tugas pemerintah sebagai *enzyme of growth*, sedangkan masyarakat termasuk *private sector* sebagai *engine of growth*.<sup>5</sup>

Telah banyak pertemuan internasional maupun dalam negeri membicarakan serta kajian-kajian akademik yang meneliti apa yang disebut *good governance*. Antara lain UNDP merumuskan *good governance* sebagai "*the exercise of political, economic and administrative authority to manage a nation's affair at all level*." Definisi ini sangat jelas menggunakan istilah "*authority*" dan bukan "*power*". Bank Dunia mengartikan *good governance* sebagai penyelenggaraan manajemen pembangunan yang sehat dan *accountable*.<sup>6</sup>

Di dalam mewujudkan masyarakat madani diperlukan penyelenggaraan negara yang bersih sebagaimana yang diatur di dalam TAP MPR No. XI Tahun 1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN, selanjutnya melalui Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme dan berbagai undang-undang lainnya

yang menuntut suatu pemerintahan yang bersih. Di dalam era transisi dewasa ini kita lihat hal-hal tersebut di atas masih jauh dari yang kita inginkan. Korupsi masih merajalela karena memang telah menggurita disertai dengan lunturnya nilai-nilai moral dan keagamaan.<sup>7</sup>

### 3. Hakikat dan Prinsip-prinsip *Good Governance*

Seperti yang telah kita lihat, *good governance* telah merupakan suatu gerakan global sejalan dengan proses demokratisasi. *Good governance* sebenarnya meliputi tiga domain yaitu 1) *good public sector governance*, 2) *good corporate governance*, 3) *good governance* dalam organisasi masyarakat melalui peran *facilitating* dan *empowering* dari pemerintah.<sup>8</sup>

Dalam peran pemerintah untuk ikut serta dalam mewujudkan masyarakat madani, maka perlu ada *good public sector governance* seperti yang dirumuskan oleh Bintoro sebagai berikut : 1) Birokrasi haruslah netral dari organisasi partai politik. Hal ini perlu agar supaya birokrasi yang ada bukanlah merupakan alat dari sistem kekuasaan yang berlaku tetapi merupakan milik rakyat untuk mewujudkan visi Indonesia masa depan. 2) Meningkatkan secara terus menerus profesionalisme birokrasi. Di dalam hal ini sistem promosi ditingkatkan kepada prestasi kerja dengan menentukan indikator-indikator yang terus ditingkatkan. 3) Merampingkan atau mengefisienkan manajemen kebijakan sehingga fungsi pemerintah bukannya "rowing" tetapi "steering". 4) Menghindarkan jebakan KKN melalui disiplin dan sanksi-sanksi hukum yang konsekuen. 5) Renumerasi yang memadai dan dapat bersaing dengan dunia usaha. Hal ini memang sulit tetapi yang mesti dilaksanakan apabila kita benar-benar memperoleh atau menciptakan *good and clean governance*. 6) Lahirnya pelayan-pelayan publik. Perlu kita ingat bahwa para pelayan publik adalah "public servant" dan bukan orang-orang yang dilayani. Sikap para birokrat yang minta dilayani merupakan lahan subur bagi KKN. 7) Kesatuan visi antara semua pelaksana kewibawaan dalam penyelenggaraan negara yaitu pegawai pemerintah pusat dan daerah, POLRI, TNI. Para penyelenggara kewibawaan negara tersebut adalah bhayangkara negara kesatuan Republik Indonesia. Ketiga-tiganya sebagai suatu kesatuan merupakan pelayan dan pendukung terwujudnya masyarakat madani Indonesia di masa depan.

### Prinsip-prinsip Utama *Good Governance*

Seperti telah dijelaskan banyak sekali kupasan dan analisis-analisis dalam masyarakat maupun dalam dunia akademik mengenai *good governance*. Kita mencatat adanya lima pokok :<sup>9</sup>

#### 1) Akuntabilitas (tanggung-gugat).

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja kepada pihak yang memiliki hak atau yang berwenang minta pertanggungjawaban. Akuntabilitas adalah hal yang esensial di dalam suatu *stakeholder society*.<sup>10</sup> Di dalam suatu *stakeholder society* maka yang paling penting adalah rakyat. Di samping itu rakyat adalah pula *share holder* dalam masyarakat karena mereka adalah pembayar pajak dan telah memberikan persetujuan melalui perwakilannya untuk mewujudkan masyarakat yang dicita-citakan.

## 2) Transparansi.

Transparansi berarti dalam perumusan kebijakan termasuk kebijakan politik dari pemerintah atau dari organisasi hendaknya diketahui oleh orang banyak. Demikian pula pengambilan keputusan misalnya di dalam anggaran pemerintah atau pun perusahaan haruslah dilakukan secara transparan.

## 3) Keterbukaan (Openness).

Berarti adanya pemberian informasi secara terbuka dan dengan demikian menerima berbagai usul secara terbuka melalui partisipasi dari para *stakeholder* dan *share holder*.

## 4) Adanya rule of law.

Hal ini berarti adanya jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan yang ditempuh. <sup>11</sup>

## 5) Jaminan fairness, a level playing field.

Hal ini berarti adanya perlakuan yang adil atau perlakuan kesetaraan dalam pelayanan terhadap publik atau perusahaan terhadap pelanggan. Dapat saja perlakuan yang khusus diberikan kepada yang lemah melalui *margin of reference* tetapi tetap bersifat *market friendly*.

Di samping prinsip-prinsip utama yang telah disebutkan, maka dapat ditambahkan sebagai pelengkap prinsip-prinsip partisipatif, responsif, konsensus, dan visi strategis. Partisipasi berarti setiap warganegara diberikan kesempatan yang sama baik secara langsung maupun melalui institusi yang mewakilinya untuk berpartisipasi. Responsif artinya lembaga-lembaga negara atau badan usaha berupaya untuk melayani kebutuhan *stakeholdernya*. Hal ini berarti lembaga-lembaga tersebut responsif terhadap aspirasi masyarakat atau kepentingan pelanggan. Berorientasi kepada kesepakatan artinya di dalam *good governance* pemerintah merupakan perantara yang terbaik dalam mengatasi berbagai kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan yang terbaik bagi kepentingan yang lebih luas. Dan akhirnya para pemimpin mempunyai visi strategis yang sama artinya yang mempunyai visi yang jauh ke depan yang diperlukan oleh masyarakat dalam rangka mewujudkan masyarakat madani Indonesia.

## **C Pengembangan SDM dalam Good Governance : Membangun Profesionalisme**

Di dalam menegakkan clean and good governance diperlukan antara lain sumber daya manusia profesional, termasuk di dalamnya profesionalisme dalam birokrasi. Tanpa profesionalisme maka tidak dapat kita tegakkan suatu good and clean governance.

Apa yang kita hadapi di dalam masyarakat dewasa ini belum mencerminkan adanya profesionalisme. Kebanyakan kriteria yang digunakan untuk memilih sumber daya manusia di dalam berbagai sektor seperti sektor pemerintahan, sektor perusahaan ialah syarat-syarat formal yang diwujudkan di dalam pemilikan ijazah keserjanaan. Apabila kita lihat bagaimana mutu pendidikan (tinggi) di Indonesia

dewasa ini yang menempati tingkat terendah di ASEAN<sup>12</sup> maka sudah dapat kita bayangkan prestasi yang dilahirkan oleh sumber daya manusia yang berkualitas rendah. Kemampuan seseorang hanya ditentukan oleh pendidikan formalnya tanpa dilihat apakah pendidikan formal tersebut memberikan bekal atau kemampuan yang diminta. Apalagi dewasa ini terlihat kecenderungan orang berlomba-lomba untuk mengikuti pendidikan formal yang lebih tinggi tanpa melihat apakah pendidikan tersebut memenuhi syarat-syarat untuk melakukan pekerjaan yang sesuai. Memang benar tingkat kepemimpinan birokrasi seyogyanya ditunjang oleh tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Namun hal tersebut belum merupakan jaminan adanya performance di dalam menunaikan tugasnya sehari-hari. Sistem promosi dewasa ini dititikberatkan kepada pendidikan formal dan bukan kepada sistem prestasi kerja yang berdasarkan *merit*. Kelompok profesional kita belum menggunakan atau mengembangkan *meritokrasi* dalam masyarakat tetapi semata-mata berdasarkan syarat-syarat formal dan mungkin pula berdasarkan kepada nilai-nilai paternalisme, patrimonial, dan feodalisme. Akibatnya ialah prestasi kerja dari birokrasi pemerintah sangat rendah. Ada pemikiran untuk mengisi lowongan-lowongan kerja pada tingkat pimpinan diperlukan yang menuntut tanggungjawab yang besar diperlukan *fit and proper test* sebagaimana yang dikenal dalam sektor swasta. Tidak mengherankan apabila di dalam bidang pemerintahan yang menonjol ialah kekuasaan dan bukan kewibawaan profesional.

Seperti yang telah dijelaskan *good governance* bukan hanya di dalam bidang pemerintahan tetapi juga di dalam sektor swasta dan masyarakat pada umumnya. Oleh sebab itu kita memerlukan para profesional di dalam bidang pemerintah agar supaya mereka dapat merupakan *partners* di dalam *good governance* dalam sektor swasta dan masyarakat. Dengan demikian para profesional birokrat tersebut dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuhnya dunia usaha dan partisipasi masyarakat. Berbeda dengan masa lalu tugas birokrasi pemerintah yang tidak profesional hanyalah semata-mata memobilisasi rakyat dan kemudian mengerahkan partisipasi rakyat untuk tujuan yang dibutuhkan secara sepihak oleh pemerintah. Dengan demikian mereka bukanlah mitra di dalam mewujudkan masyarakat yang dicita-citakan. Di dalam masyarakat madani terjadi suatu kemitraan *tripartite* antara birokrasi pemerintah yang profesional yaitu yang dapat menumbuhkan benih-benih perubahan yang diinginkan dalam masyarakat, dan masyarakat itu sendirilah yang menjadi mesin perubahan yang diinginkan karena partisipasinya.

David H. Maister<sup>13</sup> seorang ahli mengenai masalah-masalah profesionalisme antara lain mengemukakan beberapa kriteria penting yang perlu dimiliki oleh seorang profesional : 1) Dia merasa bangga terhadap pekerjaannya dan menunjukkan komitmen personal untuk mencapai kualitas pekerjaannya. 2) Dapat mengantisipasi suatu tugas dan bukan menunggu perintah dalam melaksakannya tetapi mengambil inisiatif terhadap sesuatu yang perlu diselesaikan. 3) Melaksanakan segala sesuatu untuk menyelesaikan dan menuntaskan tugas yang diberikan kepadanya. 4) Mempunyai keinginan untuk terus menerus belajar mengenai tugas yang diembankan kepadanya. 5) Mempelajari dan menguasai pekerjaan-pekerjaan bawahannya sehingga bila perlu dia dapat menggantikan apabila para bawahannya absen. 6) Seorang profesional adalah seorang anggota tim dan bukan seorang pemain individual. 7) Seorang profesional adalah seorang yang dapat dipercaya. 8) Seorang profesional adalah seorang yang jujur dan loyal.

Demikianlah beberapa kriteria dari seorang profesional. Apa yang penting yang dikemukakan oleh Maister mengenai beberapa kriteria yang perlu dimiliki oleh seorang profesional ialah bahwa seorang profesional bukanlah semata-mata seorang *technician* yang menguasai teknik yang tinggi tetapi seorang profesional adalah seorang teknisi yang punya dedikasi dan cinta akan pekerjaannya (*a real professional as a technician who cares*). Maister mengutip sikap demikian seperti apa yang dikatakan oleh Ray Kroc, peletak dasar *franchising* dari restoran cepat saji McDonald's, yang mengatakan bahwa "*You must be able to see the beauty in a hamburger bun*".<sup>14</sup>

Di dalam membangun *good governance* kita lihat betapa pentingnya tersedianya sumber daya manusia dalam berbagai bidang, baik dalam bidang birokrasi pemerintahan maupun di dalam bidang pengembangan sektor swasta dan masyarakat pada umumnya. Tanpa profesionalisme akan lahir kekuasaan yang akan menenturkan arah perkembangan di dalam masyarakat. Dengan kata lain masalah kepemimpinan perlu kita kembangkan di dalam membangun *good governance*. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robby Djohan, mantan Dirut Garuda yang mengatakan bahwa masalah kepemimpinan merupakan kunci dari suksesnya pengembangan sektor swasta di Indonesia.<sup>15</sup>

## D. Fungsi Puskdiklat Dalam Pengembangan Profesionalisme

Kita semuanya sudah mengenal lembaga Pusat Pendidikan dan Latihan yang dimiliki oleh berbagai departemen maupun lembaga non-departemen dan bahkan lembaga-lembaga yang sejenis telah didirikan oleh perusahaan-perusahaan swasta. Lembaga puskdiklat sebenarnya menempati fungsi yang sangat strategis di dalam peningkatan kinerja suatu organisasi, namun demikian lembaga ini mempunyai konotasi yang negatif sebagai lembaga yang kurang berarti di dalam hierarki birokrasi kelembagaan. Suatu lembaga yang sebenarnya sangat strategis di dalam pengembangan mutu sumber daya manusia telah berubah menjadi suatu lembaga rutin atau lembaga buangan bagi tenaga-tenaga yang dianggap tidak diperlukan lagi di dalam birokrasi kepegawaian. Bagaimana status dan fungsi lembaga puskdiklat kita lihat dua kasus di bawah ini.

**Kasus pertama.** Pada masa Order Baru penulis pernah mengunjungi suatu puskdiklat yang mengadakan program *upgrading* para guru di suatu propinsi. Namun ketika penulis memasukinya, pusat tersebut bukan berisi para guru yang ditatar tetapi para pemain sepak bola yang sedang mendapat pelatihan. Ternyata pusat tersebut telah menyelesaikan tugasnya yaitu proyek-proyek penataran yang telah dicantumkan di dalam DIP. Program penataran para guru tersebut merupakan semata-mata kegiatan rutin dan tidak mempunyai efek apa-apa di dalam pengembangan sumber daya manusia baik di dalam memperbaiki performance para guru maupun di dalam peningkatan kariernya. Wajah suram puskdiklat semacam ini kita lihat di mana-mana di seluruh tanah air.

**Kasus kedua.** Jack Welch, mantan CEO yang terkenal dari General Electric, diakui di seluruh dunia sebagai CEO nomor satu. Di bawah kepemimpinannya GE merupakan suatu perusahaan raksasa yang paling terkemuka di dunia. Apakah yang merupakan rahasia keberhasilan GE? Ternyata salah satu faktor keberhasilannya ialah didirikannya kampus puskdiklat di Crotonville yang terletak di Hudson Valley negara bagian New York.<sup>16</sup> Di puskdiklat Crotonville inilah terjadi *brainstorming* dari para manajer senior GE dan menjadi pusat pendidikan bagi para manajer juniornya.

Kampus ini merupakan sekolah bisnis perusahaan besar yang pertama di dunia. Majalah Fortune menyebut puskdiklat Crotonville sebagai Harvard perusahaan-perusahaan bisnis Amerika. Sesudah Jack Welch pensiun apakah buah-buah pikirannya yang cemerlang itu ikut pensiun? Ternyata tidak. Walikota New York yang baru, pada tahun 2002 melihat bahwa mutu pendidikan di kota New York sangat rendah. Dia mencari jalan bagaimana caranya meningkatkan mutu pendidikan di kota tersebut. Walikota New York adalah seorang industriawan yang kaya raya. Ia ingin meniru apa yang telah diperbuat oleh Jack Welch dalam meningkatkan perusahaan GE. Tahun 2003 ini di bawah suatu organisasi LSM pimpinan anak mantan presiden John Kennedy, dia mengumpulkan beberapa pensiunan CEO terkemuka di dunia untuk mendirikan suatu puskdiklat guna meningkatkan mutu para guru di New York. Dia memanggil Jack Welch pensiunan GE itu untuk menjadi salah satu penasehat dalam menjalankan puskdiklat tersebut. Menurut rencana dalam waktu lima tahun puskdiklat tersebut dapat mengangkat mutu pendidikan di New York. Kita tunggu!

## 1. Puskdiklat dan Peningkatan Kinerja (*Performance*)

Dari dua kasus yang dilukiskan di atas yang saling berseberangan, kita lihat adanya visi yang sangat berbeda mengenai status dan fungsi puskdiklat di dalam upaya mengadakan perubahan. Pada kasus yang pertama boleh dikatakan visi mengenai perubahan sama sekali tidak ada dan puskdiklat hanyalah merupakan suatu lembaga rutin yang tidak mempunyai fungsi dan status apa-apa. Dengan demikian perubahan yang diharapkan tidak akan pernah terjadi. Berbeda dengan kasus yang pertama, kasus yang kedua kita lihat puskdiklat menempati status dan fungsi yang jelas dan sangat strategis.<sup>17</sup> Dalam kasus yang kedua ini kita lihat bahwa puskdiklat bukan hanya merupakan "*agent of change*," tetapi juga merupakan "*engine of change*." Para guru yang akan dilatih di dalam lembaga tersebut bukan sembarang guru tetapi guru-guru yang berpengalaman. Di dalam kampus puskdiklat tersebut para guru senior yang berpengalaman yang dipilih dari kota New York saling bertukar pikiran dan pengalaman untuk meningkatkan mutu pendidikan di kota New York. Pada gilirannya guru-guru senior tersebut akan membagi pengalaman dan pengetahuannya kepada guru-guru junior di sekolahnya masing-masing. Dengan kata lain puskdiklat merupakan arena pertukaran pengalaman dan penimbulan serta pengembangan ilmu pengetahuan yang diperlukan guna meningkatkan kinerja dari para guru. Dalam puskdiklat tersebut juga dijabarkan mengenai kriteria pengembangan karier dari para guru yang dilatih di tempat tersebut. Dikembangkan kriteria-kriteria yang telah disepakati bersama mengenai kinerja yang harus dicapai di dalam waktu-waktu tertentu. Selanjutnya para guru yang telah terpilih mengikuti diklat *a la* Jack Welch tersebut terbuka kesempatan pengembangan kariernya dan sudah tentu kenaikan-kenaikan remunerasi yang diharapkan.

Hasil dari puskdiklat yang didirikan oleh Walikota New York dan ditangani oleh para CEO terkenal di dunia akan terlihat beberapa tahun yang akan datang.

## 2. Dari Aksi – Refleksi – Aksi (*Improved Action*)

Puskdiklat Jack Welch ternyata merupakan proses belajar yang sangat modern. Proses yang dilaksanakan bukan semata-mata bersifat *bookish* atau pun intelektualis tetapi berdasarkan pengalaman. Proses belajar di dalam kampus

Crotonville tidak bersifat monolog tetapi bersifat **konfrontatif**. Dan memang para peserta di dalam kampus tersebut adalah orang-orang praktek yang mempunyai pengalaman (aksi), dan di dalam kampus puskdiklat itulah pengalaman-pengalaman dan dikaji atau dimasukkan di dalam kancah refleksi. Proses belajar secara dialog untuk tukar-menukar pengalaman dan mengambil yang terbaik dari berbagai pengalaman tersebut kemudian akan dibawa pulang dan diterapkan (aksi) di dalam kegiatan sehari-hari dalam bentuk yang telah diperbaiki (*improved action*). Proses belajar demikian yang sudah mulai dilancarkan di dalam bidang pendidikan modern diperkenalkan atau dipopulerkan untuk pertama kalinya oleh seorang filsuf pendidikan yang terkenal dari Brasil, Paulo Freire. Metode belajar Paulo Freire yang lebih terkenal dengan metode penyadaran (*conscientizacao*) menekankan kepada kemampuan mengadakan refleksi dan menerjemahkan hasil analisis yang mandiri di dalam perbuatan.<sup>18</sup> Proses ini berjalan secara berkesinambungan yang semakin lama semakin ditingkatkan mutunya. Dengan demikian proses belajar aksi-refleksi-aksi adalah sesuai dengan pengembangan profesionalisme yang telah dijelaskan. Profesionalisme merupakan suatu yang terus menerus diperbaiki dan meningkat sehingga kinerja akan semakin baik. Peningkatan kemampuan ini sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* yaitu memberikan pelayanan yang semakin baik kepada para *clientele*.

## E Kurikulum dan Proses Belajar

### 1. Hakikat Kurikulum Puskdiklat

Kurikulum dapat didefinisikan sebagai keseluruhan pengalaman belajar yang diberikan di dalam suatu puskdiklat pendidikan dan/atau pelatihan. Kurikulum dalam puskdiklat berarti pengalaman-pengalaman belajar yang diberikan selama program di dalam lembaga tersebut. Kurikulum di dalam suatu lembaga pendidikan formal berbeda dengan lembaga puskdiklat. Di dalam lembaga pendidikan pesertanya belumlah mempunyai pengalaman kerja. Di dalam puskdiklat para pesertanya adalah orang-orang yang telah berpengalaman. Jadi pengalaman belajar yang disajikan di dalam kurikulum puskdiklat haruslah berbeda dengan kurikulum di dalam lembaga pendidikan formal. Memang tepat sekali apa yang dikemukakan oleh mantan pemimpin Garuda, Robby Djohan bahwa yang penting adalah masalah kepemimpinan. Tentunya masalah kepemimpinan yang dibahas bukanlah teori kepemimpinan tetapi praktek kepemimpinan di dalam berbagai kondisi dan situasi. Memang tepat benar apabila proses belajar yang terjadi bukannya *transfer of knowledge* secara monolog tetapi suatu konfrontasi terhadap berbagai masalah yang dihadapi seperti proses belajar di Crotonville, GE. Setiap partisipan mengambil bagian di dalam pemecahan masalah yang dikonfrontasikan kepadanya dan mencari jalan keluar yang terbaik dan nanti akan dilaksanakan di dalam pengalaman sehari-hari. Dengan demikian isi kurikulum akan dipenuhi oleh berbagai kasus yang akan dipecahkan.<sup>19</sup> Barangkali di dalam hal ini kurikulum puskdiklat mengacu kepada program MBA sebagaimana yang dikembangkan di Harvard Business School. Seperti kita ketahui program MBA yang dikembangkan Harvard sebagai suatu reaksi terhadap program akademik yang dikenal yaitu program Master yang tidak memerlukan dari pesertanya pengalaman bisnis. Ternyata program MBA yang dikembangkan oleh Harvard University hampir 100 tahun itu merupakan model dari pendidikan untuk profesional dalam bidang bisnis. Di samping teori-teori yang mutakhir, *case studies* merupakan inti dari kurikulum

program MBA. Seyogyanya pulalah kurikulum pusdiklat dikembangkan berdasarkan analisis kasus-kasus yang disajikan peserta sehingga pusdiklat bukan saja dijadikan sebagai pusat konfrontasi pemecahan masalah tetapi juga sebagai gudang pengembangan ilmu pengetahuan dalam pengembangan sumber daya manusia. Apabila setiap propinsi mempunyai pusdiklat maka kita akan mempunyai 30 pusat pengembangan manajemen bidang pemerintahan dalam pemberian isi terhadap konsep *good and clean governance* yang diterapkan di masing-masing daerah. Alangkah kayanya ilmu pengetahuan kita nanti di dalam bidang *clean and good governance* dalam upaya membangun masyarakat madani Indonesia yang pluralistis.

Apabila para partisipan di dalam pusdiklat adalah orang-orang yang berpengalaman maka tidak kurang pentingnya pula para *instruktur* atau *widyaiswara* di dalam pusdiklat. Mereka haruslah mempunyai status yang istimewa karena sebagai seorang *widyaiswara* dia harus mempunyai ilmu pengetahuan teoritis dan pengalaman praktis segudang.<sup>20</sup> Sebagai catatan, Jack Welch mempunyai gelar master dan doktor dari berbagai perguruan tinggi dan mempunyai pengalaman bisnis yang cukup panjang. Berdasarkan pengalaman tersebut maka para *widyaiswara* hendaknya diberikan penghargaan yang setimpal dan sejajar penghargaannya dengan para CEO perusahaan-perusahaan besar.

## 2. Perbedaan antara Kompetensi dan Kinerja (Performance)

Dewasa ini kita getol berbicara mengenai kurikulum berdasarkan kompetensi sebagaimana kurikulum di lingkungan Depdiknas yang akan diterapkan mulai tahun 2004. Seperti kita ketahui semula kurikulum tersebut bernama kurikulum berdasarkan kompetensi (KBK) tetapi kemudian secara resmi dikatakan kurikulum 2004 saja.

KBK berdasarkan kepada asumsi-asumsi bahwa kurikulum sebelumnya ditekankan kepada input dan bukan kepada hasil yang diharapkan. Akibatnya ialah kurikulum menjadi sangat sarat dan berat karena berasumsi semakin banyak yang dituangkan di dalamnya diharapkan semakin baik hasilnya. Tetapi ternyata kurikulum yang sarat tersebut tidak dengan sendirinya melahirkan manusia-manusia yang dapat berprestasi atau yang berkompotensi sesuai yang diharapkan masyarakat. Seperti kita ketahui mutu pendidikan di Indonesia adalah yang terendah bukan hanya di dunia tetapi juga di antara negara-negara anggota ASEAN. Ada pula yang mengatakan bahwa kurikulum yang baru tersebut adalah kurikulum yang memberikan kemampuan untuk hidup (*curriculum for life*). Kita anggap saja KBK merupakan suatu perbaikan dari kurikulum yang sebelumnya, meskipun terdapat banyak interpretasi mengenai apa yang disebut kompetensi tersebut. Ada yang mempertanyakan apakah mungkin kita mengajarkan kompetensi dalam situasi kehidupan yang belum kita kenal? Ataukah yang kita harapkan ialah kemampuan-kemampuan dasar untuk menghadapi kemungkinan hidup di masa yang akan datang? Pertanyaan-pertanyaan ini tentunya sulit dijawab karena apakah mungkin kita mengajarkan suatu kompetensi beberapa tahun sebelumnya yang kemudian kita lupakan di dalam menghadapi kehidupan di masa depan? Terlepas dari polemik mengenai keabsahan kurikulum berdasarkan kompetensi, apa pun argumentasi yang dikemukakan mengenai KBK, yang jelas ialah pendidikan nasional kita hendaknya dapat memberikan bekal kepada peserta-didik untuk dapat mengambil keputusan dalam menghadapi tantangan hidup di masa kini dan di masa yang akan datang. Inilah kurikulum berdasarkan keterampilan hidup (*life skills*). Di dalam lembaga yang disebut pusdiklat yang menjadi masalah

bukannya kompetensi tetapi bagaimana memperbaiki dan meningkatkan kinerja (*performance*).<sup>21</sup> Sebagai suatu lembaga di mana para pesertanya adalah orang-orang yang sudah bekerja dan berpengalaman, tentunya mereka dianggap telah mempunyai kompetensi di dalam melaksanakan tugasnya. Sudah tentu anggapan tersebut didasarkan kepada asumsi bahwa para peserta tersebut telah terpilih atau mempunyai kemampuan-kemampuan tersebut lebih diarahkan agar supaya kinerjanya sebagai seorang birokrat atau sebagai seorang CEO atau manajer akan semakin ditingkatkan. Jadi di dalam pusdiklat yang dipermasalahkan adalah kinerja atau *performance*. Bagaimana *performance* tersebut dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu sangat penting di dalam pusdiklat masalah kriteria penerimaan para peserta. Para pesertanya telah mengalami suatu proses seleksi melalui kriteria-kriteria tertentu seperti yang telah dijelaskan di atas mengenai seorang profesional. Dengan kriteria seleksi para peserta yang memasuki pusdiklat bukan saja bertujuan meningkatkan status dan fungsi pusdiklat, tetapi juga lembaga tersebut merupakan "*enzyme and engine of change*" di dalam masyarakat.

### 3. Peranan Dewan/Komite Pusdiklat

Di dalam sistem pendidikan formal dikenal adanya dewan/komite sekolah dengan tugas-tugas tertentu.<sup>22</sup> Di dalam lingkungan pusdiklat adanya dewan/komite pusdiklat merupakan suatu kebutuhan. Fungsi dewan/komite pusdiklat selain daripada ikut membantu pelaksanaan pusat tersebut tetapi juga lembaga yang menampung fungsi *share holder* dari lembaga pusdiklat. Siapakah *share holder* dari lembaga pusdiklat? Selain dari lembaga birokrasi yang mendirikan juga termasuk masyarakat pada umumnya sebagai pemegang saham adanya pusdiklat yang akan ikut menegakkan suatu *good governance*. Selanjutnya dewan/komite pusdiklat akan memikul tanggung jawab pusdiklat sebagai salah satu *stake holder* masyarakat Indonesia yaitu ikut serta membangun masyarakat madani Indonesia.

## F. Masalah Kelembagaan Pusdiklat

Lembaga diklat seperti yang dipunyai oleh Pemerintah Daerah sudah tentu tidak dapat kita dirikan pada setiap kabupaten/kota sesuai dengan penerapan undang-undang otonomi daerah. Badan diklat sebagai salah satu badan untuk mewujudkan *good governance* di daerah juga memikul beban sebagai *stake holder* dari rakyat Indonesia untuk membangun masyarakat madani Indonesia. Oleh sebab itu badan diklat seperti yang dimiliki oleh Pemerintah hendaknya membina keseimbangan antara kesatuan nasional dan tribalisme. Tribalisme yang positif mengandung unsur-unsur yang memperkaya kehidupan bangsa Indonesia yang pluralistik di dalam rangka membangun masyarakat multikultural Indonesia yang Bhinneka Tunggal Ika. Badan-badan pendidikan dan pelatihan yang dimiliki oleh masing-masing propinsi akan membentuk suatu jaringan akan meningkatkan *performance* dari para birokrat tingkat daerah untuk mewujudkan *good governance* dalam rangka membangun masyarakat madani Indonesia yang multikultural namun bersatu di dalam wadah negara kesatuan Republik Indonesia.

## Daftar Pustaka

- Ackerman, Bruce & Anne Alstott. (1999). *The stakeholder society*. Yale University Press, New Heaven.
- Azra, Azyumardi. (1999). *Menuju masyarakat madani, gagasan, fakta, dan tantangan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Bintoro, Tjokroamidjojo. (2003). *Reformasi nasional, penyelenggaraan good governance dan perwujudan masyarakat madani*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Bintoro, Tjokroamidojo. (2002). *Sistem penyelenggaraan pemerintah negara atas dasar Undang-undang Republik Indonesia Tahun 1945 dan perubahannya*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Boud, David & John Garrick. (1999). *Understanding learning at work*. New York: Routledge.
- Djohan, Robby. (2003). *The art of turnaround : Kiat restrukturisasi*. Jakarta: Aksara Karunia.
- Galpin, Timothy J. (1996). *The human side of change*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Garvin, David A. (2000). *Learning in action : A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maister, David H. (1997). *True professionalism*. New York: The Free Press.
- Rotwell, William J. & H.J. Kazanas. (1994). *Improving on-the-job training*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Slater, Robert. (2001). *Jack Welch and GE Way, Wawasan manajemen dan rahasia kepemimpinan CEO legendaris*. McGraw-Hill Book Co. / Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sukowaluyo Mintohardjo et at (editor). (2003). *Demokrasi Indonesia dalam proses menjadi*. Jakarta : Lembaga Kajian Demokrasi (LKaDe).