

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**EVALUASI MANFAAT DIKLAT KEPEMIMPINAN  
TINGKAT III BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN MAMBERAMO TENGAH**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**HENDRA WIJAYA LAMANASA**

**NIM. 500030928**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2015**

## ABSTRAK

### EVALUASI MANFAAT DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAMBERAMO TENGAH

Hendra Wijaya Lamanasa  
[hw\\_lamanasa12@yahoo.com](mailto:hw_lamanasa12@yahoo.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Untuk mewujudkan kompetensi pegawai negeri sipil diperlukan strategi yang tepat, salah satu strategi untuk menciptakan kompetensi yang unggul adalah dengan melakukan pemeliharaan dan pengembangan pegawai negeri sipil sebagai aset pemerintah daerah, yang terpenting adalah penempatan personil atau pegawai negeri sipil pada jabatan struktural kelembagaan sekretariat daerah Kabupaten Mamberamo Tengah. Kesempatan dalam menduduki jabatan struktural kelembagaan pada sekretariat daerah berlaku bagi setiap pegawai negeri sipil yang memenuhi persyaratan dalam rangka menjadi pemimpin dalam suatu bagian ataupun instansi diperlukan seorang pegawai negeri sipil yang memiliki karakter kepemimpinan yang baik sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan pembinaan terhadap bawahan. Salah satu bentuk program pembinaan karakter kepemimpinan pegawai negeri sipil adalah melalui Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III (Diklat PIM III). Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini mengambil rumusan permasalahan tentang bagaimana pelaksanaan Diklat PIM III, apa saja yang menjadi factor pendukung dan factor penghambat Pelaksanaan Diklat PIM III serta bagaimana manfaat pelaksanaan Diklat PIM III dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif, Informan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa pejabat dan PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah yang berjumlah 13 Orang dengan melakukan wawancara mendalam (*in depth interview*). Manfaat Diklat PIM III jika dilihat dari aspek reaksi dan pembelajaran menunjukkan adanya suatu peningkatan/ keberhasilan, sedangkan dilihat dari aspek perilaku dan hasil dari peserta belum menunjukkan adanya suatu kemajuan yang berarti.

**Kata Kunci : Diklat PIM III, Kompetensi Kepemimpinan**

## ABSTRACT

### THE EVALUATION OF BENEFITS OF LEADERSHIP TRAINING THIRD LEVEL FOR PUBLIC SERVANT IN LOCAL SECRETARIAT OF MAMBERAMO TENGAH REGENCY

**Hendra Wijaya Lamanasa**  
**hw\_lamanasa12@yahoo.com**

**Undergraduate Program**  
**Open University**

In order to create best public servant competence it is needed an appropriate strategy, one of the strategies is maintenance and developing public servant as local government property that the most important is staff or public servant placement in structural position of local secretariat in Mamberamo Tengah regency. An opportunity as a structural staff position is opened for all public servants who have already fulfill the requirements, in order to become as a leader in some of divisions or instance, it is needed a public servant who has good leadership character to make them capable in increasing productivity and founding towards their staff. One of founding character program for public servant is through leadership training third level ( Diklat kepemimpinan tingkat III / Diklat Pim III). Based on that background, this research take problem about how the implementation of DIKLAT PIM III, what are the proponent factors and obstacles factors in implementing Diklat PIM III and also what is the advantages of Diklat PIM III implementation in order developing public servant competence in local secretariat of Mamberamo Tengah. The researcher conducts the research using descriptive qualitative with inductive approach, Informen in this research is taken from local government officials and public servant in local secretariat of Mamberamo Tengah regency they are 13 people and this research conduct using in depth interview. The advantages of Diklat PIM III in local secretariat of Mamberamo Tengah regency if viewed from the aspect of reaction and learning indicates an improvement/ succes, while viewed from the aspect of behaviour and the result of the participants have yet to demonstrate a progression wich means.

***Key Word : Leadership Training Third Level, leadership Competence***

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul :

**EVALUASI MANFAAT DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III  
BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN MAMBERAMO TENGAH**

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jayapura, Juni 2015

**Yang menyatakan**



**HENDRA WIJAYA LAMANASA  
NIM. 500030928**

## PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGSTER (TAPM)

Judul TAPM : **Evaluasi Manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III  
bagi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah  
Kabupaten Mamberamo Tengah**

Penyusun TAPM : **Hendra Wijaya Lamanasa**

NIM : **500030928**

Program Studi : **Magister Administrasi Publik**

Hari/ Tanggal : **Minggu, 14 Juni 2015**

**Menyetujui:**

**Pembimbing I**



**Prof. Dr. Agustinus Fatem, MT**  
**NIP. 196108081989021001**

**Pembimbing II**



**Dr. Sardjito, M.Si**  
**NIP. 195709271985031002**

**Mengetahui,**

**Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik**  
**Program Magister Administrasi Publik**



**Dr. Darmanto, M.Ed**  
**NIP. 19591027 198603 1 003**

**Direktur**  
**Program PascaSarjana**



**Suciati, M.Sc, Ph.D.**  
**NIP.19520213 198503 2 001**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : **Hendra Wijaya Lamanasa**  
NIM : **500030928**  
Program Studi : **Magister Administrasi Publik**  
Judul TAPM : **Evaluasi Manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/ Tanggal : **Minggu, 14 Juni 2015**

Waktu : **Pukul 15.00 s/d 15.55 WIT**

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Ketua Komisi Penguji**

**Dr. Darmanto, M.Ed**

**Penguji Ahli**

**Prof. Dr. Budiman Rusli, M.Si**

**Pembimbing I**

**Prof. Dr. Agustinus Fatem, MT**

**Pembimbing II**

**Dr. Sardjijo, M.Si**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

*Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418  
Telp. 021-7415050, Faks. 021-7415588*

**SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN  
DAN PENYERAHAN NASKAH TAPM**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

**N a m a : Hendra Wijaya Lamanasa**  
**NIM : 500030928**  
**Program Studi : Magister Administrasi Publik**  
**Judul TAPM : Evaluasi Manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III  
bagi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah  
Kabupaten Mamberamo Tengah**

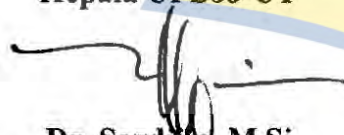
Dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs-UT dan bersama ini saya menyerahkan hasil perbaikan kepada direktur PPs-UT selaku panitia ujian sidang.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, saya mengucapkan terima kasih.

Jayapura, 2015

Mengetahui,

Kepala UPBJJ-UT




**Dr. Sardjito, M.Si**  
NIP. 19570927 198503 1 002

Mahasiswa,



**Hendra Wijaya Lamanasa**  
NIM. 500030928

**Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik  
Program Magister Administrasi Publik**



**Dr. Darmanto, M.Ed**  
NIP. 19591027 198603 1 003

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan izin Nya, penulis dapat menyelesaikan menyusun Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini tepat pada waktunya.

TAPM ini mengambil judul *“Evaluasi Manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah”*, TAPM ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Magister Administrasi Publik pada Universitas Terbuka.

Penulis menyadari TAPM ini telah disusun dengan usaha maksimal namun masih terdapat berbagai kekurangan, dan tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak penulis tidak dapat menyelesaikan penulisan ini, Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof.Ir. Tian Belawati, M.Ed.Ph.D, selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Ibu Suciati, M.Sc.Ph.D, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka
3. Bapak Prof.Dr. Agustinus Fatem, MT, selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini
4. Bapak Dr. Sardjijo, M.Si, selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini
5. Kepala UPBJJ-UT Jayapura beserta seluruh staf yang telah membantu dalam pelayanan selama penulis melaksanakan perkuliahan.



6. Seluruh Dosen Pengajar yang telah memberikan pengetahuan selama perkuliahan
7. Sekretaris Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah, Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur Kabupaten Mamberamo Tengah yang telah membantu memfasilitasi penulis demi kelancaran penyelesaian penyusunan TAPM
8. Kedua orang tuaku, keluargaku tercinta, isteriku Anita Hariani, anak-anakku Zhafira Tsabita Fitriani Lamanasa, Muthia Askanah Lamanasa, Athar Maulana Lamanasa, terimakasih atas dukungan dan perhatian, selama ini menjadi motivator dalam penyelesaian TAPM ini
9. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Program Magister Administrasi Publik Universitas terbuka UPBJJ-Jayapura Angkatan I kelas Wamena yang telah bersama-sama saling memotivasi dalam menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan TAPM ini
10. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu-persatu atas segala bantuan dan dukungan dalam penyelesaian TAPM ini

Akhirnya penulis sangat menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan ilmu yang dimiliki sehingga penulisan TAPM ini masih jauh dari kesempurnaan, apabila ada penyampaian yang kurang berkenan dalam penulisan ini, saya sebagai penulis menyampaikan permohonan maaf.

Terima Kasih

Jayapura, Juni 2015

Penulis

**HENDRA WIJAYA LAMANASA**

## RIWAYAT HIDUP

Nama : Hendra Wijaya Lamanasa  
NIM : 500030928  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Tempat/ Tanggal Lahir : Abepura, 26 Februari 1982

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Wamena pada tahun 1994  
Lulus SLTP di Wamena pada tahun 1997  
Lulus SMU di Jayapura pada tahun 2000  
Lulus STPDN di Jatinangor pada tahun 2004

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2005 s/d 2006 sebagai Sekdis Kelila di Jayawijaya  
Tahun 2006 s/d 2008 sebagai Ka. Distrik Eragayam di Jayawijaya  
Tahun 2008 s/d 2010 sebagai Kabid Pendapatan pada Dinas Pendapatan dan Aset Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah  
Tahun 2010 s/d 2013 sebagai Kepala Bagian Tata Pemerintahan Setda Kab. Mamberamo Tengah



Jayapura, Juni 2015

**Hendra Wijaya Lamanasa**  
**NIM. 500030928**

## DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Kata Pengantar.....	v
Riwayat Hidup.....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Bagan.....	xi
Daftar Tabel .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kegunaan Penelitian.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
A. Kajian Teori.....	9
1. Pendidikan dan Pelatihan.....	9
1.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan.....	9
1.2. Tujuan Program Pelatihan .....	12
1.3. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan.....	14
1.4. Evaluasi Manfaat Pendidikan dan Pelatihan.....	15
2. Teori Kepemimpinan.....	17
2.1. Definisi Kepemimpinan.....	17
2.2. Kriteria Pemimpin.....	20
2.3. Kompetensi Kepemimpinan .....	20
2.4. Fungsi Pelatihan bagi Kepemimpinan .....	22
2.5. Indikator Kriteria Keberhasilan Kepemimpinan.....	23
3. Diklat Kepemimpinan Tingkat III .....	24
4. Pegawai Negeri Sipil .....	26
5. Teori yang digunakan .....	30
B. Penelitian Terdahulu.....	32

C. Kerangka Berpikir .....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
A. Desain Penelitian .....	41
1. Definisi Konsep .....	42
2. Fokus Penelitian.....	42
B. Informan Penelitian .....	45
C. Instrumen Penelitian.....	45
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	45
E. Metode Analisis Data .....	47
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>51</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	51
1. Kelembagaan dan Tugas Pokok Sekretariat Daerah.....	51
2. Mekanisme Pelaksanaan Diklat PIM III di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah .....	55
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	61
1. Pelaksanaan Diklat PIM III pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah.....	62
1.1. Kesiapan Peserta .....	62
1.2. Kesiapan Fasilitas .....	68
1.3. Kesiapan Atasan Langsung/ Mentor.....	72
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Diklat PIM III pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah .....	76
2.1. Faktor Pendukung .....	76
2.2. Faktor Penghambat .....	82
3. Manfaat Pelaksanaan Diklat PIM III bagi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah.....	89
3.1. Reaksi/ <i>Reaction</i> .....	90
3.2. Pembelajaran/ <i>Learning</i> .....	92
3.3. Perilaku/ <i>Behaviour</i> .....	103
3.4. Hasil/ <i>Result</i> .....	110
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>121</b>
A. Kesimpulan.....	121
B. Saran .....	122

DAFTAR PUSTAKA ..... 124

LAMPIRAN –LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Transkrip Hasil Wawancara



## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1	Kerangka Berpikir .....	40
Bagan 4.1	Struktur Organisasi Setda Kabupaten Mamberamo Tengah .....	53
Bagan 4.2	Tahapan Pelaksanaan Diklat PIM III.....	61
Bagan 4.3	Tahapan Pembelajaran Diklat PIM III Berdasarkan Waktu Pelaksanaan.....	93
Bagan 4.4	Skema Agenda Pembelajaran Diklat PIM III .....	99



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah PNS yang Sudah Mengikuti Diklat dari tahun 2012-2014.....	6
Tabel 2.1 Perbandingan Model Evaluasi Program Pelatihan.....	18
Tabel 3.1 Fokus Penelitian.....	44
Tabel 3.2 Informan Penelitian.....	45
Tabel 3.3 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan TAPM.....	50
Tabel 4.1 Komposisi Jabatan Struktural Berdasarkan Jenjang Eselonering .	54
Tabel 4.2 Jumlah PNS Berdasarkan Golongan.....	55
Tabel 4.3 Jumlah Peserta yang mengikuti Diklat PIM III Per SKPD Tahun 2014.....	57
Tabel 4.4 Jumlah PNS yang Telah Mengikuti Diklat PIM III pada Setda Kabupaten Mamberamo Tengah.....	65
Tabel 4.5 Jumlah Peserta Diklat PIM III Berdasarkan Sumber Dana.....	69
Tabel 4.6 Eselon dan Jenjang Pangkat Jabatan Struktural Sesuai PP Nomor 13 Tahun 2002.....	77
Tabel 4.7 Jumlah PNS Setda Kab. Mamberamo Tengah yang Memenuhi Persyaratan Mengikuti Diklat PIM III.....	80
Tabel 4.8 Susunan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Kabupaten Mamberamo Tengah.....	84
Tabel 4.9 Jumlah Lulusan Diklat PIM III per Bagian pada Setda Kab. Mamberamo Tengah.....	111

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan penataan pemerintahan ke arah yang lebih baik, maka saat ini Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menduduki jabatan struktural tertentu atau yang dipersiapkan untuk menduduki suatu jabatan struktural, dituntut harus memiliki kemampuan yang lebih tinggi dari bawahannya yang hanya memiliki kemampuan rata-rata saja karena yang bersangkutan mempunyai beban tugas dan tanggung jawab dalam jabatannya yang harus dilaksanakan sebaik-baiknya, untuk mewujudkan pemerintahan yang profesional dan berkualitas. Dengan demikian bahwa PNS yang diamanatkan menduduki suatu jabatan adalah seorang yang telah dipercaya menjadi pemimpin harus kompetensi kepemimpinan yang unggul, hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2010 : 113) bahwa profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer dan karyawan pada perusahaan di masa depan yang semakin kompetitif.

Kompetensi merupakan suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dilaksanakan dan keterampilan tersebut membuat seseorang merasa mampu untuk mencapai tujuan dari suatu pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2003 : 87) menyatakan kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut kompetensi merupakan landasan dasar



karakteristik orang dan mengidentifikasi cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

Kaitannya dengan organisasi pemerintah bahwa keberhasilan program pemerintah daerah tidak hanya ditentukan oleh suatu struktur kelembagaan yang lengkap, tetapi yang paling penting adalah kompetensi tenaga-tenaga atau personil yang menduduki jabatan struktur pada kelembagaan tersebut diharapkan dapat bekerjasama yang satu dengan lainnya, serta berfungsi sesuai dengan kedudukan dan tugas masing-masing.

Kesempatan penempatan posisi dalam jabatan struktural kelembagaan pemerintahan daerah akan diberikan kepada PNS yang memiliki kompetensi yang memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan atau pimpinan dengan maksud agar tujuan pemerintah dapat tercapai atau berhasil. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kartono (2010 : 14) keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung kepada kepemimpinannya yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana dan waktu secara efektif-efisien serta terpadu dalam proses manajemen.

Oleh karena itu pembentukan kompetensi kepemimpinan pegawai negeri sipil saat ini adalah hal yang utama yang perlu dilakukan oleh institusi pemerintah, dimana seorang pegawai negeri sipil yang memiliki karakter kepemimpinan yang baik diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap PNS terhadap dalam membina bawahannya.

Salah satu strategi meningkatkan kompetensi kepemimpinan bagi PNS yang menduduki jabatan adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Sebagaimana

dikemukakan oleh Kartono (2010 : 225) Kegagalan dalam proses memilih pemimpin, bila kesalahan dalam pilihannya hanya terletak pada faktor personnya, maka hal ini dapat diatasi melalui pengembangan staf dan *in service training*.

Untuk itulah pemerintah menetapkan Diklat Kepemimpinan sebagai sarana pembinaan peningkatan kompetensi kepemimpinan PNS yang telah dan akan menduduki jabatan struktural pada pemerintahan. Hal ini sesuai dengan tujuan dari pelaksanaan diklat itu sendiri sebagaimana Lampiran Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III bahwa tujuan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal pada pejabat struktural eselon III yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 6 sampai dengan 10 secara umum diuraikan tentang jenis-jenis pendidikan dan pelatihan bagi PNS, pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi PNS terdiri dari 2 jenis yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan.

- 1) Diklat Prajabatan, yaitu diklat yang harus diikuti oleh Calon Pegawai Negeri Sipil untuk dapat diangkat menjadi PNS, diklat prajabatan terdiri dari :
  - a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS golongan I
  - b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS golongan II
  - c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

2) Diklat Dalam Jabatan, yaitu diklat yang dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari:

- a. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), yaitu diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
- b. Diklat Fungsional, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenjang jabatan fungsional masing-masing.
- c. Diklat Teknis, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis PNS.

Diklat kepemimpinan (Diklat PIM) merupakan diklat yang diperuntukan bagi kompetensi kepemimpinan pada jenjang jabatan struktural pemerintah, Diklat PIM terdiri dari beberapa jenjang yaitu :

- 1) Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, Diklat kepemimpinan bagi jabatan eselon IV
- 2) Diklat Kepemimpinan Tingkat III, Diklat kepemimpinan bagi jabatan eselon III
- 3) Diklat Kepemimpinan Tingkat II, Diklat kepemimpinan bagi jabatan eselon II
- 4) Diklat Kepemimpinan Tingkat I, Diklat Kepemimpinan bagi jabatan eselon I

Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah sesuai dengan struktur organisasi dipimpin oleh seorang sekretaris daerah yang merupakan jabatan struktural eselon II.A yaitu jenjang jabatan struktural tertinggi pada pemerintah kabupaten, dalam melaksanakan tugas pemerintah daerah, Sekretariat Daerah

Kabupaten Mamberamo Tengah dilengkapi dengan delapan bagian yang merupakan jabatan struktural eselon III.A. Untuk menghasilkan kinerja dan tujuan dari sekretariat daerah diperlukan aparatur yang memiliki kompetensi untuk menduduki jabatan struktural eselon III.A pada sekretariat daerah, karena kepala bagian pada sekretariat daerah merupakan lini pekerja atau motor penggerak dari tugas pokok dan fungsi maka untuk memenuhi kualifikasi pada jabatan tersebut maka PNS harus memenuhi dan sudah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III sebagai suatu persyaratan dalam mengukur kemampuan PNS dalam menduduki jabatan struktural eselon III.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III (Diklat Kepemimpinan Tingkat III) diperuntukkan bagi PNS yang memiliki pangkat/golongan ruang minimal III/c (Penata), hal ini dimaksudkan bahwa PNS yang telah mencapai pangkat/golongan ini dipersiapkan sebagai pemimpin pada level jabatan menengah yaitu memegang Jabatan Eselon III.B atau III.A pada suatu bidang atau bagian dalam instansi pemerintah.

Perkembangan pelaksanaan diklat kepemimpinan di seluruh jenjang jabatan telah mengalami perubahan pola penyelenggaraannya, dari pola lama menjadi pola baru, untuk Diklat Kepemimpinan Tingkat III Pola Baru Tahun 2014 dilaksanakan berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III. Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola baru ini pada dasarnya bertujuan sama dengan pola lama, namun penajaman tujuan lebih mengutamakan menciptakan kompetensi sosok pemimpin birokrasi yang

memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi serta memimpin pelaksanaannya.

Diklat Kepemimpinan Tingkat III berlaku pada setiap PNS diseluruh instansi pemerintah manapun, termasuk di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah Provinsi Papua. Berdasarkan data yang diperoleh, PNS sekretariat daerah yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Jumlah PNS yang telah Mengikuti Diklat PIM III**  
**Pada Sekretariat Daerah Kab Mamberamo Tengah dari Tahun 2012-2014**

No	Jabatan	Jumlah (Org)	Keterangan
1	Kepala Bagian	4	
2	Kepala Sub Bagian	3	
3	Staf	2	Pangkat III/c

*Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur Kab. Mamberamo Tengah, 2015*

Tabel 1.1 diatas menunjukkan pegawai yang menduduki jabatan pada eselon III.A (kepala bagian) di Sekretariat Daerah telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, namun ada beberapa pegawai yang menduduki jabatan eselon IV.A (Kasubag) dan staf yang juga telah mengikuti diklat dimaksud.

Dari data tersebut terlihat adanya permasalahan yaitu Diklat Kepemimpinan Tingkat III tidak mempengaruhi dalam pengisian jabatan di Sekretariat Daerah, hal ini dilihat dari masih adanya pejabat eselon III..A di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah yang belum mengikut Diklat Kepemimpinan Tingkat III, karena sebagaimana data yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah terdapat 8 jabatan eselon III.A, namun baru 4 orang yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Permasalahan lain yaitu

adanya pegawai yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III namun masih menduduki jabatan eselon IV.A dan staf.

Sebagaimana ketentuan bahwa setelah mengikuti diklat ini setiap PNS harus mampu menjadi pemimpin yang berkompentensi unggul dalam menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi serta memimpin pelaksanaannya adalah tujuan utama dari pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Namun dari kondisi yang ada menimbulkan pertanyaan apakah PNS di sekretariat daerah yang telah mengikuti diklat ini telah meningkat kompetensinya sebagai pemimpin dan agen perubahan, sehingga dapat membuat proyek perubahan organisasinya, dan apakah pegawai tersebut juga mendapatkan peluang yang sama dalam hal kesempatan menunjukkan kompetensi kepimpinannya dalam suatu jabatan, mengingat tujuan dari Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah bagaimana peserta dapat mengaplikasikan pembelajaran pada kondisi riil di lapangan, manfaat pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III harus mampu dirasakan oleh peserta sendiri, sekretaris daerah selaku pimpinan terlebih lagi manfaat terbesar yaitu pada instansi sekretariat daerah sebagai organisasi yang berfungsi untuk menggerakkan roda administrasi pemerintahan daerah.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengevaluasi manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah dilihat melalui indikator reaksi peserta, proses pembelajaran, perilaku kerja dan hasil. Diharapkan dapat diketahui seberapa jauh manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III setelah dilihat dari aspek-aspek tersebut, terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan PNS sebagai pemimpin pada bidang tugasnya masing-masing.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah?
2. Apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah ?
3. Bagaimana manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah.
3. Untuk mengetahui manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah

## **D. Kegunaan Penelitian**

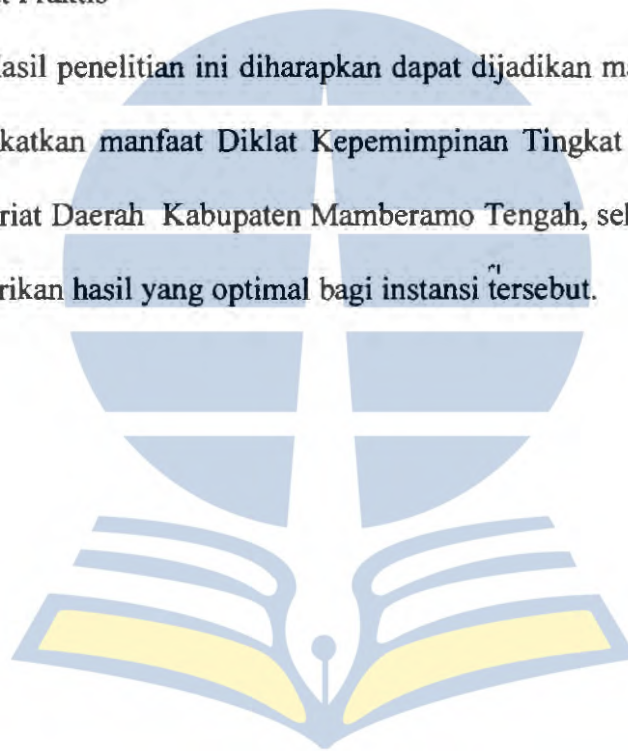
Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat praktis dan teoritis, sebagai berikut :

## 1. Manfaat Teoritis

- a. Mempertajam pemahaman konsep teoritis dan materi ilmu pengetahuan, yang telah diperoleh dari Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
- b. Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kontribusi kepada ilmu pengetahuan, khususnya mengenai pendidikan, pelatihan dan kepemimpinan.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dalam upaya meningkatkan manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS, pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah, sehingga nantinya bisa memberikan hasil yang optimal bagi instansi tersebut.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Pendidikan dan Pelatihan

###### 1.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Organisasi bertujuan untuk meningkatkan produktifitas dengan cara peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan seorang pegawai dalam suatu organisasi, untuk mewujudkan tujuan dimaksud dibutuhkan pegawai yang berkualitas yaitu yang memiliki kompetensi baik dari segi sikap pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam bidang tugasnya. Selain daripada itu seorang pegawai dituntut juga untuk bekerja secara efektif dan efisien, berprestasi dan memiliki etika moral dan tanggungjawab dalam rangka peningkatan kinerja, sehingga pada akhirnya dengan sendirinya akan meningkatkan produktifitas dan kualitas pelayanan yang baik dari suatu organisasi.

Sedarmayanti (2004 : 143), menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja adalah dengan mengikutsertakan pegawai pada program-program pendidikan dan pelatihan (diklat). Pendidikan dan Pelatihan merupakan upaya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan bekerja, sehingga dengan demikian dapat meningkatkan produktifitas kerja.

Notoatmojo (2003 : 30) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Pelatihan menurut pendapat Kaswan (2013 : 2) adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif.

Menurut Hamalik (2005:10), konsep sistem pelatihan secara operasional adalah Proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu tertentu yang bertujuan meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas, produktivitas dalam suatu organisasi.

Sehingga dengan demikian pelatihan terdapat unsur-unsur : proses – disengaja – dalam rangka pemberian bantuan – sasaran (peserta) – pelatih yang profesional – satuan waktu tertentu – bertujuan meningkatkan kemampuan tenaga kerja – terkait dengan pekerjaan tertentu.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pasal 31 berbunyi Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pada pasal 1 disebutkan bahwa: Pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Di Indonesia penyelenggaraan dan tanggung jawab pendidikan diatur dalam Keppres Nomor 34 Tahun 1972 tentang Tanggung Jawab Fungsional Pendidikan dan Latihan, dan ditindaklanjuti dengan Inpres Nomor 15 Tahun 1974 Tentang Pelaksanaan Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972, diatur bahwa:

- a. Secara menyeluruh bersama-sama Team Koordinasi Pembinaan Pendidikan dan Latihan, yang terdiri Menteri Pendidikan dan Kebudayaan sebagai Ketua merangkap Anggota, Menteri Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Koperasi sebagai Anggota dan Ketua Lembaga Administrasi Negara sebagai Anggota.
- b. Secara khusus mengenai pendidikan umum dan kejuruan bersama-sama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan; mengenai latihan keahlian dan kejuruan tenaga kerja bukan Pegawai Negeri bersama-sama Menteri Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Koperasi; mengenai pendidikan khusus bagi Pegawai Negeri bersama-sama Ketua Lembaga Administrasi Negara.

## 1.2. Tujuan Program Pelatihan

Pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan tentunya memiliki tujuan baik bagi peserta maupun organisasi. Hal ini perlu diperhatikan karena tujuan-tujuan tersebut merupakan landasan menetapkan metode pendidikan dan pelatihan mana yang akan dipakai, materi yang akan di ajarkan, pesertanya dan siapa saja tenaga pengajarnya untuk dapat memberikan perubahan kemampuan bagi pesertanya.

Mangkunegara (2003 : 52), menyatakan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan adalah :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktifitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Menghindarkan keusangan (*Obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Dengan demikian bahwa kegiatan pelatihan itu sendiri memiliki tujuan dan manfaat bagi pegawai agar dapat meningkatkan produktifitas kerja dan kualitas pegawai sehingga akan berdampak pada peningkatan kualitas organisasi.

Simamora (1997 : 39) mengemukakan tujuh bidang yang merupakan tujuan utama pelatihan, yaitu:

1. Memperbaiki Kinerja
2. Memutakhirkan Keahlian Para Pegawai Sejalan dengan Kemajuan Teknologi.
3. Mengurangi Belajar Bagi Pegawai Baru supaya menjadi Kompeten dalam Pekerjaan.
4. Membantu Memecahkan Permasalahan Operasional
5. Mempersiapkan Pegawai untuk Promosi
6. Mengorientasikan Pegawai terhadap Perusahaan
7. Memenuhi Kebutuhan Pertumbuhan Diri

Tujuan pelatihan menurut Peraturan Pemerintah tentang pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah :

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

Menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III, disebutkan bahwa pendidikan yang dilakukan bagi Pegawai Negeri untuk meningkatkan keperibadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan yang pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri. Sedang latihan Pegawai Negeri ialah bagian yang dilakukan bagi Pegawai Negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaan sebagai Pegawai Negeri.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, dinyatakan bahwa salah satu tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil.

Sasaran pendidikan dan pelatihan adalah untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi baik, kemampuan maupun karakteristik yang dimiliki berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang sesuai dengan persyaratan dan jabatan masing-masing. Tujuan dan sasaran pendidikan dan pelatihan dapat terlaksana jika ada dukungan dari para penyelenggara serta instansi dan motivasi dari para peserta diklat itu sendiri. Maksudnya adalah peserta diklat harus menyadari pentingnya mengikuti diklat dengan benar karena untuk peningkatan kompetensi mereka, sehingga hasil yang diharapkan dapat maksimal dan dapat memberikan pelayanan publik sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat.

### 1.3. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Untuk menghindari program pelatihan yang tidak tepat perlu diadakan identifikasi kebutuhan pelatihan. Tanpa analisa, pelatihan hanya akan membuang waktu dan biaya, karena pada dasarnya hanya mengikuti trend yang ada.

Kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan menurut As'ad (1991 : 41) harus mencakup analisis, yaitu: *Organization, Job dan Person Analysis*.

1. *Organization Analysis*, menghendaki penentuan waktu training biaya yang dibutuhkan dan perlengkapan pelatihan.
2. *Job Study* (Analisa Pekerjaan dan Studi Pekerjaan), setiap pekerjaan itu terdiri dari sekumpulan tugas dan setiap tugas terdiri dari sekumpulan pekerjaan yang tersusun menurut urutan tertentu.
3. *Person Analysis*, dalam hal ini kebutuhan akan pelatihan haruslah diketahui pengetahuan, ketrampilan apa saja yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas, dilain pihak harus diketahui pula pengetahuan, ketrampilan dan sikap apa saja yang telah dimiliki pegawai baik pegawai baru maupun lama.”

#### 1.4 Evaluasi Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses dalam mengajarkan tentang pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar peserta semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik, pada umumnya pelatihan merujuk kepada pengembangan keterampilan kerja yang dapat digunakan segera, sedangkan pengembangan sering diartikan kepada pengolahan sumber daya untuk tumbuh menjadi lebih baik.

Menurut Sirait (2006 : 40) : Manfaat pelatihan juga dirasakan dikemudian hari, disamping kenyataan bahwa apabila kita membicarakan pelatihan berarti kita berbicara juga pengembangan. Ada beberapa alasan mengapa pelatihan dan pengembangan diperlukan : 1) Program orientasi belum cukup bagi penyelesaian tugas-tugas, meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap, 2) Adanya perubahan-perubahan dalam teknik penyelesaian tugas. Adanya cara penyelesaian tugas yang baru, ketidakmampuan itu akan meningkat sehingga orang perlu dilatih, 3) Adanya jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan-keterampilan, 4) Keterampilan pegawai kurang memadai untuk menyelesaikan tugas, 5) Penyebaran kembali.

Pelatihan dapat dirasakan oleh peserta dan organisasi melalui peningkatan kemampuan dan keterampilan serta sikap, sebagaimana dikemukakan oleh Kaswan (2013 : 215) efektivitas pelatihan mengacu kepada manfaat yang diperoleh perusahaan/organisasi dan peserta pelatihan dari pelatihan.

Manfaat/keuntungan untuk peserta pelatihan mungkin meliputi belajar keterampilan atau perilaku baru. Manfaat untuk perusahaan/organisasi mungkin meningkatnya penjualan dan pelanggan yang lebih puas.

Selanjutnya Werner dan DeSimone dalam Kaswan (2013 : 215) menyatakan Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

Adapun tujuan dan alasan evaluasi program pelatihan menurut Philips dalam Kaswan (2013 : 216) adalah :

- a. Menentukan apakah program itu mencapai tujuannya.
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, yang dapat mengarah pada perubahan, seperti yang dibutuhkan.
- c. Menentukan rasio biaya-keuntungan program pelatihan.
- d. Menentukan siapa seharusnya berpartisipasi dalam program pelatihan di masa yang akan datang.
- e. Mengidentifikasi peserta yang mana yang paling mendapat manfaat atau yang paling tidak mendapat manfaat dari program itu.
- f. Mengumpulkan data untuk membantu dalam memasarkan program itu dimasa yang akan datang.
- g. Membangun *database* untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

Adapun model evaluasi pelatihan yang dikembangkan para ahli saat ini ada berbagai macam, antara lain Model Context, Input, Process, Product (CIPP), Pendekatan Training Validation System (TVS), Model Input, Process, Output, Outcome (IPO), dan *The Four Levels Technique for Evaluating Trainings Programs*.

Model *The Four Levels Technique for Evaluating Training Programs* ini dikemukakan oleh Donald Kickpatrick, sebagaimana yang dikutip dalam Kaswan (2013 : 218) terdiri atas *reaction, learning, behavior* dan *result*.

Selanjutnya Tulus (1996 : 56) menguraikan teori Donald Kickpatrick (Model *The Four Levels Technique for Evaluating Training Programs*) yaitu:

1. Reaksi, yaitu tanggapan pertama atau evaluasi peserta terhadap program, senangkah mereka dalam menjalankan program tersebut, bermanfaatkah program tersebut bagi mereka.
2. Proses belajar, dapat diuji untuk menentukan apakah peserta telah benar-benar mempelajari prinsip-prinsip ketrampilan dan fakta-fakta yang harus dipelajari.
3. Perilaku apakah terdapat perubahan perilaku peserta dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya sebagai akibat dari pelatihan yang diterimanya.
4. Hasil merupakan hal yang paling penting, apakah hasil akhir telah tercapai dengan adanya program latihan.

Dengan demikian program pelatihan efektif bila dari aspek peserta mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh secara langsung pada pekerjaan segera setelah program pelatihan selesai.

Kaswan (2013 : 219) membandingkan beberapa model evaluasi program pelatihan sebagai berikut :





**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Model Evaluasi Program Pelatihan**

No	Kickpatrick (1959)	CIPP Model (1987)	IPO Model (1990)	TVS Model (1994)
1.	Reaction : Untuk mengumpulkan data tentang reaksi peserta pada akhir program pelatihan	Context : Untuk memperoleh informasi tentang situasi untuk memutuskan tentang kebutuhan pendidikan dan untuk meneguhkan tujuan program	Input : Mengevaluasi indikator kinerja system seperti kualifikasi peserta, ketersediaan bahan, kesesuaian pelatihan dsb.	Situation : Mengumpulkan data prapelatihan untuk memastikan level kinerja saat ini didalam organisasi dan mendefinisikan tingkat kinerja yang dikehendaki
2.	Learning Untuk menilai apakah tujuan pembelajaran untuk program terpenuhi	Input : Untuk mengidentifikasi strategi pendidikan yang paling mungkin untuk mencapai hasil yang dikehendaki	Process : Meningkatkan perencanaan, desain, pengembangan dan penyampaian program pelatihan	Intervention : Mengidentifikasi alasan adanya kesenjangan antara kinerja yang sekarang dengan yang diharapkan untuk mengetahui apakah pelatihan merupakan solusi masalah
3.	Behavior Untuk menilai apakah kinerja suatu pekerjaan berubah sebagai hasil pelatihan	Process : Menilai Implementasi program pendidikan	Output : Mengumpulkan data yang dihasilkan dari intervensi pelatihan	Impact : Mengevaluasi perbedaan antara data pra dan pasca pelatihan
4.	Results : Menilai biaya VS Manfaat program pelatihan, yaitu dampak organisasi ditinjau dari penurunan biaya, meningkatnya kualitas kerja, meningkatnya kuantitas pekerjaan	Product : Mengumpulkan Informasi mengenai intervensi pendidikan untuk menafsirkan nilai dan manfaatnya	Outcome : Hasil jangka panjang yang dikaitkan dengan peningkatan lini bawah perusahaan, keuntungan, daya kompetisinya, dll	Value : Mengukur perbedaan dalam kualitas, produktivitas, pelayanan atau penjualan yang semuanya dapat dinyatakan dalam bentuk uang/rupee

*Sumber : Kickpatrick dalam Kaswan, 2013*

## 2. Teori Kepemimpinan

### 2.1. Definisi Kepemimpinan

Organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mudah dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggota-anggotanya, sedangkan

organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya.

Paradigma pemimpin pada umumnya berpendirian bahwa kepemimpinan adalah suatu bakat alam yang diperoleh seseorang sebagai sesuatu yang istimewa sejak lahir. Namun seiring dengan perkembangan jaman dan pola pikir dari manusia bahwa kepemimpinan sekarang ini bukan sekedar kemampuan istimewa sejak lahir dan pengalaman hidup.

Menurut Kartono (2010 : 56) mengatakan Kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada bakat dan pengalaman saja, tetapi pada penyiapan secara berencana, melatih calon-calon pemimpin. Semuanya dilakukan lewat perencanaan, penyelidikan, percobaan/eksperimen, analisis, supervise dan penggemblengan secara sistematis untuk membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang unggul, agar mereka berhasil dalam tugas-tugasnya.

Robbins (2002 : 163) mengatakan :  
Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Karena posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas, seorang individu bisa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang ia pegang pada organisasi tersebut.

Dalam suatu organisasi peran pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi sangat besar, hal ini disebabkan pemimpinlah yang mengorganisasikan seluruh kegiatan. Dalam hal ini kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi sangat menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil dalam suatu organisasi.

Menurut Winardi (2000 : 197), sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif adalah :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggungjawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemilikan kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah dengan cepat dan tepat.
5. Kepercayaan diri yaitu memandang dirinya memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah.
6. Inisiatif yaitu kemampuan untuk bertindak, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara baru/ inovasi.

## 2.2. Kriteria Pemimpin

Pemimpin harus memenuhi kriteria-kriteria tertentu, yang menjadi syarat utama agar seseorang yang dipilih atau ditunjuk atau diangkat tersebut dapat membawa organisasi yang dipimpinnya mencapai tujuan organisasi tersebut, sebagaimana dikemukakan oleh O. Jeff Harris dalam Kartono (2010 : 218) bahwa

:

orang-orang yang perlu dipilih sebagai kandidat-kandidat atau calon pemimpin adalah mereka yang memiliki kualifikasi antara lain sebagai berikut :

1. Memiliki kemauan untuk memikul tanggung jawab
2. Kemampuan untuk menjadi perseptif
3. Kemampuan untuk menanggapi secara objektif
4. Kemampuan untuk menetapkan prioritas secara tepat
5. Kemampuan untuk berkomunikasi

## 2.3. Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi harus dimiliki oleh setiap pemimpin, dikarenakan kompetensi merupakan unsur dari dalam diri seseorang dalam hal kemampuan dan keahlian dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Mangkunegara (2010 : 113) Kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

Menurut Covey, Roger dan Rebecca Merrill dalam Mangkunegara (2010 : 112) menyebutkan bahwa kompetensi mencakup :

- a. Kompetensi teknis, pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif-alternatif baru.
- b. Kompetensi Konseptual, kemampuan untuk melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif.
- c. Kompetensi untuk hidup, dalam saling ketergantungan kemampuan secara efektif dengan orang lain.

Kompetensi menjadi semakin penting bagi setiap orang dalam suatu organisasi/perusahaan, termasuk pemimpinnya, sebagaimana dikemukakan Mangkunegara (2010 : 113) bahwa para manajer SDM dan pimpinan perusahaan setidaknya harus memiliki tiga kompetensi yang penting yakni :

- a. Pemikiran Strategis
- b. Kepemimpinan perubahan
- c. Manajemen hubungan

Selanjutnya Mangkunegara (2010 : 114) menyatakan bahwa di era globalisasi ini, manajer SDM dan pimpinan perusahaan perlu memiliki kompetensi berikut :

- a. Keluwesan, kesediaan dan kemampuan mengubah struktur dan proses manajerial.
- b. Implementasi perubahan, kemampuan mengkomunikasikan perubahan perusahaan kepada segenap mitra kerja.
- c. Inovasi kewirausahaan, penemuan jasa, produk dan proses produksi baru.
- d. Pemahaman antar pribadi, memahami dan menghargai masukan dan pikiran dari berbagai pihak.
- e. Pemberdayaan, membuat karyawan lebih berdaya dan termotivasi.
- f. Fasilitas kelompok, bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama

- g. Portabilitas, kemampuan menyesuaikan diri secara cepat.

Menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, pada lampiran Bab I huruf C mengenai kompetensi dinyatakan, bahwa kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat III adalah kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan :

1. mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
2. menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi;
3. melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program;
4. melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien;
5. mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya.

Dengan demikian kompetensi jabatan PNS adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

#### **2.4 Fungsi Pelatihan bagi Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang baik tentunya dihasilkan oleh seorang pemimpin yang jitu dalam menggerakkan roda organisasi, tipe pemimpin seperti ini tentunya tidak muncul dengan sendirinya melainkan lahir melalui sebuah proses

pengembangan. Pengembangan pemimpin tentunya dengan program pelatihan dan pengembangan yang sistematis dan terukur sehingga akan menghasilkan sosok pemimpin yang berkualitas.

Selanjutnya Kartono (2010 : 224) menyebutkan bahwa ada kalanya calon-calon pemimpin yang terpilih itu didalam praktiknya mengalami kegagalan disebabkan oleh :

1. Sistem penerimaan yang keliru
2. Penempatan yang tidak tepat
3. Kurang matangnya persiapan dan masa training

Dari pendapat di atas diketahui bahwa pelatihan adalah salah satu faktor yang berpengaruh untuk membentuk karakter pemimpin. Kurangnya pembentukan dan pelatihan seorang pemimpin akan berdampak pada kegagalan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Kartono (2010 : 226) juga mengemukakan “*Training* atau latihan-latihan kepemimpinan ini harus mendorong calon untuk melakukan perubahan sikap, agar mereka menjadi pemimpin yang efisien.”

Pendapat Kartono tersebut bahwa melakukan pelatihan tentang kepemimpinan dapat meningkatkan kemampuan atau kompetensi seseorang dalam memimpin.

## 2.5 Indikator Kriteria Keberhasilan Kepemimpinan

Keberhasilan kepemimpinan adalah suksesnya pemimpin melaksanakan tanggung jawabnya di dalam organisasi tersebut, sebagaimana dikemukakan oleh Kartono (2010 : 228) bahwa keberhasilan pemimpin itu pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada

dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif, maka ia disebut sebagai pemimpin yang berhasil. Sedang apabila produktivitasnya menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pemimpin yang gagal.

Turun naiknya produktivitas yang dihasilkan seseorang baik itu pemimpin ataupun staf dapat disebut pula sebagai kinerja, hal ini merujuk kepada pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Faustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara (2010 : 9) yang mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Pendapat tersebut mengandung makna bahwa kinerja adalah produktivitas, artinya kinerja tinggi sama dengan produktivitas tinggi yang dicerminkan oleh output yang dihasilkan sesuai harapan dan mengandung efisiensi dan efektivitas.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa keberhasilan kepemimpinan sama dengan produktivitas tinggi sama dengan kinerja tinggi.

Organisasi perlu menetapkan ukuran atau indikator dalam melakukan penilaian keberhasilan seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, sebagaimana dikemukakan oleh Kartono (2010 : 229) menyebutkan ada beberapa indikator yang dapat dipakai sebagai petunjuk keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Meningkatnya hasil-hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi
2. Semakin rapihnya sistem administrasi dan makin efektifnya manajemen
3. Semakin meningkatnya aktivitas-aktivitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih *human*.

Dengan adanya kontrol terhadap organisasi yaitu melalui penilaian keberhasilan pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinan maka dapat diketahui seberapa jauh keberhasilan kepemimpinan atau seberapa jauh produktivitas yang dihasilkan atau seberapa tinggi kinerja yang dicapai oleh pemimpin.

### 3. Diklat Kepemimpinan Tingkat III

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III menyebutkan tujuan Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah menciptakan kompetensi yang ingin dibangun adalah membentuk sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi serta memimpin pelaksanaannya

Selanjutnya menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, secara garis besar, pelaksanaan diklat kepemimpinan Tingkat III pola baru meliputi 5 (lima) tahapan yaitu :

#### 1. Tahap I (Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan)

Tahap penentuan area dari strategi/ program/ kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan dan metode pembelajaran<sup>a</sup> : *lecturing*, diskusi, visitasi ke lokus yang dapat menumbuhkembangkan wawasan kebangsaan & integritas, studi/analisis isu stratejik instansional.

#### 2. Tahap ke II (Tahap Taking Ownership)

Tahap membangun kesadaran bersama (peserta dengan atasan, kolega , bawahan dan stakeholder terkait) akan pentingnya melakukan reformasi pada



- area strategi/program/kegiatan yang bermasalah sesuai level jabatan. Dilakukan Off Campus dengan metoda pembelajaran : *Coaching & Counselling* oleh widyaiswara dan atasan langsung berperan sebagai mentor yang memberikan bimbingan langsung dan persetujuan (kewenangan penuh) kepada peserta terhadap area yang akan dijadikan sebagai proyek perubahan.
3. Tahap ke III (Tahap Merancang Perubahan & Membangun Tim),  
Membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal pelaksanaan strategi/program/kegiatan organisasi. Metode Pembelajaran: lecturing, visitasi, benchmarking, penyusunan produk Target: menyusun rancangan proyek perubahan (individu), dan atasan langsung (sebagai mentor) ikut menguji kelayakan rancangan proyek perubahan.
  4. Tahap ke IV (Tahap Laboratorium Kepemimpinan)  
Tahap melakukan implementasi Proyek Perubahan yang telah dirancang di tempat kerja peserta diklat (Off campus). Peserta memimpin pelaksanaan perubahan dengan melibatkan stakeholders internal & eksternal dan resources yang ada (dana, SDM, informasi, jejaring dsb). Metoda pembelajaran : *Coaching & Counselling* dan atasan langsung berperan sebagai mentor yang memberikan bimbingan langsung dan pemantauan pelaksanaan proyek perubahan.
  5. Tahap ke V (Tahap Evaluasi)  
Tahap untuk menilai kompetensi hasil dari program diklatpim. Evaluasi dilakukan sejak awal proses pembelajaran sampai dengan akhir : aspek sikap perilaku & kualitas perubahan yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian tentang pendidikan dan pelatihan kepemimpinan secara garis besar adalah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan secara operasional bermaksud meningkatkan kompetensi pemimpin sebagai agen perubahan, visioner, berkarakter, dan mampu memimpin transformasi sektor public, dalam rangka memperbaiki kualitas sektor publik.

#### 4. Pegawai Negeri Sipil

Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pada Pasal 1 Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan:

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
3. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Dalam Pasal 3 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyebutkan ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip sebagai berikut:

- a. nilai dasar;
- b. kode etik dan kode perilaku;
- c. komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik;
- d. kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- e. kualifikasi akademik;
- f. jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan
- g. profesionalitas jabatan.

Jika diperhatikan dalam ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Kewajiban Pegawai Negeri Sipil, antara lain pada pasal 3 butir 5 Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab; butir 14. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Pada Pasal 10 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyebutkan bahwa Pegawai ASN berfungsi sebagai:

- a. pelaksana kebijakan publik;
- b. pelayan publik; dan
- c. perekat dan pemersatu bangsa.

Pasal 11 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyebutkan Pegawai ASN bertugas:

- a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- c. mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Bagian Ketiga Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 12, menyebutkan Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyebutkan dalam Pasal 19 bahwa Jabatan Pimpinan Tinggi

- (1) Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas:
  - a. jabatan pimpinan tinggi utama;
  - b. jabatan pimpinan tinggi madya; dan
  - c. jabatan pimpinan tinggi pratama.
- (2) Jabatan Pimpinan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah melalui:
  - a. kepeloporan dalam bidang;
  - b. keahlian profesional;
  - c. analisis dan rekomendasi kebijakan; dan
  - d. kepemimpinan manajemen.
  - e. pengembangan kerja sama dengan instansi lain; dan
  - f. keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN.
- (3) Untuk setiap Jabatan Pimpinan Tinggi ditetapkan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan.
- (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai penetapan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan Jabatan Pimpinan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 25, menyebutkan

- (1) Presiden selaku pemegang kekuasaan pemerintahan merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam kebijakan, pembinaan profesi, dan Manajemen ASN.
- (2) Untuk menyelenggarakan kekuasaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Presiden mendelegasikan sebagian kekuasaannya kepada:
  - a. Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara, berkaitan dengan kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi kebijakan, serta pengawasan atas pelaksanaan kebijakan ASN;
  - b. KASN, berkaitan dengan kewenangan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan Manajemen ASN untuk menjamin perwujudan Sistem Merit serta pengawasan terhadap penerapan asas serta kode etik dan kode perilaku ASN;
  - c. LAN, berkaitan dengan kewenangan penelitian, pengkajian kebijakan Manajemen ASN, pembinaan, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ASN; dan
  - d. BKN, berkaitan dengan kewenangan

penyelenggaraan Manajemen ASN, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria Manajemen ASN.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal

43 menyatakan LAN memiliki fungsi:

- a. pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN;
- b. pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN;
- c. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya;
- d. pengkajian terkait dengan kebijakan dan Manajemen ASN; dan
- e. melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal

44 menyebutkan LAN bertugas:

- a. meneliti, mengkaji, dan melakukan inovasi Manajemen ASN sesuai dengan kebutuhan kebijakan;
- b. membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN berbasis kompetensi;
- c. merencanakan dan mengawasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN secara nasional;
- d. menyusun standar dan pedoman penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan penjenjangan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya dengan melibatkan kementerian dan lembaga terkait;
- e. memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjenjangan;
- f. membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analisis kebijakan publik; dan
- g. membina Jabatan Fungsional di bidang pendidikan dan pelatihan.

**5. Teori yang digunakan untuk menilai Manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah**

Setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan tentunya mengharapkan keluaran dan dampak yang baik atas terlaksananya hal tersebut, demikian halnya

dengan pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang telah dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah. Untuk mengukur keberhasilan hal tersebut, dalam penelitian ini akan merujuk kepada Teori Kickpatrick "*The Four Levels Technique for Evaluating Trainings Programs*" dimana mengevaluasi program pelatihan berdasarkan empat kategori yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Teori ini dinilai tepat untuk menggambarkan bagaimana pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang telah diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Mamberamo Tengah, serta mengetahui sejauh apa manfaat yang dirasakan. Dengan menggunakan teori ini, diharapkan penelitian ini dapat mengkaji berdasarkan indikator yang ada, sebagai berikut :

1. Reaksi, yaitu dimana akan dilihat bagaimana tanggapan peserta terhadap program, senangkah mereka dalam menjalankan program tersebut, bermanfaatkah program tersebut bagi mereka.
2. Pembelajaran, dimana akan dilihat apakah tujuan pembelajaran yaitu peserta telah benar-benar mempelajari prinsip-prinsip ketrampilan dan fakta-fakta yang harus dipelajari dalam pelatihan
3. Perilaku, dalam hal ini akan melihat apakah adanya perubahan perilaku peserta dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya sebagai akibat dari pelatihan yang diterimanya.
4. Hasil merupakan hal yang paling penting, apakah hasil akhir telah tercapai dengan adanya program latihan, yaitu meningkatnya kompetensi kepemimpinan peserta tersebut.

## B. Penelitian Terdahulu

1. Sudjarwo, 2008, Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Balai Diklat Keagamaan Semarang, Universitas Diponegoro Semarang.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sebagai penyedia layanan (Provider) di bidang kediklatan di lingkungan Departemen Agama di Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta perlu mengambil langkah-langkah persiapan dan perencanaan yang matang dalam mewujudkan sasaran-sasaran program pendidikan dan pelatihan yaitu untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang berkemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya. Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan status kinerja pelayanan akademik, untuk mengetahui aspek-aspek pelayanan akademik yang perlu ditingkatkan, serta untuk mengetahui cara peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja pelayanan akademik.

Masalah dalam penelitian ini adalah tentang pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV dikaji dari indikator inputs pelayanan, indikator proses pelayanan, dan outputs pelayanan. Masing-masing diperbandingkan antara kinerja standarnya dengan kinerja realisasinya. Pertama, perbandingan antara kinerja standar inputs dengan standar realisasi inputs. Dari hasil perbandingan tersebut ditemukan beberapa informasi aspek-aspek yang berkinerja kurang atau rendah, yaitu: kinerja kelas 62,35 % dan kinerja seleksi peserta 10%. Kedua, perbandingan antara kinerja standar proses dengan kinerja realisasi proses. Dari hasil perbandingan tersebut ditemukan informasi aspek yang berkinerja terendah pada kinerja proses adalah pada

unsur penyelenggaraan aspek persiapan dengan nilai rata-rata terendah 70 (Sedang). Ketiga, perbandingan antara kinerja outputs standar dengan kinerja outputs realisasi. Dari hasil perbandingan tersebut diperoleh informasi bahwa nilai rata-rata terendah 72,52 (Sedang) pada item kepemimpinan pada aspek sikap & Perilaku. Dan pada aspek akademik/penguasaan materi nilai rata-rata terendah adalah 75,28 (baik) pada item ujian akhir.

Dalam penelitian ini juga mengevaluasi kinerja kebijakan sebagai pengembangan, dengan fokus sasaran pada kinerja outcomes. Dari analisis kinerja outcomes diperoleh informasi bahwa pada umumnya atasan langsung alumni menyatakan bahwa setelah mengikuti Diklatpim Pola pikir & Cara Kerja mereka Bagus. Adapun sebagian besar capaian kinerja Perilaku Kerja adalah Kurang Bagus. Secara garis besar laporan penelitian ini mengungkapkan makna dibalik status kinerja pelayanan akademik dan makna dibalik kinerja yang masih rendah, serta saran tindak lanjut dalam mengatasi berbagai kendala tersebut. Kinerja inputs yang masih rendah adalah kinerja peserta, kinerja kelas dan kinerja seleksi peserta. Hal ini terjadi karena beberapa kemungkinan sebab, yaitu: adanya gap persepsi pada level manajemen tentang resources yang harus disiapkan secara memadai untuk mendukung pelaksanaan program dan kebijakan yang telah ditentukan. Kemungkinan lain adalah sistem informasi yang masih buruk sehingga yang terjadi bahan pengambilan keputusan menjadi tidak memadai dan akhirnya keputusan-keputusan yang diambil khususnya berkenaan dengan penyediaan resources menjadi tidak efektif bahkan keputusan yang



diambil menimbulkan masalah - masalah baru. Dan bisa juga kinerja input kurang disebabkan oleh rendahnya komitmen pimpinan. Kinerja proses yang masih rendah kinerjanya adalah unsur penyelenggaraan aspek persiapan dengan nilai rata-rata terendah 70 (Sedang). Hal itu terjadi karena pada umumnya panitia penyelenggara berprinsip tanpa koordinasi persiapanpun program berjalan. Meskipun dalam kenyataan masih terdapat sering ditemui di lapangan. Selain itu adanya keengganan dikalangan pimpinan atau pejabat struktural untuk berkoordinasi. Peneliti menduga keras hal itu terjadi karena tidak difahaminya manfaat koordinasi dan akibat dari tidak adanya koordinasi seperti kesimpangsiuran, overlapping, penundaan, pengajuan dan sebagainya. Kinerja Outputs yang masih rendah adalah aspek kepuasan peserta ketika di permanent system lebih rendah dari pada penilaian kinerja panitia pada akhir program. Suatu hal yang sewajarnya karena mereka merasa bebas menyatakan pikiran dan perasaannya. Pada kinerja outcomes diperoleh informasi nilai dasar budaya kerja dalam pola pikir & cara kerja bagus, sedang nilai budaya kerja dalam perilaku kerja kurang bagus. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pemahaman kerja lebih bagus dari pada perilaku kerja. Artinya ranah kognitif tidak selalu sejalan linier dengan ranah afektip dan psikomotorik. Dapat pula diartikan penomena tersebut sebagai pada umumnya pejabat setingkat eselon IV di lingkungan Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta berkecenderungan kurang konsisten dalam menerapkan ilmu yang dikuasainya. Atau dengan kata lain penerapan ilmu yang dimiliki masih rendah. Hal itu terjadi kemungkinan

karena sistem pengawasan internal juga lemah dan koordinasi secara vertikal kurang. Langkah-langkah yang disarankan untuk meningkatkan kinerja pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV Angkatan II, meliputi: sumber daya manusia khususnya peserta, unsur hardware yang perlu ditingkatkan adalah kelas dan sarannya,<sup>2</sup> laboratorium peralatan dan manajemennya. Untuk mengatasi kinerja inputs yang rendah disarankan agar dilakukan peningkatan komitmen bagi para manajemen. Untuk mengatasi kinerja proses perlu ditumbuhkan semangat berkoordinasi sebagai bagian tanggung jawab dalam mengemban amanat. Pada kinerja outputs yang masih rendah, solusinya perlu dibuatkan protap penyelenggaraan pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV dan dipedomani oleh seluruh unsur. Rekomendasi yang diajukan kepada pejabat terkait diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Tanggapan kami sebagai peneliti baru terhadap penelitian tersebut secara umum ranah penelitian yang diambil memiliki kesamaan yaitu pada Pendidikan dan Pelatihan struktural pegawai negeri sipil, kami sebagai peneliti disini mengambil penelitian tentang Diklat Kepemimpinan tingkat III pada dasarnya tujuan dari pelaksanaan diklat kepemimpinan bagi PNS pada umumnya sama yang membedakan adalah jenjang atau level dari kedilatan dan peruntukannya pun disesuaikan dengan jenjang jabatan struktural masing-masing.

Pada tesis tersebut peneliti juga melihat mengenai kesiapan dari pelaksanaan diklat kepemimpinan yaitu menyangkut pelayanan akademik

terhadap peserta diklat, kesiapan fasilitas kediklatan dan kinerja aparatur pada lembaga kediklatan.

2. I Dewa Made Rai Wijaya, 2007, Tesis Universitas Jember, Jember, Pendidikan Formal dan Pelatihan Aparatur Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja (Survei pada Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1). ada tidaknya pengaruh pendidikan formal terhadap produktivitas kerja pada Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan, (2).ada tidaknya pengaruh pelatihan aparatur terhadap produktivitas kerja pada Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan, dan (3) ada tidaknya pengaruh pendidikan formal dan pelatihan aparatur secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja pada Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan. Hipotesis yang diuji adalah : (1) terdapat pengaruh variabel pendidikan formal terhadap produktivitas kerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan, (2) terdapat pengaruh variabel pelatihan aparatur terhadap produktivitas kerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan, dan (3) terdapat pengaruh variabel pendidikan formal dan pelatihan aparatur secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan. Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan sebagai populasi penelitian. Sampel ditetapkan sama dengan populasi karena populasi tidak terlalu besar, sehingga diperoleh anggota sampel sebesar 49 orang dengan teknik sampel sensus. Penelitian ini bersifat deskriptif korelasional dan tergolong *ex-post facto*. Data

penelitian dikumpulkan dengan menggunakan angket. Teknik pengolahan data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan Analisis Regresi (Anareg). Berdasarkan hasil analisis ditemukan hal-hal sebagai berikut: (1) ada pengaruh yang positif dan signifikan pendidikan formal terhadap produktivitas kerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 8.013 + 1.866X_1$  dengan Freg= 1144.213 ( $p=0.05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif yang signifikan pendidikan formal terhadap produktivitas kerja sebesar 0.980 dengan  $p$  rtabel = 4.040). Berarti makin baik pendidikan formal (kemampuan intelektual), makin baik produktivitas kerja aparatur. Variabel pendidikan formal (kemampuan intelektual) aparatur dapat menjelaskan makin tingginya produktivitas kerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan. (2) ada pengaruh yang positif dan signifikan pelatihan aparatur terhadap produktivitas kerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 10.745 + 1.686X_2$  dengan Freg= 428.776 ( $p=0.05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif yang signifikan pelatihan aparatur terhadap produktivitas kerja sebesar 0.949 dengan  $p$  rtabel = 4.040). Berarti makin baik pelatihan aparatur, makin baik produktivitas kerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan. dan, (3) ada pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara pendidikan formal dan pelatihan aparatur terhadap produktivitas kerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 7.895 + 1.647X_1 + 0.21X_2$  dengan Freg= 577.697. Ini berarti secara bersama-sama variabel pendidikan formal

dan pelatihan aparatur dapat menjelaskan tingkat kecenderungan produktivitas kerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Tabanan.

3. Komang Sridanayasa, 2011, Tesis Universitas Udayana, Bali, Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah VIII (Studi Pada Unit Pelaksana Teknis Kementerian Kehutanan di Propinsi Bali).

Permasalahan “Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural” menjadi suatu persoalan yang “menarik untuk dikaji terkait dengan kompetensi dan konsistensi dalam menegakkan keadilan pelaksanaan pengangkatan jabatan struktural”. Dengan demikian, pengkajian atas pengaturan wewenang pemerintah pusat bidang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural untuk mencegah terjadinya birokrasi dan konsistensi. Menjadi latar belakang lahirnya 2 (dua) permasalahan hukum yang dibahas pada bab 1 tesis ini. Adapun permasalahan yang dimaksud adalah berkenaan dengan Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah VIII Denpasar. Mengenai sistim pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah VIII Denpasar.

Sebagai penjabaran lebih lanjut dari landasan teoritis penelitian ini, dibahas tentang kewenangan pemerintah pusat pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural pada Unit Pelaksana Teknis di daerah dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural.

Dalam pembahasan didiskripsikan beberapa hal sebagai jawaban pertama atas isu hukum pertama dalam rumusan masalah. Dengan demikian yang didiskripsikan adalah mengenai dasar hukum kewenangan Pemerintah Pusat, pengaturan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural Melalui pembahasan terhadap sub bab itu ditemukan jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah VIII Denpasar, Pola Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada pembinaan jabatan struktural, Pola Karir Pegawai Negeri Sipil, Penegakan disiplin, Sengketa kepegawaian dan Struktur organisasi.

Pada akhir penulisan peneliti mengemukakan bahwa Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural Kementerian Kehutanan pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah VIII Propinsi Bali adalah tidak terlihat adanya kepastian hukum dan konsistensi persyaratan pengangkatan jabatan struktural pada Seksi Informasi Sumber Daya Hutan.

Sebagai saran peneliti mengemukakan untuk kedepan Kementerian Kehutanan segera membuat peraturan yang mengatur teknis persyaratan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural pada Unit Pelaksana Teknis di daerah.

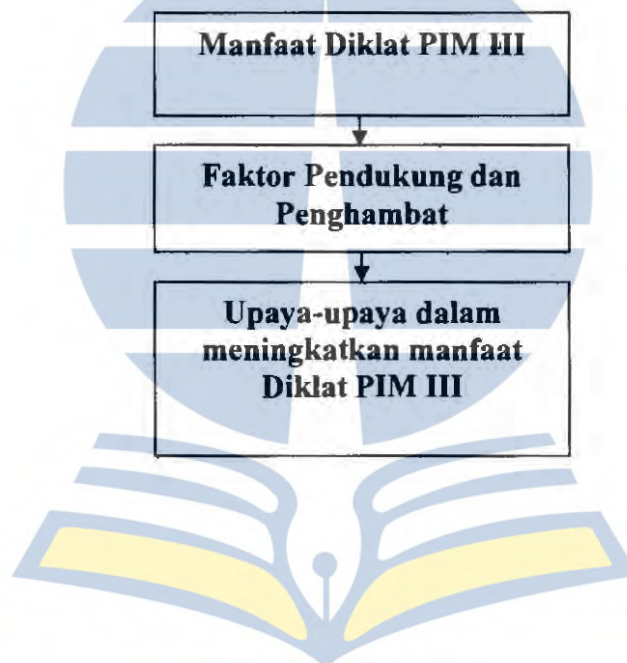
### **C. Kerangka Berpikir**

Penelitian ini mengkaji evaluasi manfaat Diklat kepemimpinan tingkat III bagi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah, adapun indikator

yang digunakan untuk menganalisis rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu merujuk kepada indikator reaksi, proses belajar, perilaku dan hasil.

Indikator-indikator tersebut akan di analisis guna mendapatkan jawaban manfaat Diklat kepemimpinan tingkat III bagi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah. Adapun gambar kerangka berpikir penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Bagan 2.1  
Kerangka Berpikir**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian adalah sebuah proses menyelidiki suatu fenomena yang ada dengan menggunakan metode ilmiah dalam rangka menemukan hubungan antara fakta atau kenyataan dengan dalil-dalil atau teori-teori yang ada. Menurut Nazir (1999:99) bahwa “ Penelitian adalah suatu proses mencari sesuatu secara sistematis dalam waktu yang lama dengan menggunakan metode ilmiah serta aturan-aturan yang berlaku”.

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif, yaitu dengan menggambarkan keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian dengan mengumpulkan, mengklasifikasi dan menganalisis data sehingga diperoleh pedoman analisis terhadap masalah yang dihadapi diakhiri dengan pernyataan yang bersifat umum.

Menurut Nazir (1999 : 63) metode penelitian deskriptif adalah :

“Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.”

Sedangkan pengertian pendekatan induktif menurut Nazir (1999:202) adalah “cara berpikir untuk memberi alasan yang dimulai dengan pernyataan-pernyataan yang spesifik untuk menyusun suatu argumentasi yang bersifat umum”.



Tujuan penggunaan metode deskriptif dengan pendekatan induktif dalam penelitian ini untuk mengetahui manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah.

### 1. Definisi Konsep

Untuk memudahkan pemahaman tentang makna variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka variabel tersebut didefinisikan secara konseptual, yaitu Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan secara operasional bermaksud meningkatkan kompetensi pemimpin sebagai agen perubahan, visioner, berkarakter, dan mampu memimpin transformasi sektor public, dalam rangka memperbaiki kualitas sektor publik.

### 2. Fokus Penelitian

Sugiyono (2012 : 287) menyebutkan bahwa “Batasan masalah dalam penelitian kualitatif disebut fokus, yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum.” Selanjutnya Spradley dalam Sugiyono (2012 : 288) menyatakan bahwa “*A focused refer to a single cultural domain or a few related domains.*” Maksudnya bahwa fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial.

Pemilihan fokus penelitian dalam penelitian kualitatif dapat ditetapkan dengan didasari oleh alternatif alternatif tertentu, sebagaimana yang dikemukakan oleh Spradley dalam Sugiyono (2012 : 290), ada “empat alternatif untuk menetapkan fokus yaitu :

1. Menetapkan fokus pada permasalahan yang disarankan oleh informan
2. Menetapkan fokus berdasarkan domain-domain tertentu *organizing domain*.

3. Menetapkan fokus yang memiliki nilai <sup>“</sup>temuan untuk pengembangan iptek
4. Menetapkan fokus berdasarkan permasalahan yang terkait dengan teori teori yang telah ada.

Keempat poin diatas tentunya membantu menetapkan fokus penelitian yang ditentukan dalam penelitian ini sehingga lebih terarah dan jelas hal hal yang diteliti, berkaitan dengan hal tersebut, maka dipilih alternatif no. 4 yaitu menetapkan fokus penelitian berdasarkan permasalahan yang terkait dengan teori teori yang ada. Sugiyono (2012 : 295) menyebutkan “Teori berfungsi membantu peneliti untuk membuat berbagai pertanyaan penelitian, memandu bagaimana mengumpulkan data dan analisis data.” . Pernyataan tersebut menjadi dasar menetapkan fokus penelitian dengan berdasarkan teori yang digunakan, dengan demikian teori yang digunakan berfungsi sebagai pedoman atau panduan untuk mengumpulkan data data aktual saat penelitian.

Adapun fokus penelitian yang di analisis adalah :



**Tabel 3.1**  
**Fokus Penelitian**

No	Variabel	Rumusan Masalah	Aspek Penelitian
1	2	3	4
1	Evaluasi Manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah	1. Bagaimana pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah 2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah 3. Bagaimana manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah	a. Kesiapan peserta diklat b. Kesiapan fasilitas c. Kesiapan atasan langsung /pimpinan sebagai mentor  Faktor Pendukung a. Tuntutan Regulasi b. Jumlah PNS yang memenuhi persyaratan mengikuti Diklat Kepemimpinan Tk III  Faktor Penghambat a. Kurang Berfungsinya Baperjakat b. Ketidaksiapan Pemerintah Daerah  a. Reaksi - Tanggapan PNS yang telah mengikuti pelatihan b. Proses belajar - Pemahaman atas materi yang dipelajari c. Perilaku - Perubahan sikap bekerja/tingkat kompetensi PNS setelah mengikuti pelatihan  d. Hasil - Pengaruhnya terhadap kompetensi pegawai dalam hal pola kepemimpinan

## B. Informan Penelitian

Informan pada penelitian merupakan orang yang emebrikan informasi terkait dengan permasalahan yang diteliti, adapun informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Informan Penelitian**

No	Informan	Jumlah (orang)
1.	Sekretaris Daerah	1
2.	Ka. Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur	1
3.	PNS yang sudah Mengikuti Diklat	8
4.	Staf Sekretariat Daerah	3
	<b>Jumlah</b>	<b>13</b>

## C. Instrumen Penelitian

Sesuai dengan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan instrumen penelitian yang berbentuk daftar pertanyaan/ Wawancara mendalam (*In depth Interview*).

## D. Prosedur Pengumpulan Data

Sugiyono (2012 : 308) mengemukakan “Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan”.

Oleh karena itu pengumpulan data adalah tahapan penting dalam proses sebuah penelitian, mengingat bahwa tujuan utama penelitian adalah mengolah data-data yang dikumpulkan sehingga terbentuklah suatu kesimpulan yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses panjang penelitian. Menurut Nazir (1999:211) “Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk

memperoleh data yang diperlukan. Selalu ada hubungan antara metode mengumpulkan data dengan masalah penelitian yang ingin dipecahkan”.

Sugiyono (2012 : 308-309) juga menyebutkan :

“secara umum terdapat empat macam teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan /triangulasi. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta partisipan (observation), wawancara mendalam (in depth interview) dan dokumentasi”.

Berdasarkan uraian diatas, maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

1. Pedoman Wawancara mendalam

Wawancara adalah suatu bentuk pengumpulan data primer melalui percakapan langsung atau bertatap muka yang dimaksud untuk memperkuat data sekunder yang digunakan dalam penelitian. Teknik pengumpulan data dan informasi dengan tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan nara sumber ini biasanya berdasarkan pada pedoman wawancara.

Dalam bukunya Nazir (1999:234) menyatakan “Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara sipenanya atau pewawancara dengan sipenjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide (panduan wawancara).”

Adapun teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur. Menurut Arikunto (2002:202) “Pedoman wawancara tidak terstruktur yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Dengan teknik tersebut pewawancara bebas menanyakan apa saja berdasarkan pedoman wawancara (interview guide) yang telah dibuat sebagai penuntun bagi

penulis mengembangkan pertanyaan-pertanyaan lebih lanjut sehingga keterangan yang diperoleh lebih lengkap dan mendalam.”

## 2. Pedoman Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi yaitu dengan pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Menurut Arikunto (2002:202) “Metode dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan sebagainya.”

Adapun data-data yang akan diambil pada penelitian ini melalui teknik dokumentasi antara lain adalah peraturan perundang-undangan, peraturan pemerintah, peraturan daerah, surat keputusan, data-data mengenai organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah dan laporan atau bahan bacaan lainnya sebagai literatur yang menunjang penelitian ini.

## 3. Pedoman Observasi

Pengamatan dilakukan dilokasi penelitian yaitu Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah, guna memperdalam pengetahuan terhadap kondisi permasalahan yang akan dibahas dalam fokus penelitian ini.

## E. Metode Analisis Data

Analisa data adalah proses lebih lanjut dalam sebuah penelitian yang menggunakan metode ilmiah, semua data yang telah dikumpulkan harus diolah sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Menurut Nazir (1999:405) “Analisa data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.”

Sugiyono (2012 : 333) dalam bukunya mengemukakan :

“ analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.”

Selanjutnya Sugiyono (2012 : 333) menyebutkan :

“ Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul.”

Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisa data-data, fakta-fakta dan informasi-informasi yang telah dikumpulkan melalui pengalaman dan pemahaman intelektual selama berlangsungnya penelitian, terdiri atas beberapa tahapan yaitu :

1. Analisis data sebelum dilapangan,

Menurut Sugiyono (2012 : 334) “Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian.” Dalam hal ini mengumpulkan informasi tentang tingkat pengembangan karier dan jumlah Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah yang telah mengikuti pelatihan melalui artikel, koran dan data laporan yang berkaitan dengan hal tersebut.

2. Analisis data selama dilapangan

Sugiyono (2012 : 334) mengemukakan “analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.” Adapun langkah yang akan dilakukan dalam analisis data selama dilapangan, mengacu kepada model analisis data yang

dikemukakan Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2012 : 334) yaitu “*data reduction, data display dan conclusion drawing/verification*”.

Jadi langkah yang dilakukan dalam menganalisis data pada saat penelitian dilapangan adalah sebagai berikut :

a. Reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal hal penting, mengelompokan berdasarkan kategori dan kriteria, sehingga nantinya penulis dapat memperoleh gambaran lebih jelas.

b. *Data Display* (Penyajian data)

Sugiyono (2012 : 339) menyebutkan “ Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya.” Dalam hal ini disajikan data yang telah diperoleh dan dipilah secara berurutan dan terstruktur sehingga dapat mudah dipahami.

c. *Conclusion Drawing/Verification*

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2012 : 343) menyebutkan “ Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan”.

Selanjutnya Sugiyono (2012 : 343) mengemukakan

“ Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak , karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan.”

Maka dalam penelitian ini penarikan kesimpulan yang diambil adalah berdasarkan data-data dan gambaran informan atas hasil wawancara,



observasi dan dokumentasi yang dilakukan untuk menjawab fokus penelitian yang ditetapkan.

#### F. Lokasi dan Waktu Penelitian

##### 1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah.

##### 2. Waktu Penelitian

Adapun jadwal pelaksanaan penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu tertentu, sebagaimana tercantum dalam tabel berikut ini :

**Tabel 3.3**  
**Jadwal Pelaksanaan Kegiatan TAPM**

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan					
		Jan 2015	Feb 2015	Maret 2015	April 2015	Mei 2015	Juni 2015
1.	Bimbingan Proposal TAPM						
2.	BTR 1						
3.	Penelitian						
4.	BTR 2						
5.	Bimbingan TAPM						
6.	Ujian TAPM						

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Kelembagaan dan Tugas Pokok Sekretariat Daerah

Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pembentukan Kabupaten Mamberamo Tengah di Provinsi Papua. Dalam melaksanakan fungsi pemerintahannya maka dibentuklah beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) salah satunya adalah Sekretariat Daerah.

Sejalan dengan perkembangan otonomi daerah maka sekretariat daerah sebagai unit kerja yang menjalankan fungsi pelayanan administrasi dibantu oleh beberapa bagian dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya .

Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Mamberamo Tengah Nomor 2 tahun 2011 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Mamberamo Tengah.

Sekretariat daerah dipimpin oleh seorang sekretaris daerah dan mempunyai tugas memimpin dan menyusun kebijakan serta mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Dinas-dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Sekretariat DPRD, dalam melaksanakan tugasnya sekretariat daerah memiliki beberapa fungsi yaitu : perumusan kebijakan pemerintah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas Dinas-dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Sekretariat DPRD, pemantauan dan pengevaluasian kebijakan pemerintah dan pembinaan administrasi dan aparatur

pemerintah, untuk lebih jelasnya susunan organisasi sekretariat daerah dapat dilihat berdasarkan uraian berikut ini :

1. Sekretaris Daerah, membawahi:
2. Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat ; mempunyai tugas pokok dan fungsi membina, mengarahkan, memfasilitasi dan mengkoordinasikan kebijakan pembangunan bidang administrasi tata pemerintahan, organisasi dan pendayagunaan aparatur Negara, kesejahteraan rakyat, serta mengkoordinir dinas, badan dan kantor sesuai tugas dan fungsinya

Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan rakyat membawahi :

- a) Bagian Tata Pemerintahan
  - b) Bagian Kesejahteraan Rakyat
  - c) Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Negara
3. Asisten Bidang Administrasi Umum ; mempunyai tugas pokok dan fungsi membina, mengarahkan, memfasilitasi dan mengkoordinasikan kebijakan pembangunan bidang hukum dan perundang-undangan, tata usaha keuangan, administrasi pembangunan serta mengkoordinir dinas, badan dan kantor sesuai tugas dan fungsinya.

Asisten Bidang Ekonomi dan Pembangunan membawahi:

- a) Bagian Hukum dan Perundang-undangan
  - b) Bagian Tata Usaha dan Keuangan
  - c) Bagian Administrasi Pembangunan
4. Asisten Bidang Umum ; mempunyai tugas pokok dan fungsi membina, mengarahkan, memfasilitasi dan mengkoordinasikan kebijakan

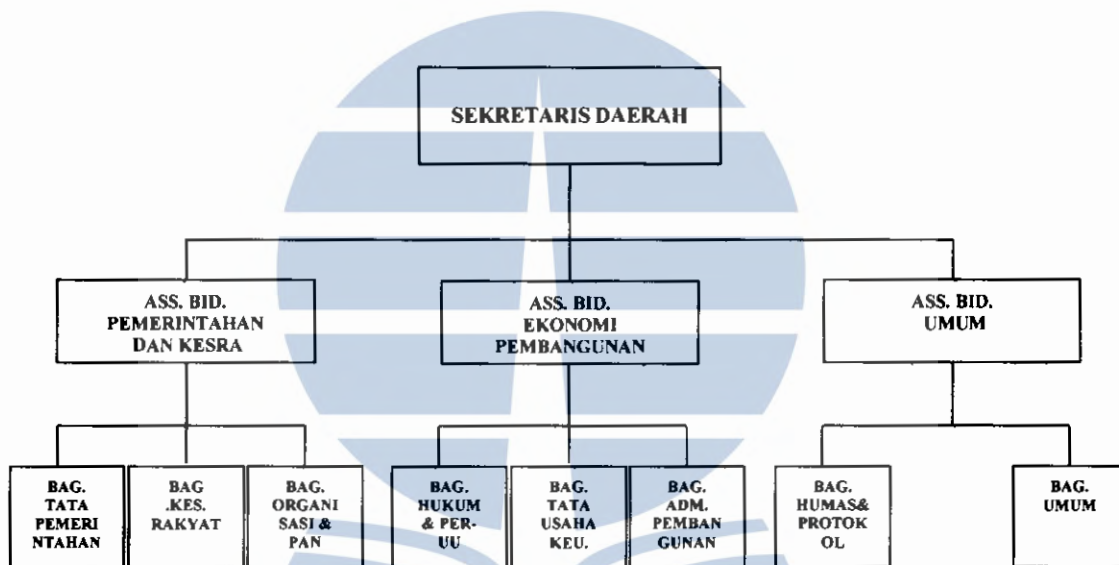
pembangunan bidang humas dan protokol dan urusan rumah tangga kepala daerah serta mengkoordinir dinas, badan dan kantor sesuai tugas dan fungsinya.

Asisten Bidang Umum membawahi:

- a) Bagian Humas dan Protokol
- b) Bagian Umum

#### **Bagan 4.1.**

#### **Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kab. Mamberamo Tengah**



*Sumber : Bagian Organisasi dan PAN Setda Mamberamo Tengah, 2015*

Sesuai dengan struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah bahwa Sekretariat daerah dipimpin oleh sekretaris daerah dan membawahi tiga asisten, asisten ini bertugas membantu sekretaris daerah dalam hal membina, mengarahkan, memfasilitasi dan mengkoordinasikan kebijakan pembangunan sesuai bidang tugas masing-masing.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sekretariat daerah didukung oleh beberapa pejabat struktural mulai dari pejabat struktural eselon II

sampai dengan pejabat struktural eselon IV yang lebih jelasnya dapat dilihat dari komposisi tabel berikut :

**Tabel 4.1.**  
**Komposisi Jabatan Struktural berdasarkan Jenjang Eselonering**

No	Jabatan Struktural	Eselonering	Jumlah
1.	Sekretaris Daerah	Eselon II.A	1 Orang
2.	Asisten Sekda	Eselon II.B	3 Orang
3.	Kepala Bagian	Eselon III.A	7 Orang
4.	Kepala Sub Bagian	Eselon IV.A	21 Orang

*Sumber: Bagian Organisasi dan PAN Setda Mamberamo Tengah, 2015*

Berdasarkan komposisi jabatan struktural tersebut di atas bahwa sekretariat daerah merupakan suatu organisasi yang besar, dimana dipimpin oleh seorang pejabat eselon II.A merupakan jabatan eselonering tertinggi di kabupaten, kemudian dibantu oleh tiga pejabat eselon II.B yaitu para asisten yang disetarakan setingkat dengan pejabat kepala Dinas atau Badan, asisten membawahi beberapa bagian sesuai bidang tugasnya dimana bagian dipimpin oleh kepala bagian sebagai pejabat eselon III.A yang mempunyai bawahan kepala sub bagian yang merupakan pejabat eselon IV.A, dengan besarnya kelembagaan organisasi sekretariat daerah merupakan suatu gambaran pelaksanaan tanggung jawab dan tugas pokok yang besar sehingga disini diperlukan sumber daya untuk memimpin setiap lini sesuai jenjang persyaratan untuk menunjang kinerja pemerintah daerah.

**Tabel 4.2**  
**Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Golongan**

No	Golongan Ruang	Jumlah
1	Golongan I	-
2	Golongan II	72
3	Golongan III	39
4	Golongan IV	10
<b>Jumlah</b>		<b>121</b>

*Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur Kab. Mamberamo Tengah 2015*

Tabel 4.2 di atas menjelaskan jumlah keseluruhan PNS berdasarkan golongan ruang pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah, Untuk golongan ruang IV sebanyak 10 Orang yaitu pejabat yang menduduki jabatan eselon II dan sebagian eselon III, golongan ruang III sebanyak 39 orang yaitu pejabat yang menduduki jabatan eselon III sebagian eselon IV dan sebagiannya lagi berstatus pegawai baru sebagai staf, golongan ruang II sebanyak 72 orang sebagai staf dan tersebar pada delapan bagian.

## **2. Mekanisme Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah**

Diklat kepemimpinan tingkat III bertujuan mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal pada pejabat struktural eselon III yang akan berperan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pemerintahan di instansi masing-masing, yang dimaksud dengan kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut.

Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah saat ini belum dapat menyelenggarakan sendiri kegiatan Diklat Kepemimpinan, termasuk Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Pemerintah daerah melakukan kerja sama dengan Pusat Diklat Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar di Makassar yang

merupakan pusat bagi peserta yang berdomisili di wilayah timur Indonesia, dimana program kerjasama ini telah berlangsung sejak tahun 2012, adapun tahapan dari penyelenggaraannya kerjasama ini adalah sebagai berikut :

#### **a. Konfirmasi**

Konfirmasi dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Aparatur Kabupaten Mamberamo Tengah ke Pusat Diklat Kementerian Dalam Negeri Makassar, yang meliputi konfirmasi tentang :

- Kuota peserta yang disediakan untuk Kabupaten Mamberamo Tengah
- Jadwal pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III
- Sumber Pembiayaan/ kontribusi yang harus dibayarkan setiap peserta

Setelah dilakukan konfirmasi sebagaimana tersebut di atas Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Aparatur melakukan tahapan seleksi di daerah untuk selanjutnya akan menghasilkan calon peserta sesuai persyaratan dalam ketentuan.

#### **b. Inventarisasi Peserta**

Inventarisasi peserta dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Aparatur, yang bertujuan untuk mengetahui berapa jumlah kebutuhan PNS yang perlu untuk diikuti pada kegiatan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada setiap SKPD yang ada di Kabupaten Mamberamo Tengah.

Berdasarkan data yang ada jumlah PNS Kabupaten Mamberamo Tengah yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III dari Tahun 2012 sampai dengan 2014 sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Peserta yang Mengikuti**  
**Diklat Kepemimpinan Tingkat III Per SKPD Tahun 2012-2014**

No	SKPD	Jumlah yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III	Keterangan
1.	Sekretariat Daerah	9	
2.	DPPKAD	4	
3.	BAPPEDA	3	
4.	Dinas Kependudukan	3	
5.	Inspektorat	2	
	<b>Jumlah</b>	<b>21</b>	

*Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur Kabupaten Mamberamo Tengah Tahun 2015*

### c. Registrasi Peserta

Registrasi peserta dilakukan paling lambat dua minggu sebelum pelaksanaan diklat, registrasi awal berupa pengiriman berkas persyaratan untuk mengikuti diklat tersebut antara lain adalah :

1. Keterangan telah lulus tes Diklat Kepemimpinan Tingkat III
2. Rekomendasi atasan
3. SK Jabatan
4. SK Pangkat Terakhir III/c
5. DP3 Tahun terakhir

Berkas tersebut dikirimkan secara kolektif melalui Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Aparatur Kabupaten Mamberamo Tengah ke Pusat Diklat Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar.

Selanjutnya 3 (tiga) hari sebelum Pembukaan Diklat, seluruh peserta sudah harus mendaftar dilokasi diklat dan siap untuk diasramakan terhitung 1 (satu) hari sebelum kegiatan berlangsung.



#### **d. Tahapan Kegiatan**

Pola Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang diikuti PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah pada tahun 2012 dan 2013 berbeda dengan penyelenggaraan pada tahun 2014. Pada tahun 2012 dan 2013 masih diberlakukan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola lama berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor : 540/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, secara umum kurikulum pembelajaran terdiri dari tahapan-tahapan sebagai berikut :

##### **1. Kajian Sikap dan Perilaku**

Kajian ini diarahkan pada pengembangan dan penguasaan sikap dan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan internal dan eksternal

##### **2. Kajian Manajemen Publik**

Kajian ini diarahkan kepada pembahasan dan 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

##### **3. Kajian Pembangunan**

Kajian ini diarahkan pada pemahaman dan penguasaan teori dan indikator-indikator pembangunan, serta pemecahan permasalahan kebijakan, utamanya yang terkait bidang tugas masing-masing peserta

##### **4. Aktualisasi**

Pembelajaran ini diarahkan pada pembahasan isu-isu aktual, dan penerapan materi pendidikan dan pelatihan

Adapun Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola baru mulai dilaksanakan pada tahun 2014, yang berdasar kepada Peraturan Kepala LAN Nomor 12 tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, dimana pelaksanaannya meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut :

#### 1. Tahap I

Tahap I (Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan), Tahap penentuan area dari strategi/ program/ kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan dan metode pembelajaran : *lecturing*, diskusi, visitasi ke lokus yang dapat menumbuhkembangkan wawasan kebangsaan & integritas, studi/analisis isu stratejik instansional.

#### 2. Tahap II

Tahap ke II (Tahap Taking Ownership), Tahap membangun kesadaran bersama (peserta dengan atasan, kolega , bawahan dan stakeholder terkait) akan pentingnya melakukan reformasi pada area strategi/program/kegiatan yang bermasalah sesuai level jabatan. Dilakukan Off Campus dengan metoda pembelajaran : *Coaching & Counselling* oleh widyaiswara dan atasan langsung berperan sebagai mentor yang memberikan bimbingan langsung dan persetujuan (kewenangan penuh) kepada peserta terhadap area yang akan dijadikan sebagai proyek perubahan.

#### 3. Tahap III

Tahap ke III (Tahap Merancang Perubahan & Membangun Tim), Membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal pelaksanaan strategi/program/kegiatan

organisasi. Metode Pembelajaran: lecturing, visitasi, benchmarking, penyusunan produkTarget: menyusun rancangan proyek perubahan (individu), dan atasan langsung (sebagai mentor) ikut menguji kelayakan rancangan proyek perubahan.

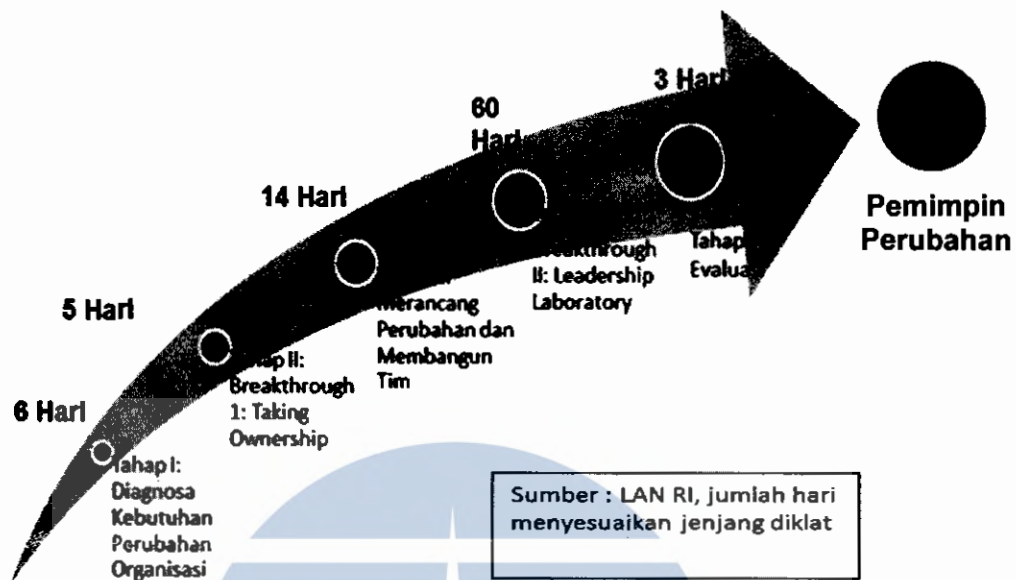
#### 4. Tahap IV

Tahap ke IV (Tahap Laboratorium Kepemimpinan), Tahap melakukan implementasi Proyek Perubahan yang telah dirancang di tempat kerja peserta diklat (Off campus). Peserta memimpin pelaksanaan perubahan dengan melibatkan stakeholders internal & eksternal dan resources yang ada (dana, SDM, informasi, jejaring dsb). Metoda pembelajaran : Coaching & Counselling dan atasan langsung berperan sebagai mentor yang memberikan bimbingan langsung dan pemantauan pelaksanaan proyek perubahan.

#### 5. Tahap V

Tahap ke V (Tahap Evaluasi), Tahap untuk menilai kompetensi hasil dari program diklatpim. Evaluasi dilakukan sejak awal proses pembelajaran sd akhir : aspek sikap perilaku & kualitas perubahan yang dihasilkan. Forum : a. Seminar Laboratorium Kepemimpinan (Berbagi pengalaman tentang keberhasilan dan kegagalan melakukan perubahan/reform), b. Evaluasi akhir Kepemimpinan (rekap hasil akhir).

**Bagan 4.2**  
**Tahapan Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan**



### B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian ini menampilkan pernyataan-pernyataan hasil wawancara dari para informan yang memiliki hubungan dalam materi penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan pembahasan terkait dengan hasil temuan penelitian, adapun informan tersebut meliputi Sekretaris Daerah, Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur, 6 Orang PNS yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III (Kepala Bagian Humas dan Protokol, Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat, Kasubag Bantuan Hukum, Kasubag Kelembagaan, Kasubag Produk Hukum dan Perundang-undangan, Staf Bagian Tata Pemerintahan dan Staf Bagian Tata Usaha Keuangan) dan 3 Orang Staf di sekretariat daerah. Selain itu hasil penelitian ini juga menampilkan data-data yang dapat menunjang analisis penelitian ini.

## **1. Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah**

Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah belum bisa melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di daerah hal ini disebabkan terbatasnya sarana dan prasarana, untuk itu dalam pelaksanaannya melalui kerjasama dengan Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri di Makassar. Sejak tahun 2014 pola pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III telah mengacu kepada pola baru sehingga diperlukan kesiapan yang matang dalam mengikuti kurikulum dan proses pelatihannya.

Pola pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dapat dilihat dari beberapa aspek pelaksanaan yaitu :

### **1.1. Kesiapan Peserta**

Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS sekretariat daerah dan SKPD lain dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah, dilaksanakan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Makasar . Pemerintah Daerah Mamberamo Tengah sejak tahun 2012 melakukan kerjasama dengan lembaga diklat tersebut dalam rangka pelaksanaan diklat kepemimpinan bagi pegawai negeri sipil. Kerjasama ini dilakukan oleh Pemerintah setempat, mengingat belum tersedianya sarana dan prasarana penunjang untuk melaksanakan diklat kepemimpinan dimaksud.

Dengan pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang diselenggarakan di Makassar tentunya harus ada kesiapan dari peserta, kesiapan itu adalah kesiapan fisik dan mental maupun kesiapan lain agar dapat mengikuti kegiatan.

Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur mengatakan (hasil wawancara tanggal 7 April 2015) :

*”Selama pelaksanaan Diklat PIM III dari tahun 2012 sampai 2014 semua peserta dapat menyelesaikan seluruh proses pembelajaran selama diklat, namun tahun 2014 terdapat satu orang yang dinyatakan tidak lulus”*

Analisis terhadap kesiapan peserta diklat yaitu PNS sekretariat daerah, jika dilihat dari kemampuan PNS sekretariat daerah yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada prinsipnya mempunyai kemampuan untuk memahami setiap materi yang disampaikan selama diklat, kemampuan jenis ini disebut juga kemampuan kognitif, yang menurut Kaswan (2013 : 99) kemampuan kognitif meliputi tiga dimensi : pemahaman verbal, kemampuan kuantitatif dan kemampuan berpikir. Kemampuan kognitif mempengaruhi kinerja tugas/pekerjaan dan kemampuan belajar dalam pelatihan.

Dengan demikian peserta diklat atau pelatihan dengan tingkat kemampuan kognitif yang rendah cenderung tidak berhasil menyelesaikan atau memperoleh hasil yang rendah pada akhir pelatihan, dan jika disimpulkan PNS sekretariat daerah yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III dinilai memiliki kemampuan kognitif yang tinggi, hal ini terlihat dari predikat kelulusan yang diberikan kepada pegawai-pegawai tersebut, meskipun ada 1 (satu) orang yang mendapat predikat tidak lulus, namun hal tersebut bukan dikarenakan rendahnya kemampuan kognitif yang bersangkutan namun, dikarenakan kondisi fisik yang tidak sehat sehingga tidak dapat mengikuti diklat secara penuh.

Namun sebagai bahan masukan, setiap peserta harus selain memiliki kesiapan dari segi kemampuan kognitif, peserta juga harus mempersiapkan

kondisi fisik yang sehat, agar tidak menghambat dalam mengikuti diklat, serta dari hasil wawancara menunjukkan bahwa PNS yang mengikuti diklat tersebut masih memiliki pengetahuan bahasa Inggris yang minim, hal ini perlu ditingkatkan, mengingat memang kebutuhan bahasa Inggris ini selain diharuskan dalam proses belajar pada Diklat Kepemimpinan Tingkat III, juga merupakan bahasa antar negara, dimana pada era globalisasi ini setiap orang dituntut untuk mampu menguasainya, termasuk PNS.

Kaswan (2013 : 80) berpendapat Analisis kesiapan karyawan untuk pelatihan mengacu kepada apakah (1) karyawan memiliki karakteristik pribadi (kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi) yang dibutuhkan untuk mempelajari isi program dan menerapkannya pada pekerjaan dan (2) lingkungan pekerjaan yang memfasilitasi pembelajaran dan tidak mengganggu kinerja.

Pendapat tersebut diatas dapat dirumuskan bahwa untuk mengetahui sejauh mana kesiapan peserta dalam mengikuti pelatihan dapat dilihat dari :

1. Kemampuan, yang berarti peserta harus memiliki pengetahuan dan keterampilan sebagai syarat untuk dapat menguasai bahan atau materi yang akan disampaikan pada saat pelatihan
2. Motivasi, yang berarti peserta harus memiliki keinginan atau kemauan untuk belajar.
3. Sikap, yang berarti perilaku yang mendukung saat mengikuti pelatihan.
4. Lingkungan pekerjaan yang mendukung untuk mengikuti pelatihan.

Sejak Tahun 2012 sampai dengan 2014 PNS sekretariat daerah yang telah mengikuti diklat dimaksud adalah sebanyak 9 Orang, hal ini sebagaimana data yang diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Jumlah PNS yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III**  
**Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah**

No	Tahun Pelaksanaan	Jumlah Peserta
1.	2012	2 Orang
2.	2013	3 Orang
3.	2014	4 Orang

*Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur Kab. Mamberamo Tengah, 2015*

Kepala Bagian Humas dan Protokol (hasil wawancara, tanggal 10 April 2015) menyebutkan bahwa :

*“pada saat itu, Diklat PIM Tingkat III masih berlaku pola lama, perbedaannya terletak dari jangka waktu pelaksanaan yang lebih singkat yaitu kurang lebih 5 minggu, dibanding pola baru yang hampir 3 bulan lebih. Namun pada prinsipnya kita juga harus memiliki kesiapan mental, fisik dan biaya pada saat mengikuti diklat tersebut.”*

Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III sejak tahun 2013 mengalami perubahan dalam pelaksanaannya dari pola lama ke pola baru dimana pada pola baru mengharuskan adanya kesiapan dan kesanggupan peserta diklat agar konsisten mengikuti tahapan kegiatan diklat kepemimpinan Tingkat III dari awal hingga akhir, mengingat jumlah waktu yang dibutuhkan dalam mengikuti diklat ini tidaklah singkat. Jika Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola lama hanya memakan waktu kurang lebih 5 minggu, maka Diklat Kepemimpinan Tingkat III Pola Baru ini memakan waktu kurang lebih 3,5 Bulan. Dalam hal ini perlu kesiapan mental dan keseriusan peserta untuk mengikuti keseluruhan tahapan diklat ini.



Adapun jumlah PNS di sekretariat daerah yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III di tahun 2014 adalah sebanyak 4 Orang, dan yang dinyatakan lulus dengan predikat sangat baik adalah sebanyak 2 Orang, lulus dengan predikat baik 1 Orang, dan 1 Orang dinyatakan tidak lulus.

Berdasarkan penelitian diketahui bahwa 2 (dua) orang yang dinyatakan lulus dengan sangat baik, Kepala Bagian Umum mengatakan bahwa (hasil wawancara, tanggal 10 April 2015) :

*“Diklat kepemimpinan pola baru ini, menuntut setiap peserta agar lebih serius dalam memahami materi yang disampaikan, muatan materi juga cukup banyak dan terbaru, serta pola pikir kita dieksplorasi lebih dalam untuk menciptakan suatu proyek terobosan dalam bidang kerja kita...”*

Kepala Bagian Kesejahteraan Sosial menyebutkan (hasil wawancara, tanggal 10 April 2015)

*“setiap peserta harus siap dalam hal kemampuan berpikir karena dituntut harus mampu menciptakan inovasi baru, yang nantinya harus diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari, pada intinya Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini membentuk seorang Pegawai Negeri Sipil menjadi seorang pemimpin yang ideal, yang diharapkan membawa perubahan dalam institusi yang dipimpinnya”.*

Namun pada tahun 2014 sekretariat daerah mengirim 4 orang PNS, akan tetapi 1 orang yang dinyatakan tidak lulus dikarenakan kondisi fisik yang kurang baik sehingga berhalangan untuk hadir, dalam kurikulum pola baru jumlah kehadiran benar-benar tidak bisa ditolelir, untuk itu diperlukan kondisi jasmani dan rohani yang sehat dalam mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III.

Berdasarkan hasil wawancara dengan sekretaris daerah terkait pemulangan peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III dikarenakan sakit, sekretaris daerah menyampaikan (hasil wawancara, tanggal 06 April 2015)

*“ Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dengan pola baru sangat menguras pikiran dan tenaga dikarenakan waktu pelaksanaan yang kurang lebih 3 bulan, untuk itu kepada para peserta lainnya agar dapat menjaga kondisi baik fisik maupun mental sehingga dapat selesai hingga akhir ”*

Kasubag Kelembagaan (hasil wawancara, tanggal 10 April 2015) mengatakan :

*“selain kesiapan fisik dan mental, peserta juga dituntut memiliki kemampuan dalam penguasaan bahasa inggris, yang dibuktikan dengan adanya sertifikasi TOEFL, kami peserta dari Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah saat itu belum memiliki sertifikasi tersebut, dan memang memiliki pemahaman bahasa inggris yang minim.”*

Dari pernyataan beberapa PNS yang sudah mengikuti Diklat PIM III yang diwawancarai (hasil wawancara, tanggal 10 April 2015), pada dasarnya mereka menyatakan bersemangat dan merespon positif karena diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat ini, selain itu mereka juga menyatakan dapat memahami setiap materi-materi yang disampaikan selama diklat berlangsung.

Sekretaris daerah mengatakan (hasil wawancara, tanggal 6 April 2015) bahwa :

*“selaku pimpinan, sangat mendukung setiap staf untuk berkembang baik itu melalui pelatihan, kursus, kegiatan sosialisasi atau lainnya, selama hal*

*tersebut membawa perubahan kearah yang lebih baik untuk Sekretariat Daerah.”*

Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur mengatakan mengenai respon para peserta terkait kesempatan mengikuti Diklat Kepemimpinan Tk III (hasil wawancara tanggal 7 April 2015)

*“Setiap PNS berhak untuk mengikuti diklat penjenjangan karier, namun yang perlu diperhatikan adalah yang bersangkutan harus memenuhi syarat terlebih dahulu, syarat sesuai ketentuan yang berlaku yaitu dinyatakan lulus tes, kepangkatan, kesehatan dan sebagainya”*

Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai yang telah mengikuti diklat tersebut bahwa setiap PNS memang berhak untuk mengikuti diklat penjenjangan namun kesempatan tersebut tentunya diikuti oleh persyaratan sesuai ketentuan yang berlaku persyaratan disini merupakan salah satu aspek kesiapan dari peserta itu sendiri.

## **1.2. Kesiapan Fasilitas**

Fasilitas dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah segala sesuatu yang mendukung terselenggaranya kegiatan tersebut yang meliputi tenaga pengajar, tempat pelaksanaan, kelengkapan administrasi, sarana belajar dan pembiayaan. Namun berhubung Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah tidak menyelenggarakan secara langsung Diklat Kepemimpinan Tingkat III, maka fasilitas yang perlu disiapkan oleh pihak pemerintah setempat hanyalah pembiayaan yang perlu dianggarkan untuk membayar kontribusi kepada pihak penyelenggara dan biaya akomodasi bagi peserta diklat.

Sumber dana pembiayaan peserta Diklat PIM III berasal dari dua jenis sumber pembiayaan yaitu pembiayaan yang bersumber dari APBN dan pembiayaan yang bersumber dari APBD, untuk pelaksanaan yang bersumber dari pembiayaan APBN sangat sulit untuk diperoleh, hal ini dikarenakan setiap daerah memperebutkan jumlah kuota tersebut. Kabupaten Mamberamo Tengah selama tahun 2012 sampai 2014 memperoleh kuota pembiayaan APBN sebanyak satu kali yaitu pada tahun 2012 untuk dua orang peserta, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.5**  
**Jumlah Peserta Diklat Kepemimpinan Tk III**  
**Berdasarkan Sumber Pembiayaan**

<b>No</b>	<b>Tahun Pelaksanaan</b>	<b>Jumlah Peserta</b>	<b>Sumber Dana</b>
1.	2012	2 Orang	APBN
2.	2013	3 Orang	APBD
3.	2014	4 Orang	APBD

*Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur, hasil diolah, 2015*

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari jumlah kuota peserta yang diperoleh oleh Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 mengalami peningkatan, namun kesempatan untuk memperoleh keringanan pembiayaan melalui sumber dana APBN sangat sedikit sehingga pemerintah daerah perlu menganggarkan untuk keperluan diklat dan tentunya akan berdampak pada beban pembiayaan-pada anggaran daerah. Dalam hal pembiayaan, akan terjadi kenaikan anggaran yang cukup besar.

Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur mengatakan bahwa (hasil wawancara, 7 April 2015)

*“Setiap peserta membutuhkan pembiayaan yang besar, karena pada diklat pola baru, terjadi implementasi pembelajaran on-off campus, berbeda dengan diklat pola lama, pembiayaannya tidak sebesar biaya diklat pola baru”.*

Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah merupakan salah satu kabupaten baru dimana salah satu permasalahan di kabupaten yang baru berdiri adalah permasalahan menyangkut kurangnya sarana dan prasarana pemerintahan, termasuk diantaranya kebutuhan pemerintah tentang perkembangan aparatur. Pengembangan terhadap sumber daya aparatur memerlukan adanya program pendidikan dan pelatihan yang memerlukan ketersediaan sarana dan prasarana dan pembiayaan.

Ketersediaan biaya mempengaruhi kelancaran pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di sekretariat daerah, pada tahun 2014 lalu sekretariat daerah hanya mengikutkan 4 PNS, meskipun sebenarnya ada 8 PNS yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti diklat tersebut. Namun karena mahal biaya yang harus disiapkan dan terbatasnya anggaran dana yang ada di sekretariat daerah, maka tidak seluruh pegawai tidak dapat mengikuti diklat tersebut, dan pegawai yang belum mendapat kesempatan akan diikutkan pada tahun berikutnya dengan mempertimbangkan ketersediaan anggaran yang ada.

Sebagaimana yang dikatakan oleh sekretaris daerah (hasil wawancara tanggal 6 April 2015) :

*“dengan adanya perubahan pola diklat kepemimpinan sejak tahun lalu, dimana membutuhkan biaya yang cukup besar bagi peserta, karena bolak-balik ketempat tugas untuk penelitian dan pengambilan data, maka tahun*

*lalu SKPD kami tidak menganggarkan dana yang cukup mengakomodir keseluruhan pegawai yang akan mengikuti diklat, mengingat memang terbatasnya ketersediaan dana dalam APBD Kabupaten.”*

Kesiapan fasilitas dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III menyangkut ketersediaan sarana dan prasarana pendukung seperti lokasi pelaksanaan, fasilitas gedung dan asrama yang sesuai standar kediklatan, untuk saat ini Pemerintah Kabupaten Mamberamo tengah belum siap untuk melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dikarenakan belum adanya fasilitas dimaksud. Sejak tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Kabupaten Mamberamo Tengah masih dilaksanakan dengan mengirim para peserta ke Pusat Pendidikan dan Latihan Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar di Makassar. Dengan adanya kerjasama tersebut tentunya akan berdampak kepada pembiayaan dan pendanaan baik itu biaya transportasi, biaya kontribusi dan biaya pembelajaran diluar kampus, sesuai dengan pola pembelajaran dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang mengacu kepada pembelajaran *on campus* dan *off campus*. Untuk pembiayaan pada pembelajaran *on campus* peserta dibebankan biaya kontribusi selama pelaksanaan sedangkan untuk pembiayaan pada pembelajaran *off campus* peserta harus kembali ke daerah untuk melakukan observasi dan melakukan proyek perubahan pada instansi masing-masing hal ini tentunya berdampak pada pembiayaan transportasi, setelah selesai melaksanakan tugas di daerah peserta diharuskan kembali ke kampus untuk memaparkan hasil dari pembelajaran di daerah dan diharuskan menyertakan mentor, yang bertindak sebagai mentor disni

adalah atasan langsung pada instansi asal dari peserta dengan demikian tentunya perlu adanya pembiayaan untuk memfasilitasi mentor.

Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur (hasil wawancara, tanggal 7 April 2015) mengatakan bahwa :

*“anggaran biaya diklat pada tiap peserta dibebankan kepada anggaran dana yang ada pada SKPD masing-masing, jadi jumlah peserta yang akan mengikuti diklat tergantung kemampuan SKPD-nya dalam menyiapkan biaya yang dibutuhkan, BKD tidak menganggarkan biaya diklat untuk setiap peserta, mengingat jumlah dana yang dibutuhkan sangat besar.”*

Pembiayaan yang harus dikeluarkan selama pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada sekretariat daerah memerlukan pendanaan yang besar terhadap pesertanya hal ini tentunya berdampak kepada kemampuan daerah untuk mengirim peserta, akibat dari beban pembiayaan yang tinggi maka Sekretariat daerah pada tahun 2012 hanya mengirim dua orang peserta kemudian tahun 2013 hanya mengirim tiga peserta dan pada tahun 2014 mengirim empat orang peserta.

### **1.3. Kesiapan Atasan Langsung/Mentor**

Salah satu perbedaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola lama dan pola baru adalah terletak pada keterlibatan aktif pimpinan selama bawahannya mengikuti diklat tersebut. Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola lama, pimpinan hanya memberikan rekomendasi kepada bawahannya yang telah memenuhi persyaratan mengikuti diklat dimaksud, hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Kasubag Bantuan Hukum yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola lama pada tahun 2013 (hasil wawancara, 10 April 2015) bahwa :

*“pada saat kami mengikuti diklat, pimpinan hanya memberi rekomendasi saja, tidak ada program mentoring seperti yang diterapkan pada diklat pola baru, perubahan pola pembelajaran ini saya rasa sangat baik sekali bagi pimpinan dan bawahan.”*

Program Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola baru yang dilaksanakan sejak tahun 2014 ini, menempatkan atasan langsung peserta diklat sebagai mentor. Sekretaris daerah memberikan informasi bahwa (hasil wawancara, tanggal 6 April 2015) :

*“Pada pelaksanaan diklat tahun 2014 lalu, saya sebagai pimpinan diminta menjadi mentor bagi Pegawai di bagian Setda yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, peran mentor adalah memberikan bimbingan dan motivasi bagi bawahan.”*

Sesuai wawancara di atas bahwa sekretaris daerah melakukan pendampingan sebagai mentor kepada para peserta yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri di Makassar pada tahun 2014,

Kepala Bagian Kesejahteraan Sosial menyebutkan (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) :

*“Atasan langsung memang dilibatkan dalam proses diklat ini, atasan berperan sebagai motivator, mitra, dan pembimbing kami dalam membuat proyek perubahan di organisasi tempat kami bertugas, dan Sekda dirasa sangat mendukung dalam kegiatan ini”*

Kepala Bagian Umum (hasil wawancara, tanggal 10 April 2015) mengatakan :



*“Selama pelaksanaan diklat, pimpinan sangat memberi dukungan serta ikut berperan aktif dalam menjadi mentor kami.”*

Atasan langsung atau mentor mulai dilibatkan secara aktif sejak diberlakukan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola baru yang berlaku sejak tahun 2014, pada Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola lama, atasan langsung hanya berperan memberikan rekomendasi bagi bawahannya yang akan mengikuti diklat dimaksud. Keterlibatan atasan langsung/mentor pada pelaksanaan diklat yang sekarang ini meliputi keterlibatan dalam hal pembimbingan dalam setiap tahapan pembelajaran/ kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat III.

Pendampingan dimaksudkan Peran pemimpin disini sangat penting dalam memberikan pendampingan kepada bawahan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kaswan (2013 : 167) mengemukakan ada tiga jenis pemimpin yang esensial yaitu :

1. Pemimpin eksekutif adalah yang tertinggi, manajer yang menciptakan visi yang merangkul prinsip-prinsip pembelajaran organisasi, menciptakan budaya baru dan menyediakan dukungan baru.
2. Pemimpin lini lokal, atau manajer perubahan yang memberikan dorongan untuk berubah dengan bereksperimen dengan kapabilitas belajar yang mungkin mendatangkan hasil yang dikehendaki.
3. Pekerja jejaring internal atau pembangun komunitas atau agen perubahan adalah pembawa benih yang membantu pemimpin lini local dalam bereksperimen dan menyebarkan gagasan baru.

Berdasarkan teori kepemimpinan di atas, dalam konteks pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III, peran pemimpin sebagai mentor adalah termasuk kategori pemimpin lini lokal atau manajer perubahan yang memberikan dorongan untuk berubah kepada bawahannya yang mengikuti diklat, dimana bawahan itu nantinya setelah mengikuti diklat dapat menjadi pemimpin jenis ketiga yaitu

pekerja jejaring internal atau pembangun komunitas atau agen perubahan yang menyebarkan ide-ide baru bagi organisasinya.

Berdasarkan beberapa wawancara yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa sekretaris daerah ikut terlibat langsung menjadi mentor bagi bawahannya selama pelaksanaan diklat tersebut, hal ini membuktikan bahwa sekretaris daerah bertanggung jawab atas apa yang harus dilakukan pimpinan dalam rangka mengarahkan bawahannya, sesuai dengan tujuan dari adanya mentoring dalam diklat ini yaitu atasan/pemimpin peserta diklat kepemimpinan diberbagai jenjang diharapkan mampu berperan memberikan bimbingan, memotivasi, menjadi mitra, menularkan pengalaman-pengalaman terbaiknya, dengan tetap menjalin hubungan interpersonal yang efektif. Karena proyek perubahan yang akan dibuat oleh peserta diklat selaku bawahan semata-mata untuk pencapaian tujuan organisasinya yang menjadi tanggung jawab bersama.

Adapun peran atasan langsung/pemimpin dalam proses pembelajaran Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah ikut membimbing pada tahap ke II yaitu tahap membangun kesadaran bersama (peserta dengan atasan, kolega, bawahan dan stakeholder terkait) akan pentingnya melakukan reformasi pada area strategi/program/kegiatan yang bermasalah sesuai level jabatan, peserta akan melakukan diagnosa organisasi di kantornya untuk menentukan perubahan apa yang akan dilakukan. Pada tahapan ini, sekretaris daerah berperan untuk mengarahkan peserta dalam menentukan kebutuhan perubahan tersebut, peran dari sekretaris daerah ini penting untuk memudahkan peserta dalam merumuskan dan menentukan perubahan yang akan dilaksanakan.

Selanjutnya pada tahap ke IV (Tahap Laboratorium Kepemimpinan) peserta melakukan implementasi Proyek Perubahan yang telah dirancang di tempat kerja peserta dibawah bimbingan sekretaris daerah. Pada saat tahap laboratorium kepemimpinan peserta diharapkan juga mampu membentuk tim perubahan dibawah bimbingan sekretaris daerah, sehingga implementasi manajemen perubahan meliputi perubahan individu, kelompok maupun bersifat sistemik. Sebagai Pemimpin instansi dari peserta juga diharapkan memberi otorisasi kepada peserta untuk menjual gagasan perubahan kepada stakeholder yang ada di instansinya. Sekretaris daerah sendiri berperan untuk membimbing, mengarahkan, dan mendukung pelaksanaan proyek perubahan peserta Diklat PIM III.

Sekretaris daerah bertindak sebagai mentor bagi peserta yaitu pada tahun 2014 dengan melakukan pembimbingan langsung pada Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri di Makassar, sedangkan tahun 2012 dan 2013 peran pimpinan di Mamberamo Tengah tidak secara langsung melakukan pendampingan kepada peserta hal ini dikarenakan pola pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada waktu itu masih menggunakan pola dan kurikulum lama yang tidak memerlukan peran pimpinan dalam melakukan pendampingan terhadap bawahan.

## **2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah**

### **2.1. Faktor pendukung**

#### **a. Tuntutan Regulasi yang berkaitan dengan Jabatan Pegawai Negeri Sipil**

Kebijakan pemerintah dalam pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi,

prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

Jabatan struktural hanya dapat diduduki oleh mereka yang berstatus sebagai PNS. Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) tidak dapat diangkat dalam jabatan struktural. Anggota Tentara Nasional Indonesia dan Anggota Kepolisian Negara hanya dapat diangkat dalam jabatan struktural apabila telah beralih status menjadi PNS, kecuali ditentukan lain dalam peraturan perundangan.

**Tabel 4.6**  
**Eselon dan Jenjang Pangkat Jabatan Struktural**  
**Sesuai PP No. 13 Tahun 2002**

No	Eselon	Jenjang Pangkat/ Golongan Ruang			
		Terendah		Tertinggi	
		Pangkat	Gol/Ru	Pangkat	Gol/Ru
1	I A	Pembina Utama Madya	IV//d	Pembina Utama	IV/e
2	I B	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama	IV/e
3	II A	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4	II B	Pembina Tingkat I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	III A	Pembina	IV/a	Pembina Tingkat I	IV/b
6	III B	Penata Tingkat I	III/d	Pembina	IV/a
7	IV A	Penata Muda Tingkat I	III/b	Penata Tingkat I	III/d
8	IV B	Penata Muda	III/a	Penata	III/c

*Sumber : Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002*

Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural antara lain dimaksudkan untuk membina karier PNS dalam jabatan struktural dan kepangkatan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundangan yang berlaku.

Persyaratan PNS yang akan diangkat dalam jabatan struktural, antara lain : berstatus PNS, serendah-rendahnya memiliki pangkat satu tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan, memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan, semua unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik dalam dua tahun terakhir, memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan, sehat jasmani dan rohani.

Selain persyaratan tersebut, Pejabat Pembina Kepegawaian perlu memperhatikan faktor : senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan (diklat) jabatan, pengalaman.

PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus diklat kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang dite-tapkan untuk jabatan tersebut. Artinya, PNS dapat diangkat dalam jabatan struktural meskipun yang bersangkutan belum mengikuti dan lulus diklat kepemimpinan. Namun demikian untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan me-nambah wawasan, maka kepada PNS yang bersangkutan tetap diharuskan untuk mengikuti dan lulus diklat kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatannya.

Uraian diatas menunjukkan bahwa Diklat Kepemimpinan Tingkat III perlu dilakukan, karena hal tersebut berperan dalam suatu jabatan bagi pegawai negeri sipil.

Sekretaris daerah mengatakan (hasil wawancara, tanggal 6 April 2015) :  
*“Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah salah satu hal yang menjadi pertimbangan dalam penentuan pengangkatan jabatan struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah.”*

Staf Bagian Tata Pemerintahan yang sebelumnya pernah menduduki jabatan struktural (hasil wawancara, tanggal 15 April 2015) menyebutkan :

*“Penentuan pengangkatan jabatan, dipengaruhi banyak faktor dan pertimbangan, tidak hanya pertimbangan diklat kepemimpinan saja.”*

Beberapa wawancara diatas, diketahui bahwa diklat kepemimpinan juga menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan jabatan, namun tidak terlalu signifikan dikarenakan ada banyak faktor lain yang menentukan.

Sistem manajemen tentang aparatur khususnya pegawai negeri sipil diarahkan guna menjamin pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan yang berdayaguna dan berhasil guna, manajemen PNS merupakan keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme, penyelenggaraan tugas.

Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural merupakan suatu kebijaksanaan dalam manajemen aparatur, hal ini sebagaimana disebutkan dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Pasal 17 ayat 2) disebutkan :

Pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, rasa atau golongan.

Jabatan struktural merupakan suatu kedudukan yang menempatkan posisi jenjang karier PNS yang memiliki kompetensi, prestasi kerja dan profesionalisme hal ini dapat dihasilkan melalui proses pengembangan aparatur melalui Diklat Kepemimpinan Tingkat III, sebagaimana hasil wawancara dengan sekretaris daerah bahwa Diklat Kepemimpinan Tingkat III merupakan suatu pertimbangan penempatan PNS dalam menduduki jabatan struktural, dengan mengikuti diklat struktural tentunya kualifikasi seseorang akan semakin meningkat baik dari segi kompetensi, kinerja dan profesionalisme.

Sejak diberlakukannya keputusan Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 tentang ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural, bahwa

pengangkatan PNS dalam jabatan struktural salah satunya harus memiliki kulaifikasi dan tingkat pendidikan karena hal ini sangat mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara professional terutama dalam penerapan program kerja sesuai dengan harapan pencapaian dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III yaitu pemimpin perubahan.

**b. Jumlah PNS di Sekretariat Daerah yang memenuhi Persyaratan Mengikuti Diklat**

Faktor kedua yang menjadi pendukung perlunya melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di sekretariat daerah adalah banyaknya jumlah pegawai negeri sipil di instansi tersebut yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti diklat dimaksud.

Berdasarkan data yang ada, jumlah pegawai yang telah memenuhi persyaratan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Jumlah PNS Sekretariat Daerah Kab. Mamberamo Tengah**  
**Yang Memenuhi Persyaratan Mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III**

No	Bagian	Jumlah (orang)
1.	Tata Pemerintahan	2
2.	Kesejahteraan Rakyat	2
3.	Organisasi dan PAN	1
4.	Hukum dan Perundang-undangan	1
5.	Tata Usaha Keuangan	1
6.	Administrasi Pembangunan	1
7.	Humas dan Protokol	2
8.	Umum	1
	<b>Jumlah</b>	<b>11</b>

*Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur Kabupaten Mamberamo Tengah, 2015*

Tabel tersebut menunjukkan bahwa ada sebelas orang pegawai di sekretariat daerah yang sudah memenuhi persyaratan namun belum mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, jumlah ini cukup banyak dan dirasa perlu untuk

segera dilaksanakan karena berpengaruh dalam pengembangan karier dan fungsi kepemimpinan pegawai tersebut, mengingat sebagian pegawai yang belum mengikuti diklat ini telah menduduki jabatan eselon IV dan III.

Sekretaris daerah menyampaikan (hasil wawancara tanggal 6 April 2015)

*" PNS yang sudah memenuhi syarat namun\* belum bisa mengikuti diklat PIM III dikarenakan faktor pembiayaan dan juga karena jumlah kuota yang disediakan oleh Pusdiklat hanya sedikit"*

Sebagaimana disampaikan oleh sekretaris daerah bahwa PNS yang belum mendapat kesempatan mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III dikarenakan sumber pembiayaan untuk mengirim peserta untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III sangat terbatas, disamping itu jumlah kuota yang disediakan oleh Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri sangat terbatas.

PNS pada sekretariat daerah yang sudah memenuhi persyaratan namun belum mendapatkan kesempatan untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III sesuai hasil penelitian berjumlah 11 orang, jumlah ini cukup banyak artinya bahwa sekretariat daerah memiliki jumlah sumber daya aparatur pada level menengah yang tersedia sangat menunjang bagi pelaksanaan pemerintahan, yang menjadi penyebab sehingga belum dapat dikirim untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah karena keterbatasan pembiayaan. Untuk saat ini pemerintah daerah sedang memprioritaskan anggaran daerah kepada pembangunan infrastruktur penunjang seperti kantor pemerintahan, gedung sekolah, dan pembangunan lain di bidang kesehatan, pendidikan dan ekonomi, sedangkan untuk pengembangan aparatur Pemerintah Kabupaten Mamberamo tengah menempatkan pada posisi prioritas dua<sup>9</sup> karena Mamberamo tengah



merupakan daerah yang masih berkembang dan masih minim dengan fasilitas utama. Namun demikian pemerintah daerah akan tetap berusaha agar pendidikan untuk pengembangan kompetensi aparatur tetap akan dilaksanakan.

Kendala lain yang menyebabkan jumlah peserta yang sudah memenuhi syarat namun belum bisa untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah keterbatasan kuota bagi peserta yang disediakan oleh Pusdiklat, Sekretaris daerah telah melakukan pendekatan dan loby kepada Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri di Makasar agar kuota bagi peserta di Mamberamo Tengah agar ditambah bila perlu dapat mengadakan satu kelas khusus tersendiri bagi Kabupaten Mamberamo Tengah mengingat cukup banyaknya PNS pada sekretariat daerah yang mengantri untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, hal ini direspon baik oleh pihak Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri di Makasar tentang usulan pembukaan kelas tersendiri bagi peserta dari Kabupaten Mamberamo Tengah dan akan di tindak lanjuti dengan memperhatikan prosedur yang berlaku di Pusdiklat.

## **2.2 Faktor Penghambat**

### **a. Kurang Berfungsinya Baperjakat**

Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) Kabupaten Mamberamo Tengah yang diketuai oleh sekretaris daerah ini, berperan menyeleksi dan menetapkan kedudukan pegawai negeri sipil dalam jabatan tertentu.

Sebagaimana diketahui bahwa salah satu pertimbangan dalam penentuan jabatan adalah pertimbangan telah mengikuti diklat kepemimpinan atau belum, namun pada prakteknya pertimbangan tersebut tidak terlalu berperan penting

dalam penentuan jabatan di Kabupaten Mamberamo Tengah. Hal ini diketahui dari wawancara dengan 2 orang staf yang sebelumnya pernah menduduki jabatan struktural yaitu staf bagian tata pemerintahan (hasil wawancara tanggal 15 April 2015) yang mengatakan :

*“Penentuan jabatan lebih besar dipengaruhi oleh pertimbangan politis daripada mengacu kepada aturan kepegawaian , terutama untuk jabatan eselon III”*

Staf bagian tata usaha keuangan mengatakan (hasil wawancara tanggal 15 April 2015) :

*“Pertimbangan aturan kepegawaian juga berperan dalam penentuan jabatan, tetapi untuk jabatan tertentu ada faktor lain yang lebih berpengaruh.”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa penempatan dan pengangkatan PNS dalam jabatan struktural masih dipengaruhi oleh kepentingan yang bersifat politis, disamping itu pola pengangkatan PNS juga sangat sarat dengan pertimbangan kekerabatan. Hal lain yang menjadi kendala bagi Baperjakat dalam menerapkan ketentuan dalam pengangkatan PNS dalam jabatan struktural yaitu dampak dari pemilihan kepala daerah dan wakil kepala daerah secara langsung.

**Tabel 4.8**  
**Susunan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan**  
**Kabupaten Mamberamo Tengah**

No	Jabatan Baperjakat	Jabatan Dalam Struktural
1.	Ketua	Sekretaris Daerah
2.	Sekretaris	Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur
3.	Anggota	Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesra
4.	Anggota	Inspektur
5.	Anggota	Kepala Bagian Organisasi dan PAN

*Sumber : Bagian Hukum dan Perundang-undangan Setda Kab. Mamberamo Tengah (data diolah), 2015*

Sesuai susunan tim baperjakat tersebut bahwa susunan keanggotaan tim baperjakat dijabat oleh pejabat struktural Kabupaten Mamberamo Tengah yang memiliki tugas pokok dan kewenangan dalam mengatur dan menganalisa kebutuhan jabatan dan pejabat struktural yang akan diangkat dan dimutasikan, sekretaris daerah sebagai ketua merangkap anggota, Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur sebagai sekretaris, Asisten bidang pemerintahan dan kesra sebagai anggota, inspektur sebagai anggota dan kepala bagian organisasi dan PAN sebagai anggota.

Kondisi idealnya Baperjakat harus profesional dan proporsional dalam menata jabatan struktural di lingkungan pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah meskipun mendapat tekanan, titipan dan juga arahan khusus dari Bupati dan Wakil Bupati serta elite-elite penentu lainnya. Oleh sebab itu juga diperlukan

kontrol yang ketat baik secara internal pemerintah daerah melalui Inspektorat maupun juga lembaga legislatif (DPRD Kabupaten Mamberamo Tengah).

Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural di lingkungan pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah dilakukan melalui Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang memberikan rekomendasi kepada pimpinan yang berwenang tentang pertimbangan kelayakan PNS dalam menduduki suatu jabatan. Dalam mempertimbangkan PNS pada suatu jabatan tertentu dilakukan menggunakan dua metode, yakni metode konstitusional, yakni mengacu pada peraturan perundangan tentang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil. Penataan ini di satu sisi terlihat menggunakan sistem merit dalam proses penataan, akan tetapi secara laten *spoil system* yang lebih mengemuka meskipun bersifat implisit. *Spoil system* yang berlangsung mengarah pada kedekatan politis, misalkan tim sukses, patronase (kekerabatan) dan juga nepotisme (asas primordialisme).

Disisi lain, peranan Baperjakat tidak berperan sebagaimana mestinya, yakni penentuan jabatan-jabatan struktural masih diintervensi oleh Bupati dan Wakil Bupati dan elite-elite penentu di sekelilingnya.

Penyebab lain dari kurang berperannya Baperjakat yaitu pelaksanaan Pemilu Kepala Daerah (Pilkada) secara langsung, dalam proses pilkada langsung para kandidat membentuk tim sukses yang komposisinya bisa dari kalangan masyarakat, aparatur pemerintah dan pihak lain yang memiliki kepentingan setelahnya, tim sukses ini akan memperjuangkan kandidatnya dengan segala cara untuk memenangkan sebagai bupati dan wakil bupati terpilih. Setelah terpilih bupati dan wakil bupati dalam menata struktural birokrasi untuk menempatkan

PNS dalam jabatan tertentu tidak memperhatikan rekomendasi dari Baperjakat, bupati dan wakil bupati lebih mengakomodir usulan dari tim sukses yang memiliki hubungan timbal balik dan balas budi. Kondisi demikian sekarang ini terjadi pada Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah bahwa kinerja Baperjakat tidak berjalan dalam hal pemberian pertimbangan kepada kepala daerah untuk pengangkatan PNS dalam jabatan struktural

#### **b. Ketidaksiapan Pemerintah Daerah**

Melihat pola penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Kabupaten Mamberamo Tengah yang mengirim PNSnya ke Pusdiklat Kemendagri Regional Makassar, dinilai kurang efisien. Pemerintah Daerah apabila melaksanakan sendiri Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Kabupaten Mamberamo Tengah tentunya akan lebih banyak biaya yang dapat dikurangi, apalagi dengan diklat pola baru ini, setiap peserta membutuhkan biaya yang cukup besar untuk mendanai pola belajar dengan sistem *on-off campus*.

Namun dalam hal ini, sampai saat ini Pemerintah Daerah belum mampu untuk menyelenggarakan secara mandiri.

Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur (hasil wawancara, tanggal 7 April 2015) mengatakan :

*“Pemerintah Daerah belum siap dalam melaksanakan diklat di daerah, dikarenakan faktor tempat, tenaga pengajar dan pertimbangan lainnya.”*

Sekretaris daerah mengatakan (hasil wawancara tanggal 6 April 2015) :

*“Pemerintah daerah belum bisa menyelenggarakan Diklat di daerah, pemerintah kedepan akan berupaya untuk membangun sarana dan prasarana kediklatan di daerah”*

Ketidaksiapan pemerintah daerah ini tentunya menjadi faktor penghambat suksesnya pelaksanaan program Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah dan umumnya di Kabupaten Mamberamo Tengah, padahal banyak pegawai yang telah layak untuk mengikuti diklat dimaksud. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur (hasil wawancara tanggal 7 April 2015) :

*“Pemerintah daerah belum bisa melaksanakan diklat sendiri, untuk sementara masih bekerjasama dengan Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri di Makassar”*

Berdasarkan wawancara di atas bahwa Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah belum bisa untuk melaksanakan Diklat di daerah karena keterbatasan sarana dan prasarana, sebagai solusi pemerintah daerah melakukan kerjasama dengan Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar.

Jika pelaksanaan diklat dapat dilakukan di dalam daerah tentunya akan terjadi efisiensi pembiayaan yang akan dikeluarkan untuk kebutuhan diklat serta kemudahan peserta diklat dalam mendapatkan kebutuhan data serta berkoordinasi dengan pimpinannya.

Menyangkut pembiayaan dalam pelaksanaan Diklat PIM III, Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur mengatakan (hasil wawancara tanggal 7 April 2015) ;

*“pembiayaan dalam pelaksanaan Diklat ada dua jenis yaitu bersumber dari APBN dan APBD, untuk APBD kami mengusulkan setiap tahun untuk menganggarkan biaya diklat”*

Faktor penghambat kedua yang tidak mendukung pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah ataupun di Kabupaten Mamberamo Tengah secara keseluruhan adalah dilihat dari kesiapan pemerintah setempat. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan selama penelitian dapat diketahui bahwa pemerintah setempat belum mampu atau tidak siap untuk melaksanakan diklat dimaksud secara mandiri, hal ini dikarenakan ketidaksiapan dalam beberapa faktor antara lain belum tersedianya lokasi atau tempat diklat, tenaga pengajar, dan kelengkapan administrasi yang berkaitan dengan perijinan penyelenggaraan diklat dimaksud.

Dalam beberapa tahun terakhir, Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah bekerjasama dengan Lembaga Pusdikalt Kemendagri Regional Makassar, dimana peserta diklat dari Kabupaten Mamberamo Tengah dikirim ke lembaga tersebut untuk mengikuti diklat baik itu Diklat Kepemimpinan Tingkat III.

Namun dengan telah diterapkan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola baru dengan sistem *on-off campus*, dimana pembelajaran diklat dilakukan di dalam dan di tempat bekerja, tentunya membutuhkan kesiapan biaya yang cukup besar bagi peserta diklat dari Kabupaten Mamberamo Tengah, dikarenakan harus beberapa kali kembali ketempat bertugas untuk pengambilan data dan penelitian dalam rangka program diklat tersebut.

Kedepannya pemerintah daerah perlu memperhitungkan secara matang tingkat efisiensi pelaksanaan diklat yang telah dilakukan, sehingga dapat diketahui pilihan yang lebih efisien yaitu mengirim peserta ke Lembaga Pusdiklat Kemendagri Regional Makassar atau menyelenggarakan sendiri di wilayah Kabupaten Mamberamo Tengah.

Jika dilihat dari banyaknya jumlah pegawai yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, terutama di lingkungan sekretariat daerah yaitu sebanyak 11 orang, dan jika ditambah dari beberapa SKPD lain. Hal ini menunjukkan kebutuhan akan diklat tersebut sangat penting, dan tentunya akan lebih efisien jika dilaksanakan di wilayah setempat, hal ini tentunya akan memenuhi kebutuhan diklat bagi seluruh PNS di Kabupaten Mamberamo Tengah, mengingat jika dilaksanakan diluar kabupaten tidak akan memenuhi kebutuhan PNS dimaksud.

### **3. Manfaat Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS Di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah**

Evaluasi Diklat Kepemimpinan Tingkat III dimaksudkan untuk melihat manfaat yang didapatkan oleh PNS dan sekretariat daerah. Bentuk manfaat yang didapatkan oleh PNS yang bersangkutan adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan kepemimpinan, adapun manfaat bagi sekretariat daerah dapat berupa berjalan optimalnya fungsi pemerintahan yang menjadi tugas sekretariat daerah, hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Kaswan (2013 : 215) bahwa evaluasi program pelatihan adalah memeriksa hasil suatu program membantu dalam mengevaluasi keefektifannya. Efektivitas pelatihan mengacu kepada manfaat yang diperoleh perusahaan/organisasi dan peserta pelatihan dari pelatihan.

Evaluasi pelatihan dalam penelitian ini menggunakan indikator teori Kirkpatrick yang dikenal dengan *The four Levels Technique for Evaluating Training Programs* yaitu Reaksi, Pembelajaran, Perilaku dan Hasil.



### 3.1. Reaksi/Reaction

Evaluasi pada tahap pertama adalah mengukur reaksi peserta yaitu kepuasan mereka selama mengikuti pelatihan, sehingga diketahui bagaimana tanggapan PNS pada sekretariat daerah yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Humas dan Protokol (hasil wawancara, 10 April 2015) mengatakan :

*“Kami cukup antusias dan semangat diikutkan dalam kegiatan diklat ini, karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan karier kedepannya.”*

Kepala Bagian Umum menyatakan bahwa (hasil wawancara, tanggal 10 April 2015) :

*“Kegiatan ini merupakan hal positif bagi pegawai, terutama dalam hal penjenjangan karier dan jabatan, namun hendaknya pada prakteknya dilapangan hasil dari kegiatan diklat ini berpengaruh bagi karier kami kedepannya.”*

Kasubag Produk Hukum dan Perundang-undangan (hasil wawancara tanggal 14 April 2015) menyatakan :

*“Suasana di diklat sangat menyenangkan, fasilitas yang disediakan sangat baik sekali sehingga kami cukup termotivasi untuk mengikutinya.”*

Kepala Bagian Kesejahteraan Sosial (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) mengatakan :

*“Selama diklat kami sangat puas, fasilitas yang disediakan sangat baik, para tenaga pengajar juga cukup menarik dalam menyampaikan materi serta konsumsi yang ada menunya sesuai selera.”*

Staf Bagian Tata Usaha Keuangan (hasil wawancara, tanggal 15 April 2015)

mengatakan :

*“Para tenaga pengajar memiliki cara mengajar yang cukup menarik sehingga tidak membosankan.”*

Sesuai hasil wawancara dengan beberapa PNS yang sudah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III sangat merespon dengan baik menyangkut keikutsertaannya dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat III baik itu dari proses pembelajaran sampai dengan proses integrasi terhadap sesama peserta sehingga terwujud kebersamaan tanpa memandang berbagai perbedaan, setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III para peserta mengharapkan kedepannya setelah mendapatkan pembelajaran tentang kepemimpinan maka pemerintah daerah dapat mempertimbangkan untuk peningkatan karier .

Evaluasi Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada tahap pertama ini adalah melihat reaksi dari peserta diklat. Program pelatihan tentunya melibatkan peserta atau orang yang berkepentingan atas kegiatan pelatihan tersebut. Salah satu indikator mengevaluasi program pelatihan adalah melihat reaksi atau tanggapan dari para peserta tersebut. Kaswan (2013) mendefinisikan reaksi sebagai seberapa baik peserta pelatihan menyukai program pelatihan tertentu.

Jika diuraikan maksud reaksi adalah mengetahui perasaan peserta pelatihan, yaitu mengetahui motivasi, minat dan perhatian serta seberapa besar kepuasan yang didapat oleh peserta setelah mengikuti pelatihan.

Kepuasan peserta dapat tercapai apabila aspek materi tersedia sesuai kebutuhan peserta selama pelatihan, yaitu meliputi fasilitas yang tersedia, cara

penyaji menyampaikan materi, jadwal kegiatan dan menu konsumsi yang disediakan.

Beberapa wawancara menunjukkan bahwa PNS yang telah mengikuti diklat ini memberikan reaksi positif, karena diikutkan dalam kegiatan ini. Diketahui bahwa mereka sangat menaruh perhatian dan minat serta termotivasi terhadap penyelenggaraandiklat dimaksud, hal ini dikarenakan adanya pemahaman mereka bahwa berdasarkan regulasi, diklat ini menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan karier selanjutnya serta dan menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam jabatan.

Mereka cukup puas atas penyelenggaraan diklat, karena dari pernyataan mereka tidak ada keluhan berkaitan dengan fasilitas, cara penyampaian materi serta ketersediaan konsumsi yang cukup bagi peserta.

Dengan demikian secara umum dapat disimpulkan bahwa PNS sekretariat daerah yang telah mengikuti diklat menunjukkan reaksi positif atas diklat yang telah mereka ikuti. Atas reaksi positif tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap hasil yang baik pada akhir pembelajaran.

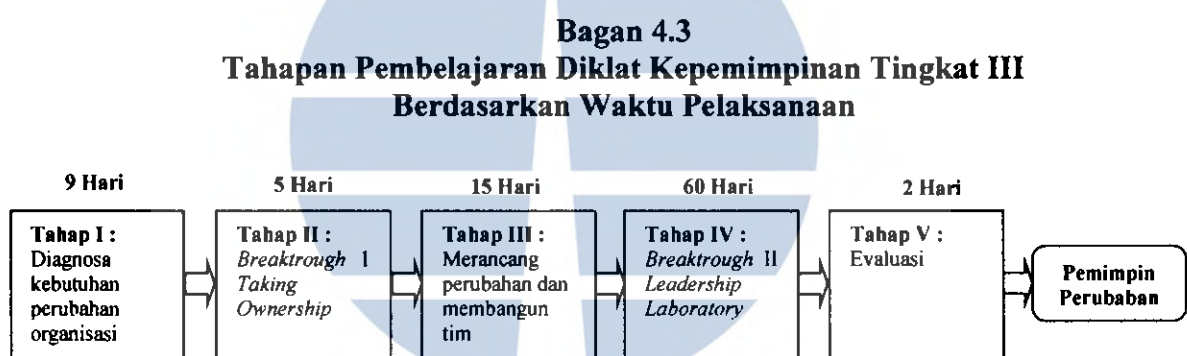
### **3.2. Pembelajaran/*Learning***

Evaluasi tahap kedua ini yaitu adalah melihat apakah setelah proses pembelajaran terjadinya peningkatan pengetahuan para PNS sekretariat daerah yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, untuk mengetahui terjadinya peningkatan pengetahuan atau tidak dilihat dari penilaian tertulis terhadap kualifikasi kelulusan yang bersangkutan sebagaimana yang tertuang dalam Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan.

Pemberian kualifikasi kelulusan ini adalah akumulasi dari penilaian keseluruhan mata diklat yang diajarkan. Pada Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola lama agenda pembelajarannya meliputi :

1. Kajian Sikap dan Perilaku
2. Kajian Manajemen Publik
3. Kajian Pembangunan
4. Aktualisasi

Terdapat perubahan pembelajaran pada Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola baru, tahapan pembelajarannya dapat dilihat dari bagan berikut :



*Sumber : Pedoman Pelaksanaan Diklat PIM III LAN-RI, 2014*

Tahapan pembelajaran pertama berkaitan dengan materi integritas dan wawasan kebangsaan, pembekalan isu strategis, organisasi berkinerja tinggi, diagnostic reading, penjelasan tentang proyek perubahan. Pada tahap kedua yaitu *Taking Ownership* peserta melakukan proses membangun kesadaran bersama antara peserta dengan atasan serta bawahan dan pihak terkait lainnya menyangkut pentingnya melakukan reformasi pada area strategi yang bermasalah sesuai dengan level jabatan, tahapan ini dilakukan dengan metode *off campus* yaitu peserta melakukan kegiatan di luar kampus/ kembali ke daerah dan instansi tempat bertugas. Tahap ketiga peserta kembali ke kampus dan melanjutkan

tempat bertugas. Tahap ketiga peserta kembali ke kampus dan melanjutkan pembelajaran menyangkut materi rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal pelaksanaan strategi/program/kegiatan organisasi pada proses pembelajaran ini atasan langsung sebagai mentor ikut menguji kelayakan rancangan proyek perubahan tersebut. Tahap keempat peserta kembali ke daerah (*off campus*) untuk mengimplementasikan proyek perubahan yang telah dirancang, peserta memimpin kegiatan dengan melibatkan pihak terkait disaksikan oleh atasan langsung sebagai mentor yang memberikan bimbingan langsung pelaksanaan proyek perubahan. Tahap kelima yaitu tahap evaluasi untuk menilai kompetensi hasil dari pembelajaran selama mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III menyangkut aspek sikap dan perilaku serta kualitas perubahan yang dihasilkan.

Hasil wawancara tentang pertanyaan mengenai apakah peserta menerima dengan baik pembelajaran di Diklat Kepemimpinan Tingkat III, pada dasarnya para PNS yang telah mengikuti diklat tersebut memiliki pendapat yang sama, berikut ini rincian jawaban dari para informan :

menurut Kasubag Produk Hukum dan Perundang-undangan (hasil wawancara, tanggal 14 April 2015) yaitu :

*“Proses pembelajaran dan materi yang diberikan menarik dan dapat kami pahami dengan baik ....”*

Kepala Bagian Umum (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) mengatakan bahwa :

*“materi pembelajaran yang diberikan meliputi pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan serta sikap kepemimpinan, dan dapat diterima dengan jelas”*

Pertanyaan lain menyangkut tentang adakah sistem penilaian yang bertujuan untuk mengetahui pembelajaran yang diterima menunjukkan peningkatan pengetahuan peserta, berikut ini beberapa pendapat dari para PNS tersebut :

Kepala Bagian Humas dan Protokol (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) mengatakan bahwa :

*“tentu ada penilaian yang diberikan oleh para pengajar untuk mengukur sejauh mana peningkatan pembelajaran yang diterima.”*

Kepala Bagian Kesejahteraan Sosial (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) mengatakan bahwa :

*“pada akhir pembelajaran di diklat, dilakukan evaluasi untuk memberikan penilaian keberhasilan belajar bagi peserta, saat itu kualifikasi kelulusan yang saya dapatkan adalah kategori Baik Sekali.”*

Kasubag Bantuan Hukum (hasil wawancara tanggal 14 April 2015) mengemukakan

*“Pembelajaran yang dilakukan sangat bagus sesuai kebutuhan, dan sistem penilaiannya menggunakan kategori/kualifikasi, kualifikasi kelulusan yang saya peroleh pada Diklat Kepemimpinan Tingkat III sebagaimana yang tertuang dalam sertifikat adalah kategori Baik Sekali.”*

Kasubag Kelembagaan juga mengatakan pendapat yang sama (hasil wawancara, tanggal 14 April 2015) bahwa :

*“pada pelaksanaannya, diadakan pengujian sebelum dan sesudah pelatihan, dan hasil yang kita dapatkan, sebagaimana yang tertuang dalam Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan, saya memperoleh kualifikasi kelulusan Baik Sekali .”*

Selain hasil wawancara, dari data yang diperoleh dari Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan 8 Orang PNS sekretariat daerah yang telah mengikuti diklat ini, mereka semua mendapatkan kualifikasi kelulusan Baik Sekali.

Evaluasi pelatihan pada tahap kedua diukur dengan indikator pembelajaran yaitu melihat segala hal yang berkaitan dengan pembelajaran dapat diterima oleh peserta pelatihan. Kaswan (2013 : 218) menyebutkan *learning* atau belajar disini didefinisikan sebagai sikap yang berubah, pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari.

Atas dasar pendapat tersebut, ada tiga aspek yang perlu dilihat untuk mengevaluasi pelatihan berdasarkan indikator pembelajaran, yaitu meningkatnya pengetahuan, terjadinya perubahan sikap dan meningkatnya keterampilan.

Untuk mengetahui keberhasilan pelatihan maka perlu diketahui pengetahuan apa yang telah diterima oleh peserta, sikap apa yang telah berubah dan keterampilan apa yang telah dipelajari.

Pembelajaran dalam diklat ini adalah peserta menerima pengetahuan kepemimpinan dalam jabatan struktural pemerintahan dan pembinaan pengembangan pola kepemimpinan. Dalam pelaksanaan Diklat PIM III dengan pola lama terdiri dari beberapa agenda pembelajaran sebagai berikut :

1. Kajian Sikap dan Perilaku
  - a. Kepemimpinan di alam terbuka
  - b. Pengembangan Potensi Diri

- c. **Kepemimpinan dalam organisasi**
2. **Kajian Manajemen Publik**
  - a. **Analisa Kebijakan Publik**
  - b. **Hukum Administrasi Negara**
  - c. **Membangun Kepemerintahan yang baik**
  - d. **Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya**
  - e. **Negoisasi, Kolaborasi dan Jejaring Kerja**
  - f. **Pengembangan Pelaksanaan Pelayanan Prima**
  - g. **Teknik-Teknik Analisis Manajemen**
  - h. **Pemberdayaan SDM**
  - i. **AKIP Pengukuran Kerja**
  - j. **Teknologi Informasi dalam Pemerintahan**
  - k. **Telaahan Staf Paripurna**
3. **Kajian Pembangunan**
  - a. **Teori dan Indikator Pembangunan**
  - b. **Pembangunan Daerah, Sektor dan Nasional**
  - c. **Sistem Pengelolaan Pembangunan**
  - d. **Muatan Teknis Substantif Lembaga**
4. **Aktualisasi**
  - a. **Isu Aktual Sesuai Tema**
  - b. **Observasi Lapangan (OL)**
  - c. **Kertas Kerja Perorangan (KKP)**
  - d. **Kertas Kerja Kelompok (KKK)**
  - e. **Kertas Kerja Angkatan (KKA)**

Berdasarkan lampiran Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Dikalt PIM III terjadi



perubahan pada pola pelaksanaan dari pola lama menjadi pola baru, agenda pembelajaran pada Diklat PIM III dengan pola baru terdiri dari :

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Mata Diklat untuk Tahap ini adalah :

- a. Wawasan Kebangsaan;
- b. Integritas;
- c. Pembekalan isu strategis;
- d. Diagnostic Reading;
- e. Penjelasan Proyek Perubahan.

2. Tahap Taking Ownership (Breakthrough I)

Mata Diklat untuk Tahap ini adalah :

- a. Coaching;
- b. Counselling.

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Mata Diklat untuk Tahap ini adalah :

- a. Pengembangan Potensi Diri;
- b. Inovasi;
- c. Jejaring Kerja;
- d. Budaya Kerja dalam Efektivitas Kepemimpinan;
- e. Membangun Tim Efektif;
- f. Benchmarking ke Best Practice;
- g. Merancang Proyek Perubahan;
- h. Seminar Presentasi Proyek Perubahan;
- i. Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan.

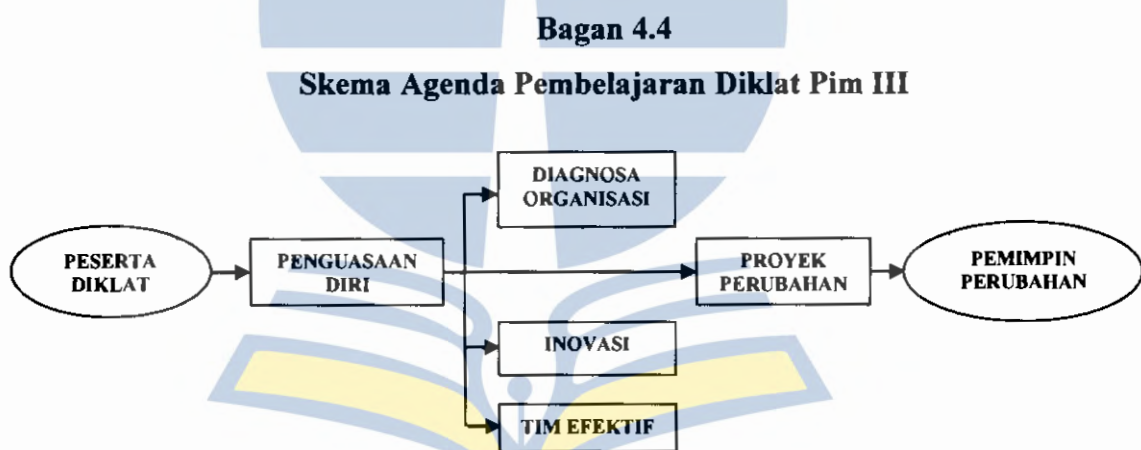
## 5. Tahap Evaluasi

Mata Diklat untuk Tahap ini adalah :

- a. Seminar Laboratorium Kepemimpinan;
- b. Evaluasi Kepemimpinan.

Berdasarkan uraian diatas penjabaran agenda pembelajaran Diklat Kepemimpinan Tingkat III terdiri atas :

1. agenda penguasaan diri (*Self Mastery*),
2. agenda *Diagnostic Reading*,
3. agenda tim efektif,
4. agenda Inovasi dan
5. agenda Proyek Perubahan.



Sumber : Pedoman Pelaksanaan Diklat PIM, LAN-RI, 2014

Pada agenda Tim Efektif, peserta dilatih untuk dapat mencari dukungan dalam proses perubahan mereka dan bagaimana menetapkan strategi berkomunikasi kepada para *stakeholder* nya serta kemampuan bagaimana mengelola emosi mereka ketika berhadapan dengan para *stakeholder* yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda.

Pada agenda Tim Efektif, peserta dilatih untuk dapat mencari dukungan dalam proses perubahan mereka dan bagaimana menetapkan strategi berkomunikasi kepada para *stakeholder* nya serta kemampuan bagaimana mengelola emosi mereka ketika berhadapan dengan para *stakeholder* yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda.

Pada tahapan inisiasi perubahan, kemampuan menghargai pendapat orang lain dengan sabar dan penuh apresiasi hanya bisa dilakukan oleh orang yang cerdas secara emosi. Peserta pelatihan diharapkan bisa tenggang rasa dalam menghadapi gagasan kontroversial yang datangnya dari berbagai arah, tinggal bagaimana ia bersikap, apakah gagasan tersebut akan menjadi sebuah dukungan atau penolakan.

Pemberian kelima agenda ini diberikan dalam dua tahap yaitu :

1. pada tahap pertama dan tahap ketiga penyelenggaraan Diklat dimana peserta dalam posisi *on campus* artinya peserta dalam proses pembelajaran di tempat pelatihan.
2. tahap dua dan tahap keempat, peserta tidak berada dikampus atau *off campus*. Pada tahap kedua itu, peserta mengkampanyekan tentang pentingnya suatu perubahan dan dibutuhkannya sejumlah dukungan untuk melakukan perubahan tersebut. Sementara pada tahap keempat, mereka akan pulang ketempat kerja masing-masing untuk melakukan laboratorium kepemimpinan.

Salah satu kurikulum yang akan diterima peserta pada tahap tiga diatas adalah *Benchmark* atau studi banding. Jika sebelumnya pada kurikulum lama dikenal dengan studi lapang, maka yang membedakan *benchmark* yang ada sekarang adalah lokus visitasi peserta, Diklat Kepemimpinan Tingkat III

melaksanakannya didalam negeri. Sebagai sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan, para peserta dipandang perlu dibekali kemampuan menginovasi kebijakan- kebijakan melalui *benchmarking* ini. Dalam kegiatan ini, peserta diharapkan dapat mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan sejumlah organisasi yang memiliki *best practice* melalui pembelajaran *benchmarking*. Selain itu para peserta diharapkan dapat mempelajari apa saja tantangan, hambatan, serta cara mengatasinya, dibalik proses implementasi suatu inovasi atau kebijakan inovatif yang dilakukan pemerintah instansi lokus. Melalui kegiatan ini diharapkan peserta terinspirasi untuk mengimplementasikan desain perubahan diinstansi mereka masing-masing melalui sejumlah kegiatan yang telah mereka rencanakan di tahap tiga. Selanjutnya kemampuan kepemimpinan peserta ini diasah melalui praktik kepemimpinan ditempat kerja masing-masing.

Esensi dari Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola baru yaitu penguatan kepemimpinan, berdasarkan uraian diatas, evaluasi Diklat Kepemimpinan Tingkat III dengan menggunakan indikator pembelajaran dilihat dari tiga aspek yaitu :

1. Meningkatnya pemahaman pengetahuan tentang kepemimpinan dalam jabatan struktural
2. Perubahan sikap selama peserta mengikuti pelatihan
3. Meningkatnya keterampilan tentang pola kepemimpinan

Untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan ketiga aspek tersebut, dilihat dari hasil penilaian tertulis yang termuat dalam sertifikat Diklat Kepemimpiann Tingkat III yang diterima peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Adapun kategori penilaian pada masing-masing aspek yaitu :

1. Aspek pengetahuan kepemimpinan meliputi pemahaman tentang materi kepemimpinan birokrasi,
2. Aspek sikap meliputi integritas, etika, kedisiplinan, kerjasama dan prakarsa.
3. Aspek Keterampilan kepemimpinan meliputi kemampuan mempengaruhi stakeholder; Kemampuan membangun tim efektif; Ketangguhan (endurance) dalam melaksanakan rencana perubahan; Kualitas implementasi rancangan perubahan; Kepatuhan terhadap etika birokrasi.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa jika melihat dari kesiapan PNS saat mengikuti diklat, diketahui mereka memiliki kesiapan yang baik dari sisi minat, motivasi, perhatian dan kepuasan saat mengikuti pelatihan. Kesiapan peserta yang baik ini tentunya mempengaruhi proses pembelajaran yang mereka terima serta hasil akhir dari diklat tersebut.

Hasil penelitian diketahui bahwa proses pembelajaran yang diikuti PNS menunjukkan keberhasilan, sebagaimana yang tercantum dalam sertifikat Diklat Kepemimpinan Tingkat III, menunjukkan bahwa seluruh peserta mendapatkan penilaian dengan kategori Baik. Para PNS yang telah mengikuti pelatihan menyatakan bahwa mereka menyerap dengan baik setiap materi yang disampaikan serta mereka mendapatkan penilaian yang memuaskan pada setiap mata diklat yang diberikan.

Evaluasi Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS sekretariat daerah yang diukur dengan indikator pembelajaran dapat dikatakan bahwa pembelajaran yang diberikan diterima dengan baik, ini terlihat dari penilaian ujian setiap PNS mendapatkan nilai yang memuaskan, dengan demikian PNS sekretariat daerah yang telah mengikuti pelatihan dianggap telah memahami materi diklat dengan

baik. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Kaswan (2013 : 219) yang menyebutkan “untuk mengetahui apakah seseorang peserta pelatihan telah memahami materi pelatihan dengan baik, biasanya dilakukan pengujian sebelum dan sesudah pelatihan, yang disebut dengan *pretest* dan *post test*.”

Pendapat tersebut, sesuai dengan yang telah dijalani oleh PNS sekretariat daerah yang mengikuti diklat tersebut, bahwa mereka menjalani *pre test* dan *post test* saat di diklat, serta dari pernyataannya bahwa mereka mendapatkan nilai yang cukup memuaskan. Hal ini menandakan bahwa sebagai peserta mereka dianggap memahami materi selama proses pembelajaran di diklat tersebut.

### 3.3. Perilaku/*Behavior*

Evaluasi pada tahap ketiga ini yaitu melihat perubahan perilaku PNS sebagai alumni peserta diklat, apakah yang bersangkutan melakukan perubahan perilaku sesuai yang dijanjikan selama di diklat. Jika sebelumnya keluaran peserta diklat hanya menghasilkan sebuah dokumen kertas kerja, maka dalam diklat pembaharuan ini, peserta diklat diminta mampu membuat suatu perubahan nyata.

Berdasarkan hasil penilaian pimpinan di sekretariat daerah, sesuai hasil wawancara tanggal 6 April 2015 dengan sekretaris daerah mengatakan bahwa :

*“Hasil diklat yang dibawa ketempat bertugas, belum menunjukkan perubahan yang signifikan, padahal setelah mengikuti diklat diharapkan ada hal baru yang dibawa bagi arah perubahan yang baik di kantor kita ini.”*

Beberapa orang bawahan (staf) dari PNS yang telah mengikuti diklat ini mengatakan (hasil wawancara tanggal 15 April 2015) :

*“Rutinitas tugas dari pimpinan berjalan seperti biasa, belum ada terobosan yang dibuat setelah beliau mengikuti diklat.”*

Saat penelitian diberikan pertanyaan juga kepada PNS yang telah mengikuti diklat tentang penerapan perilaku di tempat kerja sesuai yang diajarkan saat diklat serta ada atau tidaknya hambatannya, berikut uraian pernyataan yang bersangkutan :

Kepala Bagian Humas dan Protokol (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) menyatakan bahwa :

*“secara individu saya mampu menyerap ilmu yang diajarkan selama diklat, namun saat kembali bertuga, untuk menerapkan ilmu tersebut mengalami kendala dalam hal fasilitas kerja yang menyangkut dengan peralatan dan anggaran”*

Kepala Bagian Kesejahteraan Sosial (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) menyatakan bahwa :

*“ilmu yang saya terima di diklat diantaranya berkaitan dengan cara penjabaran visi misi instansi ke dalam program, telah disusun dengan perencanaan yang baik, namun pada saat pengelolaan program-program tersebut kita perlu melibatkan bawahan, dan saat ini kebanyakan bawahan yang ada dibawah pimpinan saya memiliki kemampuan yang kurang dalam merespon instruksi untuk melaksanakan program tersebut.”*

Kepala Bagian Umum (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) menyatakan *“Saya terkendala dengan bawahan yang memiliki kemampuan yang kurang dalam menjalankan tugas, sehingga untuk menerapkan hasil yang diperoleh di diklat, misalnya menerapkan program baru, saya tidak dapat mengharapkan suatu program selesai secara efektif dan efisien...saya perlu*

*membenahi kompetensi bawahan saya dulu sebelum menyerahkan tugas-tugas lainnya.”*

Kepala Bagian Kesejahteraan Sosial (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) menyatakan :

*“sebagai pimpinan kami telah cukup menerima pengetahuan dan keterampilan selama diklat, kendalanya di lapangan adalah ketersediaan peralatan, anggaran serta kurangnya kemampuan staf, saya sangat sependapat dengan rekan saya yang lain.”*

Kasubag Bantuan Hukum (hasil wawancara tanggal 14 April 2015) menurut pendapat saya bahwa :

*“saat itu pertimbangan saya direkomendasikan untuk mengikuti diklat pada tahun 2013 adalah bahwa saya dianggap memenuhi persyaratan menduduki jabatan eselon III, namun sampai saat ini saya masih menduduki jabatan eselon IV, dalam hal ini tentunya pimpinan belum atau tidak diberikan kesempatan kepada saya untuk menerapkan ilmu yang saya peroleh pada jabatan yang semestinya.”*

Staf Bagian Tata Pemerintahan (hasil wawancara tanggal 15 April 2015) menyatakan :

*“saat saya mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada tahun 2013 saya masih menjabat eselon III, namun se kembalinya dari diklat, pimpinan menempatkan saya sebagai staf tanpa alasan yang jelas, tentunya saya se kembali dari diklat tidak dapat menerapkan ilmu yang diperoleh karena sudah tidak menjabat lagi.”*



Kasubag Produk Hukum dan Perundang-undangan (hasil wawancara tanggal 14 April 2015) menyatakan :

*“sepertinya Diklat Kepemimpinan tidak memberikan pengaruh dalam penempatan seseorang dalam jabatan. Jika tidak diberikan kesempatan tentunya kita tidak dapat menunjukkan hasil diklat kepemimpinan yaitu menunjukkan seberapa besar kompetensi kita.”*

Evaluasi Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS di sekretariat daerah pada tahap ketiga diukur dengan menggunakan indikator perilaku, yaitu melihat ada atau tidaknya perubahan perilaku pada PNS tersebut pada saat kembali ketempat kerja setelah yang bersangkutan mendapatkan ilmu dari diklat. Perbedaannya dengan aspek sikap pada indikator learning adalah aspek sikap melihat perubahan perilaku PNS yang terjadi pada saat mengikuti diklat.

Evaluasi pada tahap ini adalah mengetahui bagaimana PNS berperilaku sesuai yang diajarkan dengan cara menerapkan atau mentransfer pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperoleh selama diklat di tempat kerja, untuk diimplementasikan di tempat kerja. Kaswan (2013 : 219) mengemukakan evaluasi level 3 atau *behavior* dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada mantan peserta pelatihan pada saat dia kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan, khususnya perubahan atas perilaku ketiga domain kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap).

Dalam bukunya Kaswan (2013 : 219) menyatakan “evaluasi level 3 atau *behavior* dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada mantan peserta pelatihan pada saat dia kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan, khususnya perubahan atas perilaku.”

Menurut Kirkpatrick dalam Kaswan (2013 : 219), pertanyaan kritis pada evaluasi ini adalah “perubahan-perubahan dalam perilaku kerja apa saja yang terjadi setelah seseorang mengikuti pelatihan?”

Selanjutnya Kirkpatrick dalam Kaswan (2013 : 219) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan, yaitu :

“Pertama, mantan peserta pelatihan tidak dapat mengubah perilakunya sampai dia memperoleh kesempatan untuk melakukannya; Kedua, sangat sukar untuk memperkirakan kapan perubahan itu akan terjadi; Ketiga, bisa jadi eks-peserta tadi menerapkan pengetahuan dan keterampilan barunya dalam pekerjaannya sehari-hari sekembalinya dari pelatihan, namun kemudian tidak melakukannya lagi dikemudian hari.”

Sebagaimana uraian pada evaluasi tahap kedua yaitu pembelajaran atau *learning* menunjukkan bahwa PNS yang telah mengikut pelatihan dianggap berhasil menerima proses pembelajaran diklat tentang peningkatan kompetensi kepemimpinan yang meliputi terjadinya peningkatan pengetahuan meningkatnya pemahaman), terjadinya perubahan sikap selama proses pembelajaran di diklat serta meningkatnya keterampilan.

Selanjutnya evaluasi pada tahap ketiga yaitu perilaku atau *behavior* yaitu melihat keberhasilan transfer hasil pembelajaran yang diterima para PNS tersebut saat ditempat kerja.

Kondisi yang terjadi dilokasi penelitian, menunjukkan bahwa PNS sekretariat daerah yang telah mengikuti diklat selama tahun 2012 sampai dengan 2014, pada tahapan evaluasi ini dinilai belum berhasil atau tidak terjadi perubahan sikap yang signifikan dalam perilaku kerjanya, dan tidak dapat diprediksikan kapan akan menerapkan ilmu yang didapat.

Perilaku kerja yang belum menunjukkan adanya perubahan yang berarti dikemukakan oleh pimpinan yaitu sekretaris daerah yang mengeluhkan tentang

kualitas kerja setelah selesai mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, tanggapan yang sama juga datang dari bawahan yaitu staf yang pimpinannya sudah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III mereka mengemukakan bahwa pimpinan setelah selesai melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat III tidak menampakkan adanya perubahan kondisi kerja di instansi biasa-biasa saja seperti kondisi sebelum pimpinan mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III.

Padahal jika dilihat dari faktor internal dari para PNS yang telah mengikuti diklat tersebut, diketahui bahwa PNS tersebut dianggap berhasil dalam hal pembelajaran dan siap untuk mentransfer ilmu yang diperoleh. Namun untuk mentransfer hasil pembelajaran perlu melihat apakah ada faktor penghambat eks peserta diklat untuk melakukan transfer, faktor tersebut dapat berupa kondisi dilingkungan kerja.

Dari hasil penelitian ternyata diketahui adanya hambatan pada kondisi kerja, sehingga proses transfer pengetahuan, sikap dan keterampilan yang telah diperoleh saat diklat tidak terjadi secara optimal, hambatan tersebut antara lain adalah :

1. Penerapan hasil diklat terhambat oleh kebijakan pimpinan.

Bentuk kebijakan pimpinan yang mempengaruhi proses transfer hasil diklat di dalam pekerjaan adalah adanya kebijakan dalam pertimbangan penentuan jabatan struktural yang terkadang tidak berdasar kepada persyaratan yang telah ditetapkan oldisusun oleh tim Bapaerjakat sebagaimana ketentuan peraturan, namun berdasar kepada pertimbangan politis pimpinan, sehingga di sekretariat daerah ada beberapa orang PNS yang telah mengikuti diklat tetapi belum mendapatkan jabatan yang sesuai dengan kompetensinya bahkan ada

yang turun jabatan, sehingga yang bersangkutan tidak memiliki kesempatan untuk mengimplementasikan hasil yang diperoleh di diklat /menunjukkan potensi kompetensi kepemimpinannya.

2. Tidak terjadi umpan balik.

Beberapa PNS yang telah mengikuti diklat dan saat ini menduduki jabatan menyatakan bahwa beberapa staf yang bersangkutan memiliki kualitas SDM yang rendah sehingga kurangnya kemampuan merespon instruksi pimpinan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga program yang telah disusun dalam rangka menerapkan hasil diklat tidak dapat berjalan efektif.

3. Peralatan dan anggaran yang tidak memadai.

Sebagaimana diketahui bahwa peralatan dan anggaran adalah sarana yang harus menunjang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun ketersediaan peralatan dan anggaran di tempat yang bersangkutan bertugas masih minim, mempengaruhi kelancaran proses transfer hasil di diklat saat yang bersangkutan kembali bertugas di tempat kerja.

Kesimpulan yang diambil, ternyata PNS di sekretariat daerah tengah yang telah mengikuti diklat selama tahun 2012 sampai dengan 2014, belum dapat memberikan perubahan perilaku yang signifikan terutama menyangkut pola kepemimpinan dan terobosan kinerja lebih meningkat bagi kemajuan organisasi tempat yang bersangkutan bertugas dikarenakan kondisi kerja yang tidak mendukung.

### 3.4. Hasil/Result

Evaluasi pada tahap keempat yaitu melihat hasil dari pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III, adalah tercapainya tujuan dari diklat itu sendiri yaitu peningkatan kompetensi kepemimpinan peserta.

Hasil yang didapat dari pembelajaran apakah memberi pengaruh terhadap kompetensi PNS dalam hal kepemimpinan, sejauhmana pelatihan-pelatihan yang dilakukan memberikan dampak/ hasil terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan peserta setelah selesai melaksanakan pelatihan. Akhir dari proses Diklat Kepemimpinan Tingkat III diharapkan PNS mampu untuk membuat perubahan disini kemampuan seorang PNS akan di uji melalui kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang terkait dalam pelaksanaan pekerjaan.

Perubahan inilah yang kemudian menjadi output dari kediklatan ini. Dalam proses perubahan itu sendiri, para pesertar ditantang untuk dapat menyebarkan pengaruh dalam mewujudkan perubahan yang akan dilakukan. Menciptakan sebuah perubahan biasanya membutuhkan sebuah tim yang kompak dan pelaku yang handal . Untuk menghasilkan seorang pelaku perubahan yang handal pada sekretariat daerah telah dilaksanakan beberapa kali Diklat Kepemimpinan Tingkat III sehingga diharapkan dapat mencetak kader pemimpin yang siap untuk melakukan suatu inovasi terhadap pola kinerja yang kurang baik, hal ini dapat dilihat dari jumlah kelulusan Diklat Kepemimpinan Tingkat III berikut :

a

**Tabel 4.9**  
**Jumlah Lulusan Diklat Kepemimpinan Tingkat III per Bagian**  
**pada Sekretariat Daerah Kab. Mamberamo Tengah**

No	Tahun Lulus	Bagian	Jumlah
1	2012	Bagian Tata Pemerintahan Bagian Tata Usaha Keuangan	1 Orang 1 Orang
2	2013	Bagian Humas dan Protokol Bagian Hukum dan Per UU	1 Orang 2 Orang
3	2014	Bagian Umum Bagian Organisasi & PAN Bagian Kesejahteraan Rakyat	1 Orang 1 Orang 1 Orang

*Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur Kab. Mamberamo Tengah (data diolah), 2015*

Jumlah kelulusan peserta dari Diklat Kepemimpinan Tingkat III dapat dilihat dari tabel di atas, pada tahun 2012 jumlah lulusan 2 orang (staf Bagian Tata Pemerintahan, staf Bagian Tata Usaha Keuangan), tahun 2013 jumlah lulusan 2 orang (Kepala Bagian Humas dan Protokol, Kasubag bantuan hukum, Kasubag Produk Hukum dan Perundang-undangan), Tahun 2014 jumlah lulusan 3 orang (Kepala Bagian Umum, Kasubag Kelembagaan, Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat)

Lampiran Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III menetapkan tolak ukur kompetensi kepemimpinan PNS setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III yaitu :

1. mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menunjang tinggi etika

- publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
2. menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi;
  3. melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program;
  4. melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien;
  5. mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya.

Berikut ini hasil wawancara dengan beberapa PNS yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan sekretaris daerah, perihal pertanyaan tentang yang bersangkutan telah mampu melaksanakan aspek-aspek yang menunjukkan kompetensi kepemimpinan mereka, sesuai tolak ukur kompetensi kepemimpinan yang ditetapkan dalam Lampiran Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, sebagai berikut :

Kepala Bagian Umum (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) menyatakan bahwa :

*“Dari segi sikap dan perilaku, saya telah menerapkan perilaku yang berintegritas tinggi yang mengutamakan peraturan serta etika. Dalam hal pekerjaan saat ini saya telah menyusun program kerja yang sesuai dengan tupoksi saya dan menunjang visi misi sekretariat daerah. Adapun kendala*

*yang dihadapi adalah saran penunjang kelancaran pelaksanaan program yang disusun yaitu ketersediaan peralatan dan anggaran biaya.”*

Kepala Bagian Humas dan Protokol (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) menyatakan :

*“Sebagai seorang PNS tentunya saya harus bersikap sebagai abdi negara yang melayani masyarakat sebagaimana tugas pokok dan fungsi saya. Namun dalam hal pelaksanaan tupoksi ini, saya sebagai pimpinan memiliki program kerja sesuai bagian saya, program yang disusun ini mengikuti program tahun-tahun sebelumnya saja.”*

Kepala Bagian Kesejahteraan Sosial (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) mengatakan :

*“dalam hal karakter serta perilaku, saya merasa telah menerapkan perilaku yang sesuai dengan etika dan bertanggungjawab sepenuhnya atas jabatan saya, namun untuk melaksanakan program kerja tentunya saya tidak dapat bekerja sendiri, perlu berkordinasi dengan bawahan, disini kendala yang saya temui bahwa bawahan saya kebanyakan kurang merespon perintah saya, mereka masih perlu diarahkan dalam melakukan tugasnya.”*

Kepala Bagian Humas dan Protokol (hasil wawancara tanggal 10 April 2015) mengatakan :

*“Yang saya lakukan sebagai pimpinan tentunya menyusun program kerja, namun dikarenakan terbatasnya kemampuan bawahan saya, sehingga terkadang program yang telah disusun tidak dapat dilaksanakan semuanya.”*

Sekretaris Daerah (hasil wawancara tanggal 6 April 2015) menyatakan bahwa :



*“Para kepala bagian yang telah mengikuti diklat jika dilihat dalam kesehariannya bekerja, belum menunjukkan ada sesuatu program yang berbeda, mereka hanya mengikuti program yang sudah ada sebelumnya. Dan dalam penentuan tujuan, sasaran dan anggaran program kerja tidak dirinci secara mendetail sehingga tidak dapat dilihat efisiensi dan efektifitas program tersebut.”*

Kasubag Kelembagaan (hasil wawancara tanggal 14 April 2015) mengatakan bahwa :

*“Saat ini saya dan 2 rekan saya masih menduduki jabatan eselon IV, padahal telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III di tahun lalu, karena belum menduduki jabatan eselon III, tentunya kami tidak dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan kami pada jabatan yang semestinya.”*

Dari wawancara dengan beberapa staf pada sekretariat daerah yang pimpinannya (kepala bagian) telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, menyebutkan bahwa (hasil wawancara, 15 April 2015)

Staf Bagian Humas dan Protokol menyebutkan bahwa :

*“ secara langsung belum ada inovasi baru dari pimpinan dalam hal penyelesaian tugas-tugas kantor, namun secara tidak langsung adanya perubahan sikap dalam hal memimpin bawahan.”*

Staf Bagian Kesejahteraan Sosial yang diwawancarai menyebutkan (hasil wawancara, 15 April 2015) :

*“tidak adanya perubahan sikap kepala bagian menyusun program kerja”*

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Staf Bagian Umum (hasil wawancara tanggal 15 April 2015)

*“Rutinitas kerja berjalan seperti biasa, belum ada program kerja yang baru”*

Beberapa wawancara tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi perubahan pola kepemimpinan dalam praktek sehari-hari ditempat tugas, oleh PNS yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, meskipun tidak terjadi secara drastic, hal ini dikarenakan adanya hambatan kondisi kerja yang meliputi kebijakan pimpinan, respon bawahan serta peralatan dan anggaran.

Evaluasi pada tahap keempat memfokuskan pada hasil akhir PNS karena yang bersangkutan telah mengikuti diklat, hasil akhir yang diharapkan setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah meningkatnya kompetensi kepemimpinan seseorang, sebagaimana yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III bahwa tujuan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal pada pejabat struktural eselon III yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing.

Seorang PNS setelah melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat III diharapkan dapat menghasilkan sosok pemimpin perubahan yaitu pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi serta memimpin pelaksanaannya sesuai dari tujuan dari pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III

Sejak tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 sekretariat daerah telah mengikutsertakan 9 PNS yang menjabat pada beberapa jabatan struktural untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada Lembaga Pusdiklat Kemendagri Regional Makassar sehingga diharapkan dapat memberikan adanya suatu perubahan dari segi kompetensi kepemimpinan dan kinerja menjadi lebih baik.

Kirkpatrick dalam Kaswan (2013 : 219) menyebutkan bahwa :

Evaluasi level 4 atau *result* diakui Kirkpatrick sebagai evaluasi yang paling sulit dilakukan, yaitu sejauh mana pelatihan-pelatihan yang dilakukan memberikan dampak/hasil terhadap peningkatan kinerja mantan peserta, unit kerja, maupun perusahaan secara keseluruhan. Hasil yang diperoleh kerap kali sulit dikuantifikasi, misalnya meningkatnya kualitas kerja, produktivitas, kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, kerjasama atau penurunan tingkat kesalahan dan lain-lain.

Analisis kondisi dilapangan dengan pendapatnya Kirkpatrick, dalam evaluasi *result* atau hasil dari pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang telah dilakukan oleh PNS sekretariat daerah, adalah melihat hasil terhadap peningkatan kompetensinya sebagai pemimpin di level menengah serta dampaknya pada kinerja atau keberhasilan kepemimpinannya.

Sebagaimana Lampiran Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III bahwa Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat III adalah kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan :

1. mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menunjang tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
2. menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi;
3. melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program;
4. melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien;
5. mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya.

Point diatas adalah hal yang harus dilakukan pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan dan telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III sehingga tercapai produktivitas dan efektifitas, sebagaimana pendapat Kartono (1992 : 228) menyatakan :

Keberhasilan pemimpin itu diukur dari 'produktivitas dan efektifitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif, maka ia disebut sebagai pemimpin yang berhasil. Sedang apabila produktivitasnya menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pemimpin yang gagal.

Melihat kondisi yang ada, dari 9 Orang yang mengikuti diklat hanya 8 orang yang dinyatakan lulus dalam diklat tersebut dan pada evaluasi tahap Keempat ini, dari hasil penelitian diketahui bagaimana keberhasilan diklat tersebut dalam peningkatan kompetensi kepemimpinan 8 PNS alumni peserta diklat adalah sebagai berikut :

1. ternyata 5 orang PNS yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, tidak memiliki kesempatan menunjukkan sejauhmana kompetensi kepemimpinannya dalam jabatan struktural eselon III dikarenakan yang bersangkutan setelah mengikuti diklat belum diberikan jabatan eselon III, sehingga mereka tidak dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinannya dalam jabatan struktural eselon III.
2. Tiga orang PNS yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III saat ini menjabat sebagai kepala bagian, namun dari evaluasi yang dilakukan yang bersangkutan hanya mampu memenuhi 2 standar kompetensi kepemimpinan dari 5 standar kompetensi kepemimpinan yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara, yaitu :
  - a. PNS yang bersangkutan telah mampu mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya.
  - b. PNS yang bersangkutan mampu menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program pada masing-masing bagian, hal ini terlihat dari adanya penyusunan rencana kerja tahunan pada masing-masing bagian.

Sedangkan 3 standar kompetensi kepemimpinan lainnya tidak dapat dipenuhi yaitu :

1. Dalam hal melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program, para kepala bagian dinilai belum mampu menyusun perencanaan program yang tepat sasaran sesuai tupoksinya serta tidak

memperhitungkan secara matang anggaran biaya pada masing-masing program, hal ini terlihat dari setiap penyusunan rencana kerja pada masing-masing bagian hanya mencantumkan besaran angka tanpa mencantumkan rincian (rencana kerja anggaran), sehingga tidak dapat diketahui apakah anggaran yang diajukan sudah seefisien dan seefektif mungkin.

2. Dalam hal melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien, hal ini hampir keseluruhan kepala bagian pada dasarnya hanya menjalankan tugas-tugas rutin seperti biasa, dengan alasan jika melakukan inovasi program dibutuhkan kesiapan peralatan dan anggaran biaya, serta kompetensi bawahan yang dapat diandalkan, sementara kondisi yang ada saat ini belum sesuai harapan mengingat masih minimnya penyediaan peralatan kerja dan anggaran biaya serta kemampuan bawahan yang kurang.
3. Dalam hal mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit bagiannya, para kepala bagian masih belum dapat dioptimalkan terutama mengoptimalkan kerja para bawahan, sebagaimana yang telah diuraikan bahwa para bawahan yang mereka pimpin memiliki kemampuan yang kurang dalam bidang kerjanya sehingga program yang disusun tidak optimal. Hal ini terlihat dari beberapa program yang telah disusun dan ditetapkan tidak dapat dilaksanakan semuanya.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa evaluasi tahap keempat dengan melihat hasil setelah mengikuti diklat yaitu apakah terjadi peningkatan kompetensi kepemimpinan para PNS eks peserta diklat, ternyata secara umum dari 9 orang PNS yang ikut diklat, 1 orang dinyatakan tidak lulus; 5 orang tidak

mendapatkan kesempatan menerapkan ilmunya dilapangan kerja sehingga tidak dapat diketahui sejauh mana kompetensi kepemimpinannya dikarenakan mereka tidak diberikan jabatan sesuai jenjang yang seharusnya; dan 3 orang yang saat ini menjabat kepala bagian hanya dapat memenuhi 2 dari 5 standar kompetensi kepemimpinan yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara, para PNS yang bersangkutan dapat disimpulkan tidak terjadi peningkatan pada kompetensi kepemimpinannya.

Dengan demikian diklat yang telah diikuti para PNS tersebut tidak memberikan hasil yang diharapkan/tidak berhasil yaitu tidak meningkatnya kompetensi kepemimpinan yang bersangkutan, hal ini tentunya berdampak kepada tidak terjadinya produktifitas, efisensi dan efektivitas kerja yang bersangkutan dan sekretariat daerah.

Pemerintah daerah perlu menyusun suatu kajian mendalam berkaitan dengan bagaimana mendukung PNS yang telah mengikuti diklat kepemimpinan, serta menyusun standar evaluasi diklat kepemimpinan, sehingga saat kembali bertugas yang bersangkutan dapat menunjukkan sejauh mana peningkatan kompetensi kepemimpinannya, dan sekretariat daerah sebagai organisasi dapat mengukur sejauhmana peningkatan kompetensi kepemimpinan PNS melalui kualitas kerja, produktivitas, kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, kerjasama atau penurunan tingkat kesalahan terhadap PNS yang telah mengikuti diklat, sehingga pelatihan yang dilaksanakan tidak percuma, mengingat biaya yang dikeluarkan tidak sedikit akan tetapi sangat merugi jika manfaat yang didapat tidak sebanding.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Hasil penelitian tentang Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah dilihat dari kesiapan (kemampuan kognitif, fisik dan mental) peserta, kesiapan mentor atau atasan langsung dinilai cukup mendukung, namun dilihat dari kesiapan fasilitas berupa ketersediaan biaya dinilai masih kurang hal ini terlihat dari masih ada PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah yang belum mengikuti diklat karena keterbatasan pembiayaan.
2. Faktor pendukung perlunya melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah adalah adanya faktor tuntutan regulasi tentang persyaratan kedudukan dan jabatan PNS serta banyaknya jumlah PNS instansi tersebut yang sudah memenuhi persyaratan untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Adapun faktor penghambatnya adalah kurang berperannya atau berfungsinya Baperjakat dalam menentukan jabatan PNS di Kabupaten Mamberamo Tengah serta belum siapnya pemerintah daerah setempat untuk melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di dalam daerah.
3. Evaluasi Manfaat Diklat Kepemimpinan Tingkat III dilihat dari indikator reaksi menunjukkan adanya reaksi positif dari para PNS yang telah



mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, dari indikator pembelajaran menunjukkan keberhasilan para PNS tersebut dalam menerima pelajaran yang diberikan, sedangkan dari indikator perilaku tidak menunjukkan perubahan perilaku sesuai yang diajarkan dari hasil diklat dikarenakan adanya hambatan dalam lingkungan kerja, dan indikator terakhir yaitu indikator hasil tidak menunjukkan hasil yang sesuai yaitu tidak terjadi peningkatan kompetensi kepemimpinan dari para PNS tersebut dikarenakan mereka tidak dapat menerapkan secara maksimal perilaku yang diajarkan saat diklat.

#### **B. Saran**

Beberapa saran yang diperlukan, sebagaimana hasil dari pembahasan penelitan ini adalah :

1. Sekretariat Daerah perlu mempersiapkan anggaran pembiayaan yang lebih agar dapat mengikutkan PNS yang telah memenuhi persyaratan di instansi tersebut dalam mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III.
2. Perlunya mengembalikan peran dan fungsi Baperjakat sebagaimana mestinya, sehingga pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dapat bermanfaat secara optimal.
3. Pemerintah daerah perlu mempertimbangkan kesiapan dalam menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di dalam daerah demi efisiensi dan efektifitas.
4. Lingkungan organisasi harus mendukung PNS yang akan menerapkan pengetahuannya saat dilingkungan kerja.

5. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti lain dapat meneliti tentang manfaat diklat dalam pengembangan karier PNS.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku-Buku

- As'ad, M, 1991, *Psikologi Industri Seri Umum. Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, Liberty, Yogyakarta
- Eko Prasajo, Dr. Mag. Rer, pub.,(2007), *Tinjauan Kritis Dan Arah Pertumbuhan Reformasi Birokrasi Di Indonesia, Makalah pada Seminar Nasional, Reformasi Birokrasi di Indonesia Quo Vadis*, Semarang : Magister Administrasi Publik.
- Hamalik, Oemar Dr. (2005), *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan, Pendekatan Terpadu*, Cetakan ke 3, Bumi Aksara; Jakarta
- Hornby, AS (1982), *Oxford Advance Dictionary of Current English*, Oxford University Press;
- Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Kartono, Kartini Dr. (2010), *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Kaswan, 2013, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Alfabeta CV, Bandung
- Nazir, Moch, 1999, *Metode Penelitian*, Jakarta, Salemba Empat
- Notoatmojo Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta
- Nugroho, Riant, Dr, 2013, *Change Management Untuk Birokrasi*, Elekmedia Komputindo, Jakarta
- Riduwan, 2010, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Afabeta, Bandung.
- Robbin, SP, 1996, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, PT. Presshallindo, Jakarta
- \_\_\_\_\_, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta

- Saydam, G, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Djambatan, Jakarta
- Sedarmayanti, 2004, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, Mandar Maju, Bandung
- Simamora, H., 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kesatu, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta
- Singarimbun, M & Effendy, S, (Ed), 1989, *Metode Penelitian Survey*, Cetakan ke-1, edisi Revisi, LP3ES, Jakarta
- Sirait Justine T, 2006, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Grasindo, Jakarta
- Schuller, RS and Jackson SE, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Sugiyono, 1997, *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi ke-4, CV. Alfabeta, Bandung
- \_\_\_\_\_. 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*, Alfabeta, Bandung
- Tulus, Moch, Agus, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta
- Winardi, 2000, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Edisi Kedua, Erlangga, Jakarta.

## **B. Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah No. 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 2012

Keppres Nomor 34 Tahun 1972 tentang Tanggung Jawab Fungsional Pendidikan dan Latihan

Inpres Nomor 15 Tahun 1974 Tentang Pelaksanaan Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010 Tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 10 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 540/XIII/10/6/2001 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III

Keputusan Mendiknas RI Nomor 045/U/2002 Tentang Pendidikan Berbasis Kompetensi



## Lampiran I

**PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM**  
*(In Depth Interview)*

**A. SEKRETARIS DAERAH**

1. Apakah peserta yang telah mengikuti Diklat PIM III pada waktu itu dinilai siap secara fisik, mental dan administrasi ?
2. Bagaimana tanggapan Bapak mengenai keinginan staf dalam hal meningkatkan kemampuan dalam rangka pengembangan karier?
3. Apa saja kendala yang dihadapi oleh pemerintah daerah dalam pelaksanaan Diklat PIM III bagi para PNS ?
3. Pada pelaksanaan Diklat PIM III dengan menggunakan pola baru bagaimana tanggapan Bapak selaku atasan langsung dalam mengawasi/ mendampingi para peserta diklat ?
4. Apakah dalam tiga tahun terakhir Bapak selalu mendampingi setiap peserta sebagai mentor pada pelaksanaan Diklat PIM III ?
8. Apakah PNS yang telah mengikuti Diklat PIM III sudah layak atau dapat dipertimbangkan untuk di usulkan dalam menduduki jabatan struktural ?
9. Apakah masih terdapat PNS yang sudah memenuhi syarat namun belum mengikuti Diklat PIM III ?
10. Apakah pejabat yang ada sekarang ini sudah memenuhi syarat dalam menduduki jabatan ?
11. Apakah pemerintah daerah sudah siap untuk melaksanakan diklat sendiri di daerah ?
12. Apakah setelah selesai mengikuti Diklat PIM III PNS yang bersangkutan telah menunjukkan adanya suatu pemahaman baru atau perubahan dalam kinerja ?

## **B. KEPALA BADAN KEPEGWAIAN DAN DIKLAT APARATUR**

1. Apakah peserta dapat mengikuti dan menyelesaikan seluruh proses Diklat PIM III selama ini ?
2. Apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta untuk mengikuti Diklat PIM III ?
3. Dari mana sumber pembiayaan para peserta dalam mengikuti Diklat PIM III ?
4. Apakah Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah sudah mampu untuk melaksanakan sendiri Diklat PIM III di daerah?
5. Dengan lembaga apa Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah bekerjasama dalam mengirim PNS untuk mengikuti diklat PIM III?
6. Apakah ada sumber pembiayaan lain selain APBD Untuk peserta yang mengikuti Diklat PIM III ?

## **C. PNS YANG SUDAH MENGIKUTI DIKLAT PIM III**

1. Bagaimana menurut Bapak tentang kesiapan mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III ?
2. Bagaimana peran pimpinan dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini ?
3. Bagaimana tanggapan Bapak saat mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III ?
4. Menurut Bapak, adakah sistem penilaian yang diberikan untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan pengetahuan Bapak setelah belajar di diklat ?
5. Bagaimana Bapak menerapkan hasil diklat setelah kembali bertugas, dan adakah hambatannya ?
6. Bagaimana pembelajaran dan cara penilaian hasil pembelajaran yang dilaksanakan selama Bapak mengikuti diklat ?
7. Menurut Bapak, setelah kembali bertugas apakah Bapak telah menunjukkan hasil/manfaat dari diklat yaitu meningkatnya kompetensi kepemimpinan Bapak sesuai tolak ukur kompetensi kepemimpinan yang ditetapkan dalam Lampiran Peraturan Kepala LAN ?
8. Apakah Diklat Kepemimpinan Tingkat III berpengaruh dalam jabatan ?

9. Bagaimana peran Baperjakat dalam penentuan PNS dalam jabatan ?

#### **F. STAF PADA SEKRETARIAT DAERAH**

1. Menurut Bapak-Bapak, apakah Kepala Bagian yang ada di Bagian Bapak-Bapak bekerja telah menunjukkan suatu perubahan kerja dari yang sebelumnya ?





Lampiran II :

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

### A. Sekretaris Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah

- Hari/ Tanggal : Sabtu, 6 April 2015  
Informan : Sekretaris Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah  
Tempat : Ruang Kerja Sekda, Kōbakma
- Peneliti : Selamat pagi Bapak, mohon maaf mengganggu, saya sedang mengadakan penelitian, saya minta waktu untuk mewawancarai Bapak....
- Sekda : Selamat pagi tidak apa, silahkan bagaimana apa yang bisa saya bantu?
- Peneliti : Baik bapak saya akan menanyakan tentang pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III  
Apakah peserta yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada waktu itu dinilai siap secara fisik, mental dan administrasi ?
- Sekda : Baik..kalau untuk peserta secara fisik, mental dan administrasi mereka sangat siap, hal ini juga saya sampaikan kepada mereka bahwa Diklat Kepemimpinan Tingkat III sekarang sudah menggunakan pola baru...Diklat Kepemimpinan Tingkat III dengan pola baru sangat menguras pikiran dan tenaga dikarenakan waktu pelaksanaan yang kurang lebih 3 bulan, untuk itu kepada para peserta lainnya agar dapat menjaga kondisi baik fisik maupun mental sehingga dapat selesai hingga akhir...dan mereka menyatakan siap.
- Peneliti : Bagaimana tanggapan Bapak mengenai keinginan staf dalam hal meningkatkan kemampuan dalam rangka pengembangan karier?
- Sekda : ..saya sangat mendukung.....selaku pimpinan saya sangat mendukung setiap staf untuk berkembang baik itu melalui pelatihan, kursus, kegiatan sosialisasi atau lainnya, selama hal tersebut membawa perubahan kearah yang lebih baik untuk Sekretariat Daerah...seperti kita tahu bahwa sekarang semakin dituntut PNS yang lebih berkompeten.....
- Peneliti : Apa saja kendala yang dihadapi oleh pemerintah daerah dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi para PNS

- Sekda : Sebenarnya kalau berbicara masalah kendala dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III ada beberapa kendala....namun yang paling menonjol yaitu kendala mengenai pembiayaan...dengan adanya perubahan pola Diklat Kepemimpinan sejak Tahun lalu, dimana membutuhkan biaya yang cukup besar bagi peserta, karena bolak-balik ketempat tugas untuk penelitian dan pengambilan data, maka tahun lalu SKPD kami tidak menganggarkan dana yang cukup mengakomodir keseluruhan pegawai yang akan mengikuti Diklat, mengingat memang terbatasnya ketersediaan dana dalam APBD Mamberamo Tengah.
- Peneliti : Pada pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dengan menggunakan pola baru bagaimana tanggapan Bapak selaku atasan langsung dalam mengawasi/mendampingi para peserta diklat ?
- Sekda : Setelah saya membaca pedoman Diklat Kepemimpinan Tingkat III dengan pola baru disitu saya ketahui bahwa ada sesi pelajaran dimana pimpinan harus mendampingi peserta diklat...pada pelaksanaan diklat Tahun 2014 lalu, Saya sebagai pimpinan diminta menjadi mentor bagi Pegawai di bagian Setda yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III, peran mentor adalah memberikan bimbingan dan motivasi bagi bawahan... dalam satu kali pelaksanaan diklat saya harus mendampingi peserta di Makassar dua kali....
- Peneliti : Apakah dalam tiga tahun terakhir Bapak selalu mendampingi setiap peserta sebagai mentor pada pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III ?
- Sekda : ...kalau tahun 2012 dan 2013 saya tidak mendampingi peserta karena waktu itu pola Diklat Kepemimpinan Tingkat III masih pola lama dan tidak perlu pendampingan pimpinan...Saya bertindak sebagai mentor bagi peserta diklat pada tahun 2014
- Peneliti : Apakah PNS yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III sudah layak atau dapat dipertimbangkan untuk di usulkan dalam menduduki jabatan struktural ?
- Sekda : Kalau saya sebagai sekretaris daerah dalam setiap proses rapat Baperjakat setelah pertimbangan lain yaitu kepangkatan dan disiplin ilmu, Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah salah satu hal yang menjadi

pertimbangan dalam penentuan pengangkatan jabatan struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Mamberamo Tengah...ini kalau kita berbicara terlepas dari konteks politis..kalau itu yaa lain lagi ceritanya.

Peneliti : Apakah masih terdapat PNS yang sudah memenuhi syarat namun belum mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III ?

Sekda : Kalau yang sudah memenuhi syarat tapi belum ikut diklat ada hanya jumlah persisnya saya kurang tahu, nanti anda bisa menghubungi kepala BKD untuk minta data itu....tetapi saya mau menjelaskan sedikit terkait PNS yang sudah memenuhi syarat namun belum bisa mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III dikarenakan faktor pembiayaan dan juga karena jumlah kuota yang disediakan oleh Pusdiklat hanya sedikit...saya sudah melakukan loby ke pusdiklat supaya bisa menambah kuota untuk Mamberamo Tengah..lebih baik lagi kalau ada sumber pembiayaan dari APBN....

Peneliti : Apakah pemerintah daerah sudah siap untuk melaksanakan diklat sendiri di daerah ?

Sekda : Kalau untuk melaksanakan sendiri saya pikir pemerintah daerah belum bisa menyelenggarakan Diklat di daerah, pemerintah kedepan akan berupaya untuk membangun sarana dan prasarana kedilatan di daerah disamping itu kita perlu untuk mengurus perijinannya juga.

Peneliti : Apakah setelah selesai mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III PNS yang bersangkutan telah menunjukkan adanya suatu pemahaman baru atau perubahan dalam kinerja ?

Sekda : Kalau saya melihat kurikulumnya sangat bagus sampai saya berfikir kalau memang betul ini di erapkan pasti setelah kembali akan menghasilkan perubahan kinerja semakin baik...namun Pegawai yang sudah selesai dengan melihat hasil diklat yang dibawa ketempat bertugas, belum menunjukkan perubahan yang signifikan, padahal setelah mengikuti diklat diharapkan ada hal baru yang dibawa bagi arah perubahan yang baik di kantor kita ini...sertinya biasa-biasa saja....

Peneliti : Sebagaimana Lampiran Peraturan Kepala LAN bahwa tolah ukur kompetensi kepemimpinan PNS ada 5 hal,

menurut bapak, apakah Pegawai yang telah mengikuti diklat menunjukkan peningkatan kompetensi kepemimpinannya jika dilihat berdasarkan tolak ukur tersebut?

Sekda : Ya sesuai yang saya baca ini, ada 5 tolak ukur kompetensi kepemimpinan PNS setelah mengikuti diklat dan jika saya lihat Para kepala bagian yang telah mengikuti diklat jika dilihat dalam kesehariannya bekerja, belum menunjukkan ada sesuatu program yang berbeda, mereka hanya mengikuti program yang sudah ada sebelumnya. Dan dalam penentuan tujuan, sasaran dan anggaran program kerja tidak dirinci secara mendetail sehingga tidak dapat dilihat efisiensi dan efektifitas program tersebut.

Peneliti : bapak saya rasa cukup...terimakasih atas waktu yang diberikan...

Sekda : Iya sama-sama....semoga lancar sampai selesai...

### **B. Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur**

Hari/ Tanggal : Selasa, 7 April 2015  
Informan : Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Aparatur  
Kabupaten Mamberamo Tengah  
Tempat : Ruang Kerja Kaban Kepegawaian dan Diklat Aparatur

Peneliti : Selamat siang Bapak....saya lagi melaksanakan penelitian untuk menyusun tesis, saya minta waktu bapak untuk melakukan wawancara dengan Bapak...

Kaban Kepegawaian : Iya silahkan bisa....mengenai apa pertanyaannya ?

Peneliti : Mengenai pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III..... pertanyaan saya..  
Apakah peserta dapat mengikuti dan menyelesaikan seluruh proses Diklat Kepemimpinan Tingkat III selama ini ?

Kaban Kepegawaian : Mengenai pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III selama pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dari tahun 2012 sampai 2014 semua peserta dapat menyelesaikan seluruh proses pembelajaran selama diklat, namun tahun 2014 terdapat satu orang yang dinyatakan tidak lulus..waktu itu saya di telepon oleh

pihak pusdiklat bahwa yang bersangkutan mengundurkan diri..dan yang bersangkutan juga langsung menghubungi saya bahwa dia tidak bisa melanjutkan kegiatan diklat...jadi hanya satu orang saja selama kita melaksanakan diklat di Pusdiklat Makassar yang dinyatakan tidak lulus.

Peneliti : Apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III ?

Kaban Kepegawaian : Setiap PNS berhak untuk mengikuti diklat penjenjangan karier, namun yang perlu diperhatikan adalah yang bersangkutan harus memenuhi syarat terlebih dahulu, syarat sesuai ketentuan yang berlaku yaitu dinyatakan lulus tes, kepangkatan, kesehatan dan sebagainya

Peneliti : Dari mana sumber pembiayaan para peserta dalam mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III ?

Kaban Kepegawaian : Untuk sumber pembiayaan bersumber dari APBD karena Diklat PIM Pola baru ini dituntut bahwa setiap peserta membutuhkan pembiayaan yang besar, karena pada diklat pola baru, terjadi implementasi pembelajaran on-off campus...jadi peserta setelah selesai satu sesi mereka harus kembali ke daerah..kemudian kembali lagi ke kampus..dan ke daerah lagi...kalau tidak salah peserta dua kali kembali ke daerah untuk menyelesaikan sesi pembelajaran di daerah..Anggaran biaya diklat pada tiap peserta dibebankan kepada anggaran dana yang ada pada SKPD masing-masing, jadi jumlah peserta yang akan mengikuti diklat tergantung kemampuan SKPD-nya dalam menyiapkan biaya yang dibutuhkan, BKD tidak menganggarkan biaya diklat untuk setiap peserta, mengingat jumlah dana yang dibutuhkan sangat besar.

Peneliti : Apakah Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah sudah mampu untuk melaksanakan sendiri Diklat Kepemimpinan Tingkat III di daerah?

Kaban Kepegawaian : Kalau untuk menyelenggarakan sendiri pemerintah Daerah belum siap dalam melaksanakan diklat di daerah, dikarenakan faktor tempat, tenaga pengajar dan pertimbangan lainnya

Peneliti : Dengan lembaga apa Pemerintah Kabupaten Mamberamo Tengah bekerjasama dalam mengirim PNS

untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III?

**Kaban Kepegawaian** : Pemerintah daerah belum bisa melaksanakan diklat sendiri, untuk sementara masih bekerjasama dengan Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri di Makassar..sebenarnya untuk pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III bisa di beberapa tempat, namun pemda sudah mengadakan kerjasama dengan Pusdiklat Regional makasar.

**Peneliti** : Apakah ada sumber pembiayaanlain selain APBD Untuk peserta yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III ?

**Kaban Kepegawaian** : Pembiayaan dalam pelaksanaan Diklat ada dua jenis yaitu bersumber dari APBN dan APBD, untuk APBD kami mengusulkan setiap tahun untuk menganggarkan biaya diklat, tetapi tahun 2012 kami pernah sekali menerima pembiayaan dari APBN untuk 2 orang selanjutnya tidak pernah lagi mendapatkan kuota dari pembiayaan APBN.

### **C. PNS YANG SUDAH MENGIKUTI DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III**

**Hari/ Tanggal** : Jumat,10 April 2015  
**Informan** : Kepala Bagian Humas dan Protokol  
**Tempat** : Kantor Bupati, Kobakma

**Peneliti** : Selamat pagi bapak...saya bisa minta waktu sebentar untuk mewawancarai bapak menyangkut Diklat Kepemimpinan Tingkat III?

**Kabag Humas & Protokol** : Selamat pagi juga....iya bisa silahkan..

**Peneliti** : Bagaimana menurut Bapak tentang kesiapan mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III

**Kabag Humas & Protokol** : pada saat itu, Diklat PIM Tingkat III masih berlaku pola lama, perbedaannya terletak dari jangka waktu pelaksanaan yang lebih singkat yaitu kurang lebih 5 minggu, dibanding pola baru yang hampir 3 bulan lebih. Namun pada prinsipnya kita juga harus memiliki

kesiapan mental, fisik dan biaya pada saat mengikuti diklat tersebut.

Peneliti : Bagaimana tanggapan Bapak saat mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III

Kabag Humas & Protokol : Kami cukup antusias dan semangat diikutkan dalam kegiatan diklat ini, karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan karier kedepannya.

Peneliti : Menurut Bapak, adakah sistem penilaian yang diberikan untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan pengetahuan Bapak setelah belajar di diklat

Kabag Humas & Protokol : tentu ada penilaian yang diberikan oleh para pengajar untuk mengukur sejauh mana peningkatan pembelajaran yang diterima.

Peneliti : Bagaimana Bapak menerapkan hasil diklat setelah kembali bertugas, dan adakah hambatannya ?

Kabag Humas & Protokol : secara individu saya mampu menyerap ilmu yang diajarkan selama diklat, namun saat kembali bertugas, untuk menerapkan ilmu tersebut mengalami kendala dalam hal fasilitas kerja yang menyangkut dengan peralatan dan anggaran

Peneliti : Menurut Bapak, setelah kembali bertugas apakah Bapak telah menunjukkan hasil/manfaat dari diklat yaitu meningkatnya kompetensi kepemimpinan Bapak sesuai tolak ukur kompetensi kepemimpinan yang ditetapkan dalam Lampiran Peraturan Kepala LAN

Kabag Humas & Protokol : Sebagai seorang PNS tentunya saya harus bersikap sebagai abdi negara yang melayani masyarakat sebagaimana tugas pokok dan fungsi saya. Namun dalam hal pelaksanaan tupoksi ini, saya sebagai pimpinan memiliki program kerja sesuai bagian saya, program yang disusun ini mengikuti program tahun-tahun sebelumnya saja.

- Hari/ Tanggal : Jum'at, 10 April 2015  
Informan : Kepala Bagian Umum  
Tempat : Kantor Bupati, Kobakma
- Peneliti : Selamat pagi Pak saya mohon waktu untuk wawancara dengan Bapak menyangkut Diklat Kepemimpinan Tingkat III..
- Kabag Umum : Iya silahkan...
- Peneliti : Terima kasih...  
Bagaimana menurut Bapak tentang kesiapan mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III
- Kabag Umum : Diklat kepemimpinan pola baru ini, menuntut setiap peserta agar lebih serius dalam memahami materi yang disampaikan, muatan materi juga cukup banyak dan terbaru, serta pola pikir kita dieksplorasi lebih dalam untuk menciptakan suatu proyek terobosan dalam bidang kerja kita...
- Peneliti : Bagaimana peran pimpinan dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini ?
- Kabag Umum : Selama pelaksanaan diklat, pimpinan sangat memberi dukungan serta ikut berperan aktif dalam menjadi mentor kami.
- Peneliti : Bagaimana tanggapan Bapak saat mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III
- Kabag Umum : Kegiatan ini merupakan hal positif bagi pegawai, terutama dalam hal penjenjangan karier dan jabatan, namun hendaknya pada prakteknya dilapangan hasil dari kegiatan diklat ini berpengaruh bagi karier kami kedepannya.
- Peneliti : Bagaimana pembelajaran dan cara penilaian hasil pembelajaran yang dilaksanakan selama Bapak mengikuti diklat ?
- Kabag Umum : Proses Pembelajaran dan materi yang diberikan menarik dan dapat kami pahami dengan baik.
- Peneliti : Hambatan apa yang dihadapi Bapak dalam menerapkan perilaku yang sesuai dengan ilmu yang dipelajari selama



di diklat

**Kabag Umum** : Saya terkendala dengan bawahan yang memiliki kemampuan yang kurang dalam menjalankan tugas, sehingga untuk menerapkan hasil yang diperoleh di diklat, misalnya menerapkan program baru, saya tidak dapat mengharapkan suatu program selesai secara efektif dan efisien...saya perlu membenahi kompetensi bawahan saya dulu sebelum menyerahkan tugas-tugas lainnya.

**Peneliti** : Menurut Bapak, setelah kembali bertugas apakah Bapak telah menunjukkan hasil/manfaat dari diklat yaitu meningkatnya kompetensi kepemimpinan Bapak sesuai tolak ukur kompetensi kepemimpinan yang ditetapkan dalam Lampiran Peraturan Kepala LAN

**Kabag Umum** : Dari segi sikap dan perilaku, saya telah menerapkan perilaku yang berintegritas tinggi yang mengutamakan peraturan serta etika. Dalam hal pekerjaan saat ini saya telah menyusun program kerja yang sesuai dengan tupoksi saya dan menunjang visi misi sekretariat daerah. Adapun kendala yang dihadapi adalah saran penunjang kelancaran pelaksanaan program yang disusun yaitu ketersediaan peralatan dan anggaran biaya.

**Hari/Tanggal** : Jum'at, 10 April 2015  
**Informan** : Kepala Bagian Kesejahteraan Sosial  
**Tempat** : Kantor Bupati

**Peneliti** : Selamat siang Bapak, mohon maaf mengganggu...  
Saya bisa minta waktunya sebentar untuk wawancara penelitian saya...

**Kabag Kesejahteraan Sosial** : Siang.... iya bisa...

**Peneliti** : Bagaimana menurut Bapak tentang kesiapan mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III

**Kabag Kesejahteraan Sosial** : setiap peserta harus siap dalam hal kemampuan berpikir karena dituntut harus mampu menciptakan inovasi baru, yang nantinya harus diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari, pada intinya Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini membentuk seorang Pegawai Negeri Sipil menjadi seorang pemimpin yang ideal, yang diharapkan

membawa perubahan dalam institusi yang dipimpinnya.

Peneliti : Bagaimana peran pimpinan dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini ?

Kabag Kesejahteraan Sosial : Atasan langsung memang dilibatkan dalam proses diklat ini, atasan berperan sebagai motivator, mitra, dan pembimbing kami dalam membuat proyek perubahan di organisasi tempat kami bertugas, dan Sekda dirasa sangat mendukung dalam kegiatan ini

Peneliti : Bagaimana tanggapan Bapak saat mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III

Kabag Kesejahteraan Sosial : Selama diklat kami sangat puas, fasilitas yang disediakan sangat baik, para tenaga pengajar juga cukup menarik dalam menyampaikan materi serta konsumsi yang ada menunya sesuai selera.

Peneliti : Bagaimana pembelajaran dan cara penilaian hasil pembelajaran yang dilaksanakan selama Bapak mengikuti diklat ?

Kabag Kesejahteraan Sosial : pada akhir pembelajaran di diklat, dilakukan evaluasi untuk memberikan penilaian keberhasilan belajar bagi peserta, saat itu kualifikasi kelulusan yang saya dapatkan adalah kategori Baik Sekali.

Peneliti : Hambatan apa yang dihadapi Bapak dalam menerapkan perilaku yang sesuai dengan ilmu yang dipelajari selama di diklat

Kabag Kesejahteraan Sosial : ilmu yang saya terima di diklat diantaranya berkaitan dengan cara penjabaran visi misi instansi ke dalam program, telah disusun dengan perencanaan yang baik, namun pada saat pengelolaan program-program tersebut kita perlu melibatkan bawahan, dan saat ini kebanyakan bawahan yang ada dibawah pimpinan saya memiliki kemampuan yang kurang dalam merespon instruksi untuk melaksanakan program tersebut.

sebagai pimpinan kami telah cukup menerima pengetahuan dan keterampilan selama diklat, kendalanya di lapangan adalah ketersediaan peralatan, anggaran serta kurangnya kemampuan staf, saya sangat sependapat dengan rekan saya yang lain.

Peneliti : Menurut Bapak, setelah kembali bertugas apakah Bapak telah menunjukkan hasil/manfaat dari diklat yaitu meningkatnya kompetensi kepemimpinan Bapak sesuai tolak ukur kompetensi kepemimpinan yang ditetapkan dalam Lampiran Peraturan Kepala LAN

Kabag Kesejahteraan Sosial : dalam hal karakter serta perilaku, saya merasa telah menerapkan perilaku yang sesuai dengan etika dan bertanggungjawab sepenuhnya atas jabatan saya, namun untuk melaksanakan program kerja tentunya saya tidak dapat bekerja sendiri, perlu berkordinasi dengan bawahan, disini kendala yang saya temui bahwa bawahan saya kebanyakan kurang merespon perintah saya, mereka masih perlu diarahkan dalam melakukan tugasnya.

Hari/Tanggal : Selasa, 14 April 2015  
Informan : Kasubag Bantuan Hukum  
Tempat : Kantor Bupati, Kobakma

Peneliti : Bagaimana peran pimpinan dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini ?

Kasubag Bantuan Hukum : pada saat kami mengikuti diklat, pimpinan hanya memberi rekomendasi saja, tidak ada program mentoring seperti yang diterapkan pada diklat pola baru, perubahan pola pembelajaran ini saya rasa sangat baik sekali bagi pimpinan dan bawahan.

Peneliti : Bagaimana pembelajaran dan cara penilaian hasil pembelajaran yang dilaksanakan selama Bapak mengikuti diklat ?

Kasubag Bantuan Hukum : Pembelajaran yang dilakukan sangat bagus sesuai kebutuhan, dan sistem penilaiannya menggunakan kategori/kualifikasi, kualifikasi kelulusan yang saya peroleh pada Diklat Kepemimpinan Tingkat III sebagaimana yang tertuang dalam sertifikat adalah kategori Baik Sekali.

Peneliti : Hambatan apa yang dihadapi Bapak dalam menerapkan perilaku yang sesuai dengan ilmu yang dipelajari selama di diklat

Kasubag Bantuan Hukum : saat itu pertimbangan saya direkomendasikan untuk mengikuti diklat pada tahun 2013 adalah bahwa saya dianggap memenuhi persyaratan menduduki jabatan

eselon III, namun sampai saat ini saya masih menduduki jabatan eselon IV, dalam hal ini tentunya pimpinan belum atau tidak diberikan kesempatan kepada saya untuk menerapkan ilmu yang saya peroleh pada jabatan yang semestinya.

Hari/Tanggal Informan Tempat	Selasa, 14 April 2015 Kasubag Kelembagaan Kantor Bupati, Kobakma
Peneliti	Bagaimana pembelajaran dan cara penilaian hasil pembelajaran yang dilaksanakan selama Bapak mengikuti diklat ?
Kasubag Kelembagaan	..pada pelaksanaannya, diadakan pengujian sebelum dan sesudah pelatihan, dan hasil yang kita dapatkan, sebagaimana yang tertuang dalam Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan, saya memperoleh kualifikasi kelulusan Baik Sekali .
Peneliti	Menurut Bapak, setelah kembali bertugas apakah Bapak telah menunjukkan hasil/manfaat dari diklat yaitu meningkatnya kompetensi kepemimpinan Bapak sesuai tolak ukur kompetensi kepemimpinan yang ditetapkan dalam Lampiran Peraturan Kepala LAN
Kasubag Kelembagaan	Saat ini saya dan 2 rekan saya masih menduduki jabatan eselon IV, padahal telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III di tahun lalu, karena belum menduduki jabatan eselon III, tentunya kami tidak dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan kami pada jabatan yang semestinya.
Hari/tanggal Informan Tempat	Selasa, 14 April 2015 Kasubag Produk Hukum dan Perundang-undangan Kantor Bupati, Kobakma
Peneliti	Bagaimana tanggapan Bapak saat mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III
Kasubag Produk Hukum dan Perundang-undangan	Suasana di diklat sangat menyenangkan, fasilitas yang disediakan sangat baik sekali sehingga kami cukup termotivasi untuk mengikutinya.

Peneliti	Bagaimana pembelajaran dan cara penilaian hasil pembelajaran yang dilaksanakan selama Bapak mengikuti diklat ?
Kasubag Produk Hukum dan Perundang-undangan	Proses pembelajaran dan materi yang diberikan menarik dan dapat kami pahami dengan baik ....
Peneliti	Hambatan apa yang dihadapi Bapak dalam menerapkan perilaku yang sesuai dengan ilmu yang dipelajari selama di diklat
Kasubag Produk Hukum dan Perundang-undangan	sepertinya Diklat Kepemimpinan tidak memberikan pengaruh dalam penempatan seseorang dalam jabatan. Jika tidak diberikan kesempatan tentunya kita tidak dapat menunjukkan hasil diklat kepemimpinan yaitu menunjukkan seberapa besar kompetensi kita.
Hari/Tanggal Informan Tempat	Rabu, 15 April 2015 Staf Bagian Tata Pemerintahan Kantor Bupati, Kobakma
Peneliti	Hambatan apa yang dihadapi Bapak dalam menerapkan perilaku yang sesuai dengan ilmu yang dipelajari selama di diklat
Staf Bagian Tata Pemerintahan	saat saya mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada tahun 2013 saya masih menjabat eselon III, namun sekembalinya dari diklat, pimpinan menempatkan saya sebagai staf tanpa alasan yang jelas, tentunya saya sekembali dari diklat tidak dapat menerapkan ilmu yang diperoleh karena sudah tidak menjabat lagi.
Peneliti	Apakah Diklat Kepemimpinan Tingkat III berpengaruh dalam jabatan ?
Staf Bagian Tata Pemerintahan	Penentuan pengangkatan jabatan, dipengaruhi banyak faktor dan pertimbangan, tidak hanya pertimbangan diklat kepemimpinan saja.
Peneliti	Bagaimana peran Baperjakat dalam penentuan PNS dalam jabatan
Staf Bagian Tata Pemerintahan	Penentuan jabatan lebih besar dipengaruhi oleh pertimbangan politis daripada mengacu kepada aturan kepegawaian , terutama untuk jabatan eselon III

Hari/Tanggal	Rabu, 15 April 2015
Informan	Staf Bagian Tata Usaha Keuangan
Tempat	Kantor Bupati, Kobakma
Peneliti	Bagaimana tanggapan Ibu saat mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III
Staf Bagian Tata Usaha Keuangan	Para tenaga pengajar memiliki cara mengajar yang cukup menarik sehingga tidak membosankan.
Peneliti	Hambatan apa yang dihadapi Bapak dalam menerapkan perilaku yang sesuai dengan ilmu yang dipelajari selama di diklat
Staf Bagian Tata Usaha Keuangan	<p>Saya dan beberapa rekan saya di Sekretariat Daerah dan SKPD lainnya sebelumnya menjabat eselon III dan telah mengikuti Diklat PIM Tk III, namun pimpinan kemudian menempatkan saya sebagai staf tanpa alasan yang jelas, tentunya saya tidak dapat menerapkan ilmu yang diperoleh dari diklat karena sudah tidak menjabat lagi.</p> <p>Bagaimana peran Baperjakat dalam penentuan PNS dalam jabatan</p> <p>Pertimbangan aturan kepegawaian juga berperan dalam penentuan jabatan, tetapi untuk jabatan tertentu ada faktor lain yang lebih berpengaruh.</p>

#### **D. Staf Sekretariat Daerah**

Hari/ Tanggal	: Rabu, 15 April 2015
Informan	: Staf Sekretariat Daerah
Tempat	: Kantor Bupati, Kobakma
Peneliti	: Menurut Bapak-Bapak, apakah Kepala Bagian yang ada di Bagian Bapak-Bapak bekerja telah menunjukkan suatu perubahan kerja dari yang sebelumnya ?
Staf Bagian Humas dan Protokol	: secara langsung belum ada inovasi baru dari pimpinan dalam hal penyelesaian tugas-tugas kantor, namun secara tidak langsung adanya perubahan sikap dalam hal memimpin bawahan.
Staf Bagian Kesejahteraan Sosial	tidak adanya perubahan sikap kepala bagian menyusun program kerja

Staf Bagian Umum

Rutinitas kerja berjalan seperti biasa, belum ada program kerja yang baru

