

ANALISIS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DASAR KEINSTRUKTURAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS INSTRUKTUR

Muh. Kadarisman
kadarisman.bkn@gmail.com

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia, 2015
Jakarta 13630, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang Pendidikan dan Pelatihan Dasar Keinstrukturan dalam meningkatkan kualitas Instruktur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah library research. Penelitian tentang “Analisis Pendidikan dan Pelatihan Dasar Keinstrukturan Dalam Meningkatkan Kualitas Instruktur” ini adalah termasuk penelitian pustaka (library research), yaitu penelitian yang objek utamanya adalah buku-buku atau sumber kepustakaan lain (literatur) misalnya jurnal, laporan hasil penelitian, seminar, catatan, dll.

Hasil penelitian sebagai berikut. Diklat Keinstrukturan yang merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial dalam bidang tertentu oleh Instruktur dan bertujuan memberikan pengertian-pengertian terhadap suatu masalah atau materi sekaligus menginternalisasikan pengertian tersebut kepada audiencenya dalam waktu yang relatif singkat pada umumnya telah menunjukkan banyak keberhasilan, dengan tercapainya target dan tujuan yang telah ditetapkan berupa peningkatan keterampilan pekerjaan teknis maupun manajerial. Namun, dalam kasus-kasus tertentu masih ditemukan adanya kekurangan, misalnya dari aspek kualitas maupun kuantitas Instruktur serta audiencenya, kurikulumnya, perencanaannya, pelaksanaannya, evaluasinya, maupun dari aspek manajemen lainnya.

Selanjutnya, kualitas Instruktur yang di antaranya diukur dari aspek efektivitas dalam menyampaikan pesannya dalam suatu diklat yang berorientasi (interest) kepada audience, pada umumnya telah memiliki kredibilitas, percaya diri, dan mampu meyakinkan serta mengenal nilai kebudayaan dan status sosial audiencenya. Hanya saja, dalam hal-hal tertentu masih sering terjadi bahwa kredibilitas dan rasa percaya diri dari seorang Instruktur tersebut kurang/tidak mampu meyakinkan serta mengenal nilai kebudayaan dan status sosial audiencenya dengan baik.

Kata kunci: pendidikan dan pelatihan, keinstrukturan

A. Pendahuluan

Balai Latihan Kerja (BLK) sebagai salah satu lembaga pelatihan kerja pemerintah yang bernaung di bawah Kementerian Tenaga Kerja mempunyai peranan yang amat penting dan strategis dalam upaya menyiapkan tenaga kerja yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pembangunan. BLK sebagai unit pelaksana teknis juga memiliki fungsi ganda. Pertama sebagai unit pelaksana pelatihan kerja dan kedua sebagai unit percontohan pelatihan bagi lembaga pelatihan lain, baik pemerintah, swasta maupun perusahaan. Peranan pelatihan kerja sebagai jembatan kebutuhan pasar kerja di satu pihak dengan kemampuan angkatan kerja di pihak lain membutuhkan pengelolaan BLK yang efektif dan efisien.

Banyak faktor yang mempengaruhinya, sehingga terwujud suatu BLK yang mampu memainkan peran strategis tersebut. Faktor-faktor tersebut mencakup baik faktor yang berkaitan dengan *input*, proses, *output* maupun lingkungan. Dari berbagai faktor itu terdapat faktor yang cukup dominan dan berpengaruh langsung terhadap kualitas peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan di BLK, yaitu Instruktur. Instruktur yang berkualitas akan menghasilkan *output* peserta pelatihan yang berkualitas. Sebaliknya jika Instruktur yang melatih tidak berkualitas, maka sulit untuk menghasilkan *output* peserta pelatihan yang berkualitas.

Oleh karena itu, perhatian terhadap Instruktur sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas pelatihan di BLK. Namun demikian, tingkat pendidikan Instruktur BLK yang sebagian besar adalah SLTA dan bahkan ada yang berpendidikan SLTP serta minimnya pengalaman praktek kerja di industri sesuai dengan bidang kejuruannya, menjadikan kendala tersendiri bagi pengembangan dan peningkatan kualitas pelatihan di BLK. Melihat kondisi demikian, maka upaya peningkatan kualitas Instruktur BLK terus menerus ditingkatkan melalui berbagai pendidikan dan pelatihan Instruktur, baik pendidikan dan pelatihan tingkat

dasar, program diploma, program sarjana dan pascasarjana, program *On the Job Training* (OJT) di industri, penataran teknis lainnya maupun program pelatihan penjenjangan Instruktur latihan kerja.

Program pendidikan dan pelatihan Instruktur telah banyak dilaksanakan pada tahun anggaran yang lalu yaitu program pelatihan penjenjangan Instruktur latihan kerja di beberapa Balai Latihan Instruktur dan Pengembangan (BLIP). Tujuan program pelatihan penjenjangan adalah meningkatkan pengetahuan, pengembangan kepribadian, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan jabatan yang dipersyaratkan. Sasarannya adalah terbentuknya tenaga fungsional pratama yang sanggup, mau dan mampu bekerja secara efektif, efisien serta membantu pimpinan dalam melaksanakan tugas. Program pelatihan penjenjangan yang dilaksanakan tersebut, belum sepenuhnya mendasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan.

Hasil pengukuran kemampuan kerja yang diperlukan dalam jabatan (KKJ) dan kemampuan kerja pribadi (KKP) yang ada saat ini, ternyata menunjukkan bahwa masih terdapat adanya diskrepansi. Semua pekerjaan/tugas pokok Instruktur yang tertuang dalam KKP ternyata masih lebih rendah daripada persyaratan jabatan yang ditentukan dalam KKJ. Hal ini memberi gambaran bahwa program pelatihan penjenjangan Instruktur yang diselenggarakan oleh beberapa BLIP belum dapat menjawab maksud dan tujuan pelatihan sesuai dengan jabatan yang dipersyaratkan. Analisis kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil KKP dan KKJ terlihat bahwa terdapat kemampuan yang tidak perlu dilatihkan dan yang mendesak/perlu dilatihkan.

Kemampuan yang tidak perlu dilatihkan berkaitan dengan pekerjaan/tugas pokok Instruktur yang meliputi: merencanakan program pelatihan, mempersiapkan fasilitas pelatihan, mempersiapkan rencana pengajaran, mengajar dan melatih teori dan praktek serta memelihara/memperbaiki peralatan pelati-

han. Kemampuan yang mendesak/perlu dilatihkan berkaitan dengan pekerjaan/tugas pokok Instruktur yang meliputi: mempersiapkan bahan/materi pelatihan, mengevaluasi peserta pelatihan dan atau program pelatihan, menyusun laporan pelaksanaan pelatihan, membuat *job sheet* dan atau diktat, membuat alat peraga pelatihan, membimbing ILK yang ada di bawahnya, melakukan kegiatan/karya ilmiah, menerjemahkan/menyadur buku dan membantu menyusun pengembangan sistem pelatihan.

Dari hasil analisis manfaat pelatihan terlihat bahwa program pelatihan penjenjangan yang diselenggarakan oleh BLIP menurut penilaian peserta pelatihan cukup mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta pelatihan. Aspek pengetahuan yang meliputi pengetahuan dan keterampilan, kemampuan mengidentifikasi masalah, menguasai teknik, prosedur dan administrasi serta peningkatan wawasan menempatkan penilaian pada tingkat yang tertinggi dibanding aspek kualitas dan kuantitas keterampilan serta sikap. Menurut penilaian atasan langsung, manfaat pelatihan adalah meningkatkan aspek pengetahuan, kualitas dan kuantitas keterampilan serta sikap.

Aspek sikap yang meliputi motivasi, kejujuran, kesopanan, kepatuhan terhadap instruksi dan kepercayaan diri justru menempati peringkat penilaian yang tertinggi dibandingkan dengan aspek pengetahuan, kualitas dan kuantitas keterampilan. Kemampuan kerja yang diperlukan dalam jabatan dan kemampuan kerja pribadi yang dimiliki saat ini masih terdapat adanya diskrepansi. Oleh karena itu, disarankan agar kegiatan identifikasi dan analisis kebutuhan pelatihan harus menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kegiatan penyelenggaraan pelatihan yang dikelola manajemen BLIP.

Melalui identifikasi dan analisis kebutuhan pelatihan, pada dasarnya merupakan proses pengujian yang menitikberatkan pada penilaian kemampuan (*performance*) yang dimiliki individu terhadap jabatan atau pe-

kerjaan yang akan dilakukan. Untuk menganalisis kebutuhan pelatihan disarankan agar manajemen BLIP dapat menggunakan metoda *Training Needs Assessment*. Penyusunan program pelatihan yang perlu dikembangkan sesuai dengan analisis kebutuhan pelatihan, disarankan agar pelaksanaannya dikelompokkan menjadi 3 (tiga) bagian kemampuan kerja, yaitu: a) kemampuan kerja Instruktur yang berkaitan dengan pekerjaan/tugas pokok mempersiapkan bahan materi pelatihan, mengevaluasi peserta pelatihan atau program pelatihan dan menyusun laporan pelaksanaan pelatihan.

Berikut b) kemampuan kerja Instruktur yang berkaitan dengan pekerjaan/tugas pokok membuat *job sheet* dan atau diktat, membuat alat peraga pelatihan dan membimbing ILK yang ada di bawahnya; dan c) kemampuan kerja Instruktur yang berkaitan dengan pekerjaan/tugas pokok melakukan kegiatan karya ilmiah, menerjemahkan/menyadur buku dan membantu menyusun pengembangan sistem pelatihan. Untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pelatihan sehingga dapat dihasilkan Instruktur BLK yang kompeten, maka disarankan untuk menganalisis penentuan kebutuhan berdasarkan tiga level kebutuhan dasar, yaitu: a) kebutuhan pada level organisasi, berarti memasalahkan kekurangan atau kelemahan pada umumnya; b) kebutuhan pada level jabatan, berarti mendasarkan digunakannya analisis jabatan atau analisis pekerjaan; dan c) kebutuhan pada level perorangan individu, berarti digunakannya analisis *assessment* atau menspesifikasikan secara perorangan individu.

Untuk memenuhi kemampuan kerja instruktur BLK yang masih perlu dilatihkan, program pelatihan yang disarankan dapat dilaksanakan meliputi: a) program pelatihan metodologi, dengan materi pelatihan utama antara lain mencakup psikologi pelatihan analisis jabatan untuk kebutuhan pelatihan. Dalam tataran empiris di lapangan terdapat hal-hal sebagai berikut. Belum memadainya durasi waktu diklat (saat ini 6 bulan, idealnya

1 tahun); masih rendahnya penguasaan metode mengajar; masih rendahnya sikap perilaku sebagai Instruktur (pelatih/pengajar/pendidik); belum sepenuhnya memahami fungsi sebagai Instruktur sekaligus pendidik; kurang loyalnya terhadap Instruktur yang lebih tua; cenderung menghindari pekerjaan yang berat dan rumit; cenderung menolak tugas yang diberikan atasan langsungnya; belum memiliki jiwa *entrepreneurship*/wirausaha; dan perlu adanya penyempurnaan kurikulum diklat.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam bahasan ini lebih menfokuskan pada kajian tentang pendidikan dan pelatihan dasar keinstrukturan dalam peningkatan kualitas Instrukturu sendiri, dan hal ini merupakan topik yang cukup menarik serta penting untuk dikaji secara lebih mendalam. Kajian tersebut adalah dalam bentuk penelitian dengan judul “Analisis Pendidikan dan Pelatihan Dasar Keinstrukturan Dalam Meningkatkan Kualitas Instruktur”.

B. Metodologi Penelitian

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus penelitian ini adalah tentang Pendidikan dan Pelatihan Dasar Keinstrukturan Dalam Meningkatkan Kualitas Instruktur.

2. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini rumusan masalahnya adalah “Pendidikan dan Pelatihan Dasar Keinstrukturan yang bagaimana sehingga mampu meningkatkan kualitas Instruktur?”

3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah “Mengetahui dan menganalisis tentang Pendidikan dan Pelatihan Dasar Keinstrukturan dalam meningkatkan kualitas Instruktur”.

4. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini memberikan signifikansi atau manfaat sebagai berikut.

- a. Manfaat teoritis, yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya Manajemen/Administrasi Pendidikan terkait dengan pendidikan dan pelatihan dasar keinstrukturan dalam meningkatkan kualitas instruktur. Di samping itu, hasil penelitian ini juga bermanfaat sebagai bahan rujukan bagi para peneliti lainnya, terutama terhadap topik penelitian yang sama atau hampir sama.
- b. Manfaat praktis, yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Pemerintah terkait pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dasar keinstrukturan dalam meningkatkan kualitas Instruktur.

5. Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian

Penelitian tentang “Analisis Pendidikan dan Pelatihan Dasar Keinstrukturan Dalam Meningkatkan Kualitas Instruktur” ini adalah termasuk penelitian pustaka (*library research*), yaitu penelitian yang objek utamanya adalah buku-buku atau sumber kepustakaan lain (literatur) misalnya jurnal, laporan hasil penelitian, seminar, catatan, dll (Hassan, 2002: 45). Pengumpulan data literer di sini berarti pengumpulan bahan-bahan pustaka, adalah secara berkesinambungan (koheren) dengan objek pembahasan yang diteliti. Dengan demikian, data dicari dan ditemukan melalui kajian pustaka dari buku-buku yang relevan dengan pokok pembahasan. Kegiatan studi pustaka di sini termasuk kategori penelitian kualitatif dengan prosedur kegiatan dan teknik penyajian akhirnya secara deskriptif. Maksudnya, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran utuh dan jelas tentang pendidikan dan pelatihan dasar keinstrukturan dalam peningkatan kualitas Instruktur.

b. Data dan Sumber Data

Menurut Hasan (2002: 45) bahwa studi dokumentasi adalah teknik pengumpulan data atau karya tulis ilmiah yang tidak langsung ditujukan pada sebuah penelitian, namun melalui dokumentasi. Dokumentasi dapat berupa buku harian, jurnal, surat-surat, laporan, notulen rapat, catatan khusus dalam pekerjaan, dan dokumen lainnya. Dengan demikian, semua dokumentasi diposisikan setara tergantung pada ketersambungan dengan topik utama penelitian ini yaitu tentang pendidikan dan pelatihan dasar keinstrukturan dalam peningkatan kualitas Instruktur. Oleh karena itu, telaah yang dilaksanakan adalah untuk memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan, dan pada dasarnya tertumpu pada penelaahan kritis serta mendalam terkait bahan-bahan pustaka yang relevan.

c. Analisis Data

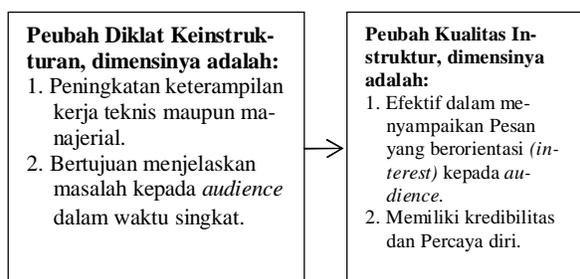
Analisis data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini berupa kata-kata bukan berupa angka-angka yang disusun dalam tema yang luas. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan metode analisis isi (*content analysis*). Analisis isi adalah suatu teknik penelitian untuk membuat kesimpulan-kesimpulan (inferensi) yang dapat ditiru (*replicable*) dan dengan data yang valid, dengan memperhatikan konteksnya. Dalam menganalisis data yang dikumpulkan, digunakan metode sebagai berikut.

- 1) Metode induktif, yaitu digunakan ketika didapati data-data yang mempunyai unsur-unsur kesamaan kemudian ditarik kesimpulan umum.
- 2) Metode deduktif, yaitu digunakan sebaliknya yakni pengertian umum yang telah ada.
- 3) Metode deskriptif, yaitu digunakan untuk mendeskripsikan segala hal yang berkaitan dengan data yang dapat menguatkannya. Dengan pokok pembicaraan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai faktor-faktor sifat-sifat serta hubungan dua fenomena yang diselidiki. Dari sinilah ak-

hirnya diambil sebuah kesimpulan umum yang semula berasal dari data yang ada tentang objek permasalahannya.

C. Kerangka Berpikir

Dalam upaya mempermudah alur berpikir penelitian ini, maka berikut ini dikemukakan kerangka berpikir (*framework of thinking*), adalah logika dari suatu penelitian yang didasarkan atas uraian teoritik. Dalam penelitian ini, peubah “Pendidikan dan pelatihan Keinstrukturan” adalah proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial suatu bidang tertentu kepada Instruktur dan bertujuan memberikan pengertian-pengertian terhadap suatu masalah atau materi sekaligus menginternasionalisasikan pengertian-pengertian tersebut kepada audiencenya dan biasanya dalam waktu yang relatif singkat. Jadi, dimensi atas peubah ini adalah 1. Peningkatan keterampilan pekerjaan teknis maupun manajerial; 2. Bertujuan Menjelaskan Masalah Kepada *Audience* Dalam Waktu Singkat. Selanjutnya, dalam penelitian yang dimaksudkan dengan “Kualitas Instruktur” (peubah ke dua) adalah Instruktur yang efektif dalam menyampaikan pesannya jika berorientasi (*interest*) kepada *audience*, memiliki kredibilitas, percaya diri, meyakinkan dan mengenal nilai kebudayaan dan status sosial audiencenya. Dimensi atas peubah ini meliputi 1. Efektif dalam menyampaikan pesan yang berorientasi (*interest*) kepada *audience*; 2. Memiliki kredibilitas dan percaya diri. Selanjutnya, atas dasar kerangka berpikir di atas maka secara garis besar dapat digambarkan pada alur pikir sebagai berikut (Gambar 1).



Gambar 1. Alur Pikir Penelitian

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Peubah Diklat Keinstrukturan

a. Peningkatan Keterampilan Kerja Teknis Maupun Manajerial

Guna menjawab dimensi ini, perlu terlebih dahulu dikemukakan tentang pemahaman pendidikan dan pelatihan (diklat), jenis-jenisnya, manfaat, tujuan diklat, dll dari para ahli di bidangnya serta ketentuan yang mengaturnya sehingga bahasan ini menjadi utuh/lengkap. Mukaran (2000: 41) menyatakan “pendidikan adalah kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang dalam arah tertentu dan berada di luar lingkungan pekerjaan yang ditanganinya saat ini, sedangkan pelatihan adalah aktifitas-aktifitas yang berfungsi meningkatkan kinerja seseorang dalam pekerjaan yang sedang dialami atau yang terkait dengan pekerjaannya. Ahli lain menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama biasanya menjawab *why*. Pelatihan berorientasi pada praktik, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how* (Hasibuan, 2007: 75).

Guna menanggapi pendapat Mukaran di atas, Siagian (2005:82) menjelaskan bahwa terdapat perbedaan antara pengembangan dan pelatihan. Pada intinya pelatihan dimaksudkan untuk membantu kemampuan para

pekerja dalam melaksanakan tugas sekarang atau dengan kata lain, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada produktifitas para pekerja di masa depan atau pengembangan suatu investasi Sumber Daya Manusia (SDM) jangka panjang. Untuk diklat di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) (sebelumnya adalah Pegawai Negeri Sipil/PNS), Pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pada pasal 31 mengatur tentang pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS) (sekarang menjadi Aparatur Sipil Negara/ASN) yaitu untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS.

Untuk membentuk sosok pegawai negeri sipil yang dimaksudkan di atas, diperlukan Diklat yang mengarah pada a) Peningkatan semangat dan pengabdian yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air b) Peningkatan kompetensi teknis, manajerial atau kepemimpinan, peningkatan efisiensi, efektifitas, kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi. Kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, dalam peraturan pemerintah ini yang dimaksud dengan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar dan mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS pasal 2 dan 3, bahwa Diklat bertujuan agar a) Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan didasarkan kepribadian etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. b) Menciptakan aparatur yang mampu berperan

sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa. c) Memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat. d) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dasar kebijakan diklat dalam peraturan pemerintah tersebut adalah: a) Diklat merupakan bagian integral dan sistem pembinaan PNS. b) Perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi. d) Diklat diarahkan untuk menyiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dalam kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf. Diklat aparatur pemerintah ini meliputi dua fungsi yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Program diklat bagi aparatur pemerintah Kementerian Agama dipersiapkan oleh pemerintah pusat. Dalam konteks ini Lembaga Administrasi Negara (LAN) memainkan peranan yang sangat penting didalam menyiapkan program-program pelatihan Di tingkat nasional serta melakukan supervisi, bersama kementerian-kementerian terkait yang relevan terutama Diklatpim Tingkat III.

Terkait manfaat diklat, Simamora (2000:29) menyebutkan manfaat-manfaat yang diperoleh dari diadakannya pendidikan dan pelatihan (Diklat), yaitu: a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas. b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan. c) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan. d) Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia. e) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja. f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka. Siagian (2006: 34) menyebutkan manfaat diadakannya program diklat menjadi

dua, adalah: a) Manfaat bagi perusahaan atau instansi: 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialisik, meningkatkan tekad menapai sasaran yang telah ditanamkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh.

Selanjutnya 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif. 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan seluruh pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer. 4) Meningkatkan kesempatan kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dalam komitmen organisasional yang lebih tinggi. 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.

Berikut 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya. 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan anggota organisasi. b) Manfaat bagi para pegawai: 1) Membantu pegawai membuat keputusan lebih baik. 2) Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi. 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi. 4) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya. 5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi

stres, prustasi dan konflik yang nantinya bisa memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknik maupun intelektual.

Ke 7) Meningkatnya kepuasan kerja. 8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang. 9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri. Serta 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru dimasa depan. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa manfaat yang dapat dipetik dari pelaksanaan program diklat adalah untuk individu dan juga bermanfaat bagi organisasi untuk mencapai tujuan, karena peningkatan kualitas pegawai berrmanfaat juga kepada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan(Tamim, 2002:12). Selanjutnya, terkait tahapan pelaksanaan diklat, bahwa tahapan pelaksanaan diklat tidak sama pada setiap lembaga, oleh karena itu perlu disusun suatu program pelatihan sebagaimana dikemukakan oleh Lynton dan Pareek (dalam Swasto, 1999:2), yaitu: a) Menentukan kebutuhan pelatihan, yang merupakan tahapan awal yang harus ditentukan, apa yang paling mendesak dan paling relevan dibuthkan oleh peserta pelatihan, termasuk didalamnya mempersiapkan instruktur.

Berikut b) Menata tujuan pelatihan, hal ini dapat dijadikan dasar untuk menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan seorang instruktur, yang selanjutnya dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan. c) Menyusun program pelatihan untuk menentukan tingkat capaian. d) Melaksanakan pelatihan, sebelum mulai diadakan pelatihan terlebih dahulu harus memili metode yang digunakan dalam pelatihan, kemudian baru dilaksanakan setelah tahapan itu, kedua, ketiga benar-benar siap. e) Evaluasi pelatihan, bertujuan untuk melihat berhasil tidaknya suatu pelatihan secara efektif dan efisien. Selanjutnya, jenis pendidikan dan pelatihan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor

101 Tahun 2000 tentang Pokok-Pokok Pendidikan dan Pelatihan Bagi PNS menyebutkan jenis pendidikan dan pelatihan terdiri dari dua macam, yaitu: a) Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan.

Program ini diperuntukkan untuk pemberian bekal bagi CPNS dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Diklat Prajabatan ini untuk memberi pengetahuan dasar yang cukup bagi CPNS mengenai sistem penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika. Setiap CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat prajabatan ini. Setiap PNS wajib mengikuti Diklat ini selambat-lambatnya dua tahun setelah pengangkatan sebagai CPNS. Diklat ini merupakan suatu syarat untuk diangkat menjadi PNS. Diklat Prajabatan ini terdiri dari: 1) Diklat prajabatan golongan I untuk PNS golongan I. 2) Diklat prajabatan golongan II untuk PNS golongan II. 3) Diklat prajabatan golongan III untuk PNS golongan III. b) Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan.

Program diklat bertujuan untuk meningkatkan mengembangkan mutu, keahlian, kemampuan, ketrampilan, sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan yang dipercayakan kepadanya dengan baik. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), tujuan diadakan Diklatpim ini untuk memenuhi persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang eselon jabatan struktural tertentu. Diklatpim terdiri dari Diklatpim Tingkat IV untuk jabatan struktural eselon IV, Diklatpim Tingkat III untuk jabatan struktural eselon III, Diklatpim Tingkat II untuk jabatan struktural eselon II, dan Dilatpim Tingkat I, untuk jabatan struktural eselon I. Berikut Diklat Fungsional, tujuan diadakan Diklat ini adalah untuk memenuhi persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional tertentu. Jenis dan jenjang Diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional

yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan setiap instansi.

Terakhir adalah Diklat Teknis, diklat ini dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas yang bersifat teknis. Diklat ini dapat dilaksanakan secara berjenjang dan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan. Terkait materi diklat, dikemukakan bahwa materi diklat harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi pelatihan pada umumnya menggunakan bahan tertulis sebagai dasar instruksi, pemeriksaan dan referensi agar dengan mudah dapat dipelajari oleh peserta diklat. Materi diklat ada kesesuaian dengan tingkat kognisi peserta diklat, dengan kebutuhan instansi, perusahaan, dengan harapan karyawan dapat memiliki kompetensi.

Kesesuaian dengan inovasi materi diklat berupa: bahan materi diklat dilengkapi dengan referensi tambahan yang sesuai, materi diklat yang diberikan selalu baru dan *up to date*, materi diklat berorientasi menyiapkan tenaga kerja. Diklat di lingkungan aparatur pemerintah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan PNS, untuk materi Diklatpim Tk. III dikelompokkan sebagai berikut. a) Pelayanan prima, yaitu membahas mengenai teori dan praktik penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). Pelayanan publik yang selama ini terkesan kurang optimal atau kinerjanya rendah diharapkan dapat meningkat kearah yang lebih baik, tanpa melanggar peraturan yang ada. b) Teori kepemimpinan, materi yang diajarkan dikaitkan dengan pelaksanaan pemerintahan.

Materi ini juga dikaitkan dengan dasar-dasar manajemen karena ada hubungan yang erat antara kepemimpinan dengan dasar-dasar manajemen. c) Sistem Administrasi Negara, materi ini berkaitan dengan sistem penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Tujuannya agar para peserta diklat bisa memahami dengan baik tentang sistem ketatane-

garaan di negara RI sehingga mereka dapat memahami secara konstitusional mengenai perilaku yang seharusnya mereka lakukan.

d) Etika Aparatur Pemerintah, materi yang diberikan tentang bagaimana berlaku etis dalam menjalankan roda pemerintahan. Hal ini penting karena masa sekarang banyak kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah berbenturan dengan kepentingan masyarakat. Selain karena didasari bahwa setiap tindakan yang diambil dan perilaku yang dijalankan oleh aparatur negara akan senantiasa mendapatkan sorotan masyarakat luas.

Dalam penyampaian materi ini, lebih ditekankan bagaimana sikap dan perilaku yang harus dipraktikkan oleh aparatur pemerintah dalam kehidupan sehari-hari, baik sebagai pribadi maupun sebagai sosok aparatur Negara. e) Koordinasi dan hubungan kerja, materi ini berisikan tentang bagaimana pelaksanaan koordinasi dan hubungan antar instansi dalam pemerintah, menguraikan tentang prinsip-prinsip koordinasi dan hubungan kerja yang baik dalam rangka menjalankan berbagai kebijakan pemerintah dan pembangunan agar keselarasan dalam gerak pembangunan tidak terjadi yang berlebihan dalam pelaksanaan setiap tugas dan fungsi dari masing-masing instansi. f) Kepemimpinan di alam terbuka, materi yang diajarkan berkaitan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan, pengambilan keputusan yang dilakukan dengan cara simulasi di alam terbuka.

Dengan pemberian materi ini para peserta dapat mengembangkan potensi kepemimpinan yang ada di dalam dirinya. g) Muatan Teknis Substantif Lembaga, materi ini berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang bersangkutan. Materi ini diisi oleh pejabat instansi dan menduduki jabatan yang dianggap strategis dan sangat menentukan. h) Program Pembangunan Nasional, materi ini menguraikan tentang pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pelaksanaan program pembangunan nasional. Terkait dengan kurikulum diklat, bahwa kurikulum program diklat dikembangkan oleh LAN bersama dengan berbagai *stakeholders* dik-

lat terkait (alumni, pengguna, tenaga perguruan tinggi, dan lembaga-lembaga diklat), mengacu pada standar kompetensi yang ditetapkan BKN.

Secara singkat dapat digambarkan struktur kurikulum untuk program Diklatpim Tk. III berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 sebagai berikut. a) Kompetensi. Sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab pejabat struktural eselon III dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, maka standar kompetensi yang perlu diikuti oleh PNS yang memangku jabatan Eselon III adalah kemampuan dalam: 1) Menjabarkan visi, misi, dan strategi pembangunan nasional ke dalam program instansinya. 2) Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya. 3) Melakukan perencanaan, pegawai, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasinya serta merancang tindak lanjut yang diperlukan. 4) Merumuskan strategi pelaksanaan pelayanan prima sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya. 5) Menerapkan sistem dan prinsip-prinsip akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan unit organisasinya.

Selanjutnya 6) Meningkatkan kapasitas organisasi dan staf melalui peningkatan kompetensi pegawai dan pendayagunaan organisasi. 7) Menumbuhkembangkan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya. 8) Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam keragaman. 9) Merumuskan dan memberi masukan untuk memecahkan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis. 10) Melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi, dan pengembangan jaringan kerja. 11) Memanfaatkan teknologi informasi dalam pelaksanaan tugas. 12) Berkomunikasi dalam bahasa Inggris. b) Kurikulum. Sesuai dengan standar kompetensi yang diperlukan bagi PNS pemangku jabatan struktural eselon III dan dengan memperhatikan keragaman bidang tugasnya, maka struktur kurikulum

Diklatpim Tingkat III disusun sebagai berikut.

1) Sikap dan perilaku, yaitu diarahkan pada sikap dan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan internal dan eksternal. Materi Diklat dalam kajian ini adalah kepemimpinan di alam terbuka, pengembangan potensi diri, dan kepemimpinan dalam organisasi. 2) Manajemen Publik. Diarahkan pada penguasaan konsep-konsep manajemen publik yang relevan dalam menangani masalah-masalah sektor, lintas sektor, wilayah, dan lembaga dengan memperhatikan dinamika perkembangan lingkungan internal dan eksternal. Materi yang diajarkan adalah a) analisis kebijakan publik, b) hukum administrasi negara, c) membangun pemerintahan yang baik, d) kepemimpinan dalam keragaman budaya, e) negosiasi, kolaborasi dan jejaring kerja, f) pengembangan pelaksanaan pelayanan prima, g) teknik-teknik analisis manajemen, h) pemberdayaan SDM, i) AKIP dan pengukuran kinerja, j) teknologi informasi dalam pemerintahan, dan k) telaahan staf paripurna.

Berikut 2) Aktualisasi. Pembelajaran ini diarahkan pada pembahasan isu-isu aktual, materi meliputi a) isu aktual sesuai tema, b) observasi lapangan, c) kertas kerja perorangan, d) kertas kerja kelompok, dan e) kertas kerja angkatan. Terkait dengan metode diklat, Sikula (dalam Munandar, 2001:21) mengemukakan metode diklat, yakni: a) Metode latihan atau training terdiri dari lima cara: 1) *On The Job*, pada metode ini peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Kelebihan metode ini terletak pada pemberian inovasi yang besar kepada peserta untuk belajar. Keberhasilan metode ini sepenuhnya tergantung pada penatar. 2) *Vestibule*, metode pelatihan dilakukan di dalam kelas yang biasanya dilakukan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka memperkenalkan pekerjaan tersebut.

Disini biasanya diberikan latihan jenis pekerjaan. 3) *Demonstration and example*, metode pelatihan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara melakukan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemontarsikan. Biasanya dilengkapi dengan kuliah, gambar-gambar, video dsb. 4) *Simulation*, suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai. Melalui simulasi dilakukan penampilan situasi atau kejadian semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, walaupun itu hanya merupakan tiruan saja. 6) *Appreniceship*, yaitu magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan. b) *Classroom Methods*, yang terdiri dari: 1) *Lecture* (ceramah), metode ini banyak diberikan dalam kelas.

Pelatih memberikan teori-teori yang diperlukan sementara yang dilatih mencatat dan mempersiapkannya. 2) *Conference* (rapat), pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi memecahkan masalah tersebut. Peserta juga harus menggunakan gagasan-gagasannya, saran-sarannya berdiskusi dan memberikan kesimpulannya. 3) Program instruksi, di mana peserta dapat belajar sendirikarena langkah-langkah pengerjaannya sudah diprogram melalui komputer, buku-buku petunjuk. Program instruksi melalui pemecahan informasi ke dalam beberapa bagian kecil sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan. 4) Studi Kasus, dalam metode ini dimana pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta. Kasus tidak dilengkapi dengan data yang lengkap karena sengaja disembunyikan.

Tujuannya agar peserta terbiasa mencari data dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. 5) *Rol Playing*, metode ini dilakkan dengan menunjuk beberapa orang untuk memainkan suatu peranan di dalam sebuah organisasi tiruan. Misalnya hubungan antara atasan dengan ba-

wahan dalam situasi tertentu. 6) Diskusi, melalui metode ini peserta dilatih untuk erani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara menyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapat itu, selain itu peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan mutlak benar. Dengan demikian, terdapat kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi dan memberi informasi. 7) Seminar, cara ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

Peserta dilatih mempersepsi dan mengevaluasi, menerima atau menolak pendapat orang lain. Berdasarkan uraian di atas, hakekat dari pelaksanaan program diklat adalah suatu upaya pengembangan SDM melalui jalur pendidikan formal maupun nonformal, untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas. Selanjutnya mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk peningkatan profesional, mencapai kinerja yang baik, menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih bermanfaat, memenuhi persyaratan perencanaan SDM, mengurangi jumlah kecelakaan kerja, dan membantu pegawai dalam peningkatan serta pengembangan pribadi mereka. Pelatih/Widyaiswara Diklat. Notoatmodjo (1998: 34) menyatakan bahwa dalam proses diklat faktor pelatih atau pengajar merupakan perangkat lunak yang harus diperhatikan.

Menurut Simamora (2000: 23), pelatih bisa diambil dari luar perusahaan, atau dari dalam perusahaan sendiri. Pelatih dari luar memberikan keunggulan-keunggulan tertentu seperti berikut (Zuchdi, 2002: 23). a) Mereka memiliki keahlian karena tingkat pengalaman yang lanjut dengan berbagai organisasi; b) Mereka kemungkinan besar mengetahui teknik-teknik dan informasi paling mutakhir dalam bidangnya; c) Mereka dapat lebih objektif dalam menganalisis situasi. Kelemahannya pelatih dari luar mungkin

tidak memiliki pengetahuan yang mendalam tentang organisasi, struktur sehingga memiliki kesulitan untuk tetap mengetahui permasalahan-permasalahan organisasi karena kunjungan mereka yang tidak teratur ke perusahaan. Sementara Pelatih dari dalam organisasi sendiri menawarkan keunggulan dalam kelemahan yang berbeda.

Keunggulannya antara lain a) Mengetahui organisasi beserta berbagai permasalahannya; b) Mengenali partisipan dan dapat menggunakan hubungan yang ada dengan mereka; c) Sering kali memiliki pengetahuan yang mutakhir; dan d) Dengan biaya tidak dibuahkan terlalu tinggi. Kelemahan pelatih dari dalam perusahaan sendiri adalah menjadi tidak objektif terhadap masalah yang ada, bisa berakibat terhadap tanggung jawab yang lebih menekan. Ketentuan mengenai pelatih pada Diklat bagi aparatur pemerintah yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pokok-Pokok Pendidikan dan Pelatihan bagi PNS menyebutkan bahwa tenaga kediklatan terdiri dari widyaiswara, pengelola lembaga diklat pemerintah dan tenaga kediklatan lainnya. Tenaga kediklatan lainnya adalah pejabat atau seseorang yang bukan widyaiswara, bukan pengelola lembaga diklat pemerintah, tetapi karena keahliannya, kemampuan atau kedudukannya diikutsertakan dalam kegiatan pencapaian tujuan pendidikan dan pelatihan.

Sebelum mengarah kepada pengertian tentang keinstrukturan (yang berarti sebuah sifat/bidang), maka terlebih dahulu dikemukakan tentang pengertian dari kata bendanya, yaitu Instruktur. Dari makna etimologinya 'instruktur' berasal dari kata instruksi, menurut kamus *Oxford Dictionary In Struct* yang berarti: *teach a scholl subject, a skill give order or direction* (mengajarkan sebuah pelajaran dan memberikan perintah atau arah (pengertian/pemahaman). Jadi, seorang instruktur adalah orang yang memberikan atau mengajarkan sebuah pelajaran, perintah (instruksi) dan arahan. Untuk membahas arti keinstrukturan secara lebih

empirisnya, maka dapat dikemukakan bahwa "Keinstrukturan adalah suatu bidang dan tujuan dari bidang ini adalah memberikan pengertian-pengertian terhadap suatu masalah atau materi sekaligus menginternalisasikan pengertian-pengertian tersebut kepada audiencenya dan biasanya dalam waktu yang relatif singkat.

Pola penyampaian instruktur lebih singkat dan biasanya mengarah kepada sistem modul (TIU dan TIK) untuk setiap penyampaian pesannya, dikarenakan durasi penyampaian pesan semaksimal mungkin. Oleh karena itu sebagai seorang instruktur diharapkan mampu memiliki skill dan psikologi (mental) yang kuat demi suksesnya penyampaian pesan tersebut (proses komunikasi). Instruktur berperan dan berfungsi sebagai komunikator (penyampai materi), yang menggunakan penyampaian dengan durasi dan estimasi waktu yang cukup singkat dan diharapkan mampu untuk memberikan sebuah internalisasi terhadap audiencenya. Hal ini berarti instruktur harus mengetahui kondisi yang dihadapinya (Fricker, 2005: 12). Dalam proses komunikasi, komunikator (Instruktur) mempunyai sebuah peran yang cukup vital dan lancar atau tidaknya proses penyampaian pesan (komunikasi).

Seorang instruktur yang berkualitas adalah Instruktur yang efektif dalam menyampaikan pesannya jika berorientasi (*interest*) kepada audience, memiliki kredibilitas, percaya diri, meyakinkan dan mengenal nilai kebudayaan dan status sosial audiencenya. Dalam menunjang dan mendukung *performance* seorang instruktur, instruktur harus memiliki kemampuan-kemampuan (*skill*), secara praktisnya kualitas Instruktur dibagi menjadi beberapa bagian, di antaranya: 1. Percaya diri, yaitu mampu memberikan sugesti awal pada diri sendiri bahwa instrukturlah yang paling tahu dan instruktur adalah tempat bertanya. Yang mendukung kepercayaan diri instruktur adalah penampilan diri, kondisi fisik, dan kondisi mental. 2. Tata bahasa (retorik) yang baik, yaitu ke-

mampuan untuk memformulasikan bahasa dalam berbagai kondisi dan menggunakan pendekatan-pendekatan terhadap kalimat-kalimat yang dianggap penting.

Berikut 3. Penguasaan materi (pesan yang disampaikan), bertujuan agar pembicaraan instruktur mudah dipahami oleh audience, maka materi atau pesan tersebut harus disusun sedemikian rupa sehingga dapat menimbulkan perhatian. Pesan atau materi harus dirumuskan sedemikian rupa, sehingga mencakup pengertian yang sama dan dengan lambang-lambang yang dapat dimengerti. 4. Memperhatikan audience, penerima (audience) yang baik adalah harus sehat jasmani dan ruhani, menjadi pendengar yang baik dan bersikap positif. Di samping itu instruktur juga harus mengenal karakteristik audiencenya dengan baik dan juga siapa dihadapannya. Hal ini dapat disesuaikan, pola apa yang akan dipakai. 5. Memiliki wawasan yang luas, jika wawasan seorang instruktur luas maka dengan mudah dapat melakukan inovasi dan variasi (improvisasi) dalam penyampaian materinya.

Kemudian instruktur juga perlu memperhatikan bagaimana agar penyajian materi itu dapat lancar, efektif, komunikatif, dan menimbulkan simpatik untuk itu diperlukan beberapa hal: a. Tahu pokok pembicaraan (kuasai materi), kita perlu mengetahui apa yang menjadi pokok pembicaraan. Jika kita mengetahui pokok pembicaraan maka penyampaian akan lancar. b. Kenali siapa sasaran (lawan bicara), dalam penyampaian materi kita sebisa mungkin mengetahui latar belakang, status sosial, hobby, kesenangan, suku, dan sebagainya yang berhubungan dengan audience. Jika instruktur mengetahui semua latar belakang yang adadalam proses penyampainya akan lancar. c. Jadilah pendengar yang baik, seorang instruktur menjadi pendengar bukan berarti menjadi pasif.

Namun diperlukan kesabaran supaya dalam *feed back*-nya akan lebih tepat, dan menjadi pendengar yang baik akan menimbulkan rasa simpatik dari audience. d. Selami pikiran dan perasaan lawan (*empathi*),

dalam penyampaian materi kita dipacu untuk mengetahui pikiran dan perasaan lawan bicara, sehingga apa yang diinginkan instruktur sudah ketahui lebih dahulu. Jika hal ini sudah terjadi, maka dalam penyampaian materinya instruktur akan disebut sebagai penolong. e. Terampil dalam mengajukan pertanyaan, merupakan sebuah hal yang sangat penting dalam sebuah forum. Dengan mengajukan pertanyaan kita dapat mengetahui kebutuhan seseorang dan juga hal-hal yang tidak disukainya. Di samping itu pertanyaan dapat menghidupkan suasana forum. f. Mampu memberikan tanggapan (*feed back*), artinya kita mengulang kembali apa yang dikatakan oleh lawan bicara dengan menggunakan kata-kata kita sendiri dan menanyakan yang dimaksud olehnya; dan g. Jangan mengkritik audience (pendapat).

b. Bertujuan Menjelaskan Masalah Kepada Audience Dalam Waktu Singkat

Terkait bahasan ini, terlebih dahulu arti keinstrukturan secara lebih empirisnya, dikemukakan bahwa Keinstrukturan adalah suatu bidang dan tujuan dari bidang ini adalah memberikan pengertian-pengertian terhadap suatu masalah atau materi sekaligus menginternalisasikan pengertian-pengertian tersebut kepada audiencenya dan biasanya dalam waktu yang relatif singkat. Pola penyampaian instruktur lebih singkat dan biasanya mengarah kepada sistem modul (TIU dan TIK) untuk setiap penyampaian pesannya, dikarenakan durasi penyampaian pesan semaksimal mungkin. Oleh karena itu sebagai seorang instruktur diharapkan mampu memiliki *skill* dan psikologi (mental) yang kuat demi suksesnya penyampaian pesan tersebut (proses komunikasi).

Instruktur berperan dan berfungsi sebagai komunikator (penyampai materi), yang menggunakan penyampaian dengan durasi dan estimasi waktu yang cukup singkat dan diharapkan mampu untuk memberikan sebuah internalisasi terhadap audiencenya. Hal ini berarti instruktur harus mengetahui kondisi yang dihadapinya (Fricker, 2005: 12).

Dalam proses komunikasi, komunikator (instruktur) mempunyai sebuah peran yang cukup vital dan lancar atau tidaknya proses penyampaian pesan (komunikasi). Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa permasalahan-permasalahan yang terjadi di tempat kerja tersebut dapat disampaikan oleh Instruktur kepada audience dalam waktu singkat atau bisa pula diangkat dalam suatu diskusi, seminar atau *workshop* dengan mengundang nara sumber yang ahli sesuai pokok masalahnya dalam waktu singkat tersebut adalah masalah-masalah di tempat kerja yang umum dan sering dialami baik oleh Instruktur sendiri maupun para audience.

Ditegaskan di sini bahwa masalah adalah sesuatu yang muncul dalam kehidupan dan sering tidak bisa dielakkan. Memahami masalah di tempat kerja sangat penting dalam upaya untuk menyelesaikannya. Misalnya, lingkungan yang tidak menyenangkan di tempat kerja adalah penyebab utama stres dan ketidakbahagiaan bagi karyawan. Bayangkan inspirasi apakah yang akan menarik karyawan untuk ingin terus bekerja di tempat kerja yang sama. Oleh karena itu, memahami beberapa masalah umum yang terjadi adalah sangat penting dalam meningkatkan suasana yang nyaman di tempat kerja. Berikut adalah beberapa contoh dari masalah di tempat kerja dan solusinya. 1. Tidak memenuhi target kerja. Salah satu masalah pertama yang sering terjadi di tempat kerja biasanya dengan orang yang gagal untuk memberikan kinerja yang diharapkan, dan mungkin juga berulang kali.

Hal ini bisa menjadi masalah besar, karena jika satu orang tidak mencapai target, maka akan mempengaruhi juga anggota tim lain. Solusinya adalah pastikan bahwa target disepakati bersama. Jika target dipaksakan atas seorang karyawan, maka hanya akan dimengerti jika mereka tidak mencapainya. Melakukan pemeriksaan rutin. Hal ini benar-benar baik untuk menghindari segala bentuk penundaan dari karyawan. Hal ini memastikan bahwa karyawan mendapatkan semua dukungan yang diperlukan selama

bekerja. Pastikan bahwa semua karyawan mendapat bonus kinerja. Beri mereka hadiah, makan siang, sebagai semangat untuk mencapai target mereka. Jika seseorang gagal untuk mencapai target, anda dapat menerapkan sanksi tersebut untuk hal yang sama. Contoh, membuat bekerja dari waktu ke waktu sampai pekerjaan selesai; mengurangi insentif; atau memasang nama-nama mereka yang tidak mencapai target.

Ini akan menjadi contoh bagi karyawan untuk memastikan bahwa mereka menahan diri dari mengulangi perilaku tersebut. Solusi ini adalah sama untuk setiap tingkat hirarkis. 2. Rapat yang tidak penting dengan diskusi yang panjang. Rapat penting tidak diragukan lagi. Namun, menyerukan rapat untuk mendiskusikan hal-hal kecil dapat menjadi pemborosan sumber daya yang berharga dan membuang waktu. Oleh karena itu, pastikan bahwa anda merencanakan acara rapat dengan benar. Solusinya, pastikan bahwa anda membuat rapat hanya perlu diadakan untuk hal-hal yang penting. Jika memungkinkan, dua sampai tiga hal dapat ditangani dalam satu pertemuan; pastikan bahwa rapat dimulai tepat waktu dan berakhir tepat waktu juga. Namun, ada kalanya hal-hal tertentu menyebabkan rapat menjadi molor; dan hanya menghubungi orang yang dibutuhkan untuk rapat. Pastikan bahwa hanya orang-orang yang berhubungan dengan hal yang dibahas dalam pertemuan tersebut yang hadir.

Selanjutnya yang lainnya dapat menerima kabar dari hasil rapat dengan bantuan komunikasi; membuat rapat bulanan untuk membantu mendiskusikan hal utama yang perlu dibahas. 3. Tanggung Jawab dan Wewenang. Masalah besar lain di tempat kerja berkaitan dengan tanggung jawab dan kewenangan yang berhubungan dalam mengambil keputusan. Solusinya, pastikan bahwa setiap orang telah mengakui tanggung jawab masing-masing; pastikan bahwa ada batas-batas yang jelas didefinisikan; pastikan ada kesepakatan tentang wewenang dan tanggung jawab, misalnya, ketika anda berencana untuk mempromosikan karyawan

tertentu untuk posisi kepemimpinan dan memberinya otoritas atas tim. Diskusikan dengan seluruh tim, untuk memastikan bahwa hal itu disepakati. Dapatkan semua perjanjian secara tertulis; otoritas dan tanggung jawab perlu dibahas dan ditetapkan secara tertulis. Hal ini juga selalu lebih baik untuk mengumumkan di depan karyawan lainnya.

2. Peubah Kualitas Instruktur

a. Efektif Dalam Menyampaikan Pesan Yang Berorientasi (*Interest*) Kepada *Audience*

Dalam bahasan tentang kualitas Instruktur ini, berikut dijelaskan bahwa seorang Instruktur dituntut mampu menyampaikan pesan yang berorientasi (*interest*) kepada *audience*. Hal ini berarti materi dalam diklat Keinstrukturan tersebut harus dengan mudah dapat dipahami oleh peserta diklat, atau dengan kata lain Instruktur harus mampu menyampaikan pesan-pesannya /materi ajar secara efektif kepada *audience*. Dalam kaitan ini, maka diperlukan komunikasi timbal balik secara efektif sebagai kebutuhan dasar dari diklat ini. Melalui komunikasi tersebut seorang Instruktur dapat menetapkan keputusan-keputusan, mengemukakan permasalahan, memecahkan permasalahan dan memberikan informasi secara lengkap. Pada umumnya, komunikasi dalam suatu diklat Keinstrukturan dilakukan dengan menggunakan kata-kata atau bahasa lisan yang mudah dimengerti oleh ke dua belah pihak.

Jadi, komunikasi di sini merupakan perwujudan dari ekspresi seorang Instruktur terkait materi ajar sesuai yang dipikirkan dan dirasakannya baik dalam bentuk verbal maupun non verbal. Terdapat proses atau tahapan-tahapan komunikasi dalam suatu diklat Keinstrukturan dalam penyampaian pesan kepada *audience* tersebut. Ditegaskan bahwa komunikasi di sini akan lengkap hanya bila komunikasi mempersepsikan atau menyerap perilaku yang disandi, memberi makna kepadanya dan terpengaruh olehnya. Secara ringkas, proses berlangsungnya ko-

munikasi antara Instruktur dengan *audience* seperti berikut. Komunikator (*sender*) (Instruktur) yang mempunyai maksud berkomunikasi dengan orang lain (*audience*) menyampaikan suatu pesan (materi ajar) kepada orang-orang yang dimaksud (*audience*). Pesan yang disampaikan itu berupa informasi dalam bentuk bahasa atau pun lewat simbol-simbol yang bisa dimengerti ke dua belah pihak.

Pesan (*message*) itu disampaikan atau dibawa melalui suatu media atau saluran baik secara langsung maupun tidak langsung. Contohnya berbicara langsung melalui ceramah dalam diklat, e-mail, atau media lainnya; Komunikan (*receiver*) (*audience*) menerima pesan yang disampaikan dan menerjemahkan isi pesan yang diterimanya ke dalam bahasa yang dimengerti oleh komunikasi itu sendiri. Terdapat beberapa cara komunikasi atau penyampaian oleh Instruktur kepada *audience* secara efektif. 1) Pesan, bukan si pemberi pesan (Instruktur), bahwa penerima pesan (*audience*) tentu memiliki persepsi terhadap seseorang yang menyampaikan suatu pesan (Instruktur). Jika penerima pesan memiliki anggapan buruk kepada Instruktur, maka penerima pesan tidak akan mendengarkan secara serius apa yang disampaikannya, hal ini pun juga berlaku dari penampilan orang yang memberi pesan seperti cara berpakaian dan cara berbicara, dll.

Penerima pesan/*audience* harus ingat bahwa yang paling penting adalah isi pesan yang disampaikan dan bukan si pemberi pesannya. 2) Isi pesan, bukan hanya sekedar pesannya/materi diklat. Permasalahan terjadi dikarenakan suatu sebab dan akibat, sering kali ada hubungan suatu masalah dengan masalah yang lain, suatu kejadian dengan kejadian lainnya. Jika hanya berkonsentrasi pada suatu kalimat misalnya “perusahaan memberlakukan jam kerja yang fleksibel kepada karyawannya, jadi mereka bisa datang lebih pagi atau sebelum siang”. Melihat kalimat tersebut dapat diterjemahkan bahwa perusahaan memperhatikan karyawannya

agar dapat terhindar dari kemacetan. Oleh karena itulah penting untuk mengetahui maksud dan tujuan dalam suatu kalimat. 3) Dengarkan terlebih dahulu, baru lakukan evaluasi. Harus dimengerti sudut pandang dari si pemberi pesan/Instruktur, materi ajar yang disampaikan Instruktur tersebut, tanyakan dan diskusikan agar dapat mengevaluasi sudut pandangnya.

Evaluasi dapat dilakukan setelah diklat berakhir dan jangan terburu-buru mengambil keputusan. Jangan langsung mengambil kesimpulan dan memutuskan suatu hal yang masih belum jelas. 4) Bisa tertulis dan atau lisan, juga bisa dengan ke dua cara tersebut. 5. Saling percaya dan menghormati. Dua pihak (Instruktur dan audience) yang saling berkomunikasi dalam suatu diklat Keinstrukturan dengan kepercayaan penuh dan saling menghormati tidak akan memaksakan pemikirannya sehingga mereka benar-benar berkomunikasi secara objektif. Hal ini dapat membuat pembicaraan/diskusi dll menjadi lebih interaktif, dinamis, dan efektif. Pesan yang disampaikan juga akan sepenuhnya dimengerti karena ke dua belah pihak dapat bertukar ide.

Dengan demikian, dalam menunjang dan mendukung *performance* seorang Instruktur, Instruktur harus memiliki kemampuan-kemampuan (*skill*), secara praktisnya kualitas Instruktur dibagi menjadi beberapa bagian, di antaranya: a) Percaya diri, yaitu mampu memberikan sugesti awal pada diri sendiri bahwa instrukturlah yang paling tahu dan instruktur adalah tempat bertanya. Yang mendukung kepercayaan diri instruktur adalah penampilan diri, kondisi fisik, dan kondisi mental. b) Tata bahasa (retorik) yang baik, yaitu kemampuan untuk memformulasikan bahasa dalam berbagai kondisi dan menggunakan pendekatan-pendekatan terhadap kalimat-kalimat yang dianggap penting. c) Penguasaan materi (pesan yang disampaikan), bertujuan agar pembicaraan Instruktur mudah dipahami oleh audience, maka materi atau pesan tersebut harus dis-

usun sedemikian rupa sehingga dapat menimbulkan perhatian.

Pesan atau materi harus dirumuskan sedemikian rupa, sehingga mencakup pengertian yang sama dan dengan lambang-lambang atau fisual yang dapat dimengerti. d) Memperhatikan audience, penerima (audience) yang baik adalah harus sehat jasmani dan ruhani, menjadi pendengar yang baik dan bersikap positif. Di samping itu Instruktur juga harus mengenal karakteristik audiencenya dengan baik dan juga siapa yang dihadapannya. Hal ini dapat disesuaikan, pola apa yang akan dipakai. e) Memiliki wawasan yang luas, jika wawasan seorang Instruktur luas maka dengan mudah dapat melakukan inovasi dan variasi (improvisasi) dalam penyampaian materinya. Kemudian instruktur juga perlu memperhatikan bagaimana agar penyajian materi itu dapat lancar, efektif, komunikatif, dan menimbulkan simpatik untuk itu diperlukan beberapa hal: 1) Tahu pokok pembicaraan (kuasai materi), Instruktur perlu mengetahui apa yang menjadi pokok pembicaraan.

Jika Instruktur mengetahui pokok pembicaraan, maka penyampaian akan lancar. 2) Kenali siapa sasaran (lawan bicara), dalam penyampaian materi Instruktur sebisa mungkin mengetahui latar belakang, status sosial, hobby, kesenangan, suku, dan sebagainya yang berhubungan dengan audience. Jika Instruktur mengetahui semua latar belakang yang adadalam proses penyampainya akan lancar. 3) Jadilah pendengar yang baik, seorang Instruktur menjadi pendengar bukan berarti menjadi pasif. Namun diperlukan kesabaran supaya dalam *feed back*-nya akan lebih tepat, dan menjadi pendengar yang baik akan menimbulkan rasa simpatik dari audience. 4) Selami pikiran dan perasaan lawan (*empathi*), dalam penyampaian materi kita dipacu untuk mengetahui pikiran dan perasaan lawan bicara, sehingga apa yang diinginkan Instruktur sudah ketahu lebih dahulu.

Jika hal ini sudah terjadi, maka dalam penyampaian materinya instruktur akan dis-

ebut sebagai penolong. 5) Instruktur terampil dalam mengajukan pertanyaan, merupakan sebuah hal yang sangat penting dalam sebuah forum. Dengan mengajukan pertanyaan Instruktur dapat mengetahui kebutuhan seseorang dan juga hal-hal yang tidak disukainya. Di samping itu pertanyaan dapat menghidupkan suasana forum. 6) Mampu memberikan tanggapan (*feed back*), artinya Instruktur mengulang kembali apa yang dikatakan oleh lawan bicara dengan menggunakan kata-kata Instruktur sendiri dan menanyakan yang dimaksud olehnya; dan 7) Jangan mengkritik audience (pendapat).

b. Memiliki Kredibilitas dan Percaya Diri

Perlu ditegaskan di sini, bahwa kredibilitas adalah kualitas, kapabilitas, atau kekuatan untuk menimbulkan kepercayaan. Jadi, seorang Instruktur harus memiliki kredibilitas tinggi, agar peserta diklat/audience bisa menerima kehadiran Instruktur tersebut. Sebagai seorang Instruktur, harus bisa dipercaya dalam memberikan materi diklat, dengan data dan fakta-fakta yang benar-benar akurat, dan mengerjakan pekerjaan sebagai Instruktur sebaik mungkin. Hal ini sesuai dengan maksud istilah kredibilitas itu sendiri yang berasal dari bahasa Inggris *credibility* yang menurut Oxford Dictionary bermakna "*the quality of being believable or trustworthy*" (kualitas pribadi yang dapat dipercaya).

Kepribadian seorang Instruktur baru dapat dipercaya atau memiliki kredibilitas apabila Instruktur tersebut secara konstan dan konsisten selalu menjaga ucapannya selaras dengan perilaku kesehariannya. Jadi, kredibilitas sebagai seorang Instruktur tersebut tidak gratis. *It gotta be earned*. Harus dicapai melalui usaha terus menerus yang konsisten sepanjang hidup. Semakin tinggi tingkat konsistensi antara ucapan dan perilaku seorang Instruktur, maka akan semakin tinggi kredibilitas Instruktur tersebut. Selanjutnya, seorang Instruktur perlu memiliki percaya diri yang tinggi. Cara meningkatkan percaya diri yang fokus ke dalam diri pribadi

di seorang Instruktur, bukan hanya penampilan atau pun apa yang dipikirkan seorang Instruktur terhadap dirinya, tetapi juga peserta diklat.

Percaya diri dengan dasar "menjadi diri sendiri" dan keyakinan bahwa Tuhan YME sudah memberikan potensi yang cukup kepada ciptaannya yaitu manusia. Menjadi diri sendiri atau pribadi Instruktur bukan berarti seenaknya mau melakukan apa pun yang dikehendaki, namun dalam arti yang sebenarnya, yaitu hidup sesuai dengan potensi yang dimiliki, potensi yang telah Tuhan anugerahkan kepada setiap manusia. Hal tersebut perlu disadari karena banyak orang rendah diri karena tidak menjalani hidup sesuai dengan potensinya. Atau manusia tersebut melupakan atau tidak melihat potensinya dengan benar, sehingga merasa kurang percaya diri. Padahal rasa percaya diri itu milik semua orang, tinggal apakah masing-masing mampu melihat diri masing-masing pada tempat semestinya atau tidak.

Saat pribadi Instruktur tersebut mampu melihat dirinya sendiri pada tempatnya, maka Instruktur yang bersangkutan akan lebih percaya diri. Cara meningkatkan percaya diri yang benar adalah dengan cara tersebut. Jadi, bukan pada penampilan, bukan dengan menjelekan orang lain, atau bukan dengan sebuah pencitraan. Citra diri jauh lebih penting dibandingkan pencitraan. Pada dasarnya, dalam beberapa saat bisa didapatkan. Caranya dengan memperbaiki pola pikir, percaya diri seorang Instruktur bisa naik. Namun sesungguhnya belajar atau peningkatan kualitas diri seorang Instruktur tidak pernah berhenti. Akan lebih baik seorang Instruktur tersebut menjaga dan terus-menerus meningkatkan kepercayaan diri agar semakin hari semakin baik.

Dengan demikian, rasa percaya diri seorang Instruktur adalah modal utama menuju keberhasilan. Seorang Instruktur yang telah putus harapan, jangan harap menemukan jalan kesuksesan. Karena itu, tumbuhkan rasa percaya diri dibenak pribadi Instruktur, dan yakinlah bahwa se-

sudah kesulitan pasti ada kemudahan. Tumbuhkan rasa percaya diri sebagai seorang Instruktur, di antaranya dengan membangun pola pikir yang benar. *Everything is green*, segalanya hijau, segar, menyenangkan. Pemikiran positif seperti itu perlu dibangun, untuk mengusir segala pikiran yang buruk, yang menyeret kepada kesengsaraan dan kedukaan. Faktor yang paling efektif untuk membahagiakan manusia adalah dalam kemampuannya berfikir dan bernalar.

Dengan pikiran yang positif dan jernih dari kejadian sulit tak akan membuat seorang Instruktur takluk dan menyerah. Meskipun pahit penderitaan yang dialami, akan menghasilkan buah yang istimewa bagi pikiran dan jiwa. Hapus segala kenangan buruk pada pribadi Instruktur. Didalam pribadi seorang Instruktur, bisa jadi masih tersembunyi kenangan-kenangan buruk, misalnya saat jelaskan materi diklat kurang sempurna sehingga merasa mengecewakan audience. Baik berupa penderitaan atau peristiwa pahit yang berada dibawah alam sadar. Musuh yang tersembunyi ini tak pernah berhenti, menimbulkan kejelekan atas jiwa, pikiran dan tingkah laku seorang Instruktur. Jika diperiksa dengan hati-hati, kenangan buruk inilah yang menyebabkan pribadi seorang Instruktur tersebut mudah berperasangka buruk dan negatif. Maka dari itu, hindarkan segera dengan merendahkan diri dan mengikhlaskan apa yang terjadi.

Selanjutnya, berikan kepercayaan kepada orang lain misal kepada Instruktur pengganti bila berhalangan. Inti dari rasa percaya diri adalah kepercayaan pada diri pribadi Instruktur sendiri. Tanpa rasa percaya diri, tak akan ada rasa optimisme. Rasa percaya diri seorang Instruktur ini bertambah apabila pribadi Instruktur tersebut mampu memberikan kepercayaan kepada orang lain, berhubungan dengan manusia lain, didasari saling percaya kiranya akan membuka pikiran untuk lebih percaya. Pada diri seorang Instruktur perlu melakukan introspeksi. Dapatkan waktu untuk bercermin, melihat dan mempertimbangkan potensi diri seorang Instruk-

tur. Arahkan pandangan pada sisi ekstensi yang baik, dan buang suatu yang buruk penyuram kehidupan dahulu.

Mungkin selama ini fokus pandangan masih sisi negatif yang wajar dimiliki seorang manusia sehingga potensi kebaikan terabaikan. Pilihan jalan yang tepat akan memudahkan dalam melihat diri pribadi seorang Instruktur sendiri dan mengarahkan ke segi positifnya demi kemajuan bersama. Lakukan pergaulandengan banyak orang, misalnya parapeserta diklat sehingga mengenal beragam sifat dan macam-macam manusia dari pergaulan tersebut, hal ini akan menambah wawasan seorang Instruktur tentang kehidupan. Dengan bergaul tersebut, dapat melihat bahwa diri pribadi seorang Instruktur pun ada kekurangannya.

Juga harus dihindari prasangka yang buruk terhadap orang lain. Karena prasangka tersebut sangat merusak pikiran positif, dan membawa seorang Instruktur pada keburukan moral yang akhirnya akan membatasi kepada pergaulan yang sangat dibutuhkan dalam kariernya. Selanjutnya seorang Instruktur perlu mencari teman pergaulan yang baik. Salah satu metode yang efektif dalam mengembangkan percaya diri seorang Instruktur adalah dengan menjalin persahabatan dengan orang-orang yang baik. Karena berbagai pemikiran pribadi orang-orang yang baik tersebut berkembang dibawah bayang persahabatan. Watak manusia mudah sekali terbentuk oleh watak-watak orang lain, melalui hubungan timbal balik diantara mereka. Menjaln persahabatan dengan teman-teman yang baik, akan membantu seorang Instruktur membangun sifat yang baik dan citra diri yang positif pula.

E. Kesimpulan

1. Pendidikan dan pelatihan Keinstrukturan yang merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial dalam bidang tertentu oleh Instruktur dan bertujuan memberikan pengertian-pengertian terhadap suatu masalah atau materi sekaligus menginternali-

sasikan pengertian-pengertian tersebut kepada audiencinya dalam waktu yang relatif singkat pada umumnya telah menunjukkan banyak keberhasilan, dengan tercapainya target dan tujuan yang telah ditetapkan berupa peningkatan keterampilan pekerjaan teknis maupun manajerial. Namun, dalam kasus-kasus tertentu masih ditemukan kekurangan-kekurangannya, misalnya dari aspek kualitas mau pun kuantitas Instrukturnya serta audiencinya, kurikulumnya, perencanaannya, pelaksanaannya, evaluasinya, maupun dari aspek manajemen lainnya.

2. Kualitas Instruktur yang di antaranya diukur dari aspek efektivitas dalam menyampaikan pesannya dalam suatu diklat yang berorientasi (*interest*) kepada *audience*, pada umumnya telah memiliki kredibilitas, percaya diri, dan mampu meyakinkan serta mengenal nilai kebudayaan dan status sosial audiencinya. Hanya saja, dalam hal-hal tertentu masih sering terjadibahwa kredibilitas dan rasa percaya diri dari seorang Instruktur yang kurang/tidak mampu meyakinkan serta mengenal nilai kebudayaan dan status sosial audiencinya dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Botterman, Fricker. *Membentuk Pribadi Unggul: Empat Pilar Utama Membangun Kompetensi Profesi dan pribadi*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2005.
- [2] Bungin, Burhan. *Metode Penelitian Kualitatif-Aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001.
- [3] Creswell, John W. *Research Design. Quantitative & Quantitative Approaches*. New York: Sage Publication, Inc. 2002.
- [4] Denzin, Norman, K, and Yvonna S. Lincoln, (eds). *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage Publications, Hlm 27, 1994.
- [5] Kerlinger, Fred N. *Azas-azas Penelitian Behavioral*. Alih Bahasa Landung Simatupang. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. Edisi Ke tiga, 2000.
- [6] Lembaga Administrasi Negara. *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia Buku I Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2003.
- [7] Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya-Bandung. Cetakan Kesebelas, 2006.
- [8] Newman, W Lawrence. *Social Research Methods. Qualitative And Quantitative Approaches*, United States Of America: Allyn and Bacon. Third Edition, 1997.
- [9] Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, . 2003.
- [10] Ndraha, Taliziduhu, *Metodologi Pemerintahan Indonesia*, Cetakan III, Jakarta: Bina Aksara, hlm 57, 2003.
- [11] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 101 Tahun 2000 tentang *Pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*.
- [12] Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju, 2001.
- [13] Swasto, B. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: FIA Unibraw, 2002.
- [14] Sinamo, Jansen. *Delapan Etos Kerja Profesional*. Jakarta: Institut Mahardika, 2005. Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung, 2000.
- [15] Tamim. D& Hermansjah. *Diklat Sebagai Suatu Sistem*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 2002.

- [16] Thomas. *Pendekatan Belajar Berbasis Pelatihan (Training Based Learning)*. Jakarta : Bumi Aksara, 2000.
- [17] Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian* (online). (<http://www.depdagri.go.id>, diakses 3 April 2009).
- [18] Zuchdi, D. *Humanisasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.