43636.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV POLA BARU PADA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PROVINSI KALIMANTAN TENGAH

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

CHRISTIN VALENTINE

NIM. 500645039

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "**PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV POLA BARU PADA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PROVINSI KALIMANTAN 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.

Palangka Raya , 16 Mei 2016

Yang Menyatakan

CHRISTIN VALENTINE
NIM. 500645039

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43636.pdf
UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRACT

Implementation of Leadership Education and Training Level IV New Pattern on Education and Training Board of Central Kalimantan Province

CHRISTIN VALENTINE
Open University
valentine190586@gmail.com

This study aims to analyze how the implementation of education and leadership training level IV New Pattern on Education and Training Agency of Central Kalimantan Province. The research method used is qualitative research method. Data collection techniques in this study using purposive sampling technique. The results show that there are several alumni of Diklatpim Level IV New Pattern in Central Kalimantan Province Environment which still can not implement the project of change. In addition, the alumni of Level IV Training of New Pattern is considered not able to actualize the attitude of integrity in its performance as the current leader of organizational change as expected through the new Pattern Leadership Training. Based on the research results suggested Central Kalimantan Provincial Training and Training Agency as an accredited training institution in Central Kalimantan Province in order to increase the quantity of widyaiswara and improve the quality of education widyaiswara. In addition, it is necessary to evaluate the alumni of post-training to track the extent to which the performance achievement and the implementation of the change of alumni of education project.

Key Words: Implementation, Training, Leadership, New Pattern

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43636.pdf
UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRAK

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah

CHRISTIN VALENTINE
Universitas Terbuka
valentine190586@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV Pola Baru pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa alumni Diklatpim Tingkat IV Pola Baru di Lingkungan Provinsi Kalimantan Tengah yang masih belum dapat mengimplementasikan proyek perubahannya. Selain itu, alumni Diklatpim Tingkat IV Pola Baru dinilai masih belum dapat mengaktualisasikan sikap integritas dalam kinerjanya sebagai sosok pemimpin perubahan organisasi saat ini sehagaimana yang diharapkan melalui Diklat Kepemimpinan Pola baru. Berdasarkan hasil penelitian disarankan Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah sebagai lembaga penyelenggara Diklat yang terakreditasi di Provinsi Kalimantan Tengah agar dapat menambah kuantitas widyaiswara dan meningkatkan kualitas pendidikan widyaiswara. Selain itu perlu dilakukan evaluasi alumni pasca diklat untuk menelusuri sejauh mana capaian kinerja serta implementasi proyek perubahan para alumni diklat.

Kata Kunci: Implementasi, Diklat, Kepemimpinan, Pola Baru

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM	: Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah
Penyusun TAPM	: CHRISTIN VALENTINE
NIM	: 500645039
Program Studi	: Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal	: Senin, 16 Mei 2016

Menyetujui :

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Dr. Raden Biroum Bernardianto, M.Si	Dr. Nur Hidayah, MM
NIDN. 1123086902	NIK. 19590611201509173246

Mengetahui :

Jakarta, 16 Mei 2016

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Direktur Program Pascasarjana,
Dr. Darmanto, M.Ed	Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
NIP. 195910271986031003	NIP. 195812151986011009

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : CHRISTIN VALENTINE

NIM : 500645039

Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Judul TAPM : PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV POLA BARU PADA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PROVINSI KALIMANTAN TENGAH

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM), Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Program Studi Magister Administrasi Publik, pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 28 Mei 2016

Waktu : 09.00 WIB - Selesai

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM :

		Tanda Tangan
Ketua Komisi Penguji Dr. Sri Listyarini, M.Ed	:	
Penguji Ahli Prof. Dr. Azhar Kasim, M.P.A	:	.....
Pembimbing I Dr. Raden Biroum Bernardianto, M.Si	:	.....
Pembimbing II Dr. Nur Hidayah, MM	:	.....

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan karena atas segala anugerah-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini yang berjudul "Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah". Penulisan ini dilakukan dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam Program Studi Administrasi Publik di Universitas Terbuka. Penulis sangat menyadari bahwa terdapat banyak kelemahan dan kekurangan dalam penyusunan TAPM ini. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk penulisan yang lebih baik lagi.

Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak, terutama kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Ojat Darojat, M.Bus.,Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka;
2. Bapak Dr. Liestyodono Bawono, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta;
3. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
4. Drs. Haholongan Simanjuntak, M.Pd selaku Kepala UPT – Universitas Terbuka UPBJJ Palangka Raya beserta rekan-rekan UT-UPBJJ Palangka Raya;
5. Bapak Dr. Raden Biroum Bernardianto, M.Si selaku Dosen Pembimbing I;
6. Ibu Dr. Nur Hidayah, MM selaku Dosen Pembimbing II;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

7. Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Tengah yang telah memberikan izin serta membantu penulis dalam menyelesaikan TAPM ini;
8. Bapak Drs. Lurand selaku Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Gunung Mas yang telah memberikan masukan dan saran dalam penelitian ini;
9. Seluruh rekan-rekan pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Gunung Mas khususnya Bidang Diklat, Pengembangan dan Kesejahteraan yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan TAPM ini;
10. Untuk suamiku (Jimmy Winarta, S.STP), anak-anak tercinta (Naiara Audrey Michaelia Winarta, Sheravine Selena Xaviera Winarta, Zyandrew Kirochka Lionedric Winarta, Starlyn Samantha Claire, Rebeca Starla Eleonora Lamuri), orang tua terkasih (Yonas Aseng, Maria Beata, Elitara) dan saudara/i (Chrisanty Lisbety, Christian Ryan Zola , Ade Satrya, Edelweisia Cristiana, Yones Eka Putra Lamuri) yang selalu memberikan dukungan, doa dan semangat;
11. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis berharap semoga TAPM ini dapat bermanfaat dan bisa menjadi bahan perbandingan dalam mempelajari pelaksanaan pendididikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV di masa mendatang.

Palangka Raya, 16 Mei 2016

Penulis,

CHRISTIN VALENTINE

NIM. 500645039

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRACT i
ABSTRAK ii
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI iii
LEMBAR PERSETUJUAN iv
LEMBAR PENGESAHAN v
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI viii
DAFTAR BAGAN x
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR LAMPIRAN xiii

BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Perumusan Masalah 9
C. Tujuan Penelitian 10
D. Kegunaan Penelitian 10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA
A. Kajian Teori 12
B. Penelitian Terdahulu 41
C. Kerangka Berpikir 49
D. Operasionalisasi Konsep 50

BAB III METODE PENELITIAN
A. Pendekatan Penelitian 52
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informasi 53
C. Instrumen Penelitian 55

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Prosedur Pengumpulan Data 57
E. Analisis Data 58
F. Keabsahan Data 64

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian 67
B. Hasil Penelitian 85
C. Pembahasan 125

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 146
B. Saran 147

DAFTAR PUSTAKA 149
LAMPIRAN 153

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43636.pdf
UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR BAGAN

		Halaman
Bagan 2.1	Kerangka Berfikir.....	50
Bagan 4.1	Struktur Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah.....	78

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43636.pdf
UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Peserta Diklat Pim IV Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	8
Tabel 2.1	Matrik Penilaian Terdahulu.....	47
Tabel 3.1	Instrumen Penelitian.....	56
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan Struktural.....	79
Tabel 4.2	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	80
Tabel 4.3	Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan.....	81
Tabel 4.4	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	82
Tabel 4.5	Jabatan Fungsional Widyaiswara.....	83
Tabel 4.6	Peserta Diklat Pim IV Berdasarkan Tingkat Pendidikan....	106
Tabel 4.7	Peserta Diklat Pim IV Berdasarkan Jenis Kelamin.....	107
Tabel 4.8	Peserta Diklat Pim IV Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	111
Tabel 4.9	Widyaiswara Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	112
Tabel 4.10	Rincian Alokasi Waktu per Mata Diklat atau Kegiatan Pembelajaran.....	118
Tabel 4.11	Jadwal Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV.....	119

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 3.1. Komponen-Komponen Analisis Data :
Model Interaktif..... 59

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara..... 153

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia memiliki semua prakondisi dalam mewujudkan visi Negara sebagaimana tertuang di dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang ditandai dengan kekayaan alam yang melimpah, potensi sumber daya manusia, peluang pasar yang besar dan demokrasi yang relatif stabil. Namun prakondisi yang sudah terpenuhi itu belum dapat dikelola secara efektif dan efisien oleh para aktor pembangunan, sehingga Indonesia masih tertinggal dari lajunya pembangunan global dewasa ini. Adapun salah satu penyebab ketertinggalan yaitu lemahnya kemampuan dalam menuangkan visi negara, pemerintahan pusat dan daerah ke dalam kebijakan strategis, serta lemahnya kapasitas dalam memimpin implementasi kebijakan strategis tersebut.

Dalam sistem manajemen kepegawaian, pejabat struktural eselon IV mempunyai peran yang sangat menentukan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan-kegiatan instansi serta memimpin bawahan dan seluruh *stakeholder* stratejik dalam melaksanakan seluruh kegiatan secara efektif dan efisien. Tugas tersebut mengharuskan eselon IV memiliki kompetensi kepemimpinan operasional, yaitu kemampuan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan-kegiatan instansi, kemampuan mempengaruhi dan memobilisasi bawahan serta stakeholder strategisnya dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Untuk dapat membentuk sosok pejabat struktural eselon IV sebagaimana tersebut di atas, penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV yang pada awalnya bertujuan membekali peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan menjadi pemimpin operasional kini dirasakan tidak cukup. Seiring dengan perkembangan globalisasi, diperlukan sebuah penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang inovatif, yaitu penyelenggaraan Diklat yang memungkinkan peserta mampu menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya. Dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015, adapun tujuan dari penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV adalah untuk membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi kepemerintahan di instansinya masing-masing.

Dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV seperti ini, peserta diklat dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan. Kemampuan memimpin sebuah perubahan inilah yang kemudian menjadi tolak ukur dalam menentukan keberhasilan peserta untuk memperoleh kompetensi yang ingin dibangun dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV. Dengan demikian, pembaharuan Diklatpim Tingkat IV diharapkan dapat menghasilkan alumni yang tidak hanya memiliki kompetensi saja tetapi juga mampu menunjukkan kinerja serta integritas dalam memimpin perubahan.

Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yang mampu membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan dalam mengimplementasikan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pelaksanaan kegiatan tersebut. Adapun kompetensi dimaksud diatas diindikasikan dengan kemampuan dalam membangun karakter dan sikap integritas, kemampuan dalam membuat perencanaan kegiatan, kemampuan dalam melakukan kolaborasi tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi, kemampuan dalam melakukan inovasi, serta kemampuan dalam mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan merupakan keharusan mutlak baik untuk menghadapi tuntunan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan pada masa depan. Upaya pengembangan dapat dilakukan melalui organisasi itu sendiri maupun luar organisasi. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai dapat bekerja produktif dan memiliki kinerja yang tinggi. Dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia maka dapat dijadikan tolak ukur kelangsungan hidup organisasi, karena faktor manusia (pegawai) adalah aset organisasi yang paling menentukan bagi maju mundurnya suatu organisasi. Tujuan diselenggarakan pengembangan pegawai adalah untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan pegawai (Simamora 2006:276).

Salah satu faktor yang sangat penting dalam menghadapi tantangan globalisasi adalah masalah kepemimpinan yang mempunyai peran besar dalam mempengaruhi, memotivasi dan menggerakkan masyarakat untuk menghadapi tantangan sehingga efek globalisasi akan memberikan dampak yang positif bagi kehidupan bangsa. Kepemimpinan sebuah organisasi birokrasi sebagai bagian atau salah satu elemen dalam kehidupan bernegara, khususnya yang berkaitan dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

lingkungan pelayanan kepada masyarakat dan *stakeholders* (Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung, 2014).

Dalam kondisi seperti ini, kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting bahkan menentukan dalam pencapaian suatu tujuan kelompok atau organisasi, untuk mengarahkan dan mengatur orang-orang untuk mencapai tujuan. Dalam transformasi birokrasi yang diubah tidak hanya struktur dan fungsinya tetapi juga perilaku aparaturnya. Transformasi birokrasi adalah perubahan perilaku birokrat, yang memberikan kesadaran baru, bahwa pemerintah dibentuk tidak untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani rakyat. Perubahan perilaku tersebut, dari mesin politik di masa lalu, sekarang harus netral dan profesional, serta mengembangkan diri agar mampu mewujudkan visi dan misi organisasi (Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung, 2014).

Pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap para pegawai sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja sedangkan pelatihan merupakan proses membantu para pegawai untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak. Dengan demikian, pegawai yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dan mampu mengatasi segala kesulitan yang dihadapi, baik yang dihadapi sekarang maupun kesulitan yang akan datang sehingga pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan bertanggung jawab secara profesional (Simamora, 2006).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan pegawai atau aparatur di luar kemampuan di bidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang, sebab pendidikan pegawai dirancang atau disesuaikan dengan posisi baru, dimana tugas-tugas dilakukan memerlukan kemampuan-kemampuan khusus yang lain dari yang mereka miliki sebelumnya, dengan demikian tujuan pendidikan pegawai yakni untuk mempersiapkan pegawai dalam menempati posisi atau jabatan baru, terutama dalam bidang pengelolaan kepegawaian yang professional.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara memiliki substansi yang terkandung didalamnya. Diantaranya ditegaskan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebuah bentuk profesi, dengan penetapan ASN sebagai sebuah profesi, maka diperlukan adanya asas, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, serta pengembangan kompetensi. Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPKK).

Undang-Undang ASN Pasal 69 ayat 1 (satu) telah mengamanatkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran yang dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier.

Dalam Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas) Diklat Aparatur Tahun 2015 yang lalu disampaikan pula oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menteri PAN-RB) bahwa peran Aparatur Sipil Negara

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

didunia manapun mempunyai tiga peran yang serupa yaitu: Pertama sebagai pelaksana peraturan perudang undangan yang telah ditetapkan oleh pemerintah; Kedua, melakukan fungsi manajemen pelayanan publik; Ketiga mengelola pemerintahan. Selain itu disampaikan pula bahwa instansi penyelenggara diklat harus memahami tujuan utama pengembangan kompetensi adalah untuk memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan baik sebagai pejabat pimpinan tinggi, pejabat administrasi dan sebagai pejabat fungsional. Instansi penyelenggara diklat harus dapat memahami bahwa saat ini ASN diarahkan untuk bertansformasi dari *Role Base* Birokrasi menjadi *Performance Base* Birokrasi dan pada waktunya nanti trasformasi ASN menjadi *dynamic governance* pada tahun 2025.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil pada pasal 2 disebutkan bahwa tujuan dan sasaran penyelenggaraan Diklat Aparatur adalah untuk:

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

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan tujuan dan sasaran diklat tersebut, bahwa arah kebijakan dalam pengembangan aparatur negara tidak banya diarahkan pada upaya peningkatan kapabilitas intelektualnya saja, namun juga peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat. Hal ini berimplikasi terhadap kinerja pegawai dimana setelah melaksanakan pendidikan dan pelatihan, etos kerja dan kedisiplinan aparatur negara semakin meningkat.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural pasal 7 ayat (1) disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 10 Tahun 2013 Pasal 35A, Badan Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik, yaitu di bidang pendidikan dan pelatihan, dan melaksanakan, mengelola, melakukan pembinaan, serta monitoring dan evaluasi terhadap kediklatan di tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Pada tahun 2015 jumlah peserta Diklatpim IV di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah pada Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah sebanyak 200 orang yang berasal dari beberapa instansi atau dinas di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Kalimantan Tengah, sebagaimana Tabel 1.1.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 1.1.
Peserta Diklat Pim IV Berdasarkan Pangkat/Golongan

No.	Pangkat / Golongan	Jumlah	Prosentase (%)
1	Pembina / IV/a	14	7
2	Penata Tk. I / III/d	12	6
3	Penata / III/c	79	39,5
4	Penata Muda Tk. I / III/b	68	34
Total		200	100

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, 2015

Berdasarkan Tabel 1.1. terlihat bahwa peserta Diklatpim IV terbanyak berasal dari PNS yang memiliki pangkat/golongan Penata/III/c. Sedangkan peserta yang memiliki pangkat/golongan Pembina/IV/a hanya sebanyak 14 (empat belas) orang atau 7% dari jumlah peserta Diklatpim IV.

Namun dari hasil observasi dan wawancara penulis pada beberapa pejabat struktural dan pelaksana di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, ditemukan masalah dimana terdapat alumni peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang masih belum dapat merealisasikan proyek perubahan di Lingkungan kerjanya sebagaimana yang telah dicanangkan oleh peserta pada saat melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Selain itu berdasarkan hasil wawancara penulis terhadap informan, ditemukan pula bahwa bahwa masih ada beberapa alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang masih belum menunjukkan perubahan sikap kearah yang lebih baik sebagaimana yang diharapkan melalui Diklat Kepemimpinan Pola baru tersebut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian ilmiah yang berjudul: "Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV Pola Baru Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah".

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, mulai Tahun 2014 Diklat Kepemimpinan Tingkat IV menggunakan pendekatan atau pola yang baru. Peraturan tersebut menjelaskan perubahan pola diklat dilakukan untuk lebih meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan diklat.

Namun dari hasil observasi dan wawancara penulis pada beberapa pejabat struktural dan pelaksana di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, ditemukan beberapa masalah antara lain masih belum terbentuknya karakter kedisiplinan alumni diklat kepemimpinan Tingkat IV, PNS yang bekerja masih belum dapat mencapai target kinerjanya sebagaimana yang terlampir dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Selain itu alumni Diklatpim Tingkat IV masih belum dapat merealisasikan proyek perubahan di lingkungan kerjanya sebagaimana yang telah dicanangkan oleh alumni pada saat mengikuti Diklatpim Tingkat IV.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis mengambil rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Bagaimanakah Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV Pola Baru Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini yaitu: untuk menganalisis bagaimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV Pola Baru pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan penelitian tersebut di atas, maka kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis

   Kegunaan secara teoritis dari penelitian ini adalah:

   a. Hasil penelitian ini dapat menambah khasanah pengembangan ilmu administrasi publik berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.
   b. Memperkaya pengetahuan dan pemahaman tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan IV pola baru.
   c. Sebagai bahan kajian teoritis dalam manajemen kepegawaian dalam upaya pembinaan pejabat struktural Eselon IV baik dalam pembinaan kompetensi maupun kepemimpinan.

2. Kegunaan Praktis

   Kegunaan secara praktis dari penelitian ini adalah:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Bagi Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Kabupaten/Kota, sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan dibidang kepegawaian yang berkaitan dengan pembinaan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

b. Bagi masyarakat, dapat digunakan sebagai bahan kajian dan referensi dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pembinaan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Bagi peneliti, dapat berguna sebagai referensi pembanding di bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pembinaan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengembangan Aparatur Sipil Negara

Untuk memudahkan dalam menjelaskan pengertian tentang pengembangan pegawai, maka terlebih dahulu perlu adanya penjelasan tentang sumber daya manusia. Menurut Siagian sumber daya manusia adalah kemampuan dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. (Siagian, 2012).

Sedangkan menurut Handoko sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan kerja organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat (Handoko, 2003).

Dari dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia bersumber pada potensi manusia yang ada dalam suatu organisasi dan merupakan modal dasar bagi orgauisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktifitas untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pencapaian tujuan. Perkembangan pendekatan sumber daya manusia dipengaruhi oleh kemajuan budaya, ilmu pengetahuan, dan teknologi.

Sebelum melakukan pengembangan sumber daya manusia hendaknya menetapkan perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Adapun tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
c. Untuk menghindari terjadinya mis manajemen dan timpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (*vertical* atau *horizontal*) dan pensiun karyawan.
h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan (Hasibuan, 2001).

Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan, hal ini sesuai pendapat Malayu sebagai berikut:

> "Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan." (Malayu dalam Hasibuan, 2007)

Definisi pengembangan diatas meletakkan manusia sebagai objek utama melalui usaha yang bersifat teknis, teoritis, konseptual dan moral agar dapat meningkatkan kemampuan pegawai dan dijalankan berdasarkan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Pengembangan sumber daya manusia umumnya difokuskan pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, sebagaimana juga diungkapkan oleh Simamora (2004) bahwa:

> "Pengembangan menunjukkan perubahan keahlian, pengetahuan, sikap atau perilaku. Aktivitas-aktivitas pengembangan adalah program perbaikan organisasional yang terencana dan penting bahwa aktivitas tersebut direncanakan secermat mungkin karena tujuan akhiruya adalah menghubungkan muatan pelatihan dengan perilaku yang dikehendaki" .

Hal serupa juga dikemukakan oleh Manullang (2005) bahwa "terdapat berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengembangkan tenaga kerja, aktivitas tersebut antara lain: a). Pelatihan/ pendidikan; b) Rotasi Jabatan; c) Delegasi Tugas; d) Promosi; e) Pemindahan; f) Konseling; g) Penugasan dalam keanggotaan suatu panitia dan f) Konferensi.

Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang (Ruky, 2006:227). Melalui pengembangan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pegawai sekarang, bagian personalia mengurangi ketergantungan perusahaan pada penyewa pegawai-pegawai baru. Apabila para pegawai dikembangkan sebaik-baiknya, maka lowongan-lowongan jabatan yang ditemukan melalui perencanaan sumber daya manusia mungkin lebih banyak diisi dari dalam. Promosi dan pemindahan juga menunjukkan kepada para pegawai bahwa mereka mempunyai karier, tidak sekedar suatu jabatan.

Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebauyakan organisasi yang besar (Moekijat, 2005:46). Pengembangan sumber daya manusia saat ini, dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Saat ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk menangani berbagai jenis penugasan.

Mathis dan Jackson (2002:67) berpendapat bahwa tujuan pengembangan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kinerja pegawai dalam mencapai hasil yang ditetapkan. Sifat pengembangan adalah pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan, perubahan sikap. Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

Rothwell (dalam Sutrisno, 2011:35) berpendapat bahwa teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi beberapa tahap yaitu: 1) investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, dan organisasional. 2) *forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan. 3) perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, dan promosi. Dan 4) utilisasi, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan feedback bagi proses awal.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan *action driven*, yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau skill needs, daripada melakukan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi. Menurut Manullang (2005:89), tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu, 1) Menambah pengetahuan, 2) Menambah keterampilan, dan 3) Merubah sikap. Dari pendapat Manullang dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap dari pegawai.

2. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Dalam pandangan manajemen modern sekarang ini manusia tidak lagi hanya diposisikan sekedar sebagai sumber daya utama dalam organisasi, akan tetapi sudah lebih dari itu, yakni bahwa manusia itu sudah menjadi asset

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi dimasa depan atau yang lebih popular dikenal dengan konsep *human capital*. Jika organisasi memiliki sumber daya manusia yang professional, berkualitas, berkomitmen dan berintegritas yang baik dipastikan organisasi akan dapat berkembang dengan pesat, sebab pada hakekatnya sumber daya yang lain (sumber daya alam) akan dapat diperoleh dengan mudah jika manusianya hebat.

Salah satu cara untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) maka perlu adanya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Pelaksanaan dapat juga diartikan sebagai suatu pengerjaan atau perwujudan suatu pengerjaan. Bahkan ada yang menyamakan pelaksanaan dengan implementasi, sebagaimana pendapat Widodo (2007:86) bahwa yang dimaksud dengan *to implement* (melaksanakan) adalah *to the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu) ; *to give practical effect to* (menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu). Hal tersebut berarti bahwa pelaksanaan menyediakan sarana untuk melakukan suatu kebijakan serta dapat menimbulkan dampak terhadap sesuatu.

Selain pendapat tersebut, menurut Jone (dalam Widodo 2007:86) bahwa *implementation* sebagai *getting the job done and doing it* (menerima pekerjaan dan melakukannya). Menurut Jones, pelaksanaan menuntut adanya beberapa syarat antara lain adanya orang atau pelaksana, dan uang. Sedangkan Donald S. Van Meter dan Carl E. Va (dalam Widodo 2007:86) merumuskan implementasi sebagai berikut: *implementation encompasses those action by public or individual (or group) that are directed at the achievement of objectives set forth in priory policy decisions* (tindakan-tindakan yang dilakukan baik pejabat atau individu atau kelompok pemerintah yang digariskan dalam keputusan kebijakan).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tindakan-tindakan yang diambil oleh pejabat tersebut akan diubah menjadi operasionalnya atau direalisasikan sehingga akan terjadi perubahan baik besar atau kecil, sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan tersebut.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan adalah suatu program yang dilakukan untuk melaksanakan keputusan kebijakan dengan menyediakan sarana tertentu, ditentukan siapa pelaksananya, bagaimana biayanya, bagaimana cara-cara pelaksanaannya serta dampak apa yang akan ditimbulkan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang bermaksud untuk meningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan keinginan instansi atau organisasi. Pendidikan dan pelatihan merupakan kesatuan kata yang mengandung suatu pengertian. Untuk memberikan gambaran teoritis mengenai pendidikan dan pelatihan, Sastrohadiwiryo (2002: 200) mengemukakan bahwa:

> Pendidikan adalah sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, untuk pembangunan persatuan dan masyarakat adil dan makmur dan selalu ada dalam keseimbangan.
> Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Carter V.Good (dalam Indar, 1999: 18) menyatakan bahwa pendidikan mengandung pengertian sebagai suatu:

a. Proses perkembangan kecakapan seseorang dalam bentuk sikap dan prilaku yang berlaku dalam masyarakatnya;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Proses sosial dimana seseorang dipengaruhi oleh sesuatu lingkungan yang terpimpin sehingga ia dapat mencapai kecakapan sosial dan mengembangkan pribadinya.

Pengertian tersebut menekankan bahwa pendidikan merupakan proses perkembangan kecakapan seseorang yang dipengaruhi oleh lingkungan. Adapun pengertian pelatihan menurut Hamalik (2001:10) adalah:

> Pelatihan adalah sesuatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga professional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan produktifitas dalam suatu organisasi.

Pengertian pelatihan menurut Hamalik, lebih menekankan pada seseorang untuk meningkatkau kemampuan menjalankan pekerjaan tertentu dalam hal penguasaan suatu keterampilan guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi.

3. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan utama dari diadakannya pendidikan dan pelatihan ialah sebagai sarana perumusan kemampuan pegawai yang diharapkan sebagaimana pendapat Simamora (dalam Sulistiyani dan Rosidah, 2009:220-221): "(a) memperbaiki kinerja, (b) mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai, (c) membantu menyelesaikan masalah operasional, (d) mempersiapkan karyawan untuk promosi, dan (e) memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi". Sedangkan Hasibuan (2001:58), berpendapat bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan yang pada hakikatnya menyangkut hal-hal berikut ini:

a. Produktivitas kerja

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Melalui pengembangan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas, kuantitas produksi semakin baik karena technical skill, human skill, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi kerusakan mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin- mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat yang dilayani, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi masyarakat.

f. Moral

Melalui pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Melalui pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual

Melalui pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, humanskill, dan *managerial skill*nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Melalui pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama *vertical* dan *horizontal* semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Melalui pengembangan, balas jasa (gaji, upah intensif dan benefis) pegawai akan meniugkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

Selain itu, menurut Hamalik (2001:12) bahwa "Diklat mempunyai tujuan tertentu ialah untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta yang menimbulkan perubahan perilaku aspek-aspek kognitif (pengetahuan), keterampilan dan sikap".

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (Mangkunegara, 2002).

Menurut Simamora (2004) bahwa diklat pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan. Pendidikan mempunyai tujuan yang berbeda dengan pelatihan, yaitu:

1) Pendidikan terutama berkaitan dengan pembinan bagi siswa sehingga ia dapat memilih minat perhatiannya dan cara hidupnya juga kariernya. Sebaliknya pelatihan terutama mempersiapkan para peserta untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempatnya bekerja;
2) Pendidikan membantu siswa memilih dan menentukan kegiatannya. Pelatihan membantu peserta memperbaiki prestasi kegiatannya; dan
3) Pendidikan terutama mengenai pengetahuan dan pengertian, sedangkan pelatihan terutama mengenai pengertian dan keterampilan

Pemimpin-pemimpin yang progresif harus menyadari bahwa diklat merupakan suatu proses yang terus-menerus dan berkelanjutan. Penyelenggaraan diklat mempunyai tujuan-tujuan tertentu, baik bagi peserta maupun bagi kepentingan organisasi. Oleh karena itu tujuan diklat perlu diperhatikan karena tujuan tersebut merupakan landasan penetapan metode diklat mana yang akan diadopsi untuk diterapkan, materi-materi selama diklat, peserta diklat serta siapa tenaga pengajar yang cocok menyampaikan subjek tersebut, sehingga diklat tersebut sejalan dengan tujuan, visi dan misi organisasi.

Secara umum tujuan diklat adalah memberikan kesempatan kepada peserta didik/latih untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap agar pegawai dapat melaksanakan tugas secara professional dalam rangka

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pencapaian tujuan dan harapan organisasi. Tilaar (dalam Marzuki, 2010:108) berpendapat bahwa:

> Tujuan pendidikan adalah menciptakan subjek pembangunan yang (a) mampu melihat sekitar, melihat masalah hidup sehari-hari, melihat potensi yang ada baik sosial maupun fisik, dan (b) mampu serta trampil memanfaatkan potensi yang ada dalam diri, kelompok, masyarakatnya dan lingkungan fisiknya untuk memperbaiki hidup dan kehidupan masyarakatnya.

Sementara itu, menurut Moekijat (2003:57-58) tujuan pendidikan dan pelatihan antara lain:

1) Melalui proses instruksi (perkenalan), dimana pegawai baru diberi keterangan tentang organisasi, kebijaksanaan dan peraturan. Pegawai baru diberi instruksi mengenai apa yang diperlukan dalam jabatan tertentu yang ia harus mengerjakannya, sehingga ia dapat secepat-cepatnya memenuhi standar-standar pelaksanaan pekerjaan yang akan dapat menambah nilainya terhadap organisasi.
2) Pelatihan, memungkinkan pegawai yang sudah ada memperoleh kecakapan yang lebih banyak dan luas. Dengan demikian menambah kecakapan mereka di berbagai bidang untuk keperluan pemindahan dan persyaratan kenaikan pangkat.
3) Apabila pegawai diberi pelatihan yang sebaik-baiknya maka kecelakaan, pekerjaan yang tidak baik dan kerusakan mesin dan perlengkapan menjadi berkurang.
4) Pelatihan membantu para pegawai menyesuaikan diri dengan metode dan proses baru yang terus-menerus diadakan.
5) Pelatihan yang baik akan mengurangi rasa tidak puas, ketidakhadiran dan perpindahan karena pelatihan membantu, baik pegawai baru maupun pegawai yang telah berpengalaman untuk menggunakan kemampuan perorangan mereka yang sepenuhnya.

Selanjutnya menurut Gintings (2011:8) tujuan utama diselenggarakannya diklat bagi karyawan atau personil sebuah organisasi adalah untuk meningkatkan kompetensi mereka, yaitu dengan memenuhi keperluan berikut:

1) Menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan, karena yang bersangkutan adalah pekerja baru;
2) Menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan saat ini, karena yang bersangkutan berkinerja rendah;
3) Menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan saat ini, karena yang bersangkutan dimutasi ke bagian lain atau memperoleh promosi;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4) Menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan perkembangan teknologi baik yang baru diterapkan;
5) Membekali dengan kompetensi yang baru untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan.

Penyelenggaraan diklat merupakan sesuatu yang penting, sebab bermanfaat bagi pengembangan pegawai maupun pengembangan organisasi. Perkembangan jaman menuntut perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan iptek dan semakin ketatnya persaingan dalam organisasi maupun antar organisasi. Menurut Siagian (2012:183-185), manfaat diklat adalah sebagai berikut:

1) Manfaat bagi organisasi, meliputi;
   a) Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
   b) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dalam hal pendelegasian wewenang, interaksi saling menghargai dan kesempatan bawahan berpikir inovatif.
   c) Terjadinya proses pengembalian keputusan yang lebih cepat dan cermat.
   d) Meningkatkan semangat kerja seluruh organisasi.
2) Manfaat bagi karyawan, meliputi;
   a) Dapat membuat keputusan yang lebih baik.
   b) Meningkatkan kemampuan.
   c) Timbulnya dorongan kerja.
   d) Peningkatan kemampuan dalam mengatasi stress, frustrasi, dan konflik serta menimbulkan kepercayaan diri.
3) Manfaat bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antar oanggota organisasi, meliputi;
   a) Terjadi proses komunikasi yang efektif.
   b) Adanya persepsi yang sama.
   c) Ketaatan semua pihak kepada ketentuan-ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum maupun khusus.
   d) Terdapat iklim yang baik bagi pertumbuhan organisasi.
   e) Menjadikan organisasi sebagai tempat yang menyenangkan untuk berkarya.

Dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perkalan) Nomor 20 Tahun 2015 disebutkan bahwa tujuan penyelenggaraan Diklatpim IV adalah "membentuk kepemimpinan kompetensi operasional dan membentuk pemimpin perubahan pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi kepemerintahan di instansinya masing-masing".

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Bentuk dari pelatihan maupun pendidikan mempunyai manfaat yang positif yaitu untuk mempersiapkan karyawan untuk menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan tugas serta mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi. Sehingga dengan adanya campur tangan pengembangan sumber daya manusia seperti pelatihan dan pendidikan dapat diharapkan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya guna meningkatkan produktivitas bagi kemajuan organisasi maupun kemajuan individu pegawai.

4. Fungsi Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Hamalik (2001: 13) bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai tiga fungsi yakni:

a. Diklat berfungsi memperbaiki perilaku (*performance*) kerja para peserta diklat itu.
b. Diklat berfungsi mempersiapkan promosi ketenagaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit.
c. Diklat berfungsi mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan kepengawasan dan manajemen.

Perbaikan dan peningkatan perilaku kerja bagi tenaga kerja sangat diperlukan agar lebih mampu melaksanakan tugas-tugasnya dan diharapkan lebih berhasil dalam upaya pelaksanaan program kerja organisasi/ lembaga. Perilaku yang perlu diperbaiki dan dikembangkan meliputi aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kepribadian yang dituntut oleh tugas pekerjaannya. Persiapan promosi tenaga pada jabatan yang lebih sulit

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diperlukan sehubungan dengan cepatnya perkembangan program organisasi, munculnya permasalahan baru di lapangan dan tantangan penggunaan teknologi canggih, serta tuntutan lingkungan kerja. Penyiapan tenaga pengawas dan tenaga manajemen diperlukan program diklat secara khusus mengingat peran, fungsi dan tanggung jawabnya yang lebih luas untuk keberhasilan program organisasi. Untuk itu dituntut kemampuan manajerial yang lebih bermutu.

Pendidikan dan pelatihan memiliki fungsi edukatif, administratif dan personal. Fungsi edukatif, mengacu pada peningkatan kemampuan profesional, kepribadian, kemasyarakatan, dedikasi dan loyalitas pada organisasi/lembaga. Fungsi administratif, mengacu pada pemenuhan syarat-syarat administratif yang dituntut terhadap setiap pegawai, misalnya untuk promosi, pembinaan karier, memenuhi angka kredit dan sebagainya. Fungsi personal lebih menekankan pada pembinaan kepribadian dan bimbingan personal untuk mengatasi kesulitan dan masalah dalam pekerjaan (Hamalik, 2001). Ketiga fungsi diklat ini saling kait mengait, karena setiap tenaga kerja dituntut agar memiliki kemampuan profesional, memiliki persyaratan administrasi dan kepribadian yang baik.

5. Prinsip-Prinsip Pendidikan dan Pelatihan

Untuk menunjang program diklat yang baik dan berhasil maka diperlukan prinsip-prinsip umum yang menjadi pedoman dalam merencanakan dan melaksanakan diklat. Menurut Gintings (2011:47) terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam menyelenggarakan Diklat, yaitu;

1) Relevan, isi diklat secara substansial harus relevan dengan kebutuhan peserta dan lembaga/organisasi.
2) Obyektif, secara substansial materi diklat harus sesuai dengan kebutuhan nyata bukan hanya berdasarkan pertimbangan subyektif para pengembang.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) Komprehensif, artinya kegiatan belajar dan pembelajaran yang dilaksanakan dan materi diklat yang diberikan tidak sepotong-sepotong tetapi lengkap dan tuntas sekalipun dalam cakupan yang terbatas.
4) Produktif, kegiatan dilaksanakan secara terarah dan tidak bertele-tele, waktu dan sumberdaya dimanfaatkan secara efektif dan efisien.
5) Akuntahel, kegiatan secara konsisten dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, standard, dan ketentuan yang berlaku serta difokuskan pada pencapaian tujuan yang akan dicapai dan manfaat yang akan diperoleh.

Selain itu, Yoder (dalam Wursanto, 2001:61) menyatakan bahwa prinsip-prinsip umum diklat antara lain:

1) Perbedaan Individu (*individual differences*). Dalam merencanakan suatu pendidikan dan latihan harus disadari adanya perbedaan potensi tiap peserta, karena perbedaan dalam pendidikan, pengalaman, bakat-bakat dan minat-minat, perbedaan-perbedaan tersebut merupakan hal yang perlu diperhatikan untuk merencanakan program pelatihan.
2) Hubungan dengan Analisis Jabatan (*relation to job analysis*), Setiap jabatan atau pekerjaan perlu dijelaskan pengetahuan dan kecakapan apa saja yang diperlukan oleh seorang pekerja agar dapat mengerjakan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, materi yang akan diberikan dalam pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan.
3) Motivasi (*motivation*), Suatu rencana pendidikan dan pelatihan harus didasari perlu adanya semangat para pesertanya. Untuk itu harus memberikan perhatian juga terhadap para peserta dalam mengikuti program tersebut.
4) Partisipasi yang Aktif (*active participation*), Dalam pendidikan dan pelatihan, para peserta harus diberikan dorongan agar aktif dalam pembicaraan- pembicaraan seperti mengemukakan pendapatnya, saran-saran atau pertanyaan-pertanyaan agar menjadi komunikasi dua arah. Diusahakan diberikan kesempatan untuk diskusi atau bertukar pikiran antara peserta dengan pelatih apabila pendidikan diberikan secara kuliah.
5) Seleksi Pengikut Latihan (*selection of trainess*), Agar tidak terjadi perbedaan yang terlalu jauh antara para peserta yang satu dengan yang lainnya, baik dalam latar belakang maupun pengalaman, maka sebaiknya peserta diseleksi lebih dahulu. Latihan akan lebih baik bila diberikan kepada para peserta yang mempunyai persamaan-persamaan dasar pendidikan, bakat, minat dan pengalaman.
6) Seleksi para Pelatih (*selection of trainers*), Tenaga pangajar dalam pendidikan dan pelatihan juga harus diseleksi terlebih dahulu. Hal ini akan menyebabkan efektif tidaknya dari suatu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.
7) Latihan bagi para Pelatih (*trainer of training*), Seringkali terjadi anggapan yang salah, bahwa setiap orang yang pandai secara teoritis

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan praktis, dapat pula menyampaikan pengetahuan dan pengalamannya kepada orang lain. Oleh karena itu, para pelatih perlu mendapatkan pelatihan khusus.

8) Metode Pelatihan (*training methods*), Keberhasilan suatu program pendidikan dan pelatihan tidak hanya tergantung pada kemampuan pelatih, kemampuan pesertanya dan fasilitas pelatihan, tetapi juga oleh metode yang dipakai. Oleh karena itu, metode pelatihan yang ditetapkan harus sesuai dengan pelatihan yang diberikan.
9) Prinsip Belajar (*principle of learning*), Azas belajar yang perlu ditetapkan dalam pelatihan, yakni dalam pembahasan masalahnya dimulai dari hal yang sederhana ke hal yang sulit. Apabila pembahasan dimulai dari hal yang sulit, maka peserta sulit untuk memahami masalah yang diberikan.

Selain prinsip-prinsip di atas penentuan metode diklat yang akan digunakan sebaiknya memperhatikan faktor-faktor yang dimiliki organisasi untuk mendukung pelaksanaan teknis diklat, yaitu :

a. Efektifitas biaya;
b. Isi program yang dikehendaki;
c. Kelayakan fasilitas;
d. Preferensi kemampuan peserta;
e. Preferensi dan kemampuan instruktur/pelatih; dan
f. Prinsip-prinsip pembelajaran.

6. Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan

Sastrohadiwiryo (2002:204) menyatakan bahwa secara garis besar jenis pendidikan dan pelatihan terbagi dua yaitu menurut sifat dan sasaran.

a. Menurut sifatnya, pendidikan dan pelatihan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu:
   1) Pendidikan umum; pendidikan yang dilaksanakan di dalam dan di luar sekolah, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta dengan tujuan mempersiapkan dan mengusahakan para peserta pendidikan memperoleh pendidikan umum
   2) Pendidikan kejuruan; pendidikan yang direncanakan untuk mempersiapkan para peserta suatu pendidikan khusus dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang kejuruannya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) Pelatihan keahlian; bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk mahir dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
4) Pelatihan kejuruan; bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan khusus yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah daripada pelatihan keahlian.

b. Menurut sasarannya, pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi dua jenis yaitu pendidikan dan pelatihan Prajabatan dan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan. Untuk lebih jelas, diuraikan sebagai berikut:
1) Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan (*Preservice Training*) adalah pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil. Diklat ini dimaksudkan untuk melakukan pembentukan sikap mental, kesemaptaan fisik dan disiplin serta untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan, keahlian dan keterampilan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan untuk menduduki sesuatu jabatan tertentu.
2) Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan (*In Service Training*) adalah pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil dengan sasaran pendidikan dan pelatihan adalah tersedianya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kualitas tertentu guna memenuhi persyaratan jabatan tertentu. Maka dalam merencanakan kebutuhan pendidikan dan pelatihan dan jenis-jenisnya pimpinan instansi perlu menyampaikan rencana kebutuhan pendidikan dan pelatihan baik yang akan diselenggarakan sendiri maupun yang akan diselenggarakan di luar instansi.

Adanya berbagai jenis dan jenjang diklat dimaksudkan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada pegawai agar memiliki kompetensi yang memadai dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara profesional.

7. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Metode merupakan teknik yang digunakan dalam melaksanakan suatu kegiatan. Keberhasila suatu program diklat tidak luput dari penggunaan metode-metode diklat yang tepat. Ada beberapa macam metode pendidikan dan pelatihan yang dipergunakan dalam usaha meningkatkan mutu pegawai, baik pengetahuan, keterampilan maupun sikapnya. Metode pendidikan dan pelatihan disusun sesuai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dengan tujuan dan program pendidikan dan pelatihan. Sikula (dalam Munandar, 2001:21) mengemukakan metode diklat, yakni:

1. Metode latihan atau training terdiri dari lima cara:
   a. *On The Job*, pada metode ini peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Kelebihan metode ini terletak pada pemberian inovasi yang besar kepada peserta untuk belajar. Keberhasilan metode ini sepenuhnya tergantung pada penatar.
   b. *Vestibule*, metode pelatihan dilakukan di dalam kelas yang biasanya dilakukan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih merekamemperkenalkan pekerjaan tersebut. Di sini biasanya diberikan latihan jenis pekerjaan.
   c. *Demonstration and example*, metode pelatihan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara melakukan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemontarsikan. Biasanya dilengkapi dengan kuliah, gambar-gambar, dan vidio.
   d. *Simulation*, suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumapai. Melalui simulasi dilakukan penampilan situasi atau kejadian semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, walaupun itu hanya merupakan tiruan saja.
   e. *Appreniceship*, yaitu magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.
2. *Classroom Methods*, yang terdiri dari:
   a. *Lecture* (ceramah), metode ini banyak diberikan dalam kelas. Pelatih memberikan teori-teori yang diperlukan sementara yang dilatih mencatat dan mempersiapkannya,
   b. *Conference* (rapat), pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi memecahkan masalah tersebut. Peserta juga harus menggunakan gagasan-gagasannya, saran-saranya berdiskusi dan memberikan kesimpulannya,
   c. Program instruksi, di mana peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaanya sudah diprogram melalui komputer, buku-buku petunjuk. Program instruksi melalui pemecahan informasi kedalam beberapa bagian kecil sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan,
   d. Studi Kasus, dalam metode ini dimana pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta. Kasus tidak dilengkapi dengan data yang lenkap karena sengaja disembunyikan. Tujuanya agar peserta terbiasa mencari data dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya,
   e. *Rol Playing*, metode ini dilakukan dengan menunjuk beberapa orang untuk memainkan suatu peranan di dalam sebuah organisasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tiruan. Misalnya hubungan antara atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu,

f. Diskusi, melalui metode ini peserta dilatih untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara menyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapat itu, selain itu peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan mutlak benar, sehinga dengan demikian ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi dan memberi informasi,
g. Seminar, cara ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain. Peserta dilatih mempersepsi dan mengevaluasi, menerima atau menolak pendapat oang lain.

Metode penyelenggaraan yang digunakan dalam pelaksanaan diklatpim bisa bermacam-macam baik menggunakan *on the job training* maupun *off the job training* tergantung pada tujuan dan sasaran diklat. Dengan metode penyelenggaraan yang tepat maka diharapkan pelaksanaan diklat dapat mencapai sasaran diklat secara efektif dan efisien.

Dengan demikian pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil membantu memberikan sejumlah pengetahuan, kecakapan dan keterampilan serta sikap dalam melaksanakan tugasnya sehingga tercipta pegawai yang bertanggung jawab dan berwibawa dalam mencapai hasil kerja secara optimal.

8. Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu hal penting dalam diklat adalah kurikulum, karena kurikulum menjadi pedoman dalam kegiatan belajar mengajar dalam rangka mengembangkan kemampuan sumber daya manusia atau sasaran diklat. Saylor dan Alexander (dalam Nasution, 2006:4), menjelaskan arti kurikulum sebagai berikut:

> *The curriculum is the sum total of school's effort to influence learning, wheter in the classroom, on the playground, or out of school* (kurikulum

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

> adalah segala usaha sekolah untuk mempengaruhi anak belajar, apakah dalam ruangan kelas, di halaman sekolah atau di luar sekolah)

Dilihat dari pengertian di atas, kurikulum meliputi juga apa yang disebut dengan kegiatan ekstra kurikuler. Kurikulum tidak terbatas pada mata pelajaran saja, sebagaimana pendapat Albertycs (dalam Nasution, 2006:5) bahwa: "*curriculum is all of the activities that are provided for students by the school* (kurikulum meliputi kegiatan-kegiatan lain, di dalam dan luar kelas, yang berada di bawah tanggung jawab sekolah". Selain beberapa pengertian tersebut, kurikulum juga dipandang sebagai suatu pengalaman sebagaimana pendapat Smith, Stanley dan Shores (dalam Nasution, 2006:5) bahwa:

> *Curriculum as a sequence of potential experiences set up in the school for the purpose of disciplining children and youth in group ways of thinking and acting* (kurikulum sebagai sejumlah pengalaman yang secara potensial dapat diberikan kepada anak dan pemuda, agar mereka dapat berpikir dan berbuat sesuai dengan masyarakatnya).

Di samping itu, menurut Krug (dalam Nasution 2006:7) bahwa: "*curriculum consists of the means used to achieve or carry out given purposes of shooling* (kurikulum sebagai cara-cara dan usaha untuk mencapai tujuan persekolahan)". Dari pendapat ini, jelas terlihat bahwa Krug membatasi kurikulum pada: 1) *organized classroom instruction*, yaitu pengajaran di dalam kelas, 2) kegiatan-kegiatan tertentu di luar pengajaran itu, seperti bimbingan dan penyuluhan, kegiatan pengabdian masyarakat, pengalaman kerja yang bertalian dengan pelajaran, dan perkemahan sekolah. Jadi, kurikulum adalah sesuatu yang direncanakan sebagai pegangan guna mencapai tujuan pendidikan. Apa yang direncanakan biasanya bersifat ide, suatu cita-cita tentang manusia atau warga negara yang akan dibentuk. Kurikulum lazim mengandung harapan-harapan yang sering berbunyi muluk-muluk.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kurikulum merupakan acuan atau pedoman dalam pelaksanaan suatu proses pembelajaran. Terdapat beberapa teori tentang kurikulum. Kurikulum ialah suatu program pendidikan yang berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogramkan, direncanakan dan dirancang secara sistematik yang berisi berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar baik yang berasal dari waktu yang lalu,sekarang maupun yang akan datang. atas dasar norma-norma yang berlaku yang dijadikan pedoman dalam proses pembelajaran bagi tenaga kependidikan dan peserta didik untuk mencapi tujuan pendidikan.

Menurut Robert Gagne (dalam Khaerudin, 2005), "kurikulum adalah suatu rangkaian unit materi belajar yang disusun sedemikian rupa sehingga peserta diklat dapat mempelajarinya berdasarkan kemampuan yang dimiliki atau dikuasai sebelumnya". Khaerudin (2005:23), mengartikan bahwa kurikulum sebagai "pengalaman dan kegiatan belajar yang direncanakan dan diorganisir oleh lembaga diklat dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh suatu lembaga".

Dari kedua pengertian tersebut tidak ada yang bertentangan, tetapi justru saling melengkapi. Hanya saja pada pengertian pertama kurikulum dimaknai dalam arti sempit. Sedangkan pengertian kedua, kurikulum dimaknai dalam arti luas, karena kegiatannya tidak hanya kegiatan belajar tetapi juga menyangkut pengalaman yang dialami selama di lembaga diklat. Dalam dimensinya sebagai kurikulum diklat, maka dapat disimpulkan bahwa kurikulum merupakan suatu rencana program pendidikan dan pelatihan yang berisikan materi diklat, metode, yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan sutu pendidikan dan pelatihan serta untuk mencapai tujuan diklat tersebut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan beberapa pengertian kurikulum di atas, maka dapat penulis katakan bahwa:

a. Kurikulum dapat dilihat sebagai produk, yakni sebagai hasil karya para pengembang kurikulum, biasanya dalam suatu panitia. Hasilnya dituangkan dalam bentuk buku atau pedoman kurikulum, yang misalnya berisi sejumlah mata pelajaran yang harus diajarkan.
b. Kurikulum dapat pula dipandang sebagai program, yakni alat yang dilakukan oleh sekolah untuk mencapai tujuannya. Ini dapat berupa mengajarkan berbagai mata pelajaran tetapi dapat juga meliputi segala kegiatan yang dianggap dapat mempengaruhi perkembangan siswa, misalnya perkumpulan sekolah, pertandingan, pramuka, warung sekolah dan lain-lain.
c. Kurikulum dapat pula dipandang sebagai hal-hal yang diharapkan akan dipelajari siswa, yakni pengetahuan, sikap, keterampilan tertentu. Apa yang diharapkan akan dipelajari tidak selalu sama dengan apa yang benar-benar dipelajari.

Kurikulum merupakan bagian yang penting dalam proses pendidikan dan pelatihan. Proses pendidikan dan pelatihan tidak akan berjalan tanpa adanya kurikulum, bahkan tujuan pendidikan dan pelatihan tidak akan tercapai tanpa kurikulum. Kurikulum adalah salah satu alat penting untuk mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan yang juga mencerminkan hasil pendidikan dan pelatihan.

9. Penilaian Pendidikan dan Pelatihan

Untuk mengetahui keberhasilan pendidikan dan pelatihan perlu adanya evaluasi. Kegiatan-kegiatan dalam mengevaluasi pendidikan dan pelatihan ini

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berupa pengumpulan keterangan-keterangan tentang perubahan-perubahan sebagai akibat atau pengaruh dari pendidikan dan pelatihan. Evaluasi terhadap program pelatihan sangat penting untuk memperoleh umpan balik bagi program pelatihan serupa atau pelatihan lanjutan. Program pelatihan harus mempersiapkan karyawan untuk dapat mengelola keahlian baru dan perilaku mereka dalam tugas (Alwi, 2001: 235).

Kirpatrick (dalam Moekijat, 2003:47) membagi wilayah penilaian pelatihan ini menjadi empat tingkat yaitu tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat prilaku dalam pekerjaan dan tingkat hasil. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan sebagai berikut:

a. Tingkat reaksi; pada tingkat ini yang ingin diketahui pengaruh reaksi terhadap penyusunan program latihan seperti sasaran, kebijaksanaan, prosedur, metode, kurikuluin, pelatih/instruktur, peserta dan waktu pelaksanaan. Dengan kata lain tujuan evaluasi tingkat reaksi adalah perbaikan program.
b. Tingkat belajar; pada tingkat ini ingin diketahui bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap hasil belajar para peserta, dengan kata lain tujuan evaluasi pada tingkat belajar adalah peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perbaikan sikap peserta dalam kelas.
c. Tingkat perilaku dalam pekerjaan; pada tingkat ini ingin diketahui bagaimana pengaruh pelajaran terhadap perilaku dalam pekerjaan, dengan kata lain tujuan evaluasi pada tingkat ini adalah perbaikan perilaku dalam pekerjaan sehingga diketahui perubahan perilaku peserta sebelum dan sesudah Diklat.
d. Tiugkat hasil; pada tingkat ini ingin diketahui pengaruh penerapan di tempat kerja terhadap aktivitas organisasi, dengan kata lain tujuan evaluasi pelayanan yang meningkat, meningkatnya produktivitas, kualitas kerja dan disiplin kerja.

Sementara itu Goldstein dan Buxton (dalam Mangkunegara, 2002: 59), berpendapat bahwa "evaluasi diklat dapat didasarkan pada kriteria (pedoman dari ukuran kesuksesan) dan rancangan percobaan".

a. Kriteria dalam Evaluasi Diklat
   Ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan Diklat, yaitu:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1) Kriteria pendapat
2) Kriteria belajar
3) Kriteria perilaku
4) Kriteria hasil

b. Rancangan Percobaan dalam Evaluasi Diklat
Mengevaluasi Diklat dapat dilakukan dengan membuat rancangan percobaan. Peserta diberikan tes sebelum Diklat (pretest) dan kemudian setelah Diklat diberikan kembali tes penempatan (posttest). Rancangan percobaan dapat didasarkan pada empat kelompok subjek, yang ditujukan secara random pada empat kelompok tersebut.

Pelaksanaan suatu program Diklat dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta Diklat tersebut terjadi suatu proses transformasi. Menurut Siagian (2001:202) "proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja." Artinya bila terjadi transformasi di mana pegawai yang mengikuti Diklat telah mengalami perubahan seperti bertambahnya pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku pegawai maka Diklat dapat dikatakan berhasil.

10. Langkah Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Suatu program diklat diselenggarakan dengan harapan adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan itu, suatu organisasi harus merumuskan langkah-langkah strategis sebagai pemandu terselenggara kegiatan tersebut.

Menurut Siagian (2012:186) langkah-langkah yang harus ditempuh dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, adalah sebagai berikut:

a) Penentuan kebutuhan, diklat diselenggarakan apabila kebutuhan untuk itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu harus didasarkan pada analisa yang tepat karena penyelenggaraan diklat biasanya membutuhkan dana yang cukup besar.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b) Penentuan sasaran, berdasarkan analisis kebutuhan maka sasaran diklat ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut keperilakuan.
c) Penetapan isi program, diklat harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai sesuai dengan hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang telah dilakukan.
d) Identifikasi prinsip-prinsip belajar, penerapan prinsip belajar yang baik akan mempengaruhi berlangsungnya proses belajar mengajar dapat dilakukan dengan cepat. Pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu; partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.
e) Pelaksanaan program, tepat tidaknya teknik mengajar yang digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan.
f) Identifikasi manfaat, setelah program diklat dilaksanakan maka dapat diidentifikasi manfaat yang diperoleh pegawai, misalnya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai.
g) Penilaian pelaksanaan program, pelaksanaan suatu program diklat dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta tersebut terjadi transformasi, adanya peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.

Park (2009) mengatakan bahwa pengembangan kemampuan atau *capacity building* merupakan suatu program dalam pendidikan dan pelatihan, yaitu sebagai salah satu strategi pengembangan kemampuan aparatur, yang direncanakan dan diselenggarakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Melakukan analisis dan perencanaan kebutuhan, yang berarti menyelesaikan suatu permasalahan yang dirasakan terdapat dalam organisasi;
   Analisis kebutuhan membantu untuk menjamin ketepatan solusi masalah, mengidentifikasi isu pelatihan, dan memastikan bahwa pembelajaran dalam topik tertentu belum tercakup dalam program pelatihan yang ada. Yang meliputi empat analisis yaitu: (1) Analisis Kinerja adalah pendekatan sistematik untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja yang terjadi dan yang diharapkan serta faktor-faktor yang menghambat terwujudnya kinerja yang diinginkan; (2) Analisis fungsi adalah apabila yang dianalisis adalah suatu posisi yang melaksanakan sejumlah besar tugas; (3) Analisis pekerjaan adalah proses untuk menyusun daftar semua tugas bagi pekerjaan atau posisi tertentu; (4) Analisis tugas adalah upaya menganalisis pekerjaan dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menguraikan semua tugas yang tercakup dalam pelaksanaannya

2) Menyusun materi pendidikan dan pelatihan yang relevan, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi;
   Terry (dalam Moekijat, 2003:21) mengemukakan materi diklat harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi pelatihan pada umumnya menggunakan bahan tertulis sebagai dasar instruksi, pemeriksaan dan referensi agar dengan mudah dapat dipelajari oleh peserta diklat. Materi diklat ada kesesuaian dengan tingkat kognisi peserta diklat, dengan kebutuhan instansi, perusahaan, dengan harapan karyawan dapat memiliki kompetensi. Kesesuaina dengan inovasi materi diklat berupa: bahan materi diklat dilengkapi dengan referensi tambahan yang sesuai, materi diklat yang diberikan selalu baru dan *up to date*, materi diklat berorientasi menyiapkan tenaga kerja.
3) Pemilihan peserta, yang menghadapi permasalahan teknis, sehingga diharapkan memperoleh manfaat yang maksimal dari penyelenggaraan diklat;
4) Pemilihan instruktur yang *capable* yang sudah menguasai materi yang merupakan tanggungjawabnya;
   Notoatmodjo (1998) menyatakan bahwa dalam proses diklat faktor pelatih atau pengajar merupakan perangkat lunak yang harus diperhatikan. Sedangkan menurut Simamora (2004), pelatih bisa diambil dari luar perusahaan, atau dari dalam perusahaan sendiri.
5) Penentuan teknik dan metode diklat;
6) Penyelenggaraan diklat; dan
7) Melakukan evaluasi penyelenggaraan dan evaluasi hasil diklat.
   Evaluasi adalah suatu usaha untuk mengukur dan sumber nilai secara objektif dari pencapaian hasil-hasil yang direncanakan sebelumnya, dimana hasil evaluasi tersebut dimaksudkan menjadi umpan balik untuk perencanaan yang akan dilakukan di depan.

Dessler (2006: 85) mengemukakan mengenai evaluasi sebagai berikut: terdapat dua masalah dasar yang harus dikemukakan bila mengevaluasi sebuah program pendidikan dan pelatihan. Pertama adalah rancangan dari telaah evaluasi dan terutama apakah eksperimentasi terkendali yang akan digunakan. Kedua adalah efek latihan yang dapat diukur. Eksperimen terkendali adalah metode terbaik untuk digunakan dalam mengevaluasi sebuah program pelatihan untuk menguji efektivitas sebuah program pelatihan, yang lebih disukai adalah dengan tes sebelum dan sesudahnya

Selain itu, menurut Gintings (2011:48) mengatakan bahwa langkah-

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

langkah strategi yang harus ditempuh dalam diklat secara umum dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Melakukan analisis stratejik, yaitu mengidentifikasi faktor-faktor stratejik baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi dan daya saingnya. Faktor internal meliputi kelemahan dan keunggulan yaitu; peraturan, kebijakan internal, struktur organisasi, metode kerja, serta sumberdaya yang dimiliki. Sedangkan faktor eksternal berupa kesempatan dan tantangan, yaitu; termasuk peraturan dan kebijakan pemerintah, kondisi pasar, perkembangan ilmu dan teknologi, serta kondisi pesaing dan persaingannya. Berdasarkan hasil analisis stratejik ditetapkan tujuan dan arah perubahan yang akan dicapai serta tahapan yang harus diikuti dan upaya yang harus dilakukan.
2) Menetapkan kompetensi yang dibutuhkan, berdasarkan hasil analisis stratejik dirumuskan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung upaya lembaga atau organisasi mencapai tujuan stratejik.
3) Mengukur kompetensi yang dimiliki, yaitu seluruh staf dan karyawan dari berbagai jenjang jabatan dan jenis pekerjaan.
4) Melakukan analisis kebutuhan diklat, yaitu untuk menjawab pertanyaan mendasar siapa, apa, bagaimana, dimana, mengapa, dan kapan sebuah program diklat diselenggarakan. Ini dilakukan dengan melakukan analisis kebutuhan diklat/*Training Needs Analysis (TNA)* dan diikuti dengan mengukur kebutuhan diklat/*Training Needs Analysis*, yaitu membandingkan kompetensi yang diperlukan dan kompetensi yang dimiliki. Hasilnya berupa gambaran tentang gap kompetensi.
5) Menyusun rancangan teknis diklat, berdasarkan hasil analisis stratejik disusun rancangan diklat yang memuat; tujuan, manfaat, dasar hukum jika diperlukan, struktur program, syarat dan kriteria peserta, pengajar, rangkaian kegiatan dan jadwal, serta teknik evaluasi yang digunakan.
6) Menyelenggarakan diklat, meliputi (i) penetapan dan pemanggilan peserta berdasarkan persayaratan peserta dan (ii) memfasilitasi penyelenggaraan diklat yang meliputi penyiapan dan penyediaan sumberdaya, penyediaan sarana-prasarana, pengorganisasian serta pengadministrasian kegiatan belajar- mengajar, serta penugasan pengajar.
7) Mengevaluasi penyelenggaraan diklat dan hasil diklat, tujuan evaluasi penyelenggaraan diklat, yaitu untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan diklat dari waktu ke waktu. Hasil evaluasi dijadikan umpan balik yang merupakan masukan bagi perbaikan diklat berjalan dan pasca diklat agar diklat berhasil mencapai tujuan. Selain evaluasi penyelenggaraan, evaluasi juga dilakukan pasca diklat yaitu untuk (i) apakah tamatan diklat memperoleh manfaat dari diklat dan (ii) mengetahui apakah terjadi peningkatan kinerja tamatan diklat sebagai hasil peningkatan kompetensi yang diperoleh selama mengikuti diklat.

Dalam proses pengembangan diklat, menurut Hasibuan (2007:75-76)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

harus memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

(a) Sasaran, yaitu ditetapkan berdasarkan kebutuhan jabatan atau pekerjaan karyawan yang bersangkutan;
(b) Kurikulum, yaitu harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan system evaluasi harus jelas agar sasaran dari diklat itu optimal;
(c) Sarana, yaitu penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi dan berpedoman pada sasaran diklat yang akan dicapai;
(d) Peserta, yaitu menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang akan mengikuti diklat;
(e) Pelatih, yaitu menetapkan para instruktur yang memenuhi syarat untuk mendidikan dan melatih, sehingga sasaran diklat tercapai; dan
(f) Pelaksanaan, yaitu para instruktur mendidik dan melatih sesuai bidangnya, terjadi proses belajar mengajar yang diakhiri dengan evaluasi untuk mengukur pencapaian sasaran diklat.

Langkah-langkah yang telah ditetapkan tersebut akan berjalan dengan baik dan berhasil, apabila didukung dengan aspek-aspek lain yaitu; kurikulum yang dipakai dalam diklat, sarana prasarana fisik, peserta diklat, pelatih/instuktur, dan dukungan dari piha-pihak lain yang relevan.

11. Kepemimpinan

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Sebagaimana dikatakan Handoko (2003) bahwa "pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka". Lebih lanjut dijelaskan oleh Handoko (2003) bahwa:

> Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi. Kepemimpinan (*leadership*) dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya.

Kepemimpinan biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. Guna lebih memahami makna dari kepemimpinan, berikut dikemukakan beberapa teori mengenai pengertian dan definisi tentang kepemimpinan.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

B. Penelitian Terdahulu

1. Lanton, 2009. *Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Hubungannya dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.*

   Penelitian ini mengangkat masalah tentang bagaimana pengaruh pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Terdapat dua variable yang dipergunakan pada penelitian ini. Pertama, variable pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang meliputi materi diklat, instruktur dan metode diklat, serta variable kinerja pegawai. Kedua, variable kinerja yang meliputi kemampuan kerja, disiplin kualitas layanan, responsibilitas dan akuntabilitas.

   Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan pendidikan dan latihan kepemimpinan sudah berlangsung dengan baik guna memenuhi kebutuhan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masyarakat dalam bidang pelayanan pendidikan. Hasil pendidikan dan pelatihan tersebut dapat dipergunakan untuk pengembangan sumber daya aparatur itu sendiri dan juga bagi organisasi. Dari hasil analisa terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diperoleh kesimpulan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Budaya Tradisional yang masih sangat kental, keanekaragaman agama dan kepercayaan, tingkat pendidikan, keanekaragaman mata pencaharian dan penghasilan ekonomi serta status social, turut mewarnai pencapaian kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

2. Herlina, D. 2014. *Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Kota Samarinda.*

Penelitian ini dilatarbelakangi pada pemikiran bahwa dalam melaksanakan tugasnya, pegawai harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas baik dan pengembangan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu salah satunya melalui Pendidikan dan Pelatihan (diklat). Tujuan penelitiannya untuk mengetahui hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Kota Samarinda.

Desain penelitian adalah dengan pendekatan kuantitatif, menguji hipotesis tentang hubungan pendidikan dan latihan dengan kinerja pegawai di dinas perhubungan kota Samarinda yang dianalisis menggunakan teknik korelasi dari Spearman.

Hasil analisis penelitian menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang telah diberikan pada pegawai terdapat hubungan yang positif dengan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Samarinda. Berbagai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

jenis pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti pegawai memberikan kontribusi yang baik untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan wawasan pegawai dalam menghadapi jenis pekerjaan serta mampu mengoptimalkan kinerja pegawai pada Dinas Pehubungan Kota Samarinda.

3. Rahanra, S.E.F. 2013. *Analisis Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara.*

Penelitian ini mengangkat masalah tentang bagaimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan khususnya berkenaan dengan sistem rekruitmen peserta, kurikulum peserta, metode pengajaran, sumber dana yang diperoleh, fasilitas yang didapat dan jenis diklat yang diikuti serta bagaimana kinerja aparatur pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara (BPLH) setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kinerja aparatur pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara berhasil ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Peningkatan tersebut dapat dilihat dari kemampuan dan keinauan kerja dimana ilmu yang didapat dari diklat yang diikuti dapat diimplementasikan pada bidang tugasnya. Kemudian dapat meminimalisir kesenjangan antara kemampuan dan tugas yang diemban karena memiliki kecakapan baru dalam berbagai bidang tugasnya. Sehingga produktivitas kerja menjadi meningkat yang diikuti dengan prestasi kerja.

4. Zainuddin, M. 2014. *Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Diklat Kota Samarinda.*

Penelitian ini berangkat dari latar belakang yang tertuang dalam rumusan masalah yaitu bagaimanakah implementasi Peraturan Pemerintah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pada Badan Diklat Kota Samarinda. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor penghambat dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil pada Badan Diklat Kota Samarinda.

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Diklat Kota Samarinda yaitu tahap persiapan sudah berjalan dengan baik dimana pada tahap persiapan ini melakukan empat tahapan yang meliputi tahap perencanaan, pembentukan panitia, jenis kegiatan dan penyusunan jadwal pelaksanaan. Kemudian tahap pelaksanaan Diklat juga sudah berjalan dengan baik hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan diklat yang sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan tahap evaluasi juga sudah berjalan dengan baik juga, hal ini dapat dilihat dari evaluasi diklat yang berjalan sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan oleh Badan Diklat Kota Samarinda.

5. Sakti, R.T. 2015. *Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu*.

Penelitian ini dilatar belakangi pemikiran bahwa untuk pencapaian hasil yang optimal, seorang PNS dalam menjalankan tugasnya memerlukan adanya peningkatan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan jabatan. Dengan harapan nantinya Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu memiliki kinerja yang lebih baik dari

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sebelum mengikuti program pendidikan dan pelatihan jabatan yang diselenggarakan oleh pemerintahan provinsi Bengkulu secara keseluruhan.

Sistem pengembangan pegawai yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Bengkulu yang berdasarkan pengamatan peneliti, ada beberapa pertimbangan dan syarat yang meliputi: 1) Sistem pengembangan dalam mengoptimalkan peningkatan produktivitas kerja pegawai adalah berfungsi untuk memperbaiki suasana organisasi/instansi yang berupa penguasaan keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja sehingga pengembangan suatu pegawai dianggap sangat penting; 2) Sistem pengembangan pegawai yang dilaksanakan melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) memberikan tanggapan yang baik dari pegawai bahwa lembaga/ instansi betul-betul memperhatikan kebutuhan akan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan dan tanggung jawab yang telah diserahkan kepadanya; dan 3) Pegawai termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya dengan adanya pengembangan yang diberikan kepadanya. Namun dalam pelaksanaan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan terdapat pengaruh yang disebabkan oleh beberapa yang dipisahkan sebagai faktor pendukung dan faktor penghambat, diantaranya diuraikan sebagai berikut: 1) Faktor Pendukung yang meliputi: a) Faktor kepemimpinan, pengembangan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) ini seorang pemimpin harus mampu menggunakan kekuasaannya untuk bertindak dalam meningkatkan kemampuan pegawai atau bawahannya sehiugga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai; b) Faktor motivasi, pendidikan dan pelatihan (Diklat) senantiasa memotivasi pegawai oleh karena keinginan untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menambah kemampuan/kecakapan yang dimiliki oleh setiap pegawai. Meskipun sudah menjadi suatu tuntutan organisasi tetapi melaui pendidikan dan pelatihan kita dapat mempelajari kemampuan diri; c) Faktor komitmen, melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) setiap tindakan pelaksanaan pengembangan pegawai membutuhkan adanya komitmen dan persepsi berupa kesiapan dan kecukupan sehingga dalam pelaksanaan nantinya bisa berjalan baik dan lancar. 2) Faktor Penghambat yang meliputi: a) Prestasi kerja yang cenderung rendah, prestasi kerja pada pegawai tergambar pada tugas yang dikerjakan sangat lambat sehingga pertanggungjawaban yang dibutuhkan tidak efektif dan efisien; b) Kondisi kerja yang kurang memadai, pengembangan pegawai melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terdapat berbagai macam Tabel kondisi kerja yang dianggap sangat mempengaruhi yaitu dari segi waktu, tenaga, pekerjaan, sarana dan prasarana. Kondisi sarana dan prasarana dianggap sangat menghambat oleh karena ketersediaan lokasi pengadaan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan tidak mendukung; dan c) Komunikasi organisasi yang kurang efektif, dalam pengembangan pegawai melalui pendidikan dan Pelatihan (Diklat) sangat dipengaruhi dari bagaimanan cara penyampaian informasi. Adapun penyampaian informasi tentang Diklat di Dinas Pendidikan Provinsi Bengkulu dipengaruhi atas faktor transmisi, kejelasan dan konsisten.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 2.1

Matrik Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Judul	Permasalahan	Jenis Penelitian	Kesimpulan
1	Lanton (2009), Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Hubungannya dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.	Bagaimana pengaruh pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?	Metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Subjek penelitiannya yaitu seluruh pejabat eselon di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang sudah mengikuti diklat kepemimpinan. Analisis data menggunakan model analisa interaktif.	Dari hasil analisa terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diperoleh kesimpulan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Budaya Tradisional yang masih sangat kental, keanekaragaman agama dan kepercayaan, tingkat pendidikan, keanekaragaman mata pencaharian dan penghasilan ekonomi serta status sosial, turut mewarnai pencapaian kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.
2	Herlina, D. (2014), Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Kota Samarinda.	Apakah terdapat hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Kota Samarinda.	Pendekatan kuantitatif, menguji hipotesis tentang hubungan pendidikan dan latihan dengan kinerja pegawai di dinas perhubungan kota Samarinda yang dianalisis menggunakan teknik korelasi dari Spearman.	Hasil analisis penelitian menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang telah diberikan pada pegawai terdapat hubungan yang positif dengan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Samarinda. Berbagai jenis pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti pegawai memberikan kontribusi yang baik untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan wawasan pegawai dalam menghadapi jenis pekerjaan serta mampu

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

				mengoptimalkan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Samarinda.
3	Rahanra, S.E.F. (2013), Analisis Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara.	Bagaimana kinerja aparatur pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara (BPLH) setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan?	Metode penelitian menggunakan metode kualitatif yang terfokus pada sekelompok orang dalam hal ini Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara.	Indikator kinerja aparatur pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara berhasil ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Peningkatan tersebut dapat dilihat dari kemampuan dan kemauan kerja dimana ilmu yang didapat dari diklat yang diikuti dapat diimplementasikan pada bidang tugasnya. Kemudian dapat meminimalisir kesenjangan antara kemampuan dan tugas yang diemban karena memiliki kecakapan baru dalam berbagai bidang tugasnya. Sehingga produktivitas kerja menjadi meningkat yang diikuti dengan prestasi kerja.
4	Zainuddin,M. (2014). Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Diklat Kota Samarinda.	Bagaimanakah implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pada Badan Diklat Kota Samarinda dan apa saja yang menjadi faktor penghambat dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan	Penelitian Deskriptif yaitu memaparkan dan menggambarkan Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Diklat Kota Samarinda.	Faktor penghambat dalam Implementasi peraturan pemerintah nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil pada badan diklat kota samarinda adalah sikap panitia pelaksana dalam hal ini panitia pelaksanaan diklat kurang memperhatikan jadwal pelaksanaan yang kadang-kadang jadwal pelaksanaan bersamaan dengan jadwal pada pelaksanaan Diklat di

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

		Pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil pada Badan Diklat Kota Samarinda?		Kota lain sehingga ada pergeseran jadwal. Bukan hanya itu beberapa panitia pelaksana juga sering terlambat datang pada waktu diklat sudah akan dimulai sehingga pelaksanaan Diklat diundur beberapa jam.
5	Sakti,R.T. (2015). Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu.	Bagaimana Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu?	Metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Subjek penelitiannya yaitu seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu.	Dalam pelaksanaan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan terdapat pengaruh yang disebabkan oleh beberapa faktor yaitu Faktor Pendukung yang meliputi: a) Faktor kepemimpinan, b) Faktor motivasi, c) Faktor komitmen. Faktor Penghambat yang meliputi: a) Prestasi kerja yang cenderung rendah, b) Kondisi kerja yang kurang memadai, c) Komunikasi organisasi yang kurang efektif.

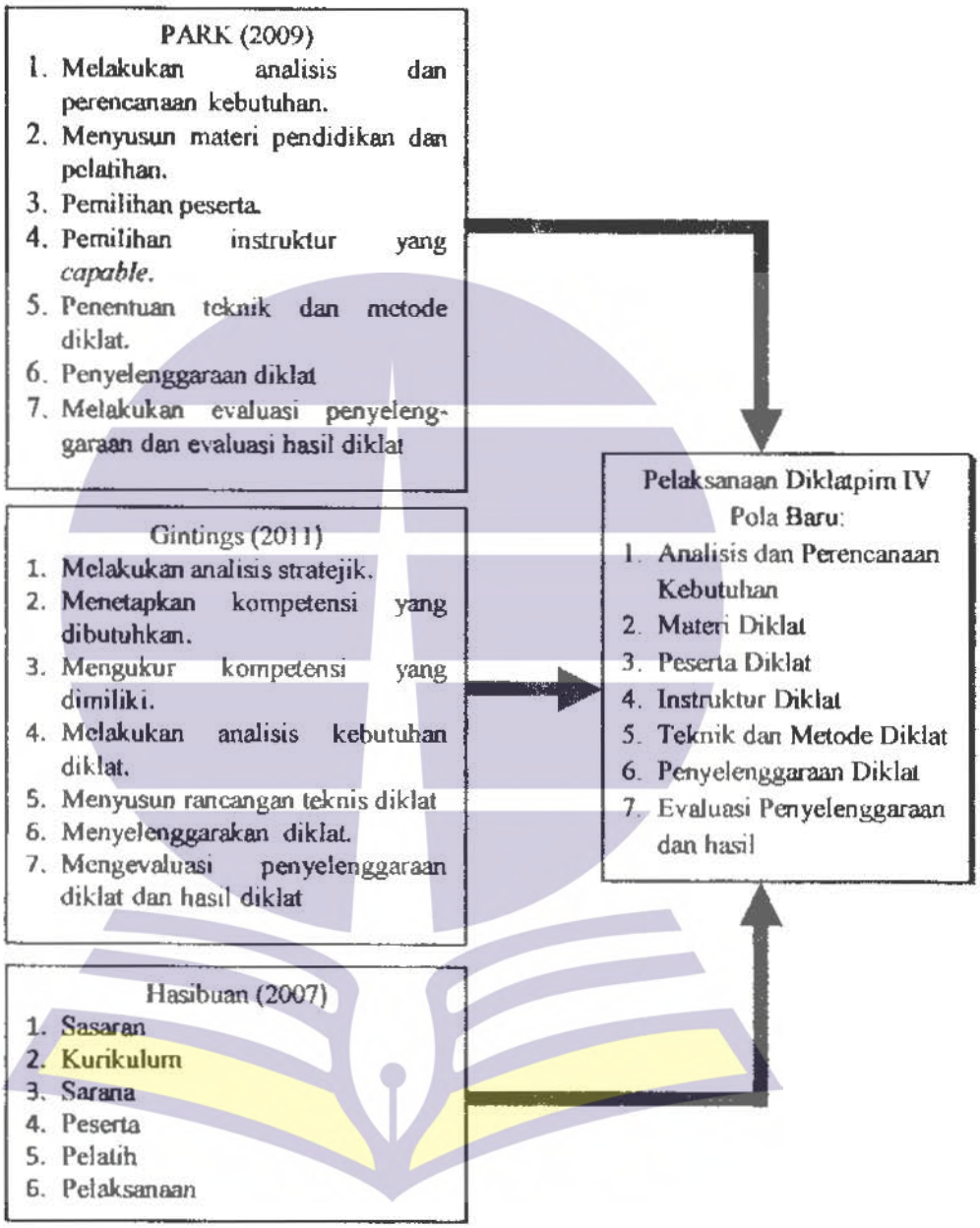
C. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran yang penulis bangun adalah berdasarkan tinjauan pustaka yang menggambarkan langkah-langkah strategis dalam Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV Pola Baru. Teori-teori yang dipilih adalah gabungan dari berbagai teori pendidikan dan pelatihan antara lain: Park (2009), Gintings (2011), Hasibuan (2007) dan Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015, sehingga dapat digambarkan sebagai berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Bagan 2.1.

Kerangka Berpikir



D. Operasionalisasi Konsep

Definisi konsepsional adalah suatu makna yang berada di alam pikiran atau di dunia kepahaman manusia yang dinyatakan kembali dengan sarana

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

lambang perkataan atau kata-kata. Definisi konsepsional juga merupakan suatu hasil pemaknaan didalam intelektual manusia yang memang merujuk ke gejala nyata ke alam empiris. Konsepsional juga dapat diartikan sebagai sarana merujuk ke dunia empiris, dan bukan merupakan refleksi sempurna (mutlak) dunia empiris bahkan konsepsional bukanlah dunia empris itu sendiri.

Pendidikan dan Pelatihan : adalah upaya peningkatan pengetahuan, kemampuan, keterampilan serta kepribadian pegawai sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaan sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV : merupakan Diklat untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah dalam Jabatan Struktural Eselon IV.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV Pola Baru: penyelengaraan diklatpim IV dengan tata cara yang berbeda dengan diklatpim IV sebelumnya. Perbedaan tersebut terletak pada 1) syarat kepsertaan, 2) durasi waktu, 3) tata cara pelaksanaan, 4) peran pimpinan peserta, 5) substansi materi, dan 6) produk akhir.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mengkaji tentang pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat IV pola baru sebagai implementasi kebijakan pemerintah dalam rangka mengembangkan kompetensi manajerial pejabat struktural. Obyek penelitian yang dijadikan pokok bahasan penelitian memiliki karakteristik yang rumit dan dinamis mengingat setiap kebijakan dibuat tidak lepas dari faktor aktor pelaku kebijakan dan lingkungan organisasi tempat pelaksanaan kebijakan. Untuk itu memerlukan suatu metode penelitian yang mampu membaca pelaksanaan kebijakan tersebut. Metode penelitian kualitatif selalu berangkat dari fenomena-fenomena sosial yang di tangkap oleh peneliti, hal ini dikarenakan dalam penelitian kualitatif gejala sosial dan fenomena sudah cukup menjadi syarat dalam penentuan masalah penelitian (Bungin, 2010).

Dasar pemikiran tersebut membawa penulis menentukan bahwa metode penelitian kualitatif sebagai metode yang tepat untuk mendalami fenomena tersebut, karena untuk mengungkap tentang suatu fenomena yang terjadi, tidak hanya didasarkan pada fakta empirik yang bersifat obyektif, tetapi lebih banyak di dasarkan pada situasi subyektif yang melatarbelakangi mengapa suatu fenomena tersebut bisa terjadi.

Data kualitatif merupakan sumber dari deskripsi yang luas serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkup setempat. Dengan data kualitatif, alur peristiwa secara kronologis dapat diikuti serta dapat menilai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sebab akibat dari lingkup pikiran orang-orang yang terlibat didalamnya. Data kualitatif lebih dapat membimbing memperoleh penemuan-penemuan yang tak diduga sebelumnya dan untuk membentuk kerangka teoritis baru. Data kualitatif dapat membantu melangkah lebih jauh dari praduga-praduga dan kerangka kerja awal.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Informasi merupakan kumpulan data yang berguna bagi penelitian. Untuk dapat memberikan data yang tepat dan akurat maka perlu ditetapkan sumber-sumber data yaitu seseorang yang bertindak sebagai informan yang sesuai untuk dijadikan atau dipilih sebagai sumber untuk memperoleh data atau informasi yang ada relevansinya dengan permasalahan penelitian. Adapun jenis datanya adalah:

1. Data Primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung dari sumbernya (dari tangan pertama) yang berupa kata-kata atau tindakan-tindakan orang-orang yang berasal dari orang-orang yang berkompeten yang berkaitan dengan penelitian ini.
2. Data sekunder, yaitu data yang dikumpulkan dan diperoleh melalui pemanfaatan arsip-arsip atau dokumen-dokumen, petunjuk teknis atau pelaksanaan yang ditemukan di lapangan.

Pemahaman mengenai sumber data merupakan bagian sangat penting bagi peneliti. Karena ketetapan memilih dan menentukan jenis sumber data akan menentukan ketetapan kekayaan data yang diperoleh. Data bisa di kelompokkan jenisnya mulai dari yang nyata sampai yang samar-samar. Konsekuensinya, data yang di peroleh dari beragam jenis data tersebut validitasnya juga bisa sangat beragam (Hasan, 2002).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Data kualitatif merujuk pada materi-materi kasar dan fenomena abstrak (nilai budaya) yang dikumpulkan oleh peneliti dari fenomena yang dipelajari. Data penelitian ini nantinya akan meliputi materi-materi yang diteliti dengan dicatat secara aktif, dengan bersumber kepada:

1) Informan dan Informan Kunci

Informan adalah orang yang dapat membantu peneliti memberikan data yang diperlukan, yaitu tentang penentuan informan pada tahap awal dilakukan penelitian dengan mempertimbangkan latar, perilaku, peristiwa, dan proses sesuai dengan kerangka dan perumusan masalah, kemudian dipilih informan. Untuk memilih atau mendapatkan informan digunakan teknik sampling.

Teknik sampling adalah suatu bentuk teknik pemusatan informasi dalam penelitian yang mengarah pada seleksi sampling yang dipilih. Dalam penelitian ini, sampel diperoleh dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Sutopo (2002 : 56) yang dimaksud dengan metode *purposive sampling* adalah "kecenderungan peneliti memilih informan yang dianggap mengetahui informasi dan masalahnya secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data mantap". Patton (dalam Sutopo, 2002 :56) mengemukakan bahwa "tidak menutup kemungkinan pilihan terhadap informan akan dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan dan kemantapan peneliti dalam memperoleh data, disamping untuk memperoleh kedalaman dalam mendapatkan data yang diinginkan". Informan yang dipilih harus memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait permasalahan dalam penelitian.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Informan kunci ini selanjutnya diminta informasinya tentang kondisi umum dari masyarakat dan bukan diminta responnya. Hal ini tentunya sangat berbeda, karena apabila diminta responnya berarti menyangkut pendapat tentang dirinya dan bukan mewakili masyarakat atau peristiwa. Sehingga untuk pertanyaan-pertanyaan yang dibangun bagi informan kunci adalah pertanyaan-pertanyaan umum dan sangat terbuka. Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah:

a) Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah
b) Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah.
c) Peserta Diklat Kepemimpinan IV Pola Baru.

2. Observasi

Proses ini memperhatikan fenomena-fenomena yang di tangkap ketika berada di lapangan, baik fenomena yang berhubungan langsung dengan penelitian atau yang tidak langsung.

3. Dokumen

Dokumentasi ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data sekunder berupa catatan, arsip, draft, notulensi rapat, monografi, buletin, artikel surat kabar yang kesemuanya menyangkut data demografis, data demonstrasi, dan data yang berkenaan dengan permasalahan penelitian, termasuk catatan yang direkam dan ditulis selama penelitian lapangan.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian ini bukan berarti menghilangkan esensi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

manusiawi dari peneliti itu sendiri, tetapi kapasitas jiwa dan raganya dalam mengamati, bertanya, melacak dan mengabstraksi merupakan alat penting. Karena itu yang diharapkan dalam posisi peneliti sebagai instrumen adalah kemampuan menelitinya. Selain itu, juga akan menggunakan instrumen penunjang seperti pedoman wawancara (lihat lampiran 1) dan alat perekam yang digunakan agar informasi dapat ditangkap secara utuh.

Persiapan yang harus dilakukan oleh peneliti sebagai instrumen penelitian baik melalui keahlian, kesabaran dan kebijakan dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan selama pengumpulan data untuk menghasilkan studi kualitatif yang kaya. Peneliti harus sabar dan menunggu sampai diterima oleh informan, fleksibel dan dapat menempatkan diri dengan perhitungan situasi yang terjadi di masyarakat yang sedang dalam pengamatan.

Persiapan yang harus dilakukan oleh peneliti sebagai instrumen penelitian baik melalui keahlian, kesabaran dan kebijakan dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan selama pengumpulan data untuk menghasilkan studi kualitatif yang kaya. Peneliti harus sabar dan menunggu sampai diterima oleh informan, fleksibel dan dapat menempatkan diri dengan perhitungan situasi yang terjadi di masyarakat yang sedang dalam pengamatan.

Tabel 3.1.

Instrumen Penelitian

Tujuan Penelitian	Variabel/Indikator	Nomor Pertanyaan	Informan (Responden)
Mengetahui dan menganalisis pelaksanaan Diklatpim IV Pola Baru	1. Analisis dan Perencanaan Kebutuhan	2 3 6	Peserta Kasubid Diklat Kepala Bandiklat
	2. Materi Diklat	3,4 dan 5 4,5 dan 6 7,8 dan 9	Peserta Kasubid Diklat Kepala Bandiklat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	3. Peserta Diklat	6 dan 7 7 dan 8 10 dan 11	Peserta Kasubid Diklat Kepala Bandiklat
	4. Instruktur Diklat	8 dan 9 9 dan 10 12 dan 13	Peserta Kasubid Diklat Kepala Bandiklat
	5. Teknik dan Metode Diklat	10 11 14	Peserta Kasubid Diklat Kepala Bandiklat
	6. Penyelenggaraan Diklat	12 dan 13 13 dan 14 16 dan 17	Peserta Kasubid Diklat Kepala Bandiklat
	7. Evaluasi penyelenggaraan Diklat	14 dan 15 15 dan 16 18 dan 19	Peserta Kasubid Diklat Kepala Bandiklat

D. Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti sesuai dengan masalah penelitian adalah:

1. Dokumentasi

Bertolak dari fokus penelitian, maka peneliti berusaha untuk mencari dan menggali data dengan cara memanfaatkan dokumen yang relevan dengan penelitian. Disamping studi dokumentasi ini, studi dokumentasi akan juga ditempuh dengan cara memanfaatkan dua jenis dokumen yang terdiri dari: pertama, dokumen resmi yang dimiliki oleh lembaga-lembaga resmi yang terkait. Kedua, ditempuh melalui pemanfaatan dokumen pribadi. Dokumen yang dimiliki oleh para pihak yang terlibat dan pembentuk jaringan dalam konflik.

2. Wawancara

Untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas peneliti melakukan wawancara dengan cara turun langsung ke lapangan. Pada wawancara tersebut, peneliti menggunakan *direct interview* dan *indirect interview*. *Direct*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

interview yaitu serangkaian wawancara terstruktur yang dirancang sedemikian rupa sehingga dapat digunakan untuk menggali data dilapangan secara maksimal. Sedangkan *indirect interview* adalah wawancara yang tidak terstruktur yang merespon secara cepat problema yang muncul dengan tiba-tiba. Peristiwa tersebut dirasa sangat relevan dengan fenomena yang diteliti. Dalam hal ini kebebasan wawancara sangat ditekankan keberadaannya. Dua jenis *interview* tersebut bersifat fleksibel dalam memberikan pertanyaan walaupun dengan fokus pertanyaan yang sama, bisa jadi bahasa/kalimat yang disampaikan berbeda melihat situasi dan kondisi di lapangan.

3. **Observasi**

Selain dokumentasi dan wawancara, metode pengumpulan data yang tidak kalah pentingnya adalah metode observasi yaitu untuk mengumpulkan secara sistematis melalui pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diteliti. Sugiyono (dalam Hariwijaya & Triton P.B, 2005) mengatakan observasi adalah suatu proses yang komplek, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dau psikologis. Penggunaan teknik ini akan membantu saat peneliti merasa ragu-ragu dengan data-data yang telah dikumpulkan, dengan langsung mengamati obyek-obyek yang diteliti. Peneliti dapat memperoleh suatu kebenaran yang berasal dari pengamatan sendiri.

E. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, peneliti harus masuk ke latar tertentu yang sedang diteliti karena *concern*nya dengan konteks. Bagi peneliti kualitatif fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik apabila dilakukan interaksi

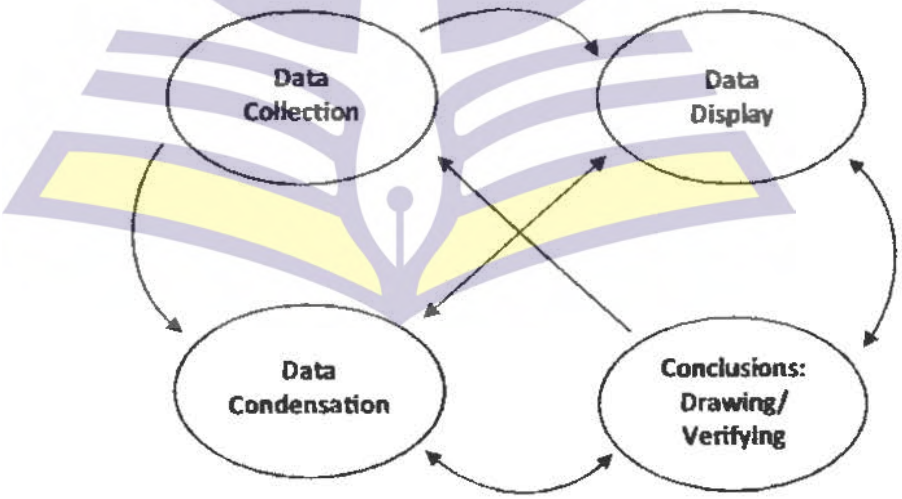
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dengan subyek melalui wawancara mendalam dan diobservasi pada latar dimana fenomena tersebut sedang berlangsung serta teknik dokumentasi sangat penting.

Dalam analisis data kualitatif cukup sulit, karena belum ada polanya yang jelas, Miles, Huberman dan Saldana (2014) menyatakan "*The most serius and centraldifficulty in the use of central difficulty in the use of qualitatifve data is thatmethods of analysis are not well formulate*", kesulitan analisis data kualitatif karena metode analisis belum dirumuskan dengan baik. Tahapan analisis data merupakan satu bagian yang tidak terpisahkan dengan tahapan-tahapan lainnya. Data primer dan sekunder dianalisis secara kualitatif, melalui *verstehen* atau interpretasi atau juga disebut dengan tafsir. Analisis yang kemudian dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014) dengan melihatnya sebagai tiga rangkaian aktivitas bersamaan, yaitu: 1) Kondensasi data, 2) Display data, dan 3) Penarikan kesimpulan/ Verifikasi.

Gambar 3.1

Komponen-Komponen Analisis Data: Model Interaktif



Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Analisis data kualitatif model Miles, Huberman dan Saldana terdapat 3 (tiga) tahap:

1. Kondensasi Data

Kondensasi Data mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, mengabstraksi dan atau transformasi data yang muncul sesuai dari yang tertulis di catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen-dokumen dan material-material empiris lainnya. Dengan kondensasi, data dibuat semakin kuat (meninggalkan istilah reduksi data sebab memiliki implikasi untuk melemahkan atau kehilangan sesuatu dalam prosesnya).

Data kondensasi terjadi terus menerus sepanjang proyek yang berorientasi kualitatif. Bahkan sebelum data tersebut dikumpulkan, antisipasi data kondensasi dilakukan sesuai keputusan peneliti (seringkali tanpa sadar) sesuai kerangka konseptual, sesuai pertanyaan penelitian, dan sesuai pendekatan pengumpulan data yang dipilih. Sebagai proses pengumpulan data, episode data kondensasi selanjutnya menulis ringkasan, pengkodean, mengembangkan tema, menggenalisir kategori-kategori, dan menulis catatan analisis. Proses kondensasi/transformasi data berlanjut setelah penelitian lapangan berakhir, sampai laporan akhir diselesaikan.

Kondensasi data bukanlah merupakan sesuatu yang terpisah dari analisis. Ini adalah bagian dari analisis. Keputusan peneliti-memilih potongan data untuk dikodifikasi dan yang dikeluarkan, merangkum label kategori ringkasan terbaik sejumlah potongan data,mengembangkan kisah untuk diceritakan-adalah seluruh pilihan analisis. Kondensasi data adalah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sebuah bentuk analisis yang mempertajam, meringkas, memfokuskan, membuang, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga kesimpulan "akhir" bisa ditarik dan diverifikasi.

2. Display Data

Langkah kedua dari kegiatan analisis adalah menampilkan data. Umumnya, sebuah tampilan adalah sesuatu yang diorganisasikan, mengkompresi hagian informasi yang memungkinkan menggambarkan kesimpulan dan tindakan. Melihat tampilan data membantu kita memahami apa yang terjadi dan melakukan sesuatu-baik menganalisis lebih lanjut atau mengambil tindakan berdasarkan pemahaman itu.

Seperti kondensasi data, penciptaan dan penggunaan display tidak terpisah dari analisis itu adalah bagian dari analisis. Merancang tampilan memutuskan pada baris dan kolom dari matriks untuk data kualitatif dan memutuskan, di mana bentuk, harus dimasukkan dalam seluruh kegiatan analitis. (Perhatikan bahwa merancang display juga memiliki implikasi Data kondensasi yang jelas). Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisirkan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga makin mudah dipahami dan merencanakan kerja penelitian selanjutnya. Pada langkah ini peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi iuformasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu. Prosesnya dapat dilakukan dengan cara menampilkan data, membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindaklanjuti untuk mencapi tujuan penelitian. Penyajian data yang baik merupakan satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

valid dan handal.

Miles and Hubermen (1994) menyatakan : "*the most frequent form of display data for qualitative research data in the post has been narrative text*". (yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif). Miles dan Huberman membantu para peneliti kualitatif dengan model-model penyajian data yang analog dengan model-model penyajian data kuantitatif statis, dengan menggunakan tabel, grafiks, matriks dan semacamnya, bukan diisi dengan angka-angka melainkan dengan kata atau *phase* verbal.

Dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif juga dapat berupa : bagan, hubungan antar kategori, diagram alur (*flow chart*), pictogram, dan sejenisnya. Kesimpulan yang dikemukakan ini masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya.

Penyajian data merupakan rangkaian kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Kemampuan manusia sangat terbatas dalam menghadapi catatan lapangan yang bias, jadi mencapai ribuan halaman. Oleh karena itu diperlukan sajian data yang jelas dan sistematis dalam membantu peneliti menyelesaikan pekerjaannya.

3. Menggambarkan dan Menverifikasi Kesimpulan

Langkah ke tiga dalam proses analisa adalah kesimpulan dan verifikasi data. Mulai dari pengumpulan data analisa kualitatif mengartikan apa bagaimana pola pencatatan, penjelasan mengenai kondisi lapangan, kausalitas lapangan dan pembuatan proposisi. Peneliti yang memiliki

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kompetensi memegang kesimpulan, menjaga keterbukaan data dan tentang skeptis. Kesimpulan akhir dari suatu penelitian mungkin tidak bisa selesai sampai sempurna tergantung kondisi lapangan, metode pengupulan data, dan batas waktu penyelesaian pengambilan data.

Selanjutnya adalah melakukan kondensasi data, penyajian data dan pembuatan kesimpulan atau verifikasi, proses ini berada pada waktu penelitian sedang berjalan dan setelah pengumpulan data dimana proses ini dilakukan secara pararel. Hal ini dilakukan untuk membuat pandangan umum yang di sebut analisis. Tiga tahapan ini bisa di presentasikan dalam penyajian data. Dalam pandangan ini tiga tipe aktivitas analisis dan akktifitas penguinpulan data dilakukan oleh peneliti dengan cara interaktif. Pengkodingan data, contohnya (kondensasi data), mengawali ide baru untuk apa yang harus dilakukan dalam matrik (penyajian data). Memasukkan data dalam kondensasi data.

Dalam kolom lain hasil dari matrik ini untuk melakukan test terhadap kesimpulan. Dalam pandangan ini, analisa kualitatif dilakukan secara berkelanjutan, dengan interaktif isu yang ada dalam kondensasi data, penyajian data, dan kesimpulan yang diakhiri dengan verifikasi data akan menghasilkan episode analisa yang baik dan antara satu data dengan data yang lain saling melengkapi. Proses ini sebenarnya tidak terlalu komplek, yaitu bagaimana konsep pembicaraan, kemudian model analisa kuantitaitif bisa di lakukan. Pada akhirnya penelitian kualitatif lebih menempatkan sisi humanis. Dari sini penelitian kualitatif di perlukan untuk mendokumentasikan proses pembelajaran untuk kita. Kita perlu lebih

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengerti dengan lebih jelas apa yang akan terjadi ketika kita menganalisa data , dan untuk memperbaiki metode kita sehingga dapat di gunakan secara umum oleh banyak orang.

F. Keabsahan Data

Demi terjaminnya keakuratan data, maka peneliti menganggap perlu melakukan keabsahan data. Data yang salah maka akan menghasilkan suatu kesimpulan yang salah, begitu pula sebaliknya, dengan data yang sah maka akan menghasilkan suatu kesimpulan hasil penelitian yang benar dan akurat. Menurut Alwasilah dalam Bachri (2010:54) mengatakan bahwa "tantangan bagi segala jenis penelitian pada akhirnya adalah terwujudnya produksi ilmu pengetahuan yang valid, sahih, benar dan beretika".

Kebenaran atau validitas harus dirasakan merupakan tuntutan yang terdiri dari tiga hal menurut Alwasilah (dalam Bachri, 2010:54) yaitu: 1) deskriptif, 2) interpretasi, dan 3) teori dalam penelitian kualitatif. Dalam menetapkan keabsahan data maka yang perlu dilakukan adalah teknik pemeriksaan. Adapun pelaksanaan teknik pemeriksaaan data didasarkan pada sejumlah kriteria tertentu. Menurut Bachri (2010:55) ada 4 (empat) teknik pemeriksaan data yaitu:

1. Derajat kepercayaan (credibility)

   Pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dari non kualitatif. Fungsinya untuk melaksanakan inkuiri sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai dan mempertunjukan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.
2. Keteralihan (transferability)
3. Kebergantungan (dependabiliy)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Merupakan substitusi dari istilah realibilitas dalam penelitian non kualitatif, yaitu bila ditiadakan dua atau beberapa kali pengulangan dalam kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama. Sedangkan dalam penelitian kualitatif sangat sulit mencari kondisi yang benar-benar sama. Selain itu karena faktor manusia sebagai instrumen, faktor kelelahan dan kejenuhan akan berpengaruh.

4. Kepastian (confirmability)

Pada penelitian kualitatif kriteria kepastian atau objektivitas hendaknya harus menekankan pada datanya bukan pada orang atau banyak orang. Selaiu itu, dalam keabsahan data ini juga dilakukan proses triangulasi. Menurut William Wiersma dalam Sugiyono (2007) menyatakan bahwa *"Triangulation is qualitative cross-validation. It assesses to a sufficiency of the data according to the convergence of multiple data collection procedurs"*. Hal iui dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Oleh karena itu pada prinsipnya triangulasi dapat dikeloinpokkan kedalam 3 jenis yaitu: 1) triangulasi sumber, 2) triangulasi pengumpulan data dan 3) triangulasi waktu.

Dari ketiga jenis triangulasi tersebut diatas, penulis melakukan keabsahan data dengan menggunakan pendekatan triangulasi sumber yang bertujuan untuk mengungkap dan menganalisis masalah-masalah yang dijadikan obyek penelitian. Adapun pendekatan triangulasi tersebut dilakukan menurut :

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Sudut pandang Kepala Badan Diklat Provinsi Kalteng sebagai Pembina dan penanggung jawab terlakasananya tugas pokok dan fungsi Badan Pendidikan dan Pelatihan;
2. Menurut sudut pandang Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan sebagai penyelenggara program Diklatpim Tingkat I, II, III, dan IV;
3. Sudut pandang Pejabat Instansi pengirim peserta Diklatpim Tingkat IV sebagai pihak yang turut berperan dalam mengembangkan kompetensi eselon IV;
4. Sudut pandang alumni peserta Diklatpim Tingkat IV sebagai pihak yang dikembangkan kompetensinya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Badan Pendidikan dan Pelatihan (Bandiklat) Provinsi Kalimantan Tengah merupakan hasil pemisahan dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Tengah pada akhir tahun 2013. Sebelumnya kedua badan/instansi ini tergabung dalam nomenklatur Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Provinsi Kalimantan Tengah. Pemisahan dua instansi ini secara yuridis formal berdasarkan 2 (dua) regulasi yaitu:

1. Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 10 Tahun 2013 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 7 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah Dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Kalimantan Tengah (Lembaran Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2013 Nomor 10).
2. Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 88 Tahun 2014 Tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah.

1. Visi dan Misi

Berlandaskan Visi Misi Provinsi Kalimantan Tengah yang tertuang dalam RPJMD 2010 –2015 serta memperhatikan tugas pokok, fungsi, dan kewenangan; maka Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah menetapkan Visi:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

"Mewujudkan Kompetensi dan Profesionalitas Aparatur Sipil Negara yang Handal, Tangguh dan Berdaya Saing"

Visi tersebut mengandung makna bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah berkewajiban baik secara normatif maupun moral, untuk mewujudkan ASN yang memiliki kapasitas pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang bertanggung jawab, disiplin dan profesional dalam menghadapi tantangan *Asean Economic Community* 2015.

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka ditetapkan Misi Bandiklat Provinsi Kalimantan Tengah:

1. Mengembangkan Program Diklat.
2. Meningkatkan Kapasitas SDM Tenaga Kediklatan.
3. Meningkatkan Kuantitas dan Kualitas Sarana dan Prasarana Diklat.
4. Meningkatkan Kualitas Pengelolaan dan Penyelenggaraan Diklat.
5. Memanfaatkan Teknologi Komunikasi dan Informasi dalam proses Pendidikan dan Pelatihan.
6. Meningkatkan Koordinasi dan Kerjasama Kediklatan.
7. Melaksanakan Diklat.

Misi yang diemban oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah ini bersifat kolaboratif, artinya terwujudnya pengembangan dan peningkatan Bandiklat bukan semata-mata tanggung jawab Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah, tetapi menjadi tanggung jawab bersama seluruh elemen pemerintah dalam lingkup internal dan eksternal Kalimantan Tengah. Namun demikian, sebagai satuan kerja yang memiliki tugas dan fungsi yang spesifik dalam peningkatan kompetensi aparatur pemerintah,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

maka program-program yang dirancang dan dilaksanakan diharapkan menjadi contributor utama dalam mewujudkan aparatur pemerintah yang handal, tangguh dan berdaya saing. Selanjutnya, untuk memantapkan langkah perubahan dalam mencapai visi dan misi di atas, dalam rencana strategis ditetapkan tujuan, sasaran, dan strategi sebagaimana elaborasi berikut ini:

a. Tujuan

Mewujudkan sumberdaya manusia berdaya saing global melalui pengembangan pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara berbasis kompetensi di Kalimantan Tengah.

b. Sasaran

1. Mewujudkan kelembagaan yang kuat melalui akreditasi kediklatan, penyusunan kebijakan diklat, pengembangan sarana prasarana, pengembangan kerjasama dan jejaring kerja serta pengembangan sistem informasi diklat.
2. Mewujudkan kepercayaan pengguna diklat melalui kelembagaan diklat yang terakreditasi dan terlaksananya pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

c. Kebijakan

1. Penguatan Kelembagaan Diklat.
2. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Penyelenggara Diklat.
3. Peningkatan Sarana dan Prasarana Diklat.
4. Peningkatan Kerjasama dan Jejaring Kerja Kediklatan.
5. Pengelolaan dan Pengembangan Sistem Informasi Diklat.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Program

1. Penguatan Kelembagaan Diklat

   a. Akreditasi kelembagaan Diklat dalam melaksanakan Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat teknis dan Fungsional serta Diklat Sektoral dan Kemasyarakatan oleh Instansi yang berwenang.

   b. Pembentukan Lembaga Sertifikasi Profesi yang independen dan terakreditasi.

2. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Penyelenggara Diklat

   a. Sertifikasi Pendidikan dan Pelatihan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan kompetensi sebagai persyaratan pokok dalam perencanaan karier ASN.

   b. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia pengelola pendidikan dan pelatihan (Widyaiswara dan Penyelenggara).

   c. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terstruktur berbasis kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara sesuai dengan perencanaan karier.

   d. Evaluasi Organisasi dan Tata Kerja Badan Pendidikan dan Pelatihan.

   e. Pemberlakuan Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional serta Sektoral Kemasyarakatan.

   f. Penetapan dan pemberlakukan Standar Kurikulum/Silabus Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional serta Sektoral Kemasyarakatan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

g. Penyusunan GBPP/RBPMD,SAP/RP dan Modul untuk pendidikan dan pelatihan Teknis Fungsional serta Sektoral Kemasyarakatan.

h. Pemberlakuan standar evaluasi Widyaiswara pendidikan dan pelatihan.

i. Penetapan dan pemberlakuan Standar Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional serta Sektoral Kemasyarakatan.

j. Penetapan dan pemberlakuan standar evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Teknis Fungsional serta Sektoral Kemasyarakatan.

3. Peningkatan Sarana dan Prasarana Diklat

a. Melengkapi alat-alat peraga untuk pendidikan dan pelatihan.

b. Pengembangan Sarana dan Prasarana Pendidikan dan Pelatihan.

c. Pengadaan gedung dan asrama serta perlengkapannya.

d. Pengembangan lingkungan yang asri, indah dan nyaman.

4. Peningkatan Kerjasama dan Jejaring Kerja Kediklatan

a. Pengembangan kerjasama, jejaring serta peningkatan koordinasi antara Lembaga Diklat Pemerintah Pusat dan Daerah dalam hal penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

b. Pengembangan kerjasama antara Lembaga Diklat nasional.

c. Sinkronisasi program pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan.

d. Peningkatan kerjasama pendidikan dan pelatihan dengan instansi pemerintah dan stakeholders.

5. Pengelolaan dan Pengembangan Sistem Informasi Diklat.

Peningkatan kapasitas suprastruktur (kelembagaan, regulasi dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sumberdaya manusia pengguna maupun pengelola), integrasi infrastruktur jaringan fisik, optimalisasi infrastruktur informasi dan aplikasi, meningkatkan sinergi dengan pihak terkait.

2. Tugas, Fungsi, dan Kewenangan Bandiklat

Sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 10 Tahun 2013 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, Pasal 35A bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik, yaitu di bidang pendidikan dan pelatihan, dan melaksanakan, mengelola, melakukan pembinaan, serta monitoring dan evaluasi terhadap kediklatan di tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 35A di atas, pada Pasal 35B dijelaskan bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan menyelenggarakan fungsi:

a. Pelaksanaan koordinasi kebijakan di bidang pendidikan dan pelatihan struktural, teknis administrasi/substantif, fungsional, kemasyarakatan dan teknis sektoral.
b. Pembinaan, pelayanan, pengawasan, pengendalian, monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.
c. Melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
d. Menyusun program pendidikan dan pelatihan prioritas.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

e. Menyelenggarakan kegiatan kediklatan.

f. Penyelenggaraan urusan kesekretariatan Badan.

Selanjutnya, untuk melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 35B di atas, dijelaskan dalam Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 88 Tahun 2014 Tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah, mempunyai kewenangan sesuai Pasal 4 dan Pasal 5 sebagai berikut:

Tugas Pokok:

a. Perumusan bahan pembinaan dan kebijakan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan;

b. Penyiapan bahan pembinaan pendidikan dan pelatihan dan menghimpun peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan dan pelatihan;

c. Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan dan pelatihan;

d. Penyiapan dan penyusunan program peningkatan kualitas PNSD antara lain melalui pendidikan dan pelatihan;

e. Pelaksanaan koordinasi kebijakan di bidang pendidikan dan pelatihan struktural, kader, teknis administrasi, fungsional, kemasyarakatan dan teknis sektoral;

f. Pelaksanaan koordinasi dan bimbingan kelompok jabatan fungsional;

g. Pembinaan, pelayanan, pengawasan, pengendalian, mouitoring,evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;

h. Penyelenggaraan urusan kesekretariatan Badan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Fungsi:

a. Pelaksanaan orientasi tugas dan prajabatan;
b. Penetapan kebutuhan diklat PNSD provinsi dan penyelenggaraan diklat;
c. Pemukhtahiran data alumni peserta pendidikan dan pelatihan, pengawasan dan pengendalian atas pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan dan pelatihan skala provinsi dan di lingkungan kabupaten/ kota;
d. Penyelenggaraan pembinaan dan pengawasan manajemen Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan provinsi;
e. Penyusunan program pengelolaan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan pembelajaran dan pelatihan, seminar, rapart koordinasi serta bimbingan teknis pendidikan dan pelatihan; dan
f. Penyelenggaraan urusan kesekretariatan Badan Pendidikan dan Pelatihan.

Dalam Pelaksanaannya, Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan dan Bagian-Bagian yang termasuk didalamnya mempunyai tugasnya masing-masing, sebagai berikut:

1. Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas membina, mengoordinasikan, merencanakan serta menetapkan program kerja, tata kerja dan mengembangkan semua kegiatan di bidang Pendidikan dan Pelatihan serta bertanggung jawab atas terlaksananya tugas pokok dan fungsi Badan Pendidikan dan Pelatihan.
2. Sekretaris mempunyai tugas mengoordinasikan penyusunan program dan penyelenggaraan tugas-tugas bidang secara terpadu dan tugas pelayanan administratif serta keuangan dan aset, kepegawaian, ketatausahaan, protokol, hubungan masyarakat dan rumah tangga, organisasi, tatalaksana

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan analisis jabatan serta dokumentasi peraturan perundang-undangan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan.

3. Sub Bagian Penyusunan Program mempunyai tugas menyiapkan dan menghimpun data dari bidang sebagai bahan penyusunan program dan anggaran badan, serta menghimpun bahan penyusunan pelaporan.
4. Sub Bagian Keuangan dan Aset mempunyai tugas penyusunan anggaran pembiayaan, pengelolaan keuangandan aset, pelaksanaan anggaran dan pembinaan bendaharawan.
5. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas menyelenggarakan urusan umum, urusan surat menyurat dan kearsipan, urusan rumah tangga, pengumpulan dan pengolahan data, penyusunan program, evaluasi dan laporan, administrasi kepegawaian, organisasi dan tatalaksana, analisis jabatan, administrasi perjalanan dinas, protokol, serta evaluasi kelembagaan.
6. Bidang Data, Informasi, Monitoring dan Evaluasi mempunyai tugas Penyiapan dan Pengelolaan Data Pelaksanaan Diklat, menganalisis data kediklatan serta melakukan analisis kebutuhan Diklat dan pelayanan kediklatan;
7. Sub bidang Pengolahan Data mempunyai tugas pengumpulan, pemantauan terhadap data dan informasi, analisa penyajian bahan dan data pendidikan dan pelatihan;
8. Sub Bidang Monitoring dan Evaluasi mempunyai tugas melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kediklatan di provinsi dan kabupaten/ kota Se- Kalimantan Tengah;
9. Bidang Struktural mempunyai tugas penyiapan perumusan kebijaksanaan,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pembinaan,koordinasi di bidang pendidikan dan latihan prajabatan, pendidikan dan latihan kepemimpinan, LEMHANAS, di lingkungan Pemerintah Provinsi serta pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan;

10. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Dasar mempunyai tugas penyiapan bahan keperluan rencana dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan prajabatan, pengolahan data dan menyusun kualifikasi tenaga pengajar serta evaluasi dan pelaporan;
11. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan mempunyai tugas penyiapan bahan untuk program diklatpim dan penyelenggara/ pengiriman peserta pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim TK I, II, III dan IV), pengiriman peserta LEMHANAS;
12. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis, Fungsioanal, Sektoral dan Kemasyarakatan mempunyai tugas penyiapan perumusan, koordinasi, pembinaan, di bidang pendidikan dan pelatihan Bidang Diklat Teknis, Fungsional, Sektoral dan Kemasyarakatan di lingkungan pemerintah provinsi serta penyusunan laporan;
13. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional mempunyai tugas penyiapan bahan-bahan untuk rencana dan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional, melakukan penyiapan bahan rencana dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional;
14. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Sektoral dan Kemasyarakatan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan rencana dan pelaksanaan pendidikan dan latihan bidang Pendidikan dan Pelatihan Sektoral dan Kemasyarakatan;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

15. Kelompok Jabatan Fungsional Tertentu, terdiri atas sejumlah tenaga dalam jenjang Jabatan Fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya.

3. Struktur Organisasi Bandiklat

Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 10 Tahun 2013, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah memiliki struktur, yang terdiri atas:

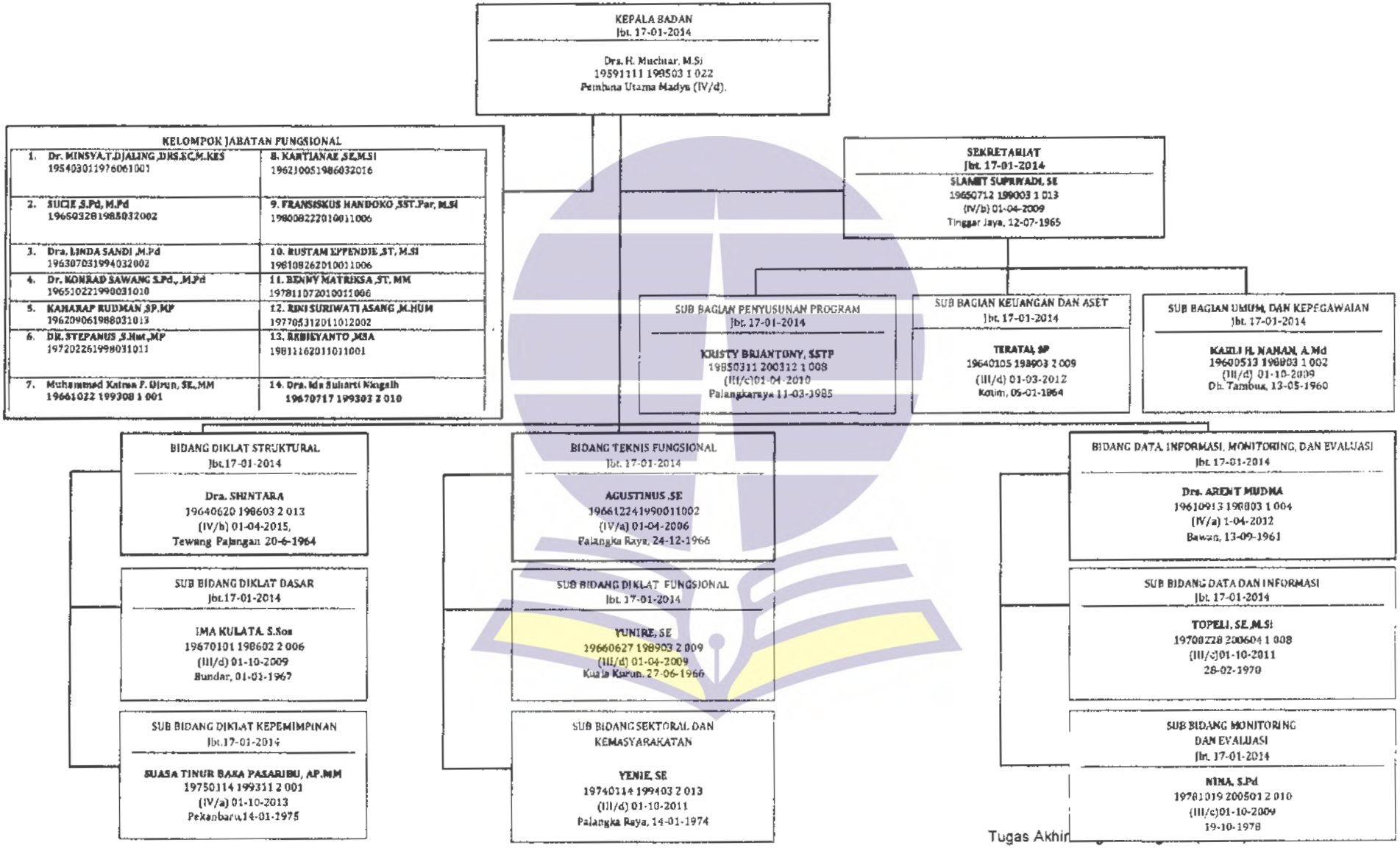
1. Kepala Badan
2. Sekretariat, membawahi:
   a. Sub Bagian Penyusunan Program.
   b. Sub Bagian Keuangan dan Aset.
   c. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
3. Bidang Diklat Struktural, membawahi:
   a. Sub Bidang Diklat Kepemimpinan.
   b. Sub Bidang Diklat Dasar.
4. Bidang Diklat Teknis, Fungsional, Sektoral dan Kemasyarakatan, membawahi:
   a. Sub Bidang Diklat Teknis dan Fungsional.
   b. Sub Bidang Diklat Sektoral dan Kemasyarakatan.
5. Bidang Data, Informasi, Monitoring dan Evaluasi, membawahi:
   a. Sub Bidang Data dan Informasi.
   b. Sub Bidang Monitoring dan Evaluasi.
6. Kelompok Jabatan Fungsional (Widyaiswara).
7. Unit Pelaksana Teknis Badan (UPTB).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA 43636.pdf

Bagan 4.1.

Struktur Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah



Tugas Akhir

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Sumber Daya Manusia

Dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah memiliki sumber daya organisasi berupa sumber daya manusia dan sarana serta prasarana.Sumber daya manusia Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1.

Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan Struktural

No.	Jabatan struktural	Jumlah
1.	Eselon II	1
2.	Eselon III	4
3.	Eselon IV	9
4.	Jabatan fungsional (widyaiswara)	14
5.	Fungsional umum	28
6.	Tenaga kontrak (PPPK)	22
	Jumlah	**78**

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.1. dapat dijelaskan bahwa jabatan struktural tertinggi di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah diduduki oleh pejabat struktural dengan Eselon II yaitu Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah. Sedangkan pejabat yang menduduki jabatan struktural Eselon IV berjumlah 9 orang. Untuk menduduki jabatan struktural Eseleon II sampai Eselon IV, seorang pegawai harus memenuhi persyaratan Diklat. Ini berarti bahwa Diklat memberikan kontribusi yang baik bagi karir pegawai sebagaimana hasil penelitian Herlina (2014) yang menyebutkan bahwa berbagai jenis pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti pegawai akan memberikan kontribusi yang baik untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan wawasan pegawai dalam menghadapi jenis pekerjaan serta mampu mengoptimalkan kinerja pegawai.

Dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di Provinsi Kalimantan Tengah, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah harus didukung oleh pegawai yang memiliki jenjang pendidikan yang memadai. Jenjang pendidikan berguna untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan pegawai dalam rangka melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing. Untuk mengetahui jumlah pegawai berdasarkan jenjang pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.

Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan

NO.	PENDIDIKAN	ESELON			WIDYAISWARA	STAF	KONTRAK	JUMLAH
		II	III	IV				
1.	S – 3	-	-	-	4	-	-	4
2.	S – 2	1	-	2	9	1	-	13
3.	S – 1	-	4	6	1	11	9	31
4.	D3	-	-	1	-	2	-	3
5.	SLTA	-	-	-	-	14	13	27
	JUMLAH	**1**	**4**	**9**	**14**	**28**	**22**	**78**

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.2. dapat dijelaskan bahwa pegawai Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah mayoritas berpendidikan Sarjana Strata Satu (S1). Sedangkan yang berpendidikan Strata Tiga (S3) sebanyak 4 (empat) orang. Namun dilihat dari pendidikan masih ada widyaiswara yang berpendidikan S1. Untuk itu perlu adanya upaya dari Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah untuk memberikan kesempatan pada widyaiswara yang berpendidikan S1 untuk melanjutkan ke jenjang S2 dan yang berpendidikan S2 ke jenjang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pendidikan S3. Hal ini sesuai dengan pendapat Sastrohadiwiryo (2002) bahwa pendidikan berfungsi untuk mengembangkan kemampuan manusia. Serta sesuai dengan pendapat Carter V. Good (dalam Indar, 1999) bahwa pendidikan merupakan proses pengembangan kecakapan seseorang dalam bentuk sikap dan perilaku. Oleh sebab itu, peningkatan jenjang pendidikan Widyaiswara bertujuan untuk meningkatkan kecakapan dan mengembangkan kemampuan Widyaiswara.

Selain dilihat dari jabatan struktural dan jenjang pendidikan, untuk melihat kompetensi sumber daya manusia (pegawai) di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dapat dilihat berdasarkan golongannya sebagaimana Tabel 4.3.

Tabel 4.3.

Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan

No.	Gol.	Jenis Golongan					Jumlah
		A	B	C	D	E	
1.	IV	7	4	-	1	1	13
2.	III	7	10	11	7	-	35
3.	II	-	6	2	-	-	8
4.	I	-	-	-	-	-	0
						Jumlah PNS	56
						Pegawai Kontrak	22
						Jumlah	78

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, 2015

Dari Tabel 4.3. terlihat bahwa jumlah pegawai Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah mayoritas golongan III yaitu sebanyak 35 orang. Adapun pegawai yang bergolongan IV sebanyak 13 orang. Sedangkan pegawai yang golongan II hanya sebanyak 8 (delapan) orang. Masih adanya pegawai yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bergolongan II menunjukkan bahwa perlu adanya upaya untuk meningkatkan jenjang karir pegawai melalui diklat. Sebagaimana pendapat Notoatmodjo (1998) bahwa pendidikan pegawai adalah kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan total dari pegawai di luar kemampuan dibidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang saat ini. Sedangkan pelatihan pegawai adalah suatu pelatihan yang ditujukan untuk para pegawai dalam hubungannya dengan peningkatan kemampuan pekerjaan (*job*) pegawai saat ini

Tabel 4.4.

Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki-Laki	45
2.	Perempuan	33
	Jumlah	**78**

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.4. dapat dijelaskan bahwa pegawai Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah mayoritas berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 45 orang. Sedangkan yang berjenis perempuan sebanyak 33 orang. Dengan adanya pegawai yang memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas maka akan mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan di Provinsi Kalimantan Tengah.

Peningkatan kompetensi pegawai tidak membedakan jenis kelamin pegawai, semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti diklat guna pengembangan diri pegawai. Keinginan untuk mengikuti diklat tergantung dari komitmen pribadi pegawai sebagaimana hasil penelitian Sakti

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(2015) yang menunjukkan bahwa komitmen pegawai merupakan faktor pendorong atau pendukung dari pelaksanaan diklat. Karena komitmen dan persepsi yang baik dari pegawai akan memperlancar kegiatan diklat.

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan maka diperlukan tenaga fungsional sebagai instruktur. Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan provinsi Kalimantan Tengah terdapat Jabatan Fungsional dengan sebutan Widyaiswara (WI) sebanyak 14 orang.

Tabel 4.5.

Jabatan Fungsional Widyaiswara

No.	Pendidikan	Jabatan	Pangkat	Gol.	Jumlah (org)
1	S3	Widyaiswara Ahli Utama	Pembina Utama	IV/e	1
2	S3	Widyaiswara Ahli Madya	Pembina Utama Muda	IV/c	1
3	S3	Widyaiswara Ahli Madya	Pembina	IV/a	1
4	S3	Widyaiswara Ahli Madya	Pembina	III/d	1
5	S2	Widyaiswara Ahli Madya	Pembina TK.I	IV/b	3
6	S2	Widyaiswara AhliMuda	Pembina	IV/a	1
7	S2	Widyaiswara Ahli Muda	Penata TK.I	III/d	4
8	S2	Widyaiswara Ahli Muda	Penata	III/c	2
					14

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa jumlah widyaiswara di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah sebanyak 14 orang dengan jenjang pendidikan S3 sebanyak 4 orang dan jenjang pendidikan S2 sebanyak 10 orang. Sesuai dengan luas Wilayah Provinsi Kalimantan Tengah dan Jumlah Kabupaten

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

/Kota di Provinsi Kalimantan Tengah untuk 5 (lima) tahun kedepan diperlukan 20 orang Widyaiswara. Untuk itu perlu adanya kebijakan dari Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah melakukan perekrutan tenaga fungsional widyaiswara.

Pengembangan pegawai melalui Diklatpim IV Pola Baru harus didukung oleh kesiapan widyaiswara baik secara kuantatif maupun kualitatif. Kurangnya kuantitas widyaiswara akan menghambat penyelenggaraan diklat dan kurang efisiensi kerja. Hal ini jelas bertentangan dengan pendapat Hasibuan (2001) bahwa tujuan dari diklat adalah untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan pemborosan.

5. Sarana dan Prasarana

Dukungan sarana dan prasarana Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah, adalah sebagai berikut:

1) Gedung Kantor Kepala Badan, Sekretariat, dan Bidang Diklat Struktural (1 Atap).
2) Gedung Kantor Bidang Diklat Teknis, Fungsional, Sektoral, dan Kemasyarakatan menjadi satu atap dengan Gedung Kantor Bidang Data, Informasi, Monitoring, dan Evaluasi (1 Atap).
3) Gedung Kantor Widyaiswara.
4) Aula Serbaguna.
5) Kelas 8 Ruangan.
6) Perpnstakaan
7) Gedung Asrama
8) Bangunan Musholla

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

9) Ruangan Darma Wanita.

10) Olahraga (Lapangan Fleksibel).

11) Ruang Kesehatan.

12) Kantin dan Fotocopy.

13) Kendaraan Operasional (Bus).

14) Wifi Zone (Kawasan *Free Access Internet*) pada semua gedung.

Ketersediaan sarana dan prasarana sangat penting dalam penyelenggaraan Diklatpim IV Pola Baru guna memperlancar pelaksanaan diklat. Namun sebaliknya apabila sarana dan prasarana kurang memadai atau mencukupi maka akan menghambat pelaksanaan diklat, sebagaimana hasil penelitian Sakti (2015) yang menyebutkan bahwa kurangnya sarana dan prasarana menjadi faktor penghambat pelaksanaan diklat.

B. Hasil Penelitian

Untuk membekali kompetensi kepemimpinan operasional, diperlukan diklat kepemimpinan yang inovatif. Diklat tersebut merupakan suatu diklat yang membekali eselon IV dengan kemampuan merancang suatu perubahan di unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut hingga mencapai suatu hasil.

Terkait dengan hal tersebut, dalam diklatpim ditunjukkan kemampuan merancang dan sekaligus memimpin perubahan dalam suatu proyek. Melalui pola baru diharapkan tidak hanya menguasai kompetensi dan kemampuan dalam memimpin, namun dapat pula ditunjukkan melalui hasil kerja nyata. Untuk itu diperlukan suatu upaya yang sungguh-sungguh, kesiapan dari berbagai pihak yang cukup, serta instrummen yang memadai.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Analisis dan Perencanaan Kebutuhan

Pejabat struktural Eselon IV merupakan pejabat pembuat perencanaan dan sekaligus juga memimpin bawahan dan *stakeholder* stratejik dalam pelaksanaan berbagai kegiatan di satuan kerjanya. Tugas tersebut harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Salah satu persyaratan yang harus dimiliki pejabat Eselon IV adalah memiliki kepemimpinan operasional. Eselon IV merupakan pejabat dengan kepemimpinan yang cukup strategis karena selain sebagai pengendali sumber daya manusia, juga sebagai pengendali kegiatan, dan sekaligus melakukan perancangan kegiatan untuk mengembangkan satuan kerjanya ke arah yang lebih baik lagi. Untuk itu agar pejabat eselon IV memiliki kompetensi kepemimpinan opersional yang memadai, diperlukan suatu diklat kepemimpinan yang inovatif yaitu melalui Diklat Kepemimpinan Tingkat IV pola baru.

Analisis dan perencanaan kebutuhan merupakan kegiatan pertama dan penting karena dengan menganalisa dan merencanakan kebutuhan terlebih dahulu maka akan dapat mengetahui kemampuan-kemampuan yang benar-benar dibutuhkan oleh pegawai dalam mendukung pekerjaannya sehingga tidak terjadi pemborosan anggaran dalam pembiayaan gaji pegawai. Identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan merupakan gambaran kekurangan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas sehari-hari.

Berikut wawancara dengan Kepala Sub Bidang Diklat Kepemimpinan tentang analisis kebutuhan berpendapat bahwa:

> "Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan sesuai dengan tingkat kebutuhan pengisian jabatan struktural Eselon IV untuk jabatan struktural di Pemerintahan Provinsi Kalimantan Tengah maupun di Pemerintahan Kabupaten/Kota yang berada di Provinsi Kalimantan Tengah". (Wawancara pada: 28 Maret 2016)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan Peserta Diklatpim IV Pola Baru, dengan Kasi Pelayanan Medik dan Pengembangan Mutu Pelayanan Medik pada RSUD DR. Dorys Sylvanus Provinsi Kalimantan Tengah menjelaskan:

> "Saya mengikuti Diklatpim IV Pola Baru yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah karena berdasarkan ketentuan, setelah menduduki suatu jabatan yang dipercayakan wajib untuk di didik dan di diklatkan untuk pengembangan kompetensi manajerialnya". (Wawancara pada: 29 Maret 2106)

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan IV diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi disetiap instansi pemerintahan. Hal ini dikarenakan adanya mutasi pegawai dalam berbagai jabatan eselon IV, baik yang akan memasuki masa pensiun sehingga harus diisi dengan pejabat baru yang menggantikannya, maupun rotasi pejabat eselon IV dari berbagai bidang jabatan. Untuk itu perlu dilakukan peningkatan kompetensi terhadap jabatan yang telah diisi tersebut. Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, beliau menjelaskan bahwa:

> "Setiap instansi/dinas pemerintahan baik Pemerintahan Provinsi manpun Pemerintahan Kabupaten/Kota wajib melakukan analisis dan perencanaan kebutuhan pegawai dalam rangka memenuhi persyaratan PNS yang telah menduduki jabatan struktural Eselon IV. Hal ini tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 10 disebutkan bahwa Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV sehingga setiap pejabat eselon IV yang telah menduduki jabatan, wajib untuk mengiknti Diklatpim Tingkat IV". (Wawancara pada: 28 Maret 2016)

Analisis kebutuhan dan perencanaan pegawai merupakan langkah awal dalam menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi unggul sesuai pada bidang tugasnya, sehingga efisiensi dan efektifitas kerja dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terwujud. Analisis dan perencanaan pengembangan kompetensi jabatan berkaitan dengan penentuan majunya organisasi di masa depan, sehingga diharapkan para pejabat struktural eselon IV dapat menyelenggarakan berbagai aktivitas dan menghadapi tantangan kerja yang baru.

2. Materi Diklat

Pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV diberikan materi pokok agenda pembelajaran sebagaimana kurikulum yang telah diatur dalam Keputusan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Kurikulum merupakan susunan mata pendidikan dan pelatihan beserta uraian yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta diklat sesuai dengan tujuan dan sasaran program pendidikan dan latihan. Selain itu juga sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 193/XII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, kurikulum diklat harus memuat struktur kurikulum, ringkasan materi, tujuan umum dan khusus, pokok bahasan, waktu dan metode.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Diklat Kepemimpinan dijelaskan bahwa:

> "Materi Diklatpim IV Pola Baru yang tercantum dalam kurikulum Diklatpim Tingkat IV secara keseluruhan terdiri dari 5 (lima) agenda pembelajaran yang akan diberikan dalam 5 (lima) tahap pembelajaran. Hal ini berbeda dengan Diklatpim IV pola lama dimana materi Diklatpim IV yang tercantum dalam struktur kurikulum Diklatpim Tingkat IV disusun dalam lima tahap pembelajaran yaitu: 1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi; 2) Tahap Taking Ownership; 3) Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim; 4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan; dan 5) Tahap Evaluasi". (Wawancara pada: 28 Maret 2016)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Adanya perbedaan dalam kurikulum pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV pola lama dan pola baru menunjukkan bahwa Lembaga Administrasi Negara mengharapkan nantinya pejabat eselon IV yang telah selesai melaksanakan diklat dapat mengatasi masalah-masalah dalam organisasinya sehingga dapat memperbaiki roda pemerintahan dalam organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan peserta Diklatpim IV Pola Baru yang menjabat sebagai Kasubbid Pelayanan Informasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Tengah menjelaskan bahwa:

> "Materi Diklatpim IV tahun ini memang berat dibandingkan dengan materi Diklatpim IV tahun lalu, karena Diklatpim IV tahun ini sudah menggunakan pola baru dimana dalam materi Diklatpim IV Pola Baru terdapat tambahan 5 (lima) agenda pembelajaran di samping struktur kurikulum yang sama dengan kurikulum tahun lalu. Adapun output dari diklatpim tingkat IV yaitu proyek perubahan dalam area tupoksi jabatan yang diemban oleh eselon IV sehari-hari". (Wawancara pada: 30 Maret 2016).

Dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, kurikulum diklat harus memuat struktur kurikulum, ringkasan materi, tujuan umum dan khusus, pokok bahasan, waktu dan metode. Adapun Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah menjelaskan bahwa:

> "Materi Diklatpim IV Pola Baru dalam bentuk kurikulum Diklatpim Tingkat IV secara keseluruhan terdiri dari 5 (lima) agenda pembelajaran yang akan diberikan dalam lima tahan pembelajaran sebagaimana tercantum dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perkalan) Nomor 20 tahun 2015 sebagai pengganti dari Perkalan Nomor 13 Tahun 2013. Sedangkan Materi Diklatpim Tingkat IV Pola Lama berdasarkan Perkalan Nomor 13 Tahun 2013 materi Diklatpim Tingkat IV berupa struktur kurikulum Diklatpim Tingkat IV disusun menjadi lima tahap pembelajaran yaitu: 1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi; 2) Tahap *Taking Ownership*; 3) Tahap Merancang Perubahan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan Membangun Tim; 4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan; dan 5) Tahap Evaluasi". (wawancara pada: 28 Maret 2016)

Berdasarkan hasil studi dokumentasi, materi Diklatpim Tingkat IV Pola Baru berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 adalah sebagai berikut:

A. Agenda Pembelajaran

Untuk mencapai kompetensi kepemimpinan operasional, struktur kurikulum Diklatpim Tingkat IV terdiri dan 5 (lima) agenda pembelajaran yang diuraikan sebagai berikut:

1. Agenda Penguasaan Diri (*Self Mastery*);
   Dalam agenda pembelajaran penguasaan diri (*self mastery*) peserta diharapkan mampu menginternalisasi pilar-pilar kebangsaan dalam merencanakan dan mengimplementasikan seluruh kegiatan di unit organisasinya. Mata Diklat dalam agenda ini adalah Pilar-Pilar kebangsaan, Integritas, Standar Etika Publik dan SANKRI.
2. Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi;
   Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi diberikan agar peserta mampu mengidentifikasi akar permasalahan dan isu strategis pada pengelolaan tugas dan fungsi instansinya serta dapat menyusun alternatif solusi pemecahannya. Dalam agenda ini, peserta akan dibekali dengan mata Diklat *Diagnostic Reading* dan Isu-Isu Strategis.
3. Agenda Inovasi;
   Agenda inovasi diberikan agar peserta mampu merancang pengembangan potensi dirinya, melakukan inovasi terkait pengelolaan tugas dan fungsi pada unit instansinya, membangun budaya kerja untuk efektifitas kepemimpinanannya dan mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan pengelolaan tugas dan fungsi organisasi lain ke unit kerjanya. Dalam Agenda ini, peserta akan dibekali dengan: Berpikir Kreatif dan Inovasi; Pengenalan Potensi Diri, dan *Benchmarking* ke *Best Practice*.
4. Agenda Tim Efektif;
   Agenda Tim Efektif diberikan agar peserta mampu menata ulang jejaring kerja personal dan organisasi yang bertujuan untuk efektivitas pengelolan tugas dan fungsi unit di instansinya dan mampu membangun persepsi yang sama di antara para *stakeholder* (pemangku kepentingan) terkait sehingga mendapatkan dukungan untuk mewujudkan pengelolaan tugas dan fungsi tersebut. Dalam Agenda ini, peserta akan dibekali dengan mata Diklat: Membangun Tim Efektif, Koordinasi dan Kolaborasi, dan Kecerdasan Emosional.
5. Agenda Proyek Perubahan.
   Agenda Proyek Perubahan diberikan agar peserta mampu mengaktualisasikan kompetensi yang telah diperolehnya melalui agenda *Self Mastery*, Diagnosa Perubahan Organisasi, Inovasi, dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tim Efektif untuk menyu sun rancangan dan implementasi Proyek Perubahan. Dalam Agenda mi, peserta akan dibekali dengan mata Diklat Proyek Perubahan yang terdiri dan: Konsepsi Proyek Perubahan, Pembimbingan di kelas, Membangun *Taking Ownership* (Komitmen Bersama), Merancang Proyek Perubahan, Presentasi Rancangan Proyek Perubahan, Penjelasan Implementasi Proyek Perubahan, Laboratorium Kepemimpinan, Presentasi Proyek Perubahan, dan Evaluasi Kepemimpinan Peserta.

B. Tahapan Pembelajaran dan Mata Diklat

Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan melalui 5 (lima) tahap pembelajaran. Setiap tahapan pembelajaran terdiri dan sejumlah mata agenda yang dijabarkan ke dalam beberapa mata Diklat. Tahapan pembelajaran yang diberikan di Diklatpim Tingkat IV beserta sejumlah agenda dan mata Diklatnya diuraikan sebagai berikut:

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi.

   Tahap ini mengarahkan peserta untuk menentukan area kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang akan mengalami perubahan. Tahap ini terdiri dan 4 (empat) agenda pembelajaran yang meliputi mata Diklat sebagai berikut:

   a. Agenda Inovasi dengan mata Diklat Berpikir Kreatif dan Inovasi dengan kekhususan Konsepsi Berpikir Kreatif dan Inovasi;
   b. Agenda *Self Mastery* dengan mata Diklat: Pilar-Pilar Kebangsaan, Integritas, Standar Etika Publik, dan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI);
   c. Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi dengan mata Diklat Isu- Isu Strategis, dan *Diagnostic Reading*; dan
   d. Agenda Proyek Perubahan dengan mata Diklat Proyek Perubahan dengan kekhususan Konsepsi Proyek Perubahan, dan Pembimbingan (*Coaching*).

   Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah identifikasi individu terhadap area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

2. Tahap Membangun Komitmen Bersama

   Tahap pembelajaran mi mengarahkan peserta untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan tugas dan fungsi unit. Agenda Pembelajaran dalam tahap mi adalah Proyek Perubahan dengan kegiatan pembelajaran pembimbingan *coaching* dan *mentoring*), dan konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah komitmen bersama antara peserta dengan pemangku kepentingan untuk melakukan perubahan terhadap area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim.

   Tahap pembelajaran mi mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi umit. Tahap ini terdiri

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan 3 (tiga) agenda pembelajaran yang meliputi mata Diklat sebagai berikut:

a. Agenda Inovasi dengan mata Diklat Berpikir Kreatif dan Inovasi dengan kekhususan Strategi Inovasi, Pengenalan Potensi Diri, dan *Benchmarking* ke *Best Practice*;
b. Agenda Tim Efektif dengan mata Diklat: Membangun Tim Efektif, Koordinasi dan Kolaborasi, dan Kecerdasan Emosional; dan
c. Agenda Proyek Perubahan dengan mata Diklat merancang Proyek Perubahan, evaluasi Rancangan Proyek Perubahan, dan penjelasan Implementasi Proyek Perubahan.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah sebuah rancangan proyek perubahan termasuk pemetaan potensi pemangku kepentingan (*stakeholder*) terkait untuk melakukan perubahan pada area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Leadership Laboratory*).

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang melibatkan *stakeholders* (pemangku kepentingan) sesuai dengan milestones yang disusun. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan kegiatan pembelajaran sebagai berikut: pembimbingan (*coaching* dan *mentoring*), dan konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah Implementasi Proyek Perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Implementasi proyek perubahan berdasarkan *milestone* dengan melibatkan pemangku kepentingan, disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis /audio/visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya.

5. Tahap Evaluasi.

Tahap pembelajaraan ini mengarahkan peserta untuk menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan *milestone* disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis /audio/visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan kegiatan pembelajaran sebagai berikut:

a. Pembimbingan (*coaching*);
b. Evaluasi Laboratorium Kepemimpinan; dan
c. Evaluasi Kepemimpinan Peserta.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah laporan hasil implementasi proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi berdasarkan milestones serta sudah dievaluasi dan didiseminasikan kepada peserta lain.

C. Ringkasan Mata Diklat

Penjelasan ringkasan mata Diklat yang terdapat di masing-masing Agenda diuraikan sebagai berikut:

1. Ringkasan Mata Diklat dalam Agenda Penguasaan Diri (*Self Mastery*), sebagai berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Pilar-Pilar Kebangsaan
   1) Deskripsi Singkat
      Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan nilai dan semangat pilar-pilar kebangsaan dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja melalui pembelajaran pilar-pilar kebangsaan. Proses pembelajaran mata Diklat ini diberikan oleh tim pengajar.
   2) Hasil Belajar
      Setelah mengikuti pembelajaran mi peserta diharapkan mampu mengaktualisasikan pilar-pilar kebangsaan dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja.
   3) Indikator Hasil Belajar
      Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:
      a) Menjelaskan pilar-pilar kebangsaan;
      b) Menginternalisasi pilar-pilar kebangsaan; dan
      c) Mengaktualisasikan pilar-pilar kebangsaan dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja.
   4) Materi Pokok. Materi pokok mata Diklat ini adalah:
      a) Konsep pilar-pilar kebangsaan; dan
      b) Aktualisasi pilar-pilar kebangsaan dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja.
   5) Waktu
      Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 18 Jam Pembelajaran (JP).
b. Integritas
   1) Deskripsi Singkat
      Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan integritas dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja melalui pembelajaran akuntabilitas, etika, dan aktualisasi akuntabilitas dan etika. Proses pembelajaran mata Diklat ini diberikan oleh tim pengajar.
   2) Hasil Belajar
      Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu mengaktualisasikan integritas pribadinya dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja.
   3) Indikator Hasil Belajar
      Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat:
      a) Menginternalisasi akuntabilitas;
      b) Menginternalisasi etika; dan
      c) Mengaktualisasikan aktuntabilitas dan etika dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja.
   4) Materi Pokok
      Materi pokok mata Diklat ini adalah:
      a) Akuntabilitas;
      b) Etika; dan
      c) Mengaktualisasikan akuntabilitas dan etika dalam mengelola tugas dan fungsi unit kerja.
   5) Waktu

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 18 JP.

c. Standar Etika Publik
   1) Deskripsi Singkat
      Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan etika publik dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerjanya melalui pembelajaran akuntabilitas, etika, dan aktualisasi akuntabilitas dan etika. Proses pembelajaran mata Diklat ini diberikan oleh tim pengajar.
   2) Hasil Belajar
      Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu mengaktualisasikan standar etika publik dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerjanya.
   3) Indikator Hasil Belajar
      Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat:
      a) Menjelaskan standar etika publik;
      b) Menginternalisasi standar etika publik; dan
      c) Mengaktualisasikan standar etika publik dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerjanya.
   4) Materi Pokok
      Materi pokok mata Diklat ini adalah:
      a) Standar etika publik;
      b) Internalisasi standar etika publik; dan
      c) Aktualisasi standar etika publik dalam mengelola tugas dan fungsi unit kerjanya.
   5) Waktu
      Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 18 JP.

d. Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia
   1) Deskripsi Singkat
      Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan menjelaskan posisi dan kedudukan unit organisasinya dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia melalui pembelajaran lembaga-lembaga negara, pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan lembaga non struktural.
   2) Hasil Belajar
      Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu menjelaskan posisi dan kedudukan unit organisasinya dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia.
   3) Indikator Hasil Belajar
      Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat:
      a) Menjelaskan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia; dan
      b) Menjelaskan kedudukan unit organisasinya dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia.
   4) Materi Pokok
      Materi pokok mata Diklat ini adalah:
      a) Lembaga-Lembaga Negara;
      b) Pemerintah Pusat;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c) Pemerintah Daerah;
d) Lembaga Non Struktural; dan
e) Tata Hubungan antar Pemerintah Pusat dan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.

5) Waktu
Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 9 JP.

2. Ringkasan Mata Diklat dalam Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi, sebagai berikut:

a. Isu-isu Strategis

1) Deskripsi Singkat
Isu strategis membahas isu-isu aktual strategis yang sedang berkembang saat mi yang bersifat instansional dan nasional dalam rangka memperdalam pemahaman dan memperluas wawasan peserta.

2) Hasil Belajar
Setelah mengikuti Isu Strategis peserta mampu mengkontekstualkan isu-isu strategis sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerjanya.

3) Indikator Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembekalan isu strategis peserta dapat:
a) Menjelaskan isu strategis yang sedang berkembang; dan
b) Mengkontekstualkan isu aktual strategis ke dalam pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerjanya.

4) Materi Pokok
Materi pokok Isu Strategis disesuaikan dengan isu strategis yang sedang berkembang.

5) Waktu
Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 9 JP.

b. *Diagnostic Reading*

1) Deskripsi Singkat
Mata Diklat mi membekali peserta dengan kemampuan mengidentifikasi permasalahan pada pengelolaan tugas dan fungsi unit kerja dalam mencapai organisasi berkinerja tinggi yang memberi manfaat bagi pemangku kepentingan. Proses pembelajaran mata Diklat ini diberikan oleh tim pengajar.

2) Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran i, peserta diharapkan mampu mengidentifikasi permasalahan pengelolaan tugas dan fungsi unit kerjanya dan menyusun alternatif solusi pemecahannya.

3) Indikator Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:
a) Mengidentifikasikan permasalahan pengelolaan tugas dan fungsi unit kerja; dan
b) Mengidentifikasikan alternatif pemecahan permasalahan pengelolaan tugas dan fungsi unit kerjanya.

4) Materi Pokok
Materi pokok untuk mata Diklat ini adalah:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a) Permasalahan pengelolaan tugas dan fungsi unit kerjanya; dan
b) Alternatif pemecahan masalah pengelolaan tugas dan fungsi unit kerjanya.

5) Waktu
Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 18 JP.

3. Ringkasan Mata Diklat dalam Agenda Inovasi, sebagai berikut:
a. Berpikir Kreatif dan Inovatif
1) Deskripsi Singkat
Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan berpikir kreatif dan inovatif dalam menyusun kegiatan organisasi melalui pembelajaran konsepsi, prinsip dan strategi berpikir kreatif dan inovatif terkait dengan program organisasi. Mata Diklat ini disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi, dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya menginovasi kegiatan organisasi.
2) Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu menginovasi kegiatan organisasi.
3) Indikator Hasil Belajar Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:
a) Menjelaskan konsep, prinsip dan teori inovasi;
b) Menginovasi kegiatan organisasi.
4) Materi Pokok untuk Mata Diklat ini adalah:
a) Konsepsi, prinsip, dan teori berinovasi;
b) Kegiatan berinovasi; dan
c) Praktik inovasi kegiatan.
5) Waktu
Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 18 JP.
b. Pengenalan Potensi Diri
1) Deskripsi Singkat
Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengidentifikasi potensi diri yang relevan dengan kepemimpinan, melalui pembelajaran pengertian potensi diri dan berbagai jenis potensi diri.
2) Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran peserta mampu mengidentifikasi potensi diri yang relevan dengan kepemimpinan.
3) Indikator Hasil Belajar
Setelah selesai mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:
a) Menjelaskan pengertian potensi diri;
b) Menguraikan berbagai jenis potensi diri; dan
c) Mengidentifikasi potensi diri yang relevan dengan kepemimpinan.
4) Materi Pokok
Materi pokok pada mata Diklat ini adalah:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a) Pengertian potensi diri;
b) Berbagai jenis potensi diri; dan
c) Identifikasi potensi diri yang relevan dengan kepemimpinan.

5) Waktu
Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 9 JP.

c. *Benchmarking ke Best Practice*

1) Deskripsi Singkat
Kegiatan Pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi yang memiliki *best practice* dalam pengelolaan tugas dan fungsi organisasi, melalui pembelajaran *benchmarking, knowledge replication,* dan *knowledge customization.*

2) Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta mampu mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi yang memiliki *best practice* dalam pengelolaan tugas dan fungsi organisasi dalam bentuk *lesson learnt.*

3) Indikator Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:
a) Mengidentifikasi *best practice* pengelolaan tugas dan fungsi organisasi;
b) Penyusun *lesson learnt* dari *best practice*;
c) Mengadopsi *best practice*; dan
d) Mengadaptasi *best practice.*

4) Materi Pokok
Materi pokok untuk mata Diklat ini adalah:
a) Identifikasi *best practice*;
b) Adopsi *best practice*; dan
c) Adaptasi *best practice.*

5) Waktu
Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 27 JP.

4. Ringkasan Mata Diklat dalam Agenda Tim Efektif, sebagai berikut:

a. Kecerdasan Emosional

1) Deskripsi Singkat
Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan menerapkan kecerdasan emosional melalui pembelajaran pengertian kecerdasan emosional, peranan kecerdasan emosional dalam kepemimpinan, praktik penerapan kecerdasan emosional. Proses pembelajaran mata Diklat mi diberikan oleh tim pengajar.

2) Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran peserta mampu menerapkan kecerdasan emosional dalam melaksanakan tugas dan fungsi unit kerjanya.

3) Indikator Hasil Belajar

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Setelah selesai mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:
a) Menjelaskan pengertian kecerdasan emosial;
b) Menjelaskan peranan kecerdasan emosional dalam kepemimpinan; dan
c) Menerapkan kecerdasan emosional dalam kepemimpinan.

4) Materi Pokok
Materi pokok pada mata Diklat ini adalah:
a) Pengertian kecerdasan emosional;
b) Peranan kecerdasan emosional; dan
c) Penerapan kecerdasan emosional.

5) Waktu
Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 18 JP.

b. Koordinasi dan Kolaborasi

1) Deskripsi Singkat
Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan menerapkan koordinasi dan kolaborasi melalui pembelajaran pengertian koordinasi dan kolaborasi, peranan koordinasi dan kolaborasi, dan penerapan koordinasi dan kolaborasi dalam mengelola tugas dan fungsi unit kerjanya.

2) Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu melakukan koordinasi dan kolaborasi untuk efektivitas pengelolaan tugas dan fungsi nnit kerjanya.

3) Indikator Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran mi peserta dapat:
a) menjelaskan konsep koordinasi dan kolaborasi;
b) menjelaskan peranan koordinasi dan kolaborasi dalam pelaksanaan kegiatan; dan
c) menerapkan koordinasi dan kolabroasi untuk efektivitas pelaksanaan kegiatan.

4) Materi Pokok
Materi pokok mata Diklat mi adalah:
a) konsep koordinasi dan kolaborasi;
b) peranan koordinasi dan kolaborasi; dan
c) penerapan koordinasi dan kolaborasi.

5) Waktu
Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 9 JP.

c. Membangun Tim Efektif

1) Deskripsi Singkat
Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan membangun kolaborasi yang efektif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk mengelola tugas dan fungsi unit kerjanya melalui pembelajaran identifikasi Pemangku Kepentingan, pemetaan nilai dan kepentingan Pemangku Kepentingan, dan strategi berkomunikasi.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Proses pembelajaran mata Diklat ini diberikan oleh tim pengajar.

2) Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu membangun persepsi yang sama di antara para pemangku kepentingan untuk mewujudkan pengelolaan tugas pokok dan fungsi unit kerjanya.

3) Indikator Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:
a) Mengidentifikasi Pemangku Kepentingan dalam mengelola tugas pokok dan fungsi unit kerjanya;
b) Memetakan nilai dan kepentingan Pemangku Kepentingan;
c) Menyamakan persepsi Pemangku Kepentingan;
d) Mempengaruhi Pemangku Kepentingan; dan
e) Mengajak Pemangku Kepentingan membentuk tim efektif.

4) Materi Pokok
Materi pokok untuk Mata Diklat ini adalah:
a) Identifikasi Pemangku Kepentingan;
b) Nilai dan kepentingan Pemangku Kepentingan;
c) Strategi mempengaruhi Pemangku Kepentingan; dan
d) Strategi berkomunikasi.

5) Waktu
Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 18 JP.

5. Ringkasan Mata Diklat dalam Agenda Proyek Perubahan, sebagai berikut:

a. Proyek Perubahan

1) Deskripsi Singkat
Mata Diklat ini membekali peserta dengan konsepsi Teori Proyek Perubahan, penentuan area, ruang lingkup, dan muatan proyek perubahan, menyusun dan menyajikan rancangan proyek perubahan, mengimplementasikan dan menyajikan hasil implementasi proyek perubahan serta berbagi pengalaman memimpin perubahan. Proses pembelajaran mata Diklat ini diberikan oleh tim pengajar.

2) Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu menjelaskan konsepsi Teori Proyek Perubahan, menentukan area, ruang lingkup, dan muatan proyek perubahan, menyusun dan menyajikan rancangan proyek perubahan, mengimplementasikan dan menyajikan hasil implementasi proyek perubahan serta berbagi pengalaman memimpin perubahan terkait dengan kegiatan organisasi.

3) Indikator Hasil Belajar
Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:
a) Menjelaskan konsepsi teori Proyek Perubahan;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b) Menentukan area, ruang lingkup, dan muatan Proyek Perubahan;
c) Menyusun rancangan Proyek Perubahan;
d) Menyajikan rancangan Proyek Perubahan;
e) Mengimplementasikan rancangan Proyek Perubahan (memimpin perubahan di instansi);
f) Menyajikan hasil implementasi Proyek Perubahan; dan
g) Berbagi pengalaman dalam memimpin perubahan di instansi.

4) Materi Pokok
Materi pokok untuk mata Diklat ini adalah:
a) Konsepsi Proyek Perubahan;
b) Area, ruang lingkup, dan muatan Proyek Perubahan;
c) Penyusunan Rancangan Proyek Perubahan;
d) Penyajian Rancangan Proyek Perubahan;
e) Implementasi Rancangan Proyek Perubahan (memimpin perubahan di instansi);
f) Penyajian hasil implementasi Proyek Perubahan; dan
g) Berbagi pengalaman memimpin perubahan di instansi.

5) Waktu
Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah total agenda 47 JP.

Selain materi Diklatpim Tingkat IV sebagaimana uraian Mata Diklat di atas, peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru juga diberi kegiatan pembelajaran di luar mata Diklat. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dijelaskan bahwa:

> "Materi kegiatan pembelajaran Diklatpim Tingkat IV Pola Baru selain berisi Mata Diklat juga ada kegiatan pembelajaran di luar Mata Diklat yang terdiri dari orientasi peserta Diklat, pembimbingan di kelas dan di tempat kerja dan evaluasi yang meliputi evaluasi kepemimpinan". (Wawancara pada 28 Maret 2016)

Berdasarkan hasil studi dokumentasi Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, kegiatan pembelajaran di luar Mata Diklat yang terdiri dari orientasi peserta Diklat, pembimbingan di kelas dan di tempat kerja dan evaluasi yang meliputi evaluasi kepemimpinan dengan uraian sebagai berikut:

1. Orientasi Peserta

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Orientasi peserta merupakan suatu kegiatan yang diberikan kepada peserta sebelum dan sesudah pelaksanaan kegiatan Diklatpim Tingkat IV. Adapun orientasi peserta Diklat terdiri dari:

a. Orientasi awal dengan sejumlah kegiatan sebagai berikut:
   1) Strategi dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara (SDM ASN);
      a) Deskripsi Singkat
         Strategi dan Kebijakan Pengembangan SDM ASN membekali peserta dengan kemampuan memahami arah, strategi dan kebijakan pengembangan SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam mewujudkan aparatur yang berkelas dunia.
      b) Hasil Belajar
         Setelah mengikuti Strategi dan Kebijakan Pengembangan SDM ASN ini, peserta mampu menjelaskan kebijakan pengembangan SDM ASN baik di lingkup instansinya maupun nasional.
      c) Indikator Hasil Belajar
         Setelah mengikuti Strategi dan Kebijakan Pengembangan SDM ASN, peserta dapat:
         i. Menjelaskan dasar hukum kebijakan pengembangan SDM ASN;
         ii. Menjelaskan arah dan strategi dalam pengembangan SDM ASN; dan
         iii. Menjelaskan keterkaitan pengembangan SDM ASN dengan program Diklat aparatur.
      d) Materi Pokok
         Materi pokok Strategi dan Kebijakan Pengembangan SDM ASN adalah:
         i. Dasar hukum kebijakan pengembangan SDM ASN; dan
         ii. Arah dan strategi dalam pengembangan SDM ASN.
      e) Waktu
         Alokasi waktu untuk Strategi dan Kebijakan Pengembangan SDM ASN mi adalah 3 JP.
   2) Overview Kebijakan Diklat
      a) Deskripsi Singkat
         Overview kebijakan Diklat membekali peserta dengan kemampuan menjelaskan sistem penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV melalui penguasaan terhadap dasar hukum kebijakan penyelenggaraan, tujuan, sasaran dan kompetensi, kurikulum, evaluasi, fasilitas pendukung Diklat dan pemanfaatannya, dan tata tertib penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV.
      b) Hasil Belajar
         Setelah mengikuti Overview Kebijakan Diklat ini, peserta mampu menjelaskan aspek substansi dan administratif penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV.
      c) Indikator Hasil Belajar
         Setelah mengikuti Overview kebijakan Diklat peserta dapat:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

i. Menjelaskan dasar hukum kebijakan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV;
ii. Menjelaskan tujuan, sasaran, dan kompetensi yang dibangun dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV;
iii. Menjelaskan kurikulum dan evaluasi Diklatpim Tingkat IV;
iv. Menjelaskan mekanisme penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV;
v. Memahami fasilitas pendukung Diklat dan memanfaat-kannya secara optimal; dan
vi. Mematuhi tata tertib penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV.

d) Materi Pokok
Materi pokok Overview Kebijakan Diklat adalah:
i. Dasar hukum kebijakan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV;
ii. Tujuan, sasaran, dan kompetensi dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV;
iii. Kurikulum dan evaluasi Diklatpim Tingkat IV;
iv. Mekanisme penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV;
v. Fasilitas pendukung Diklat dan pemanfaatannya; dan
vi. Tata tertib penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV.

e) Waktu
Alokasi waktu untuk Overview Kebijakan Diklat mi adalah 3 JP.

3) Dinamika Kelompok

a) Deskripsi Singkat
Dinamika Kelompok memfasilitasi peserta membangun kelompok yang dinamis dalam proses pembelajaran melalui penguasaan terhadap pengenalan diri sendiri, pemahaman terhadap orang lain, membangun kelompok dinamis, dan komitmen kelompok.

b) Hasil Belajar
Setelah mengikuti Dinamika Kelompok, peserta mampu membangun kelompok yang dinamis selama penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV.

c) Indikator Hasil Belajar
Setelah mengikuti Dinamika Kelompok peserta dapat:
i. Mengidentifikasi nilai-nilai diri, kebiasaan din;
ii. Mengenal orang lain;
iii. Membangun kelompok yang dinamis; dan
iv. Menyepakati komitmen bersama dalam mencapai tujuan pembelajaran.

d) Materi Pokok
Materi pokok pada Dinamika Kelompok adalah:
i. Pengenalan diri sendiri;
ii. Pemahaman terhadap orang lain;
iii. Kelompok dinamis; dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

iv. Komitmen kelompok.

e) Waktu

Alokasi waktu untuk Dinamika Kelompok adalah 3 JP.

b. Orientasi Akhir dengan kegiatan Review dan Tindak Lanjut Proyek Perubahan sebagai berikut:

a) Deskripsi Singkat

Review dan Tindak Lanjut Proyek Perubahan adalah mengumumkan hasil secara keseluruhan pelaksanaanDiklat serta membekali peserta dengan kemampuan menindakianjuti proyek perubahan terkait dengan hasil secara keseluruhan pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV.

b) Hasil Belajar

Setelah mengikuti Review dan Tindak Lanjut Proyek Perubahan ini, peserta mampu menindakianjuti hasil secara keseluruhan program pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV.

c) Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti Review dan Tindak Lanjut Proyek Perubahan peserta dapat:

i. Menindaklanjuti Proyek Perubahan di lingkungan unit kerjanya; dan

ii. Menindaklanjuti yang telah diajukan kepada mentor (atasannya), menjelaskan output Proyek Perubahan.

d) Materi Pokok

Materi pokok Review dan Tindak Lanjut Proyek Perubahan adalah:

i. Surat penetapan hasil pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV;

ii. Kurikulum dan evaluasi Diklatpim Tingkat IV;

iii. Mekanisme penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV; dan

iv. Fasilitas pendukung Diklat dan pemanfaatannya;

e) Waktu

Alokasi waktu untuk Review dan Tindak Lanjut Proyek Perubahan ini adalah 3 JP.

2. Pembimbingan yang dilakukan selama pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV terdiri dari:

a. Pembimbingan di kelas

1) Deskripsi Singkat

Kegiatan Pembelajaran ini membekali peserta dengan penjelasan tentang metode *coaching*, *mentoring*, dan pelaksanaan membangun komitmen bersama antara peserta dengan mentor dan pemangku kepentingan terkait dalam menentukan area proyek perubahan.

2) Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu melaksanakan tahap membangun komitmen bersama dan Laboratorium Kepemimpinan.

3) Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta:

a) Mampu memahami Tahap Membangun Komitmen Bersama dan Laboratorium Kepemimpinan; dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b) Mampu menyusun hasil Tahap Membangun Komitmen Bersama dan Laboratorium Kepemimpinan.

4) Materi Pokok

Materi pokok untuk Kegiatan Pembelajaran ini adalah:

a) Metode *coaching*, *mentoring* dan konseling dalam Tahap Membangun Komitmen Bersama; dan
b) Metode *coaching*, *mentoring* dan konseling dalam Tahap Laboratorium Kepemimpinan.

5) Waktu

Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 36 JP.

b. Pembimbingan di tempat kerja

1) Deskripsi Singkat

Kegiatan Pembelajaran ini peserta menentukan area Proyek Perubahan dan mengimplementasikan Rancangan Proyek Perubahan bersama *mentor* dan *coach* melalui pembimbingan.

2) Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu menentukan area Proyek Perubahan dan mengimplementasikan Rancangan Proyek Perubahan.

3) Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran inii, peserta:

a) Mampu menentukan dan menjelaskan area Proyek Perubahan;
b) Mengimplementasikan Rancangan Proyek Perubahan; dan
c) Mendokumentasikan hasil Proyek Perubahan.

4) Waktu

Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 7 hari kalender untuk Membangun Komitmen Bersama dan 60 hari kalender untuk Laboratorium Kepemimpinan.

c. Konseling

1) Deskripsi Singkat

Kegiatan ini diberikan kepada peserta yang mengalami permasalahan interpersonal. Peserta akan dibekali kemampuan untuk membangun motivasi diri dalam melaksanakan tahap Membangun Komitmen Bersama melalui konsultansi peningkatan motivasi dalam menerapkan tahap tersebut di tempat tugas.

2) Hasil Belajar

Setelah mengikuti kegiatan ini, bagi peserta yang mengalami permasalahan interpersonal diharapkan memiliki motivasi dalam melaksanakan tahap Membangun Komitmen Bersama di tempat kerjanya masing-masing.

3) Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti kegiatan ini, peserta dapat:

a) Memliki motivasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan Tahap Membangun Komitmen Bersama; dan
b) Melaksanakan tahap Membangun Komitmen Bersama.

4) Materi Pokok

Materi pokok untuk Kegiatan ini adalah:

a) Mengenali menurunnya motivasi din;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b) Mengidentifikasi penyebab menurunnya motivasi;
c) Menyusun langkah-langkah pengembangan motivasi; dan
d) Menerapkan langkah-langkah pengembangan motivasi.

5) Waktu
Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 7 hari kalender untuk dan 60 hari kalender untuk Laboratorium Kepemimpinan.

3. Evaluasi selama pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV dengan kegiatan Evaluasi Kepemimpinan Peserta sebagai berikut:
   a. Deskripsi Singkat
   Kegiatan Pembelajaran ini adalah menilai dan mengevaluasi kelulusan dari presentasi proyek perubahan dengan melibatkan pimpinan Lembaga Diklat Terakreditasi, Pembina Diklat, penguji, dan coach, serta berbagi pengalaman memimpin perubahan oleh peserta.
   b. Hasil Belajar
   Setelah mengikuti pembelajaran ini, dihasilkan sejumlah penilaian dan evaluasi kelulusan peserta.
   c. Indikator Hasil Belajar
   Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:
   1) Mengevaluasi kualitas kepemimpinan;
   2) Mengidentifikasi keunggulan pemimpin perubahan yang berhasil;
   3) Mengevaluasi kualitas kepemimpinan peserta lain; dan
   4) Mengevaluasi implementasi proyek perubahan.
   d. Materi Pokok
   1) Teknik mengidentifikasi keunggulan kepemimpinan;
   2) Teknik evaluasi kualitas kepemimpinan;
   3) Menyusun langkah peningkatan kapasitas kepemimpinan; dan
   4) Teknik evaluasi implementasi proyek perubahan.
   e. Waktu
   Alokasi waktu untuk mata Diklat ini adalah 6 JP.

Berdasarkan hasil observasi penulis pada Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, bahwa materi Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru telah disediakan oleh penyelenggara diklat, sehingga pihak panitia penyelenggara diklat hanya tinggal mendistribuskan kepada peserta diklat.

Di dalam suatu struktur kurikulum Diklat termuat suatu materi yang harus disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta diklat sehingga nantinya diharapkan akan tercapai tujuan organisasi. Selain itu pula pengetahuan peserta diklat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam organisasinya semakin meningkat. Hal yang tidak kalah pentingnya juga,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kurikulum harus memiliki motode yang dipilih dan ditetapkan secara seimbang pada setiap proses diklat sehingga tujuan dan program pendidikan dan latihan dapat diselenggarakan dengan efektif dan efisien.

3. Peserta Diklat

Peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah adalah Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan Struktural Eselon IV. Dari hasil wawancara dengan Kasubid Diklat Kepemimpinan Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dijelaskan bahwa:

> "Peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru pada tahun 2015 berjumlah 200 orang PNS yang berasal dari berbagai instansi/dinas di Lingkungan Pemerintahan Provinsi maupun Pemerintahan Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Tengah. Untuk menjadi peserta Diklatpim Tingkat IV harus memenuhi beberapa kriteria dan prosedur yaitu: (1) memenuhi persyaratan, 2) pencalonan dan penetapan, 3) penugasan, dan 4) jumlah peserta". (Wawancara pada: 1 April 2016)

Berdasarkan hasil dokumentasi di Kantor Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dapat dilihat peserta Diklatpim Tingkat IV sebagaimana Tabel 4.6.

Tabel 4.6.

Peserta Diklat Pim IV Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1	S2	21	5,25
2	S1	148	37,0
3	D III	2	0,5
4	SLTA	29	7,25
Total		200	100,00

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, 2016

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan Tabel 4.6. terlihat bahwa peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru Tahun 2015 ada sebanyak 29 orang yang berpendidikan SLTA. Ini berarti bahwa masih ada pejabat struktural Eselon IV yang memiliki jenjang pendidikan SLTA. Kondisi ini harus mendapat perhatian dari pimpinan peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru untuk meningkatkan jenjang pendidikan bawahannya. Hal ini dikarenakan salah satu syarat yang diatur dalam Perka Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015, bahwa pejabat eselon IV yang akan mengikuti diklatpim tingkat IV berpendidikan serendah-rendahnya Strata 1 (S1).

Meskipun masih ada pejabat eselon IV yang berpendidikan SLTA, maka dengan mengikuti diklat ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk terus melakukan pengembangan diri.

Tabel 4.7.

Peserta Diklat Pim IV Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1	Laki-Laki	271	67,75
2	Perempuan	129	32,25
	Total	200	100,00

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.7 terlihat bahwa mayoritas peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat struktural eselon IV mayoritas berjenis laki-laki. Namun bukan berarti bahwa kinerja pejabat yang berjenis perempuan lebih rendah daripada laki-laki. Karena tujuan utama dari diselenggarakannya diklat adalah untuk menyesuaikan kompetensi yang dimilikinya dengan tuntutan pekerjaan saat ini.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Untuk menjadi peserta Diklatpim Tingkat IV merupakan suatu perjalanan karir pegawai yang tidak mudah, karena harus melalui serangkaian proses seleksi yang ketat dan harus bersaing diantara PNS lainnya. Ini menunjukkan bahwa untuk menjadi peserta Diklatpim Tingkat IV selain karena syarat yang diwajibkan bagi pejabat yang akan atau telah menduduki jabatan Struktural Eselon IV juga merupakan bentuk pengembangan sumber daya pegawai dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai seorang pemimpin di bidangnya masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara dengan peserta Diklatpim Tingkat IV yang bertugas sebagai Pelaksana di Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Tengah menjelaskan bahwa:

> "Untuk menjadi peserta Diklatpim Tingkat IV sungguh berat, karena banyak pesaingnya di internal Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Tengah. Saya bisa mengikuti Diklatpim Tingkat IV karena akan menduduki Jabatan Kepala Seksi (Kasi) dan harus memenuhi syarat-syarat tertentu dan melalui seleksi. Saya sangat berterima kasih kepada Bapak Kepala Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Tengah yang sudah memberikan kesempatan dan kepercayaannya kepada saya untuk mengikuti Diklatpim Tingkat IV ini. Semoga dengan mengikuti Diklatpim Tingkat IV saya bisa melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai pejabat struktural Eselon IV di Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Tengah". (Wawancara pada: 4 April 2016)

Untuk menjadi peserta Diklatpim Tingkat IV ternyata tidak mudah, karena harus memenuhi beberapa persyaratan dan melalui proses penyeleksian, sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah yang menjelaskan:

> "Seorang PNS yang akan mengikuti Diklatpim Tingkat IV harus memenuhi persyaratan dan beberapa prosedur. Beberapa persyaratan itu diantaranya adalah pangkat/golongan minimal Penata Muda Tk. I /III/b, membayar biaya pendidikan, surat tugas dari Bupati/Walikota, Fotocopy SK Jabatan terakhir, Fotocopy SK Pangkat terakhir, Fotocopy Diklat Struktural dan Pas Photo berwarna ukuran 2 x 3, 3 x 4, dan 4 x 6". (wawancara pada: 1 April 2016)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan hasil studi dokumentasi, sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, beberapa persyaratan dalam penetapan calon peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dari setiap instansi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki potensi untuk dikembangkan yang dibuktikan dengan dokumen yang sesuai;
2. Telah memiliki kompetensi teknis sesuai dengan bidang jabatan struktural yang akan diduduki, dibuktikan dengan dokumen yang sesuai;
3. Pangkat/golongan minimal Penata Muda Tingkat I (III/b) atau Yang disetarakan;
4. Mampu berkomunikasi dengan Bahasa Inggris yang dibuktikan dengan sertifikat *Educational Testing Service, Test of English for International Communication* (ETS TOEIC) dengan skor minimal 450, TOEFL ITP paper based test dengan score minimal 400 atau Lembaga Administrasi Negara *English Communication Skills for Civil Service Test* (LAN ECSCS test) dengan skor minimal 50; dan
5. Bagi peserta yang belum menduduki jabatan struktural eselon IV namun telah memenuhi persyaratan di atas dapat direkomendasikan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) instansi untuk menduduki jabatan struktural eselon IV tertentu dan diberikan rekomendasi untuk melakukan perubahan pada unit eselon IV tersebut.

Apapun mekanisme pencalonan dan penetapan peserta Diklatpim Tingkat IV diatur sebagai berikut:

1. Calon Peserta Diklatpim Tingkat IV yang telah memenuhi persyaratan, diseleksi oleh Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI), dan dicalonkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian;
2. Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI) adalah unsur Baperjakat dan unsur lain yang terkait baik secara fungsional maupun secara profesional menjadi penyelenggara seleksi peserta Diklatpim tingkat tertentu yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan bertugas memberi masukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian tentang Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat untuk ditetapkan dan ditugaskan mengikuti Diklat;
3. Peserta dari provinsi/kabupaten/kota yang mengikuti Diklat di luar Provinsi asal, agar melampirkan surat Keterangan/Rekomendasi mengikuti Diklat dari Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi Provinsi asal;
4. Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan Calon Peserta Diklatpim Tingkat IV kepada Kepala Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi;
5. Kepala Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi menetapkan Peserta Diklatpim Tingkat IV dalam Surat Keputusan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

> Penugasan Peserta Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan oleh pejabat yang berwenang di instansinya masing-masing dengan mempertimbangkan peraturan perundang-undangan yang berlaku:
> 1. Peserta dari Pemerintah Provinsi ditugaskan oleh Sekretaris Daerah Provinsi; dan
> 2. Peserta dari kabupaten dan kota ditugaskan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten/ Kota.

Jumlah peserta Diklatpim Tingkat IV paling banyak 40 orang dalam satu kelas per angkatan. Untuk itulah jika Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah tidak dapat mengakomodir usulan kuota peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dari setiap instansi di Lingkungan Provinsi Kalimantan Tengah, maka peserta Calon Peserta Diklat dapat dikirimkan ke Lembaga Diklat di Luar Provinsi Kalimantan Tengah. Hal ini sesuai dengan wawancara penulis kepada Kepala Sub Bidang Diklat Kepemimpinan yang menjelaskan bahwa:

> "Jika Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah tidak dapat mengakomodir usulan kuota Calon Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di setiap SKPD di Lingkungan Provinsi Kalimantan Tengah, maka instansi tersebut dapat mengirimkan Peserta Diklat ke Lembaga Diklat lainnya di Luar Provinsi Kalimantan Tengah dengan syarat harus mendapatkan rekomendasi melaksanakan diklat dari Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah. (wawancara pada: 1 April 2016)

Dari hasil observasi juga terlihat bahwa tidak dapatnya terakomodir kuota peserta diklat dikarenakan terbatasnya sarana dan prasarana diklat yang dimiliki oleh Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah. Hal ini tentunya akan membuat pelaksanaan diklat tidak dapat dilaksanakan dalam jumlah yang banyak.

4. Instruktur Diklat

Dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingat IV harus didukung oleh tenaga kediklatan yang salah satunya adalah instruktur kediklatan atau widyaiswara. Widyaiswara merupakan seseorang yang ditugaskan memberikan fasilitasi dalam agenda pembelajaran Diklat Pegawai Negeri Sipil.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Widyaiswara harus mampu dalam mengajar dan menyampaikan materi-materi pendidikan dan latihan. Hasil wawancara dengan Kasubid Diklat Kepemimpinan dijelaskan bahwa:

> "Widyaiswara merupakan pejabat fungsional yang bertugas untuk mendidik, mengajar dan atau melatih Pegawai Negeri Sipil pada lembaga diklat pemerintah. Jumlah widyaiswara di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah sebanyak 14 orang dengan tingkat pendidikan mulai dari S1 sampai S3". (Wawancara pada: 1 April 2016)

Berdasarkan hasil studi dokumentasi di Kantor Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dapat dilihat keadaan Widyaiswara Diklatpim Tingkat IV pada Tabel 4.8 dan Tabel 4.9. yaitu:

Tabel 4.8.

Widyaiswara Berdasarkan Pangkat/Golongan

No.	Pangkat/Golongan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Pembina Utama / IV/e	1	7,14
2.	Pembina Utama Muda / IV/c	1	7,14
3.	Pembina Tk. I / IV/b	2	14,29
4.	Pembina / IV/a	3	21,43
5.	Penata Tk. I / III/d	5	35,71
6.	Penata / III/c	2	14,29
Total		14	100,00

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa mayoritas Widyaiswara memiliki pangkat/golongan Penata Tingkat I (III/d). Mengingat jabatan Widyaiswara merupakan jabatan fungsional maka Widyaiswara harus dimotivasi untuk selalu mempercepat peningkatan jabatan fungsionalnya. Untuk menciptakan hasil (*output*) diklat yang baik harus dimulai dari nara sumber yang baik dalam hal

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ini adalah widyaiswara. Karena widyaiswara yang memiliki kompetensi yang memadai akan menciptakan alumni yang berkualitas.

Tabel 4.9.

Widyaiswara Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pangkat/Golongan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	S3	5	35,71
2.	S2	8	57,14
3.	S1	1	7,14
	Total	14	100,00

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.9. terlihat bahwa pangkat/golongan Widyaiswara tertinggi adalah Pembina Utama (IV/e). Sedangkan pangkat/golongan Widyaiswara terendah adalah Penata (III/c). Demikian pula pada tabel 4.4. terlihat bahwa Widyaiswara yang memiliki jenjangan pendidikan S3 sebanyak 5 (lima) Orang. Sedangkan Widyaiswara yang masih memiliki jenjang pendidikan S1 sebanyak 1 (satu) orang.

Widyaiswara harus mengajar peserta yang mengikuti pendidikan dan latihan dan mampu membuat suasana menyenangkan saat memberikan materi-materi agar para peserta tidak merasa bosan dan jenuh. Karena dengan membuat suasana yang menyenangkan para peserta bisa menangkap materi dan memahami tentang materi yang diberikan. Penyampaian materi diberikan secara sistematis, tidak berbelit dan sesuai dengan konteks atau pembahasan.

Hasil wawancara dengan peserta Diklatpim Tingkat IV yang menjabat Kasi Inventarisasi Data dan Pemetaan Hutan pada Dinas Kehutanan Provinsi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kalimantan Tengah menjelaskan bahwa:

> "Widyaiswara yang mengajar kami berasal dari internal Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah. Kompetensi widyaiswara sangat baik, cara berkomunikasi dan berinteraksi juga enak sehingga memudahkan kami dalam menyerap setiap materi pembelajaran. Selain itu widyaiswara juga memberikan permainan (*games*) dan simulasi dalam penyampaian materi diklat". (wawancara pada: 4 April 2016)

Widyaiswara sebagai pengampu materi harus menguasai materi pembelajaran yang menjadi tanggungjawabnya. Setiap widyaiswara memiliki cara dan gaya mengajar yang berbeda-beda sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Widyaiswara juga harus mempunyai trik untuk mengajar dalam menyampaikan materi agar para peserta diklat tidak merasa bosan dan jenuh sehingga penyelenggaraan diklat dapat tercapai sesuai dengan sasaran. Untuk menjadi widyaiswara harus memiliki syarat-syarat tertentu, sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah yang menjelaskan bahwa:

> "Instruktur diklat di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah ada sebanyak 14 orang. Namun bila diperlukan juga bisa mengambil penceramah, penguji dan pembimbing dari luar yang sesuai dengan mata diklat. Bila dilihat secara kuantitas, Widyaiswara yang sekarang ini kurang memadai untuk memberikan diklat se Provinsi Kalimantan Tengah. Demikian pula dari segi kualitas Widyaiswara juga perlu mendapatkan perhatian karena masih ada Widyaiswara yang memiliki tingkat pendidikan S1". (wawancara pada: 1 April 2016)

Dari hasil studi dokumentasi berdasarkan Perkalan No. 20 tahun 2015 bahwa jenis Tenaga kediklatan pada Diklatpim Tingkat IV adalah:

1. Penceramah adalah orang yang memberikan wawasan pengetahuan dan/atau *sharing experience* sesuai dengan keahliannya kepada peserta Diklat pada kegiatan pendidikan dan pelatihan.
2. Pengajar adalah orang yang memberikan informasi dan pengetahuan kepada peserta dalam suatu kegiatan pembelajaran yang terdiri dari pengampu materi (widyaiswara atau pegawai lainnya), penguji, pembimbing (*coach* dan *mentor*) dan konselor.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Pengelola dan Penyelenggara Lembaga Diklat Pemerintah yaitu Pejabat struktural dan Pejabat Fungsional Umum yang bertugas pada Lembaga Diklat.

Persyaratan Tenaga KeDiklatan

1. Penceramah
   Penceramah merupakan Pejabat Negara, Praktisi dan Pegawai Aparatur Sipil Negara/TNI/POLRI yang menduduki jabatan eselon III ke atas/setara dan memiliki keahlian/kepakaran pada bidang tertentu.
2. Pengajar
   a. Pengampu Materi
      Widyaiswara hams memiliki sertifikat kompetensi untuk mengajar pada Diklatpim Tingkat IV, sedangkan pegawai lainnya memiliki:
      1) Kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran yang diindikasikan dengan kualifikasi, pengalaman dan keahlian yang sesuai program Diklatpim Tingkat IV; dan
      2) Kemampuan dalam penguasaan substansi mata Diklat yang diajarkan yang diindikasikan dengan kualifikasi, pengalaman dan keahlian untuk mengajar pada jenjang Diklatpim Tingkat IV.
   b. Penguji
      Penguji adalah pengajar yang memiliki kompetensi untuk memberikan penilaian terhadap hasil rancangan dan implementasi proyek perubahan peserta Diklat.
   c. Pembimbing (*Coach* dan *Mentor*)
      1) Pembimbing (*coach*) adalah widyaiswara/pegawai lainnya yang memiliki kompetensi dalam menggali potensi peserta untuk melaksanakan proyek perubahan.
      2) Pembimbing (mentor) adalah atasan langsung peserta yang memiliki kompetensi dalam memberikan dukungan, bimbingan dan masukan kepada peserta untuk melaksanakan proyek perubahan.
   d. Konselor
      Konselor adalah pengajar yang memiliki kompetensi dalam memberikan motivasi, saran dan masukan yang bersifat psikologis kepada peserta Diklat yang membutuhkan.
3. Pengelola dan Penyelenggara Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi
   Pengelola dan penyelenggara Diklatpim Tingkat IV memiliki kemampuan dalam mengelola Diklat yang dibuktikan dengan:
   a. Sertifikat Diklat *Management of Training* bagi pengelola Diklat;
   b. Sertifikat *Training Officer Course* bagi penyelenggara Diklat.

Tenaga Kediklatan pada Diklatpim Tingkat IV ditugaskan oleh Pimpinan Lembaga Diklat yang Terakreditasi untuk menyelenggarakan Diklatpim Tingkat IV sesuai dengan persyaratan Yang telah ditentukan. Tenaga kediklatan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bertanggung jawab terhadap keberhasilan proses pembelajaran dalam pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa instruktur Diklatpim Tingkat IV di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah telah disiapkan sebanyak 14 orang. Selain itu juga bisa menambah tenaga penceramah, penguji dan pembimbing dari luar instansi Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah guna mencapai sasaran Diklatpim Tingkat IV Pola Baru.

Dari hasil observasi di kantor Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah terlihat bahwa jumlah widyaiswara yang dimiliki oleh Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah hanya 14 orang. Jumlah ini sangat kurang sebagai isntruktur diklat mengingat Provinsi Kalimantan Tengah memiliki 13 Kabupaten/Kota.

5. Teknik dan Metode Diklat

Teknik dan metode pendidikan dan latihan merupakan suatu pendekatan terhadap cara penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan Tingkat IV. Metode dimaksudkan untuk memberikan deskripsi secara luas serta dapat mengkondisikan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan peserta diklat terhadap tugas dan pekerjaan di instansi masing-masing. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kasubid Diklat Kepemimpinan pada Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah menjelaskan bahwa:

> "Teknik dan metode diklat yang dipakai dalam Diklatpim Tingkat IV Pola Baru adalah dengan metode *coaching*, *mentoring* dan *counseling*. Metode *coaching* dilakukan dengan cara pembimbingan, dimana seorang *coach* adalah fasilitator bukan guru. Metode *mentoring* merupakan metode pengembangan dimana seorang mentor akan mengajarkan tips, trik, pengalaman sukses, metode sukses, cara-cara sukses sesuai dengan pengalaman mentor. Sedangkan metode *counseling* yaitu metode untuk meningkatkan motivasi, mental dan sikap peserta diklat". (wawancara pada: 1 April 2016)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Metode yang digunakan dalam pelaksanaan diklat harus menggunakan metoda yang mudah dimengerti oleh orang dewasa sehingga suasana pelaksanaan dapat menyenangkan dan tidak membosankan bagi para peserta sehingga peserta dapat mencerna materi yang diberikan. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan peserta Diklatpim Tingkat IV yang saat itu menjabat sebagai Kepala Sub Bagian Perencanaan Anggaran pada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Tengah menjelaskan bahwa:

> "Teknik dan metode yang digunakan dalam pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah adalah orientasi peserta yaitu kegiatan yang diberikan peserta sebelum dan sesudah pelaksanaan kegiatan Diklatpim Tingkat IV, metode *coaching* (pembimbingan) baik pembimbingan di kelas maupun pembimbingan di tempat kerja serta *counseling* (konseling) yaitu untuk peserta yang mengalami permasalahan interpersonal dengan membekali peserta kemampuan untuk membangun motivasi diri dalam melaksanakan tahap membangun komitmen bersama di tempat tugas". (wawancara pada: 5 April 2016)

Dalam praktiknya, metode-metode ini sudah saling tumpang tindih karena masing-masing telah belajar dari sesamanya dan saling tukar menukar teknik-teknik. Seorang fasilitator terkadang memanfaatkan teknik *coaching* pada suatu kesempatan dan demikian pula sebaliknya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci, Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dijelaskan bahwa:

> "Teknik dan metode diklat yang digunakan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru adalah pertama, orientasi peserta baik sebelum kegiatan maupun setelah kegiatan Diklatpim Tingkat IV. Kedua, menggunakan metode *coaching* (pembimbingan) baik yang dikelas maupun di tempat kerja. Metode ketiga adalah metode *mentoring* yaitu pengajaran yang dilakukan oleh seorang mentor tentang tips, trik, metode dan cara-cara sukses, dan metode keempat adalah metode *counseling* yang digunakan untuk membantu peserta dalam menyelesaikan *interpersonal problem*. Selain itu, dalam proses pembelajaran di kelas, biasanya digunakan metode ceramah, diskusi, simulasi dan studi kasus". (wawancara pada: 1 April 2016)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam Diklatpim Tingkat IV Pola Baru, metode *coaching, counseling, mentoring* lebih ditekankan kepada peserta diklat. Hal ini dikarenakan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru bertujuan untuk membentuk kompetensi kepemimpinan operasional dan membentuk pemimpin perubahan pada pejabat struktural eselon IV dan bisa membawa perubahan pada instansinya masing-masing.

6. Penyelenggaraan Diklat

Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan oleh Lembaga Diklat pemerintah yang terakreditasi. Penyelenggaraan diklat terdiri dari lembaga penyelenggara, waktu pelaksanaan, pelaksanaan, dan jadwal pelaksanaan. Dari hasil wawancara dengan Kasubid Diklat Kepemimpinan Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dijelaskan bahwa:

> "Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah sebagai lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi ditunjuk sebagai lembaga penyelenggara Diklatpim Tingkat IV Pola Baru di Provinsi Kalimantan Tengah. Sedangkan Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan dengan jumlah jam pembelajaran sebanyak 893 jam pembelajaran (JP), dengan rincian 290 JP untuk pembelajaran klasikal, dan 603 JP atau 67 hari kalender untuk pembelajaran non klasikal. Pada saat pembelajaran klasikal, peserta diasramakan dan diberikan kegiatan penunjang kesehatan jasmani/mental sebanyak 24 JP". (wawancara pada: 5 April 2016)

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan secara klasikal dan non klasikal. Penyelenggaraan pendidikan dan latihan klasikal dilakukan dengan tatap muka sedangkan non klasikal dapat dilakukan dengan pelatihan di alam bebas, pelatihan ditempat kerja dan pelatihan dengan sistem jarak jauh. Berikut wawancara dengan peserta Diklatpim Tingkat IV sebagai informan tentang penyelenggaraan pendidikan dan latihan yang diselenggarakan di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah bahwa:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

> "Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru berjalan lancar karena penyelenggara diklat langsung di bawah kendali Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah sehingga semua sudah dipersiapkan dengan baik. Sedangkan sistem penyelenggaraan dilakukan dengan tatap muka dan pelatihan di tempat kerja". (wawancara pada: 4 April 2016)

Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV dengan sistem klasikal atau bertatap muka dilakukan di aula Diklatpim Tingkat IV Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah. Sedangkan sistem non klasikal dilakukan di tempat kerja masing-masing peserta Diklatpim Tingkat IV. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah yang menjelaskan bahwa:

> "Lembaga penyelenggara Diklatpim Tingkat IV harus lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi, termasuk salah satunya adalah Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah. Waktu pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV adalah sebanyak 893 JP dengan rincian 290 JP untuk pembelajaran klasikal dan 603 JP untuk pembelajaran non klasikal. Semua peserta harus mengikuti semua jadwal kegiatan dari awal sampai akhir pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV, karena setiap peserta akan dievaluasi untuk menentukan kelulusan sebagai peserta Diklatpim Tingkat IV". (wawancara pada: 5 April 2016)

Berdasarkan hasil studi dokumentasi di Kantor Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dengan mengacu pada Perkalan Nomor 20 Tahun 2015 dapat dilihat rincian alokasi waktu per mata diklat pada Tabel 4.10:

Tabel 4.10.

Rincian Alokasi Waktu Per Mata Diklat atau Kegiatan Pembelajaran

No.	Mata Diklat/Orientasi	Jumlah JP
A	**Pelaksanaan di Kelas**	
1.	Pilar-Pilar Kebangsaan	18 JP
2.	Integritas	18 JP
3.	Standar Etika Publik	18 JP
4.	Sistem Administrasi Negara Kesatuan RI	9 JP
5.	Diagnosa Perubahan Organisasi	27 JP
	a. Isu Strategis: 9 JP	
	b. Diagnostic Reading: 18 JP	
6.	Inovasi	54 JP

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	a. Inovasi: 18 JP	
	b. Pengenalan Potensi Diri: 9 JP	
	c. Benchmarking ke Best Practice: 27 JP	
7.	Tim Efektif	45 JP
	a. Kecerdasan Emosional: 18 JP	
	b. Membangun Tim Efektif: 18 JP	
	c. Koordinasi dan Kolaborasi: 9 JP	
8.	Proyek Perubahan	47 JP
9.	Orientasi Peserta	12 JP
10.	Pembimbingan	36 JP
11.	Evaluasi Kepemimpinan	6 JP
	Jumlah Jam Pembelajaran	**290 JP**
B.	**Pelaksanaan di Tempat Kerja**	
	a. Pembimbingan dan konseling pada saat membangun komitmen bersama	7 hari
	b. Pembimbingan dan Konseling pada saat laboratorium kepemimpinan	60 hari
	Jumlah hari pembimbingan	**67 hari**

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah , 2016

Jam pembelajaran (JP) antara klasikal atau pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV di kelas lebih sedikit dibandingkan JP non klasikal atau pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV di tempat kerja. Hal ini dimaksudkan agar penguasaan materi di tempat kerja benar-benar dikuasai oleh peserta Diklatpim Tingkat IV.

Berdasarkan hasil studi dokumentasi di Kantor Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dengan mengacu pada Perkalan Nomor 20 Tahun 201, jadwal pelaksanaan kegiatan Diklatpim Tingkat IV seperti tercantum pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11.

Jadwal Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV

Hari 1	Hari 2	Hari 3	Hari 4
1. Strategi dan kebijakan penembangan SDM ASN (3JP) 2. Overview Kebijakan Diklat (3JP)	1. Berpikir kreatif dan inovasi (konsepsi berpikir kreatif dan inovasi 6JP) 2. Pilar-pilar	Pilar-Pilar Kebangsaan (9JP)	Pilar-Pilar Kebangsaan (6JP) Integritas (6JP)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Dinamika Kelompok (3JP)	kebangsaan (3 JP)		
Hari 5	**Hari 6**	**Hari 7**	**Hari 8**
Integritas (12 JP)	Standar Etika Publik (9 JP)	Standar Etika Publik (9 JP)	SANKRI (9 JP)
Hari 9	**Hari 10**	**Hari 11**	
Isu Strategis (9 JP)	Diagnostic Reading (9 JP)	Diagnostic Reading (9 JP) Konsep Proyek Perubahan (3 JP)	Membangun komitmen bersama (7 hari kalender efektif)
Hari 12	**Hari 13**	**Hari 14**	**Hari 15 s.d 19**
Berpikir kreatif & inovasi (12 JP)	Pengenalan Potensi Diri (9JP)	Koordinasi dan Kolaborasi (9 JP)	Kecerdasan Emosional (9 JP)
Hari 16	**Hari 17**	**Hari 18**	**Hari 19 s/d 23**
Kecerdasan Emosional (9 JP)	Membangun Tim Efektif (9 JP)	Membangun Tim Efektif (9 JP)	*Benchmarking* (27 JP)
Hari 24	**Hari 25**	**Hari 26**	**Hari 27**
Merancang proyek perubahan (9 JP)	Merancang Proyek perubahan (9 JP)	Pembimbingan (9 JP)	Pembimbingan (9 JP)
Hari 28	**Hari 29**	**Hari 30**	
Persiapan Seminar	Seminar RPP (10 JP)	Pembekalan implementasi proyek perubahan (6 JP)	Laboratorium kepemimpinan (60 hari kalender)
Hari 31	**Hari 32**	**Hari 33**	**Hari 34**
Pembimbingan (9 JP)	Pembimbingan (9 JP)	Persiapan Seminar	Seminar Lab. Kepe-mimpinan (10 JP)
Hari 35	**Hari 36**		
Evaluasi kepemimpinan (6JP)	*Review* kebijakan diklat dan tindak lanjut (3 JP)		

Sumber: Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah , 2016

Berdasarkan Tabel 4.11. terlihat bahwa pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru sudah terjadwal sedemikian rupa dengan berbagai mata diklat dan jumlah jam pembelajaraannya, dengan tujuan agar pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru dapat terselenggara dengan baik dan lancar guna memberikan pembekalan pada pejabat dan calon pejabat struktural Eselon IV untuk melakukan perubahan dan menjadi pemimpin operasional di instansinya masing-masing secara lebih profesional.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

7. Evaluasi Penyelenggaraan dan Hasil Diklat

Setelah pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV sudah selesai maka langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi penyelenggaraan. Evaluasi merupakan tahapan untuk mengetahui seberapa jauh tujuan yang tercapai, itulah sebabnya evaluasi perlu dilakukan agar dapat menjadikan bahan pertimbangan untuk pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru yang akan datang.

Hasil wawancara dengan Kasubid Diklatpim IV Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dijelaskan bahwa:

> "Dalam pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola baru perlu dilakukan evaluasi penyelenggaraan. Evaluasi penyelenggaran dimaksudkan untuk mengetahui dan menilai pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru apakah sudah sesuai dengan perencanaan apa belum. Bila belum apa masalah dan kendalanya. Evaluasi penyelenggaraan menyaugkut evaluasi terhadap kurikulum diklat, peserta diklat, instruktur diklat (widyaiswara), teknik dan metode diklat, sarana dan prasarana diklat, penyelenggara, dan waktu pelaksanaan". (wawancara pada: 21 Maret 2016)

Evaluasi pendidikan dan latihan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Lembaga Diklat dalam kegiatan ini adalah Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dengan tujuan untuk mengetahui sejauhmana hasil pelaksanaan dan tingkat pencapaian penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru. Selain itu, evaluasi penyelenggaraan juga untuk mengetahui efektivitas pencapaian tujnan dan sasaran dari Diklatpim.

Hasil wawancara dengan informan yang merupakan peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru yang menjabat sebagai Kasubbid Pelayanan Informasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Tengah menjelaskan bahwa:

> "Sangat perlu sekali dilakukan evaluasi penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru, khususnya mengenai sarana dan prasarana dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penyelenggaraan diklatpim tingkat IV. Karena kelancaran dan suksesnya pelaksanaan diklatpim tingkat IV, tidak dapat terlepas dari kelengkapan sarana dan prasarana diklat. Termasuk dengan widyaiswara yang memadai". (wawancara pada: 5 April 2016)

Evaluasi adalah suatu proses sistematik untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan efisiensi suatu program pembelajaran Diklatpim Tingkat IV Pola Baru. Salah satu tujuan evaluasi penyelenggaraan diklat adalah untuk mendapatkan informasi perbaikan diklat di masa mendatang. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan kunci, Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah yang menjelaskan bahwa:

"Dalam pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru perlu dilakukan evaluasi penyelenggaraan yang berkaitan dengan evaluasi peserta, evaluasi pengampu materi (widyaiswara/pegawai lainnya) dan evaluasi penyelenggaraan". (wawancara pada: 21 Maret 2016)

Dari hasil studi dokumentasi dengan mengacu pada Perkalan Nomor 20 Tahun 2015 bahwa evaluasi dilakukan terhadap:

1. Evaluasi peserta merupakan penilaian terhadap kelulusan peserta pengembangan kompetensi kepemimpinan pengawas difokuskan pada aspek proyek perubahan. Komponen penilaian proyek perubahan terdiri atas perencanaan inovasi dengan bobot 40% dan manajemen perubahan dengan bobot 60%.
   a. Perencanaan Inovasi dengan indikator penilaian meliputi jenis perubahan (10%), cakupan manfaat perubahan (10%), kejelasan tahap perubahan (10%), dan peta pemangku kepentingan (10%).
   b. Manajemen perubahan dengan indikator penilaian meliputi jumlah kegiatan untuk memobilisasi dukungan (15%), pernyataan dukungan (15%), dan capaian tahap perubahan (30%).
   c. Evaluasi akhir diilakukan dengan memperbatikan hasil evaluasi terhadap komponen perencanaan inovasi dan manajemen perubahan dengan melakukan rekapitulasi sehingga memberikan nilai akhir. Untuk evaluasi akhir ditetapkan nilai masing-masing level sebagai berikut: level 4 nilai 80,1-100, level 3 nilai 60,1-80, level 2 nilai 40,1-60, dan level 1 nilai 0-40,0.
   d. Kualifikasi kelulusan. Peserta Diklatpim Tk. IV yang memperoleh kualifikasi tidak memuaskan atau ketidakhadiran lebih dari tiga sesi (9 JP) dinyatakan Tidak Lulus. Peserta Diklatpim Tk. IV yang memperoleh kualifikasi kurang memuaskan dinyatakan ditunda kelulusannya dan kepada yang bersangkutan diberikan waktu

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

maksimal 60 hari kalender untuk menyempurnakan proyek perubahannya. Kualifikasi kelulusan peserta Diklat ditetapkan sebagai berikut: Kualifikasi Sangat memuaskan skor 90,1-100, Kualifikasi Memuaskan skor 80,1-90, Kualifikasi Cukup memuaskan skor 70,1-80, Kualifikasi Kurang memuaskan skor 60,1-70, Kualifikasi Tidak memuaskan skor <60.

2. Evaluasi pengampu materi. Evaluasi Pengampu Materi dilakukan oleh peserta dan Tim Evaluasi Pengampu Materi. Aspek yang dinilai oleh peserta adalah:
   a. Sistematika penyajian;
   b. Kemampuan menyajikan;
   c. Ketepatan waktu dan kehadiran;
   d. Penggunaan metode dan sarana Diklat;
   e. Sikap dan perilaku;
   f. Cara menjawab pertanyaan dari peserta;
   g. Penggunaan bahasa;
   h. Pemberian motivasi kepada peserta;
   i. Kerapihan berpakaian;
   j. Kerjasama antar Widyaiswara (dalam tim).

   Adapun aspek yang dinilai oleh Tim Evaluasi Pengampu Materi adalah implementasi dari sertifikat kompetensi yang dimiliki yang meliputi:
   a. Pengelolaan pembelajaran, dengan sub kompetensi kemampuan dalam:
      1) Membuat Rencana Pembelajaran (RP);
      2) Menyusun bahan ajar;
      3) Menerapkan metode pembelajaran orang dewasa;
      4) Melakukan komunikasi yang efektif dengan peserta;
      5) Memotivasi semangat belajar peserta; dan
      6) Mengevaluasi pembelajaran.
   b. Kompetensi kepribadan dengan sub kompetensi kemampuan dalam:
      1) Menampilkan pribadi yang dapat diteladani; dan
      2) Melaksanakan kode etik dan menunjukkan etos kerja sebagai Widyaiswara yang profesional.
   c. Kompetensi sosial dengan subkompetensi kemampuan dalam:
      1) Membina hubungan dan kerjasama dengan sesama Widyaiswara;
      2) Menjalin hubungan dengan penyelenggara/pengelola Lembaga Diklat.
   d. Kompetensi substantif dengan subkompetensi kemampuan dalam:
      1) Menguasai keilmuan dan keterampilan mempraktikkan sesuai dengan materi Diklat yang diajarkan;
      2) Menulis karya tulis ilmiah yang terkait dengan lingkup keDiklatan dan atau pengembangan spesialisasi.

   Penilaian terhadap Pengampu Materi dilakukan oleh Tim Evaluasi Pengampu Materi, dengan mempertimbangkan masukan dari peserta sebagai pembanding. Hasil penilaian diolah dan disampaikan oleh Tim Evaluasi Pengampu Materi kepada Pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Diklat LAN dan Pengampu Materi bersangkutan sebagai masukan untuk peningkatan kualitas pengajaran pada masa mendatang.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tim Evaluasi Pengampu Materi terdiri dari pejabat struktural di lingkungan Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi yang salah satu tugas dan fungsinya selama penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatiban adalah menilai proses pembelajaran yang berlangsung di kelas.

3. Evaluasi Penyelenggaraan.
   Aspek yang dinilai dari penyelenggara adalah implementasi dari sertifikat kompetensi yang dimiliki, meliputi:
   a. Pelayanan kepada peserta, dengan indikator:
      1) kelengkapan informasi Diklat;
      2) ketersediaan dan kebersihan asrama, kelas, ruang makan, toilet,dan prasarana lainnya;
      3) ketersediaan,kebersihan dan keberfungsian fasilitas olahraga, kesehatan,tempat ibadah dan sarana lainnya; dan
      4) ketersediaan, kelengkapan dan keberfungsian sarana dan bahan Diklat.
   2. Pelayanan kepada Widyaiswara dan tenaga kediklatan lainnya, dengan indikator:
      1) kelengkapan informasi Diklat;
      2) ketepatan waktu menghubungi Widyaiswara dan tenaga kediklatan lainnya; dan
      3) ketersediaan, kelengkapan dan keberfungsian sarana pengajaran dalam kelas.
   3. Pengadministrasian Diklat, dengan indikator:
      1) kelengkapan surat menyurat;
      2) ketersedian instrumen-instrumen penilaian; dan
      3) file keseluruhan dokumen setelah penyelenggaraan.

   Penilaian terhadap penyelenggaraan Diklat dengan mengevaluasi pengelola dan penyelenggara dilakukan oleh Tim Evaluasi. Hasil penilaian diolah dan disampaikan oleh Tim Pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Diklat kepada Kepala Lembaga Diklat dan penyelenggara bersangkutan sebagai masukan untuk peningkatan kualitas pengelolaan dan penyelenggaraan pada masa mendatang.

Evaluasi pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah komponen penting dalam sistem diklat. Tanpa evaluasi, kita tentu saja tidak mengetahui apakah program diklat yang diselenggarakan oleh suatu lembaga diklat berhasil atau tidak. Tingkat pencapaian efektifitas dan efisiensi suatu program diklat dapat diketahui dari hasil evaluasi diklat yang kemudian dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan dalam pengendalian diklat sekaligus untuk bahan penyempurnaan diklat di waktu yang akan datang.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

C. Pembahasan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset yang berharga dalam suatu organisasi. Setiap organisasi harus mempersiapkan program dalam meningkatkan SDM yang berisi kegiatan dan perencanaan jangka panjang agar kemampuan dan profesionalisme pegawai dalam organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan perubahan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama dalam meningkatkan profesionalime yang berkaitan dengan keterampilan dalam administrasi dan keterampilan dalam manajemen (kepemimpinan). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Gintings (2011) bahwa tujuan diselenggarakannya diklat yaitu untuk meningkatkan kompetensi pegawai serta membekali pegawai dengan kompetensi baru guna mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan organisasi.

Pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya teori-teori untuk memutuskan persoalan-persoalan organisasi. Sedangkan latihan merupakan suatu kegiatan yang dipelajari dengan melakukan kegiatan pembelajaran secara langsung untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan mengimplementasikannya kembali pada organisasi untuk mencapai tujuannya.

1. Analisis dan Perencanaan Kebutuhan

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu instansi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

untuk mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan suatu organisasi. Sumber daya manusia di dalam suatu instansi perlu dikelola dan direncanakan secara professional agar organisasi dapat terus bertahan dalam setiap tantangan dan perubahan organisasinya. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan para pegawai dapat bekerja secara produktif.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan perencanaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematik tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan tentang pegawai. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan, baik itu dalam jumlah, kualifikasi maupun kualitas pegawai dalam mengisi berbagai jabatan untuk menyelenggarakan berbagai aktivitas di masa mendatang. Hal inilah yang disebut sebagai analisis kebutuhan pegawai.

Dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru yang diselenggarakan oleh Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah, analisis dan perencanaan kebutuhan untuk satu kelas dalam satu angkatan maksimal berjumlah 40 orang PNS yang berasal dari berbagai SKPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah maupun Pemerintah Kabupaten/Kota se-Kalimantan Tengah.

Analisis dan perencanaan kebutuhan pegawai secara internal di masing-masing instansi pemerintah bisa dilihat dari dua aspek. Aspek yang pertama yaitu analisis beban kerja yang merupakan penentuan jumlah jam kerja pegawai untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menyelesaikan suatu beban kerja tertentu dalam waktu tertentu. Jumlah jam kerja untuk setiap pegawai akan menunjukkan jumlah pegawai yang dibutuhkan. Yang kedua yaitu aspek analisis tenaga kerja yang merupakan penentuan kebutuhan tenaga kerja untuk mempertahankan kontinyuitas jalannya organisasi secara normal. Hal tersebut memerlukan perencanaan yang baik sehingga mencegah terjadinya kekosongan pegawai dalam menduduki posisi atau jabatan tertentu.

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan pegawai untuk menduduki jabatan tertentu, perlu adanya persiapan terhadap pegawai itu sendiri dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di setiap organisasinya masing-masing. Salah satu cara untuk menyiapkan pegawai yang memiliki kompetensi baik sesuai dengan persyaratan jabatannya yaitu melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Salah satu pendidikan dan pelatihan itu adalah pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV (Diklatpim Tingkat IV) untuk pejabat yang akan atau yang telah menduduki jabatan struktural eselon IV.

Adapun Peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru pada Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah berasal dari berbagai instansi di Lingkungan Provinsi Kalimantan Tengah. Diantaranya berasal dari Biro Humas dan Protokol Setda Provinsi Kalimantan Tengah, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Tengah, Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Tengah, UPT-PPD Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah di Barito Selatan, UPT-PPD Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah di Tamiang Layang dan juga dari Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Tengah. Selain itu, dilihat dari jabatan peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru, jabatan para peserta terdiri dari Kepala Seksi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(Kasi), Kepala Sub Bagian (Kasubbag), Kepala Sub Bidang (Kasubbid), Bendahara, Penyusun Rencana dan Program, serta Pelaksana.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa pegawai yang mengikuti Diklatpim Tingkat IV Pola Baru merupakan PNS yang mendapat tugas dari atasan masing-masing. Hal ini juga menunjukkan selain sebagai penyiapan PNS untuk menduduki jabatan struktural Eselon IV juga merupakan penghargaan pimpinan terhadap bawahan atas dedikasi, loyalitas, prestasi kerja dan profesionalisme pegawai. Hal ini untuk memacu dan memberi motivasi kepada bawahan untuk meningkatkan kinerjanya sebagaimana pendapat Yoder (dalam Wursanto, 2001) bahwa prinsip umum diklat adalah memberikan motivasi yaitu bahwa suatu rencana diklat harus didasari perlu adanya semangat dari para pesertanya. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Sakti (2015) bahwa motivasi merupakan faktor pendorong dalam pelaksanaan diklat. Pegawai yang mengikuti diklat menjadi termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya dengan adanya pengembangan kompetensi manajerial yang diberikan kepadanya.

Adapun analisis dan perencanaan kebutuhan pegawai yang dikembangkan melalui kegiatan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru bertujuan untuk membentuk karakter pejabat eselon IV serta membentuk integeritas pejabat eselon IV dalam memimpin unit instansinya. Dengan demikian Diklatpim Tingkat IV Pola Baru membentuk kompetensi kepemimpinan operasional dan membentuk pemimpin perubahan yang dapat membaharui organisasi di unit kerjanya agar roda pemerintahan semakin berjalan dengan baik kedepannya. Selain itu pemimpin perubahan akan lebih dapat inovatif dalam mengambil keputusan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Materi Diklat

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa materi diklat atau kurikulum dalam Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru berbeda dengan materi Diklatpim Tingkat IV pola lama. Adapun perbedaan tersebut terletak pada agenda pembelajaran. Pada Diklatpim Tingkat IV pola baru agenda pembelajarannya sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang disusun menjadi lima tahap pembelajaran yaitu sebagai berikut :

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi;
2. Tahap *Taking Ownership*;
3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim;
4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan;
5. Tahap Evaluasi.

Adanya perbedaan kurikulum dalam pelaksanaan diklat kepemimpinan inilah yang membedakan Diklatpim Tingkat IV pola lama dan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru. Hal ini disebabkan oleh semakin krusialnya permasalahan organisasi yang didukung dengan perkembangan globalisasi sehingga menuntut pejabat eselon IV untuk dapat meningkatkan kemampuan manajeria, social dan kulturalnya agar dapat disesuaikan dengan perkembangan zaman. Peserta diklat dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut sehingga memberikan hasil yang signifikan. Dengan adanya pembaharuan dalam Diklatpim Tingkat IV ini diharapkan dapat menghasilkan alumni yang tidak hanya memiliki kompetensi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kepemimpinan operasional, tetapi juga mampu menunjukkan kinerja, integeritas, kedisiplinan, serta berinovasi dalam memimpin perubahan di unitnya.

Adanya perubahan mata diklat pada Diklatpim Tingkat IV Pola Baru guna mencapai tujuan dari Diklatpim Tingkat IV Pola baru yaitu membentuk kompetensi operasional pejabat struktural eselon IV dalam membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi;
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien;
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

Selanjutnya Terry dalam (Moekijat : 2003) mengemukakan bahwa materi tentang diklat harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi pelatihan pada umumnya menggunakan bahan yang tertulis sebagai dasar instruksi, pemeriksaan dan referensi agar dengan mudah dapat dipelajari oleh peserta diklat. Materi diklat harus disesuaikan pula dengan berbagai hal seperti :

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tingkat kognisi peserta diklat dan kebutuhan organisasi. Harapan yang ingin dicapai agar pegawai yang telah didiklatkan dapat memiliki kompetensi yang menunjang pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawab dalam jabatannya.

3. Peserta Diklat

Dari hasil penelitian terlihat bahwa peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru berasal dari berbagai instansi di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah maupun dari Pemerintahan Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Tengah. Peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru berasal dari berbagai bidang atau unit kerja diantaranya UPT-PPD Balai Latihan Kerja. Badan Kepegawaian Daerah, Dinas Kehutanan, Dinas Sosial, Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Tengah, RSUD Dr. Doris Sylvanus, Dinas Pendapatan Daerah serta Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Kalimantan Tengah. Meskipun demikian penetapan peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru tidak dengan sembarangan karena harus melalui proses pencalonan dan penetapan calon peserta. Selain itu peserta yang mengikuti diklat harus mendapatkan persetujuan atau surat penugasan dari atasan.

Berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, bahwa jumlah peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru dalam 1 kelas maksimal 40 orang. Inilah yang membedakan dari diklat pola lama dan pola baru. Pada diklat pola lama jumlah peserta dalam 1 kelas dapat mencapai 60 orang. Selanjutnya apabila jumlah peserta yang mengusulkan melebihi dari yang telah ditetapkan oleh Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah maka peserta diklat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dapat dikirimkan ke Lembaga Diklat yang terakreditasi lainnya di Luar Provinsi Kalimantan Tengah.

Bagi pejabat eselon IV yang sedang melaksanakan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru pada saat melaksanakan proses pembelajaran klasikal (*on campus*), maka semua tugas dan kewenangan pejabat eselon IV tersebut untuk sementara digantikan dengan menunjuk seorang pelaksana harian (Plh) pejabat struktural yang setingkat atau satu tingkat dibawahnya. Pada saat peserta diklat melaksanakan kegiatan pembelajaran non klasikal (*off campus*), maka status peserta yang melaksanakan diklat kepemimpinan dipulihkan kembali atau dengan kata lain kembali berjalan seperti semula.

Penilaian dan penunjukkan terhadap Pegawai Negeri Sipil calon peserta pendidikan dan latihan pada dasarnya atas kemampuan dalam tugas sehari-hari (yang dianggap mampu oleh atasan), mempunyai minat belajar dan bakat, serta berprestasi dalam bidangnya. Kemudian kedisiplinan juga dinilai seperti menaati peraturan termasuk jam kerja pegawai serta waktu penyelesaian tugas yang diberikan oleh atasan. Namun yang terpenting untuk menjadi peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru yaitu calon peserta harus memiliki pangkat/golongan minimal Penata Muda Tingkat I (III/b), memiliki pendidikan serendah-rendahnya Diploma III atau yang setara, dan jika belum menduduki jabatan struktural eselon IV dapat melampirkan Sertifikat Lulus Seleksi Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang telah diselenggarakan oleh Lembaga Diklat yang terakreditasi.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Instruktur Diklat

Dalam pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru faktor yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan agenda pembelajaran adalah instruktur diklat atau widyaiswara. Widyaiswara merupakan Pegawai Negeri Sipil yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab, wewenang untuk mendidik, mengajar dan/atau melatih Pegawai Negeri Sipil pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pemerintah.

Sebagai seorang pendidik, pengajar atau pelatih diharapkan para widyaiswara dapat menjadi suara kebenaran bagi para PNS, mengajarkan nilai-nilai luhur yang harus dimiliki seorang PNS agar menjadi PNS yang profesional, jujur, berakhalak mulia dan mau melayani masyarakat tanpa pamrih. Untuk menjadi widyaiswara harus memiliki kompetensi yang mumpuni. Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan kerja, karakteristik, sikap dan perilaku yang mutlak dimiliki Widyaiswara untuk mampu melakukan tugas tanggungjawabnya secara profesional. Semua butir kompetensi Widyaiswara yang tercantum di bawah ini diturunkan dari uraian tugas jabatan fungsional Widyaiswara yaitu:

1. Melakukan analisis kebutuhan diklat;
2. Menyusun kurikulum diklat;
3. Menyusun bahan ajar;
4. Menyusun GBPP/SAP/Transparansi;
5. Menyusun modul diklat;
6. Menyusun tes hasil belajar;
7. Melakukan tatap muka di depan kelas diklat;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

8. Memberikan tutorial dalam Diklat Jarak Jauh;
9. Mengelola program diklat sebagai penanggung jawab dalam program Diklat;
10. Mengelola program diklat sebagai anggota dalam program Diklat;
11. Membimbing peserta diklat dalam penulisan kertas kerja;
12. Membimbing peserta diklat dalam praktik kerja lapangan;
13. Menjadi fasilitator/moderator/narasumber dalam seminar/lokakarya/diskusi atau yang sejenis;
14. Memberikan konsultansi penyelenggaraan diklat;
15. Melakukan evaluasi program diklat;
16. Mengawasi pelaksanaan ujian;
17. Memeriksa jawaban ujian;
18. Melaksanakan kegiatan pengembangan profesi, dan penunjang tugas Widyaiswara.

Kualitas Widyaiswara ini akan sangat mempengaruhi kualitas sasaran didik. Maka dari itu, seorang Widyaiswara haruslah menguasai ilmu pengetahuan dan terus berusaha mengembangkan penguasaan ilmu pengetahuan dengan mengikuti diklat-diklat fungsional bagi jabatan Widyaiswara seperti mengikuti Diklat Fungsional Kewidyaiswaraan Berjenjang dan Diklat Teknis Kewidyaiswaraan. Diklat Fungsional Kewidyaiswaraan Berjenjang meliputi Diklat Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Pertama, Muda, Madya dan Utama. Diklat Teknis Kewidyaiswaraan meliputi Diklat Teknis Pengelola Diklat (*Management of Training*/MOT), Diklat Teknis Analisis Kebutuhan Diklat (*Training Needs Analysis*/TNA), Diklat bagi Penyelenggara Diklat (Traning *Officer Course*/TOC) dan Diklat Teknis Kewidyaiswaraan lainnya sesuai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kebutuhan pengembangan kompetensi Widyaiswara. Mekanisme keikutsertaan Widyaiswara dalam diklat tersebut diprogramkan secara terencana oleh lembaga diklat instansi sebagai bagian dari peningkatan kompetensi Widyaiswara.

Penguasaan terhadap metode pelatihannya juga perlu dilakukan dengan baik sehingga penyampaian ilmunya dapat lebih efektif. Selain itu kepribadian seorang Widyaiswara harus pula diperhatikan seperti menjunjung tinggi disiplin dan sportivitas, representatif, akomodatif, tidak diskriminatif, mampu mengkomunikasikan buah pikiran, menerapkan pendidikan dengan pendekatan andragogi, serta mampu mendayagunakan alat peraga dan alat bantu dengan mantap.

Adapun kualitas seorang Widyaiswara sangat berperan pula dalam menentukan keberhasilan program diklat seperti perencanaan program, perencanaan tujuan, proses pelaksanaan, pengendalian dan pengevaluasian. Seluruh tugas fungsional itu dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya jika Widyaiswara memiliki ilmu kependidikan dan ilmu di bidang spesialisasinya, serta sikap tanggung jawab terbadap profesinya.

Selain melihat dari segi kualitas, pada Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah perlu menambah kuantitas Widyaiswara mengingat peserta diklat yang semakin bertambah setiap tahunnya karena adanya mutasi jabatan sehingga Pegawai di Lingkungan Provinsi Kalimantan Tengah tidak perlu lagi melaksanakan Diklat di Luar dari Provinsi Kalimantan Tengah dengan alasan usulan kuota yang tidak dapat diakomodir oleh pihak Bandiklat. Untuk menyelenggarakan diklat di seluruh Provinsi Kalimantan Tengah dengan 13 kabupaten/kota paling tidak memiliki 20 widyaiswara. Untuk itu perlu adanya

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

perekrutan tenaga widyaiswara sehingga diklat di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah dapat lebih efektif dan efisien.

Sebagaimana pendapat Yoder (dalam Wursanto, 2001) bahwa prinsip umum diklat antara lain adalah seleksi para pelatih. Tenaga pangajar dalam pendidikan dan pelatihan juga harus diseleksi terlebih dahulu. Hal ini akan menyebabkan efektif tidaknya dari suatu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa jumlah instruktur diklat (widyaiswara) pada Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah yaitu sebanyak 14 orang yaitu sebagai berikut:

1. Widyaiswara Utama sebanyak 1 (satu) orang dengan pangkat/golongan Pembina Utama / IV/e
2. Widyaiswara Madya sebanyak 5 (lima) orang dengan pangkat/golongan Penata Tingkat I / III/d, Pembina / IV/a, Pembina Tingkat I / IV/b, dan Pembina Utama Muda / IV/c.
3. Widyaiswara Muda sebanyak 8 (delapan) orang dengan pangkat/golongan Penata/III/c, Penata Tingkat I/III/d, Pembina/IV/a.

Selain itu, dari hasil penelitian juga ditemukan masih ada 1 (satu) orang Widyaiswara yang tingkat pendidikannya S1. Untuk itu diperlukan adanya program pengembangan kompetensi dari Kepala Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah agar meningkatkan jenjang pendidikan Widyaiswara minimal S2 melalui Tugas Belajar. Peningkatan jenjang pendidikan seorang widyaiswara sangat perlu segera dilakukan mengingat banyak Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV memiliki pendidikan minimal S-2.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Teknik dan Metode Diklat

Untuk melaksanakan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru memerlukan teknik dan metode diklat yang baik. Untuk memilih metode pendidikan dan latihan yang tepat harus didasarkan pada tujuan yang hendak dicapai, sarana yang ada dan jumlah penggunaan yang tersedia serta waktu dari kegiatan. Maksud metode pendidikan dan latihan adalah sebagai suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat membuat suatu kondisi tertentu dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan guna mendorong peserta dapat mengembangkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik terhadap penyelesaian tugas dan pekerjaan yang akan akan dibebankan kepadanya. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat melalui beberapa metode, yaitu:

1. Sistem Magang. Sistem ini merupakan sistem yang paling tua di dunia. Sistem magang mempunyai prinsip umum yaitu belajar sambil bekerja dan sebaliknya.
2. Sistem Peragaan. Untuk ketrampilan tertentu sering kali dalam pendidikan dan latihan menggunakan peragaaan, dengan alat-alat tertentuserrta didemontrasikan cara pengerjaannya.
3. Sistem Bimbingan. Dengan sistem ini pelajaran langsung diberikan satu-persatu sehingga para pegawai akan lebih cepat memahami pelajaran yang diberikan.
4. Sistem Latihan Praktek. Dalam sistem ini seseorang lebih ditekankan untuk melaksanakan latihan praktek seperti sesungguhnya agar mereka dapat langsung bekerja.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Secara garis besar metode pendidikan dan pelatihan karyawan dapat dibedakan menjadi dua macam, yakni:

1. Metode di luar pekerjaan (*off the job side*), metode ini berarti karyawan sebagai peserta diklat keluar sementara dari pekerjaannya.
2. Metode di dalam pekerjaan (*on the job site*), metode ini adalah berbentuk penugasan pegawai-pegawai baru pada bagian-bagian yang telah ditentukan. Ini berarti para pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan kepada para pegawai baru dan diharapkan pegawai yang telah senior itu dapat memberikan suatu contoh mengerjakan pekerjaan dengan baik, jelas dan kongkret, sehingga para pegawai baru akan menirunya.

Dari hasil penelitian pada pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah bahwa metode yang digunakan adalah metode *coaching, mentoring* dan *counseling*. *Coaching* adalah suatu cara untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan kapasitas setiap orang sehingga berhasil mencapai sasaran kerjanya. *Coaching* dapat dilakukan kapan saja supervisor merasa perlu, tidak bergantung pada jadual tertentu.

Metode *counseling* adalah teknik untuk meningkatkan efektifitas perilaku dan sikap mental agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Konseling dilakukan apabila setelah coaching dilakukan tidak terjadi perubahan atau peningkatan kinerja dari bawahannya. Konseling lebih mengarah pada aspek psikologis dari individual, sehingga untuk melaksanakan konseling seorang manajer/supervisor perlu dibekali dengan pengetahuan dan ketrampilan untuk memahami kebutuhan-kebutuhan psikologis tersebut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Metode *mentoring* merupakan sebuah metode yang bersifat pengalaman individual yang mencoba membagikan pengetahuan dan ketrampilan serta kompetensinya kepada seseorang yang mempunyai pengalaman kerja lebih sedikit dengan situasi hubungan yang penuh kepercayaan dan menguntungkan. Mentoring meliputi *coaching, counseling, and networking*. Mentors adalah seseorang yang melalui tindakan dan pekerjaannya membantu karyawan lain uutuk memaksimalkan potensi yang dimilikinya.

Ada beberapa hal yang menjadi indikator keberhasilan penerapan metode diklat yakni:

1. Peserta aktif dalam proses pembelajaran, seperti bertanya, penuh perhatian, memberi masukan, kreatif dalam menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
2. Memiliki motivasi yang tinggi sebagai contoh mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas kelompok dengan baik, tidak asal jadi.
3. Perubahan sikap dan perilaku yang positif, sebagai contoh pada pembelajaran teknik presentasi, jika semula peserta tampil grogi, tidak sistematis menjadi tampil tenang, simpatik dan sistematis.
4. Daya serap meningkat, hal ini dapat diukur dengan pre test dan post test.
5. Kreatifitas peserta yang tinggi.
6. Pengembangan potensi yang dimiliki dalam aktualitas diri.

Dalam penerapan berbagai metode pembelajaran dalam kegiatan diklat, fakta di lapangan menunjukkan beberapa kondisi yakni:

a. Masih banyaknya fasilitator yang belum memahami arti pentingnya penerapan metode yang efektif, apalagi pengembangan metode yang ada dalam proses pembelajaran, mereka menganggap bahwa proses keilmuan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dari pengajar kepada peserta diklat yang menitikberatkan pada ranah kognitif, sehingga mereka cenderung hanya menerapkan metode ceramah di kelas (pendekatan klasikal) belajar seolah-olah harus di ruangan, padahal sebenarnya masih banyak metode pembelajaran yang diterapkan. Di samping itu ranah kognitif pada pembelajaran orang dewasa (*andragogy*) sebenarnya ada aspek yang tidak kalah pentingnya untuk digarap yakni keterampilan/*skill* (ranah psikomotor) dan pembentukan sikap dan prilaku (ranah efektif). Mereka yang kurang variatif sehingga monoton dan membosankan, bahkan diantara mereka masih ada yang belum bisa membedakan antara paedagogi (pendidikan untuk anak) dan andragogi (pendidikan untuk orang dewasa) sehingga aplikasinya mereka tidak direspon dengan baik oleh peserta diklat.

b. Karena adanya pertimbangan tertentu, masih banyak fasilitator di beberapa diklat yang diambil dari pejabat struktural. Satu sisi hal ini merupakan keuntungan, tetapi sisi lain ada beberapa kelemahan dan kelebihan. Diantara beberapa kelebihan fasilitator diambil dari pejabat struktural diantaranya adalah mereka lebih memahami permasalahan di lapangan, meskipun mungkin secara teoritis kurang mengnasai. Adapun diantara kelemahannya adalah karena jabatan mereka sering kali tidak bisa optimal dalam memberikan materi pelajaran. mereka seringkali tidak bisa memenuhi target waktu yang telah ditetapkan dan dalam hal metode cenderung model briefing.

c. Masih banyaknya fasilitator yang belum mengoptimalkan penggunaan media dan teknologi informatika, bahkan ada yang belum memahaminya,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

padahal penggunaan media ini sangat diperlukan untuk lebih memperjelas materi dan memberikan variasi-variasi dalam proses pembelajaran andragogi.

Selanjutnya, ada beberapa langkah alternatif yang dapat kita ambil untuk mengatasi permasalahan penerapan metode diklat yakni:

1. Secara umum setiap fasilitator/widyaiswara perlu mengetahui bahwa ada perbedaan yang esensiil antara pembelajaran kepada peserta didik/anak-anak (*paedagogy*) dan pembelajaran kepada orang dewasa (*andragogy*).
2. Fasilitator/ widyaiswara juga perlu memahami bagaimana sebenarnya proses pembelajaran orang dewasa serta metode-metode yang dapat diterapkan.
3. Secara khusus perlu juga diadakan Pelatihan Pengembangan Metode Diklat untuk memberikan wawasan tentang metodologi diklat dan andragogi.
4. Sebelum memberikan materi pembelajaran kiranya fasilitator/ widyaiswara perlu membekali dirinya dengan Silabus dan SAP
5. Fasilitator/widyaiswara seharusnya berupaya untuk merubah karakter dirinya dengan sikap demokratis. Tanpa didasari sikap ini sulit bagi fasilitator/ widyaiswara untuk menerapkan pendekatan andragogi, karena pendekatan andragogi berorientasi pada pengembangan potensi peserta diklat dengan sikap demokratis untuk menumbuhkan motivasi peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru.

6. Penyelenggaraan Diklat

Penyelenggara diklat merupakan komponen yang penting dalam mendukung keberhasilan suatu diklat. Profesionalisme lembaga diklat sangat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ditentukan oleh profesionalisme penyelenggaranya karena penyelenggara memiliki akses dan kontrol terhadap sumber-sumber yang diperlukan untuk memperlancar penyelenggaraan diklat.

Penyelenggara diklat (*officer*) bersama dengan Widyaiswara (trainers) merupakan pelaku utama yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat. Penyelenggara diklat berperan, antara lain, mengatur seluruh pengelolaan proses latihan mulai dari persiapan sampai pelaporan. Penyelenggara diklat mengatur persiapan tempat belajar, penjadwalan, kesiapan pelatih, kesiapan peralatan/perlengkapan diklat, naskah materi pembelajaran.

Penyelenggara diklat juga mengatur kesiapan kesekretariatan, akomodasi dan konsumsi peserta diklat, mengatur sarana angkutan untuk keperluan praktek atau kegiatan di luar kampus. Penyelenggara diklat juga memiliki tugas dan kewajiban untuk melayani, mengamati, dan menilai peserta diklat selama berada di lingkungan kampus diklat.

Pelaksanaan diklat merupakan tahapan pokok dalam penyelenggaraan diklat, yang bertujuan menfasilitasi seluruh kepentingan peserta dalam mengikuti diklat, meliputi kegiatan antara lain yaitu :

1. Memanggil peserta diklat;
2. Menjamin proses belajar mengajar di kelas atau praktek lapangan berjalan nyaman dan lancar;
3. Mengawasi dan menilai para peserta dan Widyaiswara;
4. Mengatur waktu dan ketepatan pelaksanaan diklat, dan melakukan penyesuaian bila diperlukan;
5. Menjamin akomodasi dan kesehatan untuk peserta dan pengajar.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Lembaga yang terakreditasi untuk melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru di Provinsi Kalimantan Tengab adalah Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah. Untuk mendukung pelaksana Diklatpim Tingkat IV Pola Baru perlu dibentuk tim dalam menyelenggarakan diklat yang meliputi:

a. Panitia penyelenggara, dapat terdiri atas: Pembina, Pengarah, Penanggung jawab, Sekretaris, Urusan akademis, Urusan adminisirasi, Urusan keuangan/bendahara, Urusan umum, serta Urusan evaluasi dan pelaporan
b. Tenaga pengajar, widyaiswara, narasumber, Pimpinan Diklat (apabila dipandang perlu), Moderator/pendamping, Penguji Diklat, dan Petugas kelas.

Untuk mewujudkan Widyaiswara dan staf yang profesional, dapat ditempuh dengan berbagai upaya seperti meningkatkan frekuensi pelatihan baik berupa TOT (*Training Of Trainers*) dan pelatihan lain yang diselenggarakan oleh lembaga lain, magang (*On the job training*), latihan di kantor sendiri (*In house training*). Untuk mengembangkan wawasan dan kemampuan sehingga dapat memberikan konstribusi dalam pembangunan regional atau nasional, sebagaimana dituntutkan kepada Widyaiswara yang semakin tinggi jenjangnya, maka kegiatan pengkajian/penelitian perlu mendapat dukungan yang lebih besar.

7. Evaluasi Penyelenggaraan dan Hasil Diklat

Evaluasi merupakan suatu komponen dalam manajemen program pendidikan dan pelatihan. Suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan harus dimulai dan diakhiri dengan kegiatan evaluasi, sehingga proses pendidikan dan pelatihan dapat dinyatakan lengkap dan menyeluruh. Manajemen pendidikan dan pelatihan memiliki karakteristik tersendiri, dan evaluasi diarahkan untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengontrol ketercapaian tujuan. Dengan evaluasi dapat diketahui efektifitas dan efisiensi kegiatan pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan. Selain itu evaluasi juga memberikan gambaran tentang tingkatan keberhasilan peserta, hambatan-hambatan yang ada, kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dirasakan.

Evaluasi penyelenggaraan diklat adalah usaha pengumpulan informasi dan penjajagan informasi untuk mengetahui dan memutuskan cara yang efektif dalam menggunakan sumber-sumber diklat yang tersedia guna mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan secara keseluruhan. Evaluasi penyelenggaraan diklat mencoba mendapatkan informasi-informasi mengenai hasil-hasil program pelatihan, kemudian menggunakan informasi itu dalam pemilaian. Evaluasi pelatihan juga memasukkan umpan balik dari peserta yang sangat membantu dalam memutuskan kebijakan mana yang akan diambil untuk memperbaiki pelatihan.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa evaluasi penyelenggaraan menyangkut evaluasi peserta, evaluasi pengampu materi dan evaluasi penyelenggaraan. Untuk pelayanan kepada peserta sudah memenuhi syarat dan sesuai dengan harapan dan keinginan peserta menyangkut sarana dan prasarana pembelajaran, ruang praktek, asrama, kelas, ruang makan, dan menu makan. Selain itu, juga tempat olah raga, sarana kesehatan serta tempat ibadah.

Evaluasi berkaitan dengan pelayanan kepada widyaiswara dan tenaga kediklatan lainnya adalah adanya informasi pelaksanaan diklat, jadwal diklat, bahan diklat, tersedianya sarana pengajaran seperti ruang kelas, alat tulis kantor, alat peraga, *sound system*. Sedangkan evaluasi terhadap pengadministrasi diklat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berkaitan dengan kelengkapan surat menyurat, tersedianya formulir-formuli penilaian serta tersedinya seluruh file dokumen penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru.

Hasil dari penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru adalah dari 40 peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru semua dinyatakan lulus. Adapun kualifikasi untuk kelulusan peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru adalah:

1. Kualifikasi sangat memuaskan dengan skor 90,1-100
2. Kualifikasi memuaskan dengan skor 80,1-90
3. Kualifikasi cukup memuaskan dengan skor 70,1-80
4. Kualifikasi kurang memuaskan dengan skor 60,1-70
5. Kualifikasi tidak memuaskan dengan skor ≤ 60

Peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru yang memperoleh kualifikasi tidak memuaskan atau ketidakhadirannya lebih dari tiga sesi (9 JP) dinyatakan tidak lulus. Sedangkan peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru yang memperoleh kualifikasi kurang memuaskan dinyatakan ditunda kelulusannya dan diberikan waktu 60 hari untuk menyempurnakan proyek perubahannya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang berkaitan dengan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru telah dilaksanakan sesuai dengan acuan sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

Adapun yang menjadi kendala alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dalam merealisasikan proyek perubahan yaitu diantaranya :

1. Adanya Mutasi/Promosi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sehingga tahapan proyek perubahan tidak dapat dilaksanakan oleh alumni diklat secara berkelanjutan;
2. Kurangnya dukungan dana/biaya dari instansi pengirim peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV sehingga pelaksanaan proyek perubahan tidak sesuai dengan perencanaan.
3. Kurangnya dukungan dari tim kerja atau lingkungan kerja peserta diklat dalam melaksanakan proyek perubahan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Adanya pekerjaan rutin alumni diklat dalam tugas, pokok, dan fungsinya sehingga menjadi kendala dalam mengimplementasikan proyek perubahan.

Namun yang perlu mendapatkan perhatian adalah kuantitas dan kualitas instruktur diklat (widyaiswara). Secara kuantitas 14 orang widyaiswara di Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah masih kurang memadai. Sedangkan secara kualitas masih adanya widyaiswara yang berpendidikan S1 perlu mendapatkan perhatian untuk meningkatkan jenjang pendidikannya mengingat 7,5% peserta Diklatpim Tingkat IV Pola Baru berpendidikan S2. Sehingga dengan jenjang pendidikan widyaiswara yang memadai akan meningkatkan kompetensinya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas berkaitan dengan penelitian Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah, maka saran yang dapat diberikan adalah:

1. Guna memaksimalkan pelaksanaan Diklatpim IV Pola Baru maka Badan Diklat Provinsi Kalimantan Tengah sebagai lembaga penyelenggara Diklatpim Tingkat IV Pola Baru dapat menambah kuantitas widyaiswara dan meningkatkan kualitas pendidikan widyaiswara. Selain itu tenaga pengajar pada Diklatpim Tingkat IV yang berstatus sebagai Widyaiswara diwajibkan memiliki sertifikat kompetensi untuk mengajar pada Diklatpim Tingkat IV.
2. Kepala Daerah diharapkan dapat mendukung secara penuh dan memberikan kesempatan kepada alumni Diklatpiu Tingkat IV Pola Baru untuk mengimplementasikan ilmu yang didapatnya sehingga membentuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kepemimpinan operasional dan membentuk pemimpin perubahan pada jabatan struktural eselon IV di instansinya masing-masing.

3. Perlu dilakukan pendekatan untuk menelusuri dan mendokumentasikan kinerja alumni diklat setelah lulus yang bertujuan untuk mengevaluasi relevansi kurikulum pendidikan/pelatihan dengan tuntutan dunia kerja.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

Alwi, S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.

Bachri, Bachtiar. 2010. *Meyakinkan Validitas Data Melalui Trianggulasi pada Penelitian Kualitatif*. Surabaya : Universitas Surabaya.

Bungin, B. 2010. *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosia lainnya*. Jakarta: Kencana Prenama Media Group

Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid II*. Jakarta: PT. Indeks.

Gintings, N. F. H. 2011. *Manajemen Pemasaran*. Bandung: CV Yrama Widya.

Hamalik, O. 2001. *Manajemen Pelatihan dan Ketenagakerjaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Handoko, T.H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hariwijaya, M. & Triton P.B. 2005. *Pedoman Penulisan Ilmiah Proposal Dan Skripsi*. Yogyakarta: Oryza.

Hasan, I. 2002. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, M.S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Hasibuan, M.S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi 9)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Herlina, D. 2014. "Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Kota Samarinda". eJournal Ilmu Administrasi Negara, 2014, 4 (2): 1059-1073 ISSN 0000-0000.

Indar, D. 1999. *Filsafat Pendidikan*. Surabaya: Karya Abditama.

Khaerudin, M.J., dkk. 2005. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Konsep dan Implementasi di Madrasah*. Yogyakarta: Nusa Aksara.

Lanton. 2009. *Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Hubungannya dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Mangkunegara, A.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Manullang, M. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Marzuki, S., H.M. 2010. *Pendidikan Nonformal. Dimensi dalam Keaksaraan Fungsional, Pelatihan, dan Andragogi*. Bandung: Rosdakarya.

Mathis, R. dan Jackson, J.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat PT Salemba Emban Patria.

Miles, M. B. dan Huberman, M. 1994. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. London: Sage Publication, Inc.

Miles, M. B.A, Huberman, M., Saldana. 2014. Analisis *Data Kualitatif. Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi*. Jakarta: UI Press.

Moekijat. 2003. *Pengembangan Dan Penilaian Hasil Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Moekijat. 2005. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.

Munandar, M. 2001. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.

Nasution. 2006. *Berbagai Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.

Park S.Y. 2009. An analysis of the Technology Acceptance Model in Understanding University Students Behavioral Intention to Use e-Learning. Educational Technology and Society 12 (3): 150-162.

Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung. (2014, 26 Agustus). DIKLATPIM III dan DIKLATPIM IV 2014. Diakses pada hari Selasa, 5 April 2016. http://diklat.kemendagri.go.id/bandung/web/?q=node/49.

Rahanra, S.E.F. 2013. *Analisis Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Ruky, A.S. 2006. *Sumber Daya Manusia Berkualitas*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Sakti, R.T. 2015. "Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu". Mimbar Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik, ISSN : 2252-5270.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sastrohadiwiryo, S. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian, M. 2012. *Kemiskinan dan Solusi*. Medan: PT.Grasindo Monoratama.

Siagian, S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*. Yogyakarta: STIE YKPN

Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Sulistiyani, A.T dan Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Sutopo,H.B. 2002. *Metode Peneletian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya*. Surakarta: UNS Press.

Sutrisno, E. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Widodo, J.M.S. 2007. *Analisa Kebijaksanaan Publik (Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik)*. Jatim: Bayumedia.

Zainuddin, M. 2014. "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Diklat Kota Samarinda". eJournal Ilmu Pemerintahan, 2 (3) 2014 ; 3019 – 3032 ISSN 2338-3651, ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id.

Peraturan Perundangan:

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Sinar Grafika.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Tidak Dipublikasikan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Tidak Dipublikasikan.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Tidak Dipublikasikan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Keputusan Lembaga Administarsi Negara No. 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Tidak Dipublikasikan.

Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 10 Tahun 2013 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 7 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Tengah Dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Tidak Dipublikasikan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

PEDOMAN WAWANCARA

1. Apa tujuan dari mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru?
2. Apa saja yang menjadi persyaratan dan kriteria panitia agar dapat diikutsertakan dalam Diklatpim Tingkat IV Pola Baru tersebut?
3. Jelaskan bagaimanakah kurikulum/materi Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru saat ini? Menurut anda apakah sudah mampu mendorong untuk membentuk pemimpin perubahan?
4. Apa saja materi yang diberikan pada saat pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru?Apa saja perbedaan kurikulum dari pola lama ke pola baru?
5. Bagaimanakah jadwal pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru?
6. Bagaimanakah alokasi waktu yang diberikan pada saat pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru?
7. Bagaimanakah gambaran Widyaiswara di Bandiklat Provinsi Kalimantan Tengah dilihat dari segi kualitas dan kuantitasnya?
8. Apa teknik dan metode diklat yang digunakan pada saat pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru?
9. Bagaimanakah sarana dan prasarana yang disediakan saat mengikuti pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru?
10. Bagaimakah pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru pada Bandiklat Provinsi Kalimantan Tengah?
11. Bagaimanakah evaluasi pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru?
12. Bagaimanakah evaluasi hasil pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru?Apakah evaluasi dilaksanakan secara bertahap dan periodik?
13. Apa saja kendala yang menghambat alumni diklat dalam merealisasikan proyek perubahan?
14. Bagaimana kinerja alumni diklat pasca mengikuti Diklatpim Tingkat IV Pola Baru?

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

15. Apa saja faktor yang mendukung alumni diklat dalam merealisasikan proyek perubahan?
16. Menurut anda, apakah dengan melaksanakan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru, pembentukan karakter dan integritas seorang eselon IV dapat lebih efektif dan tepat sasaran?

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka