

repository.ub.ac.id

# **PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

**(Studi Pada Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia)**

## **SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ANITA NOORKAMILAH**

**NIM. 155030101111033**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2019**

UNIVERSITAS  
BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

# **PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

**(Studi Pada Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia)**

## **SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ANITA NOORKAMILAH**

**NIM. 155030101111033**



**Dosen Pembimbing:**

**Prof. Dr Abdul Juli Andi Gani, MS**

**Mochamad Chazienul Ulum, S.Sos, MPA**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG**

**2019**

## MO TTO

*“Berusaha dan berdoa fokus dengan tujuan, libatkan lah Allah SWT selalu dimanapun dan kapanpun, karena Allah sebaik-baiknya penolong” -Mama*



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (Studi Pada Kementerian Sekretariat Negara RI)

Disusun oleh : Anita Noorkamilah

NIM : 155030101111033

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

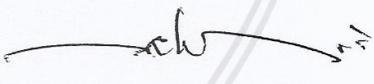
Malang, 8 April 2019

Komisi Pembimbing,

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing

  
**Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS**  
NIP. 19540704 198103 1 003

  
**Mochamad Chazienul Ulum, S.Sos., MPA**  
NIP. 19740614 200501 1 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi yang berjudul **“Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (Studi Pada Kementerian Sekretariat Negara RI)** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2013, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 18 Maret 2019



**Anita Noorkamilah**  
**NIM. 155030101111033**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Jurusan Administrasi  
Publik Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa  
Tanggal : 16 April 2019  
Pukul : 08.00 WIB  
Skripsi Atas Nama : Anita Noorkamilah  
Judul : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia  
melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (Studi  
Pada Kementerian Sekretariat Negara RI)

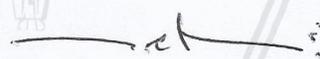
Dan dinyatakan **LULUS**  
**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota I



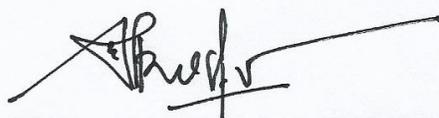
Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS  
NIP. 19540704 198103 1 003



Mochamad Chazienul Ulum, S.Sos, MPA  
NIP. 19740614 200501 1 001

Anggota II

Anggota III



I Gede Eko Putra Sri Sentanu, S.AP, M.AP, Ph.D  
NIP. 2011078512141001



Dr. Alfi Haris Wanto, S.AP, M.AP, MMg  
NIP. 19810601 200501 1 005

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

*Alm. Bapak tercinta* yang selalu saya jadikan motivator dan inspirasi, untuk tidak menyerah dalam menghadapi setiap masalah dan akan saya buktikan bahwa tanpa dirinya saya bisa berhasil membuat bapak bangga di surga sana.

*Mama tercinta* yang telah melahirkan, membesarkan, dan mendidik saya hingga saat ini. Terimakasih atas semua perjuangan yang mama berikan kepada 3 anaknya dan selalu menguatkan saya untuk berjuang meraih cita-cita.

*Kedua kakak tersayang*, Adi Noor Fajarudin dan Intan Noor Habibah yang selalu memberikan semangat dan dukungan terbaik dalam menyelesaikan skripsi ini.

## RINGKASAN

Noorkamilah, Anita 2019. **Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (Studi Pada Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia)**. Ketua Dosen Pembimbing: Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS. Anggota Dosen Pembimbing: Mochamad Chazienul Ulum, S.Sos., MPA.

---

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara untuk menghadapi perubahan dan mempertahankan hidup bagi sebuah organisasi dengan meningkatkan kualitas dan kemampuan pegawainya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan dibatasi oleh dua fokus penelitian, yaitu: (1) Pengembangan kapasitas melalui program Pendidikan dan Pelatihan, komponen pelaksanaan meliputi: Tujuan, Materi, Metode, Media, Instruktur, dan Evaluasi. (2) Faktor-faktor pendukung dan penghambat pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan. Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi di lapangan. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah analisis data deskriptif model Seidel dengan melalui proses *notice things, collect thing, dan think about things*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) sesuai dengan teori Rusdiana, pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan secara umum sudah berjalan optimal. (2) dalam pelaksanaan upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan Kemensetneg RI terdapat faktor-faktor yang mendukung dan menghambat, antara lain peran kepemimpinan, fasilitas pengembangan, serta anggaran. Saran yang dapat peneliti berikan antara lain: (1) perlu ditingkatkan lagi sistem *e-learning*, (2) ketegasan terhadap pegawai untuk mengisis kuesioener evaluasi (3) perlu adanya anggaran tambahan agar pelaksanaan diklat berjalan sesuai tujuan.

**Kata Kunci: Pengembangan Kapasitas, Pendidikan dan Pelatihan, Pegawai Negeri Sipil**

## SUMMARY

Noorkamilah, Anita 2019. **Capacity Building of Human Resource Through Education and Training Program (Studies in the Ministry of State Secretariat of the Republic of Indonesia)**. Advisor: Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS. Co-Advisor: Mochamad Chazienul Ulum, S. Sos., MPA.

---

Capacity Building of human resource through education and training programs is one way to deal with change and sustain life for an organization to improve the quality and ability of its employees. This study aims to determine, describe, and analyze the implementation of the development of human resource capacity through education and training programs in the Ministry of State Secretariat of the Republic of Indonesia. In addition, this study also aims to determine, describe and analyze the factors supporting and inhibiting the development of human resource capacity through education and training programs in the Ministry of State Secretariat of the Republic of Indonesia.

This research methods in this study is descriptive qualitative approach is limited by two research focuses, namely: (1) Capacity-building through education and training programs, implementation components include: Purpose, Materials, Methods, Media, instructors, and Evaluation. (2) Supporting and inhibiting factors in developing human resource capacity through education and training programs. The data obtained through observation, interviews, documentation in the field. While the analysis of the data used is descriptive data analysis through the process models Seidel: notice things, collect thing, and think about things.

The results showed that: (1) in accordance with Rusdiana theory, the implementation of the of human through education and training programs in general has been running optimally. (2) the successful implementation of capacity development of human resources through education and training programs internally Ministry of State Secretariat of the Republic of Indonesia there are factors that support and hinder, among other leadership roles, development facilities, as well as budget. Suggestions given include: 1) need to be improved e-learning system, (2) the firmness of the employee to fill kuesioner evaluation (3) The need for a additional budget for the implementation of the training runs as intended.

**Keywords: Capacity Building, Education and Training, Civil Servant**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (Studi pada Kementerian Sekretariat Negara RI)”** Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik. Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA,Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP, Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing peneliti dalam penulisan skripsi ini.

5. Bapak Mochamad Chazienul Ulum S.Sos., MPA selaku dosen pembimbing anggota, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing peneliti dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Keluarga besar Kementerian Sekretariat Negara RI dan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kemensetneg RI yang senantiasa mengarahkan, mendampingi, membimbing, dan memberikan informasi selama penelitian berlangsung.
8. Sahabat penulis Mira Hutri, Amas Shofa, Virda Mudrikah, Adelia, Vivi, Astrid, Alfiyya, Tiara, Rafi, Ruslan, Difa, yang memberikan semangat dan dukungan selama penulis menyelesaikan skripsi.
9. Sahabat di Malang Nur Fatihana Ayuni, Nabila Maheswari, Khumaira Okta, Reva Alfiana, Erni, Nabila Defian, Regina Clarabellf, Pratami Citra, Putri Nabila, Yosefinika, Yulia, Rifqi Arya, Wildhan Putra, Sugeng Ari, Mudzafar, Adhe Rizal yang telah memberikan semangat dan dukungannya dengan berbagai warnanya masing-masing selama penulis menyelesaikan skripsi.
10. Teman-teman Administrasi Publik angkatan 2015, yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti sadar bahwa skripsi ini masih terdapat

kekurangan oleh karenanya demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 12 Maret 2018

Anita Noorkamilah



DAFTAR ISI

<b>MOTTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Sistematika Penulisan.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
A. Administrasi Kepegawaian .....	13
B. Aparatur Sipil Negara .....	14
1. Definisi Aparatur Sipil Negara .....	14
2. Jenis, Status, dan Kedudukan Aparatur Sipil Negara.....	15
3. Fungsi, Tugas, dan Peran Aparatur Sipil Negara .....	17
4. Hak dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara .....	18
C. <i>Capacity Building</i> .....	19
1. Definisi <i>Capacity Building</i> .....	19
2. Manfaat <i>Capacity Building</i> .....	22
3. Tujuan <i>Capacity Building</i> .....	23
4. Karakteristik <i>Capacity Building</i> .....	24
5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Capacity Building</i> .....	26
6. Dimensi <i>Capacity Building</i> .....	28
D. Pengembangan Kapasitas Sumber daya Manusia.....	30
E. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	34
1. Definisi Pendidikan dan Pelatihan .....	34
2. Prinsip-Prinsip Pendidikan dan Pelatihan .....	35
a. Prinsip Umum .....	35
b. Prinsip Khusus .....	39
3. Komponen Program Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan .....	40
a. Tujuan .....	40
b. Materi .....	42

c. Metode.....	42
d. Media.....	43
e. Instruktur.....	45
f. Evaluasi.....	46
4. Jenis Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.....	48
a. Diklat PraJabatan.....	48
b. Diklat dalam Jabatan.....	48
1. Diklat Kepemimpinam.....	49
2. Diklat Fungsional.....	50
3. Diklat Teknis.....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>52</b>
A. Jenis Penelitian.....	52
B. Fokus Penelitian.....	54
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	55
D. Sumber Data.....	56
E. Teknik Pengumpulan Data.....	59
F. Instrumen Penelitian.....	61
G. Analisis Data.....	61
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>64</b>
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian.....	64
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	64
a. Kondisi Umum Lokasi Penelitian.....	64
b. Lambang Provinsi DKI Jakarta.....	66
c. Visi dan Misi Provinsi DKI Jakarta.....	69
d. Penduduk.....	70
2. Gambaran Umum Situs Penelitian.....	72
a. Sejarah Kementerian Sekretariat Negara RI.....	72
b. Gambaran Umum Kementerian Sekretariat Negara RI.....	75
c. Logo Organisasi.....	75
d. Struktur Organisasi Kementerian Sekretariat Negara RI.....	76
e. Tugas Kementerian Sekretariat Negara RI.....	78
f. Fungsi Kementerian Sekretariat Negara RI.....	78
g. Dasar Hukum Kementerian Sekretariat Negara RI.....	81
h. Visi Kementerian Sekretariat Negara RI.....	81
i. Misi Kementerian Sekretariat Negara RI.....	82
B. Penyajian Data Fokus Penelitian.....	83
1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan.....	83
a. Tujuan.....	85
b. Materi.....	99

c. Metode .....	105
d. Media .....	109
e. Instruktur.....	113
f. Evaluasi.....	116
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan Di Kementerian Sekretariat Negara RI.....	120
a. Faktor Pendukung .....	120
1. Kepemimpinan .....	121
2. Fasilitas Pengembangan .....	122
b. Faktor Penghambat .....	126
C. Pembahasan.....	128
1. Pengembangan Kapsitas Sumber daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan.....	128
a. Tujuan .....	130
b. Materi.....	132
c. Metode .....	133
d. Media .....	135
e. Instruktur.....	137
f. Evaluasi .....	138
2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan.....	140
a. Faktor Pendukung .....	140
1. Kepemimpinan .....	141
2. Fasilitas Pengembangan .....	142
b. Faktor Penghambat .....	143
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>145</b>
A. Kesimpulan .....	145
B. Saran.....	148
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>150</b>

**DAFTAR TABEL**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.	Daftar Kekuatan dan Kebutuhan PNS Kemensetneg RI.....	7
Tabel 2.	Dimensi Pengembangan Kapasitas .....	29
Tabel 3.	Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin dan Rasio di Kota DKI Jakarta.....	72
Tabel 4.	Program, Tujuan dan Sasaran Pengembangan melalui Program Pendidikan dan Pelatihan .....	89
Tabel 5.	Materi Program Pendidikan dan Pelatihan .....	101
Tabel 6.	Rekapitulasi Capaian Indeks Peningkatan Kompetensi Peserta Pasca Diklar .....	119
Tabel 7.	Rekapitulasi Partisipasi Hasil Responden.....	119



## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
Gambar 1.	Teknik Analisis Data Model Siedel .....	62
Gambar 2.	Peta Provinsi DKI Jakarta .....	66
Gambar 3.	Lambang Provinsi DKI Jakarta .....	66
Gambar 4.	Grafik Penduduk Provinsi DKI Jakarta Tahun 2016 .....	71
Gambar 5.	Gedung Kementerian Sekretariat Negara RI.....	74
Gambar 6.	Logo Kementerian Sekretariat Negara RI.....	75
Gambar 7.	Struktur Organisasi Kementerian Sekretariat Negara RI .....	76
Gambar 8.	Informasi Pengembangan <i>Serial Culture</i> .....	108
Gambar 9.	Contoh <i>E-Learning</i> .....	110
Gambar 10.	Ruang Kelas .....	112
Gambar 11.	Form Kuesioner Materi Diklat .....	117
Gambar 12.	Form Kuesioner Pengajar.....	118
Gambar 13.	Perpustakaan.....	124
Gambar 14.	Lab Multimedia .....	124
Gambar 15.	Kamar Asrama.....	125
Gambar 16.	Mushola.....	125
Gambar 17.	Fasilitas Olahraga.....	125

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Saat ini Indonesia dan dunia sedang menghadapi perubahan yang cepat di Era industri yang dicirikan dengan dominannya peran mesin dan otomatisasi. Oleh karena itu harus mempersiapkan modal SDM Aparatur yang berintegritas dan professional, menguasai teknologi informasi dan bahasa asing, memiliki jiwa *hospitality* dan *entrepreneurship*, serta daya *networking*. Dalam menghadapi tantangan dan mengantisipasi perubahan tersebut. Fokus perbaikan manajemen ASN untuk menyongsong era Industri 4.0 harus komprehensif, mulai dari perencanaan, rekrutmen dan orientasi, pengembangan kapasitas, penilaian kinerja dan *reward*, promosi dan rotasi, sampai dengan purnabhakti. (<https://ekon.go.id/berita/print/berita-kemenpanrb-menuju.3915.html>).

Perubahan lingkungan yang sangat cepat dan kompleks seperti demografis, geografis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi, menuntut institusi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang bergerak dengan bersikap lebih aktif. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian

organisasi yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Pengembangan kapasitas merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan jaman. Pengembangan kapasitas adalah suatu komponen esensial dalam setiap reformasi institusional. Sedangkan Grindle, M.S (1997) dalam Haryono,dkk (2012:8) mengatakan bahwa "*capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance*". Yaitu pengembangan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah. Dimana pengembangan kapasitas dilakukan meliputi tiga dimensi, yakni pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan.

Penyelenggaraan pemerintah sangat dibutuhkan ketersediaan sumber daya manusia yang tepat, baik secara kualitas maupun kuantitas. Tujuan organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misi tersebut dikelola serta diurus oleh manusia. Sumber daya manusia memiliki potensi yang patut dikembangkan untuk dapat digunakan bagi kemajuan suatu organisasi. Ketersediaan sumber daya manusia harus difokuskan pada persediaan tenaga teknis dan professional dimana nantinya akan berdampak pada penyesuaian suatu pekerjaan.

Kualitas SDM merupakan suatu unsur yang harus ada dalam organisasi atau instansi karena menjadi tolak ukur suatu organisasi atau instansi untuk menjadi lebih baik. Manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia (SDM) yang komprehensif dalam berpikir dan selalu mengantisipasi tuntutan di masa depan, memiliki sikap positif dan berwawasan, serta memiliki kemampuan, ketrampilan dan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan diberbagai bidang.

Seiring berjalannya waktu, pembahasan mengenai pengembangan kapasitas semakin luas, tidak hanya di lingkungan pemerintah akan tetapi juga berkembang ke berbagai institusi lainnya. Pengembangan kapasitas diperlukan di berbagai institusi untuk keberlangsungan hidup organisasi. Tanpa adanya pengembangan kapasitas, organisasi tidak dapat bertahan dalam menghadapi kompetisi. Pengembangan kapasitas adalah bagian dari perjuangan mempertahankan hidup bagi sebuah organisasi. Salah satu bentuk program pengembangan kapasitas sumber daya manusia dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.

Sesuai dengan pengertian pengembangan menurut Hasibuan (2017: 69) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan atau pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut Drs Jan Bella dalam Hasibuan (2017:70) bahwa pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam

kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Pelatihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan merupakan bagian awal pengembangan kapasitas pegawai yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai berada di organisasi. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 63 Ayat 4 menjelaskan bentuk orientasi dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan merupakan sesuatu yang sangat penting bagi pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang harus dilakukan di suatu organisasi.

Penelitian ini mengangkat topik pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan. Pengembangan kapasitas yang menjadi fokus perhatian ditujukan kepada pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan pada Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Mengingat hal ini program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI terus ditingkatkan untuk meningkatkan kompetensi pegawainya. Dalam melaksanakan program pengembangan kapasitas khususnya program pendidikan dan pelatihan, Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia sesuai pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 Pasal 1 Ayat 12 menyatakan bahwa pengembangan kompetensi pegawai ASN adalah

kegiatan pengembangan kompetensi pegawai ASN yang dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Selain itu juga sesuai pada peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2018 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui *E-Learning*.

Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia juga menyelenggarakan Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia khususnya Program Pendidikan dan Pelatihan berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Negara (UU ASN), Pengembangan kompetensi Pegawai ASN diatur sebagai berikut: “Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran yang harus di evaluasi oleh pejabat yang bersangkutan dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier (Pasal 70 ayat (1), (2), (3))”. Selain itu khusus terkait PNS, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS), Maka pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam dalam 1 (satu) tahun (pasal 203 ayat (4)). Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan atau pelatihan. (Pasal 210 ayat (2)).

Hal tersebut dibenarkan oleh Kepala Bagian Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan, Bapak Zeno mengatakan:

“yang melatarbelakangi pendidikan dan pelatihan atau biasa disebut diklat ini memang amanah dari Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajaemen PNS yah.. sebetulnya ini turunan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan juga ada peraturan dari Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 dan 10 tahun 2018”. (Hasil wawancara 9 Januari 2019, di Kantor Pusdiklat Kemensetneg)

Permasalahan-permasalahan sumber daya manusia yang seringkali menjadi kendala di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI, yaitu dirasakan adanya kekurangan pegawai, dan juga masih banyak pegawai yang perlu ditingkatkan kompetensinya sesuai dengan standar kompetensi jabatan masing-masing serta tuntutan organisasi serta perubahan global. Hal lain juga disampaikan oleh ibu Asni Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia:

“selain pengembangan sumber daya manusia merupakan amanah dari UU Nomor 5 tahun 2014 dan PP Manajemen PNS Nomor 11 Tahun 2017, pengembangan sumber daya manusia di Kementerian Sekretariat Negara juga terus ditingkatkan, karena masih ada pegawai yang motivasi nya rendah untuk mengikuti pelatihan, selain itu faktor kurangnya sumber daya manusia juga sebagai suatu hal yang harus diperhatikan karena akan berpengaruh dengan pegawai yang sudah ada, otomatis jika kekurangan pegawai maka pegawai yang sudah ada juga harus menguasai pekerjaan lainnya, maka dari itu setiap pegawai kapasitasnya harus terus meningkat sehingga dapat menciptakan kualitas yang diharapkan” (Hasil Wawancara 11 Januari 2019, di Kantor Kementerian Sekretariat Negara RI)

**Tabel 1: Daftar Kekuatan dan Kebutuhan PNS Kementerian Sekretariat Negara RI**

No	Instansi Tempat Bekerja	Jumlah Kebutuhan Pegawai (Formasi)				Jumlah Pegawai Yang Ada (Bezzeting)				Jumlah Kekurangan			
		S	FT	FU	JML	S	FT	FU	JML	S	FT	FU	JML
	Sekretaris Kementerian	103	210	11	324	86	32	7	0	17	178	4	199
1	Kementerian Sekretariat Negara	726	435	2328	3491	614	128	1164	1907	112	307	1164	1584
	<b>Total</b>	<b>829</b>	<b>645</b>	<b>2339</b>	<b>3815</b>	<b>700</b>	<b>160</b>	<b>1171</b>	<b>1907</b>	<b>129</b>	<b>485</b>	<b>1168</b>	<b>1783</b>

Sumber: Olahan Penulis, 2019

Keterangan:

S : Struktural

FT: Fungsional Teknis

FU: Fungsional

Secara kuantitatif kekuatan SDM Kementerian Sekretariat Negara RI berjumlah 1907 orang, yang dapat diklasifikasikan berdasarkan Struktural, Pelaksana, dan Fungsional. Dapat dilihat dari kebutuhan SDM Kementerian Sekretariat Negara berjumlah 3815, jadi jumlah kekurangannya berjumlah 1783. Angka tersebut masih sangat besar sehingga Kementerian Sekretariat Negara perlunya meningkatkan kualitas dan kompetensi terhadap pegawai yang tersedia agar dapat menjalankan tugasnya sesuai tujuan dengan melaksanakan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan penelitian terdahulu Heri Dwi (2014), menyatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Selain itu upaya terhadap kurangnya pegawai maka Kemensetneg setiap tahunnya membuka lowongan CPNS. Pada tahun 2018 Kemensetneg membuka lowongan CPNS sebanyak 82 formasi untuk keseluruhan, sedangkan pada

tahun 2019 belum dapat dipastikan jumlahnya. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Asni Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan

“untuk tahun 2019 belum dapat dipastikan kita membuka lowongan CPNS berapa formasi. Karena kita juga harus menganalisis kebutuhan SDM di setiap bidang setelah itu baru dapat ditentukan berapa lowongan yang kita buka untuk CPNS tahun 2019” (Hasil wawancara pada 24 Oktober 2018 di Kantor Kementerian Sekretariat Negara RI)

Kementerian Sekretariat Negara berupaya meningkatkan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan struktural, teknis, dan fungsional serta menciptakan *Learning Environment* dan *Learning Organization*, yang didukung oleh Sistem Informasi Pendidikan dan Pelatihan yang terintegrasi. Selain itu juga Kemensetneg upaya mengembangkan Kapasitas Sumber Daya Manusia nya berpedoman kepada visi dan misi.

Pentingnya pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan, serta pencapaian visi dan misi organisasi mengingat semakin kompleksnya tugas pokok yang harus diselesaikan. Kualitas dan kompetensi pegawai juga perlu diperhatikan karena perubahan teknologi menuntut para pegawai agar mampu dalam menerima tantangan tersebut di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia maka kebutuhan akan pengembangan Sumber Daya Manusia dirasakan perlu dan penting perannya. Maka dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk mengambil tema pengembangan kapasitas, dalam sebuah penelitian yang berjudul **“Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (Studi pada Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia)”**

## **B. Rumusan Masalah**

Dari Penjelasan latar belakang di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat pada pelaksanaan pengembangan kapasitas melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI?

## **C. Tujuan Penelitian**

Secara rinci dijabarkan bahwa tujuan dari penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis apa saja faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan agar dapat memberikan manfaat atau kontribusi bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

1. Pihak akademis, untuk menjadi bahan acuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan Administrasi Publik dan sebagai referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang terkait dengan pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan.
2. Pihak praktisi, sebagai bahan masukan terhadap Instansi Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia mengenai pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan dalam proposal, skripsi ini dibagi dalam beberapa Bab dan Sub Bab dengan sistematika berikut:

##### **BAB I                   PENDAHULUAN**

Pada bab ini meliputi latar belakang masalah, mengenai Pengembangan Kapsitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi menyajikan berbagai teori yang relevan dengan pokok masalah penelitian sehingga dapat mendukung dan menganalisa menginterpretasikan data yang diperoleh di lapangan. Adapun teori yang digunakan antara lain:

### A. Administrasi Kepegawaian

### B. Aparatur Sipil Negara

1. Definisi Aparatur Sipil Negara
2. Jenis, Status, dan Kedudukan Aparatur Sipil Negara
3. Fungsi, Tugas, dan Peran Aparatur Sipil Negara
4. Hak dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara

### C. *Capacity Building*

1. Definisi *Capacity Building*
2. Manfaat *Capacity Building*
3. Tujuan *Capacity Building*
4. Karakteristik *Capacity Building*
5. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Capacity Building*
6. Dimensi *Capacity Building*

### D. Pendidikan dan Pelatihan

1. Definisi Pendidikan dan Pelatihan
2. Prinsip-prinsip Pendidikan dan Pelatihan

3. Komponen Program Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan
4. Jenis Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS)

### BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menerangkan fokus penelitian, pemilihan situs penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrument dan analisa yang digunakan.

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.

Pada bab ini membahas mengenai penyajian data yang diperoleh dari lapangan berdasarkan fokus penelitian. Selanjutnya akan dilakukan penganalisan data yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI.

### BAB V PENUTUP

Bab ini memberikan kesimpulan dari hasil data penelitian dengan disertai saran atas Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Mengacu pada permasalahan penelitian ini, akan menjelaskan beberapa kajian teori sebagai landasan untuk mengidentifikasi masalah untuk menemukan solusi pemecahan masalah tersebut. Landasan teori merupakan unsur ilmu yang dapat memberikan kontribusi bagi peneliti untuk mencoba menerangkan permasalahan yang terjadi. Sebelum masuk kepada penelitian yang lebih lanjut peneliti mencoba mengurai tentang landasan teori yang akan digunakan.

#### A. Administrasi Kepegawaian

Administrasi secara luas didefinisikan oleh para ahli Ulbert dalam Umar Husein (2004: 2) berpendapat bahwa Administrasi dapat didefinisikan sebagai suatu kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang dan atau organisasi berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Tead dalam Indradi (2010:8) administrasi adalah “Segala aktivitas individu-individu dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan tugas memerintah, memajukan dan melengkapi usaha bersama dari kelompok individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok individu dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan

efektif. Administrasi kepegawaian berkaitan dengan pegawai atau karyawan. Di dalam proses administrasi kepegawaian membahas segala sesuatu yang berhubungan dengan pegawai. Menurut Saksono dalam Indradi (2010: 28-29), administrasi kepegawaian adalah:

“Administrasi kepegawaian merupakan cabang ilmu administrasi yang paling menentukan bagi kehidupan organisasi. Administrasi kepegawaian pada hakikatnya adalah manusia yang sekaligus juga objek atau tujuan kegiatan dari organisasi itu sendiri. Prosesnya berkaitan dengan penggunaan tenaga kerja atau pegawai dalam usaha kerjasama. Kegiatannya berupa pencarian, pelamaran, pengujian, penerimaan, pengangkatan, penempatan, kepangkatan, pengembangan, kesejahteraan, pemutusan sampai pada pemberhentian tenaga kerja dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa administrasi kepegawaian merupakan kegiatan yang berupa pencarian, pelamaran, pengujian dan penerimaan, yang mana manusia sebagai objek untuk tercapainya suatu tujuan organisasi.

## **B. Aparatur Sipil Negara**

### **1. Definisi Aparatur Sipil Negara**

Dalam rangka mewujudkan cita-cita Indonesia yang sesuai dengan amanat pembukaan UUD 1945, dibutuhkan aparatur sipil Negara yang profesional, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, bebas dari intervensi politik, serta mampu menyelenggarakan pelayanan public kepada masyarakat. Di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang dimaksud dengan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi

bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintah atau disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintah atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa ASN adalah orang-orang yang bekerja di lingkungan instansi pemerintah sesuai dengan syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Sesuai dengan UU No. 5 Tahun 2014.

## **2. Jenis, Status, dan Kedudukan Aparatur Sipil Negara**

### **a. Jenis ASN**

Mengenai jenis pegawai ASN diatur pada pasal 6 UU No.5 Tahun 2014. Dimana pegawai ASN terdiri atas dua jenis yaitu Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kontrak (PPPK).

### **b. Status ASN**

Berbicara mengenai status pegawai ASN, terdapat dua status yang diberlakukan bagi pegawai ASN yaitu pegawai pemerintah yang diangkat sebagai pegawai tetap yaitu PNS dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja.

Mengenai status ASN diatur pada pasal 7 ayat (1) dan ayat

(2) UU No. 5 Tahun 2014 yang menyatakan bahwa:

(1) PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a merupakan

Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional.

(2) PPPK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b

merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-undang ini.

### **c. Kedudukan**

Pegawai ASN mempunyai peran yang amat sangat penting sebab pegawai ASN merupakan unsur dari aparatur Negara untuk menyelenggarakan pemerintah serta pembangunan nasional dalam rangka mencapai tujuan Negara. Kelancaran dari penyelenggaraan dan pelaksanaan pemerintah serta pembangunan nasional dalam rangka mencapai tujuan Negara sangat tergantung sekali pada kesempurnaan aparatur Negara.

Berbicara mengenai konteks hukum publik, pegawai ASN bertugas membantu presiden sebagai kepala pemerintahan dalam menyelenggarakan pemerintahan, yaitu dengan cara melaksanakan

peraturan perundang-undangan, dalam arti kata wajib mengusahakan agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat.

Didalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya, kepada pegawai ASN diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan sebaik-baiknya. Sebagai abdi Negara seorang pegawai ASN juga wajib setia dan taat kepada Pancasila sebagai falsafah dan ideology Negara, kepada Undang-Undang Dasar 1945, kepada Negara, dan kepada pemerintah. Pegawai ASN sebagai unsur aparatur Negara, abdi Negara dan abdi masyarakat dituntut untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, karenanya ia harus mempunyai kesetiaan, ketaatan penuh terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan pemerintah sehingga dapat memusatkan segala perhatian dan pikiran serta mengarahkan segala daya upaya dan tenaganya untuk menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Kedudukan ASN berdasarkan UU No. 5 tahun 2014 diatur dalam pasal 8 dimana ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara.

### **3. Fungsi, Tugas, dan Peran Aparatur Sipil Negara**

Berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014, Fungsi, Tugas, dan Peran dari ASN diatur dalam Bab IV Pasal 10, pasal 11, dan pasal 12 yaitu sebagai berikut:

- a. Berdasarkan pada pasal 10 pegawai ASN memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat pemersatu bangsa.
- b. Berdasarkan pada pasal 11 pegawai ASN mempunyai tugas untuk melaksanakan kebijakan public yang dibuat oleh pejabat Pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas, dan mempererat persatua dan kesatuan dari Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- c. Berdasarkan pada pasal 12 peran dari pegawai ASN adalah sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik KKN.

#### **4. Hak dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara**

Berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014, hak dari pegawai ASN diatur pada pasal 21. Dimana seorang PNS berhak memperoleh beberapa hal seperti gaji, tunjangan, fasilitas, cuti, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, perlindungan dan pengembangan kompetensi. Selanjutnya kewajiban dari pegawai ASN adalah segala sesuatu yang wajib dilakukan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Menurut Djatmika, kewajiban pegawai ASN dibagi dalam tiga jenis yaitu, kewajiban yang berhubungan dengan

kedudukannya sebagai pegawai negeri pada umumnya, kewajiban berdasarkan pangkat dan jabatan, serta kewajiban-kewajiban lain.

Berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014, kewajiban dari Pegawai ASN diatur pada pasal 23 yang menyatakan bahwa, Pegawai ASN wajib:

- a. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah.
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang.
- d. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab.
- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan.
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan
- h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

#### ***d. Capacity Building***

##### **1. Definisi *Capacity Building***

Milen dalam Haryono (2012:141) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana secara efektif, efisien dan terus-menerus. Sedangkan *UNDP* (*United Nations Development Program*) dan *CIDA* (*Canadian International Development Agency*) dalam Milen memberikan pengertian peningkatan

kapasitas sebagai (1) proses dimana individu, kelompok, organisasi, institusi, dan masyarakat meningkatkan kemampuan mereka untuk menghasilkan kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (*core functions*), memecahkan permasalahan, merumuskan dan mewujudkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dan (2) memahami dan memenuhi kebutuhan pembangunan dalam konteks yang lebih luas dalam cara yang berkelanjutan.

Pengembangan kapasitas merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan jaman. Pengembangan kapasitas adalah suatu komponen esensial dalam setiap reformasi instutisional. Sedangkan menurut Grindle dalam Haryono (2012:8) mengatakan:

*“capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance”.*

Pengembangan Kapasitas yaitu upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah.

Selain itu pengertian Pengembangan Kapasitas menurut Sension

dalam Haryono, dkk (2012:39) memberikan definisi yaitu:

*“capacity bulding usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participant’s abilityes to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance”.*

“pengembangan kapasitas biasanya dipahami sebagai alat untuk membantu pemerintah, komunitas, dan individu-individu dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya dalam rangka

pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Program pengembangan kapasitas, dapat didesain untuk memperkuat kemampuan partisipan dalam mengevaluasi pilihan kebijakan dan implementasi kebijakan secara efektif, termasuk pendidikan dan pelatihan, lembaga dan reformasi kebijakan, begitu juga pengetahuan, teknologi, dan membantu perekonomian”.

Dari definisi Sension tersebut dapat dijelaskan bahwa pengembangan kapasitas umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka. Program peningkatan kapasitas seringkali didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya secara efektif. Pengembangan kapasitas bias meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan dan juga asistensi finansial, teknologi dan keilmuan. Pengertian ini juga didukung oleh Rosalyn R dalam Haryono, dkk (2012:40) yang mengatakan bahwa:

*“capacity building has been defined as both capabilities (Connolly and Lukas, 2002) and actions (Blumenthal, 2004) to strengthen an organization’s ability to achieve its vision and to sustain itself. The and result of capacity building is improved organizational health and overall effectiveness, resulting in increased impacts and outcomes (Linnell, 2003: Newborn, 2008)”*.

(Pengembangan Kapasitas di definisikan sebagai gabungan dari kemampuan (Connolly dan Lukas, 2002) dan tindakan (Blumenthal, 2004) untuk memperkuat kemampuan organisasi dalam pencapaian visi dan untuk menopang organisasi itu sendiri. Hasil akhir dari pengembangan kapasitas meningkatkan kesehatan organisasi dan keefektifan secara menyeluruh, yang kemudian menghasilkan dampak)

## 2. Manfaat *Capacity Building*

Menurut Grindle dalam Haryono, dkk (2012: 48) mengenai pengertian pengembangan kapasitas sumber daya manusia, menyatakan bahwa:

*“Iniyayives to develop human resources generally seek the capacity of individuals to carry out their professional and technical responsibilities”* (inisiatif untuk mengembangkan SDM, secara umum berusaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggung jawabnya secara professional dan meningkatkan kemampuan teknisnya).

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sangat bermanfaat baik bagi organisasi, para pegawai, maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Misalnya bagi organisasi, terdapat setidaknya paling sedikit tujuh manfaat, yaitu:

1. Peningkatan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik.
2. Terwujudnya hubungan yang sesuai antara atasan dan bawahan karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak inovatif.

3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai-pegawai operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh subur nya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi (Siagian dalam Haryono, 2012:49)

### **3. Tujuan *Capacity Building***

Menurut Morisson (2001:23) bahwa *Capacity Building* adalah serangkaian strategi yang ditukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsifitas dari kinerja. Lebih lanjut Morisson mengatakan bahwa *capacity building* adalah pembelajaran, berawal dari mengalirnya kebutuhan untuk mengalami suatu hal, mengurangi ketidaktahuan dan ketidakpastian dalam hidup, dan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi menghadapi perubahan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, penjelasan tersebut menunjukkan bahwa adapun tujuan dari *capacity building* dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu:

- a. Secara umum diidentikkan pada perwujudan sustainabilitas (keberlanjutan) suatu sistem.
- b. Secara khusus ditujukan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik dilihat dari aspek:
  - 1) Efisiensi dalam hal waktu dan sumber daya yang dibutuhkan guna mencapai suatu outcome
  - 2) Efektifitas berupa kepastian usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan
  - 3) Responsifitas yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut
  - 4) Pembelajaran yang terindikasi pada kinerja individu, grup, organisasi dan sistem.

#### **4. Karakteristik *Capacity Building***

Menurut Gandara (2008:16) *Capacity Building* dicirikan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Merupakan sebuah proses yang berkelanjutan
- b. Memiliki esensi sebagai sebuah proses internal
- c. Dibangun dari potensi yang telah ada
- d. Memiliki nilai intrinsik tersendiri
- e. Mengurus masalah perubahan

f. Menggunakan pendekatan terintegrasi dan holistik

Dari indikator-indikator di atas dapat dimaknai bahwa *capacity building* merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkelanjutan, bukan berangkat dari pencapaian hasil semata, seperti yang telah dijelaskan dimuka bahwa *capacity building* adalah proses pembelajaran akan terus melakukan keberlanjutan untuk tetap dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus.

*Capacity building* bukan proses yang berangkat dari nol atau ketiadaan, melainkan berawal dari membangun potensi yang sudah ada untuk kemudian diproses agar lebih meningkat kualitas diri, kelompok, organisasi serta sistem agar tetap dapat bertahan di tengah lingkungan yang mengalami perubahan secara terus-menerus. *Capacity building* bukan hanya ditujukan bagi pencapaian peningkatan kualitas pada satu komponen atau bagian dari sistem saja, melainkan diperuntukkan bagi seluruh komponen, bukan bersifat parsial melainkan holistik, karena *capacity building* bersifat multi dimensi dan dinamis dimana dicirikan dengan adanya multi aktifitas serta bersifat pembelajaran untuk semua komponen sistem yang mengarah pada sumbangsih terwujudnya kinerja bersama (kinerja kolektif).

Walaupun konsep dasar dari *capacity building* ini adalah proses pembelajaran, namun *capacity building* pada penerapannya dapat diukur sesuai dengan tingkat pencapaiannya yang diinginkan, apakah diperuntukkan dalam jangka waktu yang pendek, menengah atau panjang. Proses *capacity*

*building* dalam tingkatan yang terkecil merupakan proses yang berkaitan dengan pembelajaran dalam diri individu, kemudian pada tingkat kelompok, organisasi dan sistem dimana faktor-faktor tersebut juga difasilitasi oleh faktor eksternal yang merupakan lingkungan pembelajarannya. Dalam jangka waktu yang sangat panjang dan terus menerus, maka pengembangan kapasitas memerlukan aktifitas adaptif untuk meningkatkan kapasitas semua stakeholder-nya.

##### **5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Capacity Building***

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas. Namun secara khusus Yuwono dalam Haryono, dkk (2012: 88) mengemukakan bahwa faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas adalah sebagai berikut:

1. Komitmen bersama

Pertama, komitmen bersama. *Collective commitments* dari seluruh actor yang terlibat dalam sebuah organisasi sangat menentukan sejauh mana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuh kembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staff

yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pengembangan kapasitas bias berlangsung apalagi berhasil dengan baik.

## 2. Kepemimpinan

Faktor *conducive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik, harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realistis keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik.

Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan. Kepemimpinan memegang peran penting dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas organisasi.

## 3. Partisipasi

Partisipasi merupakan salah satu persyaratan yang sangat penting karena menjadi dasar seluruh rangkaian kegiatan pembangunan kapasitas. Partisipasi dari semua level, tidak hanya level staff atau pegawai saja, tetapi juga level pimpinan atas, menengah dan bawah sangat dibutuhkan

dalam penyelenggaraan program pembangunan kapasitas pemerintah. Guna mewujudkan hal ini, maka sudah semestinya inisiatif partisipasi ini dibangun sejak awal hingga akhir program pembangunan kapasitas dalam rangka menjamin kontinuitas program.

#### 4. Inovasi

Inovasi juga merupakan persyaratan lain yang tidak kalah penting mendesak. Harus diakui bahwa inovasi adalah bagian dari program pembangunan kapasitas, khususnya dalam kerangka menyediakan berbagai alternatif dan metode pembangunan kapasitas yang bervariasi, dan menyenangkan. Hampir tidak mungkin terjadi pembangunan kapasitas tanpa diikuti oleh inovasi (karena *capacity building* merupakan bentuk dari sebuah inovasi). Pembangunan mengabaikan menghambat ataupun tidak memberikan ruang terhadap inovasi. Inovasi penting karena pekerjaan bukanlah sesuatu yang statis sifatnya, tetapi justru dinamis sesuai dengan tuntutan publik yang kian tinggi.

#### 6. Dimensi *Capacity Building*

Dalam pengkajian yang lebih komprehensif Grindle dalam Haryono (2012: 45), mengungkapkan bahwa *capacity building* dilihat sebagai sebuah variasi strategi yang didalamnya mencakup adanya dimensi, fokus, dan berbagai jenis aktifitas, sebagai berikut:

**Tabel 2. Dimensi Pengembangan Kapasitas**

<b>Dimensi</b>	<b>Fokus</b>	<b>Jenis Kegiatan</b>
Pengembangan Sumber Daya Manusia	Ketersediaan tenaga teknis dan professional	Pelatihan, Gaji, Kondisi Kerja dan Rekrutmen
Penguatan Organisasi	System manajemen dalam mengembangkan performasi tugas-tugas khusus dan fungsi, struktur mikro	System insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial
Reformasi Kelembagaan	Lembaga dan system struktur makro	Aturan permainan untuk rezim politik dan perubahan kebijakan, reformasi konstitusi

Sumber: Grindle dalam Haryono, dkk (2012)

Dari tabel 2, dapat dijelaskan bahwa dimensi pengembangan kapasitas meliputi: *pertama*, dimensi pengembangan sumber daya manusia, dengan fokus pada ketersediaan tenaga professional dan personal teknis, sedangkan jenis aktifitasnya meliputi pelatihan, sistem penggajian, kondisi kerja dan rekrutmen, *kedua*, dimensi penguatan organisasi dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi spesifik, mikrostruktur, sedangkan jenis aktifitasnya meliputi sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial. *Ketiga*, dimensi reformasi kelembagaan, dengan fokus pada institusi dan sistem, makrostruktur, sedangkan jenis aktifitasnya meliputi aturan main rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, serta reformasi konstitusional.

Pada dasarnya pengembangan kapasitas meliputi tiga dimensi yaitu: pengembangan sumber daya manusia . penguatan organisasi, serta reformasi

kelembagaan. Pembahasan mengenai ketiga dimensi pengembangan kapasitas tersebut berkaitan dengan fokus dan jenis aktivitas pengembangan kapasitas. Dimensi pengembangan sumber daya manusia dengan fokus ketersediaan tenaga profesional dan personal teknis dengan jenis aktifitas seperti pelatihan, sistem upah dan rekrutmen. Dimensi penguatan organisasi dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi, dengan jenis aktifitas antara lain pemanfaatan personil, kepemimpinan dan komunikasi. Sedangkan dimensi reformasi kelembagaan berfokus pada persoalan institusi dan sistem, dengan jenis aktifitas antara lain perubahan kebijakan, dan reformasi konstitusional. Pembahasan juga dilengkapi dengan berbagai pendapat para ahli yang telah melakukan penelitian di berbagai Negara yang melakukan program pengembangan kapasitas di berbagai bidang, seperti di Kenya, Bolivia, Thailand.

#### **e. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia**

Menurut Sension dalam Haryono dkk (2012:39), “pengembangan kapasitas biasanya dipahami sebagai alat untuk membantu pemerintah, komunitas, dan individu-individu dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Program pengembangan kapasitas, bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan dan juga asistensi finansial, teknologi dan keilmuwan.”. Menurut Haryono, dkk (2012:47) Sumber daya manusia

(SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia berarti usaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab berdasarkan visi dan misi suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum.

Upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia salah satunya melalui program pendidikan dan pelatihan. Menurut Edwin B Flippo dalam Hasibuan (2017:69) pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh, sedangkan latihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Rusdiana (2015: 38) menyebut bahwa komponen program pelaksanaan diklat mencakup (1) Tujuan atau sasaran (2) Materi (3) Metode (4) Media (5) Instruktur atau trainer (6) Evaluasi.

#### 1. Tujuan

Menurut Rusdiana (2015: 38) Dalam usaha pelatihan, sangatlah bijak apabila sebelum pelaksanaannya terlebih dahulu disusun perencanaan yang disesuaikan dengan tujuan akhir. Apabila proses pendidikan dan latihan dilihat kembali tujuan akhir proses tersebut adalah perubahan

tingkah laku yang diharapkan. Hal ini berarti bahwa pendidikan hakikatnya bertujuan mengubah tingkah pendidikan. Tingkah laku (hasil baru laku pada sasaran perubahan) itu dirumuskan dalam suatu tujuan pendidikan.

Tujuan pendidikan menurut Notoatmodjo dalam Rusdiana (2015: 39) adalah deskripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, dan sebagainya yang diharapkan akan dimiliki sasaran pendidikan periode tertentu.

## 2. Materi

Materi diklat adalah keseluruhan topic yang dibahas dalam diklat yang akan berlangsung. Materi yang dibahas harus berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bukan hanya berdasarkan tujuan, pilihan materi yang diambil bergantung pada isi pelatihan, desain instruksional, dan alat bantu pelatihan. Rusdiana (2015:39)

## 3. Metode

Banyak sekali metode untuk pelatihan yang dapat digunakan karena masing-masing metode saling melengkapi dan tidak ada yang paling baik. Pemilihan metode yang akan digunakan bergantung pada faktor-faktor seperti jenis pelatihan yang diberikan, sasaran pelatihan, usia peserta, pendidikan dan pengalaman peserta, dan tersedianya instruktur yang cakap dalam suatu metode tertentu.

Metode pendidikan dan pelatihan adalah metode pembelajaran dalam pendidikan dan pelatihan dapat diartikan sebagai cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam bentuk kegiatan nyata dan praktis untuk mencapai tujuan pembelajaran. Rusdiana 2015: 116)

#### 4. Media

Menurut Hamalik dalam Rusdiana (2015:40) media diklat yang dapat dipilih adalah media cetak, media gambar, media audio, media visual, media audiovisual, media proyeksi dan non proyeksi. Alat peraga (media pendidikan) harus digunakan untuk membantu penyajian, bukan sebagai penolong untuk menggantikan penyajian. Media pendidikan yang direncanakan dengan baik dapat membantu dalam mengilustrasikan materi yang disampaikan.

#### 5. Instruktur

Instruktur yang sering juga disebut trainer. Menurut Notoatmodjo dalam Rusdiana (2015: 41) instruktur adalah “guru”. Seorang instruktur harus selalu mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya dalam bidang pekerjaan yang digeluti. Instruktur juga dituntut untuk selalu kreatif mengembangkan kemampuannya agar mampu menciptakan pengalaman belajar yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.

## 6. Evaluasi

Menurut Rusdiana (2015: 41) evaluasi pelatihan merupakan suatu proses yang sifatnya terus-menerus dan harus direncanakan bersamaan waktu dengan program pelatihan. Keseluruhan proses harus dilaksanakan secara ilmiah, menggunakan metode-metode ujian yang tepat. Kegiatan evaluasi terhadap kegiatan pelatihan sangatlah penting karena evaluasi akan menentukan nilai atau manfaat kegiatan dengan menggunakan informasi yang tersedia.

## E. Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

### 1. Definisi Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

Pendidikan menurut Edwin B Flippo dalam Hasibuan (2017:69) menjelaskan bahwa “pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh” dan “latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu” hal yang serupa juga dijelaskan oleh Drs. Jan Bella dalam Hasibuan (2017: 70)

“Pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu hal yang sama dengan pengembangan yaitu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan kerja baik secara teknis (keterampilan mengerjakan pekerjaan) maupun manajerial (kecakapan memimpin) yang diberikan kepada seorang pegawai.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bahwa Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Diklat dalam suatu organisasi dapat meningkatkan sumber daya manusia nya sehingga dapat memaksimalkan kinerja nya. Oleh sebab itu Diklat merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu pengembangan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keahlian, dan keterampilan kerja Pegawai agar kinerja nya dapat maksimal.

## **2. Prinsip – prinsip Pendidikan dan Pelatihan**

Prinsip-prinsip dan sistem pendidikan dan pelatihan menurut Rusdiana, dkk (2015: 34)

### **a. Prinsip Umum**

Pendidikan dan pelatihan saat ini merupakan suatu keharusan dilakukan oleh suatu organisasi dan tidak dapat diabaikan karena hal ini dapat dipandang sebagai penanaman modal (investasi). Pendidikan pelatihan yang terencana secara teratur menurut Tjiptoherijanto dalam Rusdiana, dkk (2015:34), dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja yang sekaligus mengarah pada peningkatan produktivitas kerja. Dalam istilah lain dapat dikatakan bahwa tingkat penghasilan seseorang meningkat dengan bertambahnya tingkatan pendidikan dan pelatihan.

Oleh karena itu, sangat masuk akal apabila pendidikan dan pelatihan harus diperhatikan secara serius dengan memerhatikan prinsip-prinsip berikut:

1) Diklat sebagai Penyempurnaan

Keluaran pendidikan normal pada umumnya masih dalam keadaan siap latih. Terlebih lagi karena pendidikan di Indonesia masih bersifat massal karena sangat mengutamakan pemerataan. Mereka belum siap dan mampu untuk memegang jabatan tertentu. Oleh karena itu, sumber daya manusia ini masih harus disempurnakan dalam satu diklat terprogram.

2) Diklat sebagai Pelayanan Kemajuan IPTEK

Ledakan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak dapat dihindari lagi sehingga apa yang dipelajari di bangku sekolah tahun ini mungkin

telah berubah dan diperbaiki. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan

Chandler dalam Rusdiana, dkk (2015: 35):

“... Tiap tahun ilmuwan menemukan fakta-fakta baru dan menyusun kembali yang lama sehingga mengubah bahan-bahan pelajaran di semua bidang. Karena pesatnya perkembangan IPTEK itu, Karyawan suatu organisasi perlu ditingkatkan kemampuannya untuk melayani kemampuan IPTEK.”

### 3) Diklat sebagai Wahana Promosi

Organisasi selalu ditingkatkan mutu pelayanannya pada setiap tingkatan jabatan yang ada dalam organisasi itu. Semakin tinggi jabatan, semakin dibutuhkan orang yang berkualitas. Peningkatan kualitas karyawan pada umumnya diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang direncanakan secara sistematis.

### 4) Diklat sebagai Pemenuh Aspirasi Masyarakat

Mendapatkan pelayanan yang cepat dan tepat sangat mendesak dikarenakan masyarakat dalam era informasi dan komunikasi bersedia membayar lebih mahal asal urusan mereka dapat diselesaikan dengan cepat. Ramainya toko-toko swalayan, semakin tinggi minat masyarakat untuk membuka rekeningnya melalui ATM merupakan contoh bahwa setiap orang ingin mendapat pelayanan yang cepat dan unggul ini hanya mungkin dilayani oleh karyawan yang mampu dan terampil melalui pendidikan dan pelatihan.

5) Diklat sebagai Pemasuk Ide Inovatif

Mustahil pembaharuan dilaksanakan dalam kegiatan rutin. Hal ini karena kegiatan rutin menimbulkan kejauhan yang menghalangi kemajuan lembaga atau organisasi. Oleh karena itu diperlukan penyegaran berupa ide inovatif yang sering diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.

6) Diklat sebagai Pengembang Keterampilan.

Tugas-tugas dalam lembaga atau organisasi sering memerlukan keterampilan khusus. Oleh karena itu, karyawan yang akan menangani tugas itu harus mendapatkan pendidikan dan pelatihan khusus, tanpa pembinaan dan pengembangan keterampilan ini, produktivitas karyawan akan menurun.

7) Diklat sebagai Perantara Pendidikan Seumur Hidup

Pendidikan dan pelatihan diperlukan tidak hanya untuk siswa belajar di sekolah dan perguruan tinggi, tetapi semua orang memerlukan diklat untuk kepentingan diri sendiri ataupun untuk kelompok masyarakat. Hal itu menurut Mukhtar Bukhari dalam Rusdiana, dkk (2015:36), idealnya setiap manusia harus selalu berusaha agar masa depan lebih baik daripada hari ini. Setiap manusia idealnya selalu berikrar bahwa dalam setiap melakukan pekerjaan masing-masing, semakin lama akan semakin mahir, dan semakin professional.

#### 8) Diklat sebagai Pembentukan Etos Kerja Bermutu

Kecenderungan dan semangat kerja karyawan melakukan tugas tidak timbul dengan sendirinya, tetapi perlu dipupuk dan disempurnakan melalui berbagai kegiatan penyegaran yang direncanakan secara matang dalam penyegaran secara matang. Dalam penyelenggaraan dan pelatihan yang dikoordinasikan dengan baik, etos kerja karyawan dapat meningkat.

#### **b. Prinsip Khusus**

Pengetahuan, pemahaman, sikap, dan keterampilan atas sesuatu senantiasa diperoleh melalui proses belajar. Proses belajar ini dapat dilakukan dengan sengaja dan dapat juga tanpa rencana. Proses belajar dapat secara terprogram (seperti dalam pendidikan formal di sekolah dan pendidikan nonformal seperti di masyarakat) ataupun tanpa terprogram (seperti dalam pendidikan informal di keluarga).

Belajar diperlihatkan melalui perubahan tingkah laku sebagai hasil pengalaman, yang diperoleh pembelajaran melalui interaksi dengan lingkungannya dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Menurut Surya dan Amin dalam Rusdiana, dkk (2015: 37), perubahan tingkah laku dalam belajar memiliki enam karakteristik, yakni:

- 1) Terjadi secara sadar.
- 2) Bersifat kontinu dan fungsional.
- 3) Bersifat positif dan aktif.
- 4) Bersifat permanen, bukan sementara.

- 5) Bertujuan atau terarah.
- 6) Mencakup seluruh aspek tingkah laku.

Selanjutnya, Rivai dalam Rusdiana, dkk (2015:36) menegaskan bahwa belajar merupakan proses fisik-fisiologis yang mengubah tingkah laku individu, yang berupa kemampuan actual dan potensial, yang berlaku dalam waktu yang relative lama, dan diperoleh dengan usaha sadar.

Keberhasilan pembelajaran menurut Sudjana dalam Rusdiana, dkk (2015:37) dipengaruhi oleh trikonidisi pendidikan, yakni konsistensi, konvergensi, dan kontinuitas. Konsistensi berarti bahwa kegiatan pendidikan harus serasi dan ajeg dalam mengembangkan potensi peserta didik. Konvergensi berarti pendidikan bertolak dari landasan yang jelas. Kontinuitas berarti bahwa pendidikan harus ditempuh dan berkelanjutan.

### **3. Komponen Program Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan**

#### **a. Tujuan**

Secara umum tujuan pendidikan dan pelatihan menurut Rusdiana (2015:198) meningkatkan pengetahuan, keterampilan, perilaku pegawai dan kualitas sumber daya manusia bagi pegawai pemerintahan, khususnya bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mengarah pada aspek-aspek seperti:

1. Meningkatkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, dan Negara.
2. Meningkatkan potensi teknik manajerial atau kepemimpinan.

3. Meningkatkan efisien dan efektivitas, serta kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Sedangkan tujuan dan sasaran pendidikan dan pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Pasal 2 dan 3 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil bertujuan:

- 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 pembaharuan 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 dinamikan pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sasaran pendidikan dan pelatihan adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

**b. Materi**

Materi diklat menurut Rusdiana (2015:39) adalah keseluruhan topik yang dibahas dalam diklat yang akan berlangsung. Materi yang dibahas harus berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bukan hanya berdasarkan tujuan, pilihan materi yang diambil bergantung pada isi pelatihan, desain instruksional, dan alat bantu pelatihan. Selain itu, rumusan materi harus tersusun sesuai struktur materi yang telah terintegrasi, yaitu memenuhi kebutuhan peserta akan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Prinsip-prinsip perumusan materi meliputi:

- 1) Sesuai dengan tingkat kemampuan dan latar belakang peserta pelatihan.
- 2) Dipilih secara cermat dan diorganisasi dengan mempertimbangkan aspek kemanfaatan bagi peserta.
- 3) Harus bermanfaat bagi peserta pelatihan.

**c. Metode**

Banyak sekali metode untuk pelatihan yang dapat digunakan karena masing-masing metode saling melengkapi dan tidak ada yang paling baik. Pemilihan metode yang akan digunakan bergantung pada faktor-faktor seperti jenis pelatihan yang diberikan, sasaran pelatihan, usia peserta, pendidikan dan pengalaman peserta, dan tersedianya instruktur yang cakap dalam suatu metode tertentu. Metode pendidikan dan pelatihan menurut Rusdiana (2015:116) dapat diartikan sebagai cara yang digunakan untuk

mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam bentuk kegiatan nyata dan praktis untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Dalam pendidikan dan pelatihan, selain kurikulum, metode memegang peranan penting. Jenis metode pendidikan menurut I.L Pasaribu dalam Rusdiana (2015:40), yaitu ceramah, ceramah dengan Tanya jawab, diskusi kelompok, permainan peran (*role playing*), permainan, simulasi (peniruan), studi kasus, pemecahan masalah, *brainstorming*, diskusi panel, seminar, tutorial, lokakarya, demonstrasi, kunjungan ke lapangan, kerja lapangan, *progamed instruction*, metode resitasi, symposium, *team teaching*.

#### **d. Media**

Menurut Rusdiana (2015:124) Media merupakan alat bantu proses dalam belajar mengajar. Media pembelajaran dapat dipergunakan untuk merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan atau keterampilan belajar sehingga dapat mendorong terjadinya proses belajar yang lebih efektif. Jenis-jenis Media Pembelajaran menurut Dadang dalam Rusdiana (2015:125) yaitu:

##### 1) Teks / Media Cetak

Teks merupakan elemen dasar untuk menyampaikan informasi dalam berbagai jenis dan bentuk tulisan yang berupaya memberi daya tarik dalam penyampaian informasi.

## 2) Media Audio

Media audio membantu meningkatkan daya tarik terhadap sesuatu persembahan. Jenis audio termasuk suara latar, music, atau rekaman suara dan lainnya.

## 3) Media Visual

Media Proyeksi Gerak adalah film gerak, film gelang, program TV, Video kaset (CD, VCD, atau DVD)

## 4) Benda-benda Tiruan/Miniatur

Seperti benda-benda tiga dimensi yang dapat disentuh dan di raba oleh peserta diklat. Media ini dibuat untuk mengatasi keterbatasan objek ataupun situasi sehingga proses diklat tetap berjalan dengan baik.

## 5) Manusia

Manusia, yaitu instruktur, peserta diklat atau pakar ahli di bidang/materi tertentu.

Manfaat media menurut Notoatmodjo dalam Rusdiana (2015:40), yaitu:

- 1) Menimbulkan minat dan sasaran pendidikan dan latihan.
- 2) Mencapai sasaran yang lebih besar.
- 3) Membantu mengatasi hambatan bahasa.
- 4) Merangsang peserta diklat untuk melaksanakan pesan-pesan.
- 5) Membantu peserta diklat untuk belajar lebih banyak dan cepat.
- 6) Mempermudah penyampaian bahan pendidikan atau informasi oleh pendidik.

- 7) Mempermudah penerimaan informasi oleh sasaran pendidikan.
- 8) Mendorong keinginan orang untuk mengetahui, kemudian mendalami.
- 9) Membantu menegakan pengertian yang diperoleh.

Alat peraga (media pendidikan) harus digunakan untuk membantu penyajian, bukan sebagai penolong untuk menggantikan penyajian. Media pendidikan yang direncanakan dengan baik dapat membantu mengilustrasikan materi yang disampaikan

#### **e. Instruktur**

Instruktur sering disebut juga sebagai trainer, menurut Notoatmodjo dalam Rusdiana (2015:40) Instruktur adalah “guru”. Seorang instruktur harus selalu mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya dalam bidang pekerjaan yang digeluti. Instruktur juga dituntut untuk selalu kreatif mengembangkan kemampuannya agar mampu menciptakan pengalaman belajar yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Dalam setiap sesi pelatihan, instruktur harus dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dengan cara memberikan kesan yang baik. Tindakan seorang instruktur di depan kelas menunjukkan jenis suasana yang peserta harapkan. Sesuai dengan pendapat Donaldson dalam Rusdiana (2015: 41) tentang sikap seorang instruktur, “Jika bertindak rileks dan bersahabat, tersenyum dan membuka pertemuan dengan cara yang hangat

dan informal, partisipan akan merasa senang dan lebih santai serta ingin berpartisipasi”.

Selain itu instruktur yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat biasa disebut Widyaiswara menurut Rusdiana (2015:95) yang berarti kelompok fungsional yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam pembentukan sikap mental dan kualitas intelektualitas sasaran didik. Tugas widyaiswara adalah memfasilitasi sasaran didik dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Hal yang lebih penting adalah membentuk kepribadian sasaran didik melalui didikan yang dikomunikasikan, baik secara verbal maupun non-verbal. Hal ini bukanlah tugas mudah karena di samping dituntut penguasaan materi, metode, dan teknik berkomunikasi, widyaiswara juga menunjukkan sikap dan kepribadian yang mendukung diklat.

Berdasarkan penjelasan di atas menjelaskan bahwa Instruktur merupakan guru atau widyaiswara dalam proses pengembangan melalui program pendidikan dan pelatihan. Instruktur atau widyaiswara mempunyai peran yang besar dalam pembentukan sikap mental dan kualitas sasaran oleh sebab itu seorang instruktur atau widyaiswara harus menguasai materi, metode, dan teknik berkomunikasi.

#### **f. Evaluasi**

Evaluasi pelatihan menurut Rusdiana (2015:41) merupakan suatu proses yang sifatnya terus menerus dan harus direncanakan bersamaan waktu dengan program pelatihan. Keseluruhan proses harus dilaksanakan secara

ilmiah, menggunakan metode-metode ujian yang tepat. Kegiatan evaluasi terhadap kegiatan pelatihan sangatlah penting karena evaluasi akan menentukan nilai atau manfaat kegiatan dengan menggunakan informasi yang tersedia. Tanpa evaluasi, tidak dapat diketahui program diklat yang diselenggarakan oleh suatu lembaga diklat berhasil atau tidak.

Menurut Stufflebeam dalam Rusdiana (2015:107) evaluasi sangat penting untuk mengetahui berbagai kekurangan, kelemahan, dan kelebihan, baik pada pihak penyelenggaraan pelatihan maupun proses yang terjadi. Evaluasi pelatihan dilakukan dengan tujuan:

- 1) Menemukan bagian-bagian dari suatu pelatihan yang berhasil mencapai tujuan, serta bagian-bagian yang tidak mencapai tujuan atau kurang berhasil sehingga dapat dibuat langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.
- 2) Memberi kesempatan kepada peserta untuk menyumbangkan pemikiran dan saran serta penilaian terhadap efektivitas program pelatihan yang dilaksanakan.
- 3) Mengetahui dampak kegiatan pelatihan, terutama yang berkaitan dengan terjadinya perilaku pada kemudia hari.
- 4) Identifikasi kebutuhan pelatihan untuk merancang dan merencanakan kegiatan pelatihan selanjutnya.

#### **4. Jenis Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

Menurut Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 5 Tahun 2016, jenis dan jenjang pendidikan dan pelatihan untuk Pegawai Negeri Sipil meliputi:

##### **a. Diklat Prajabatan**

Diklat prajabatan adalah Diklat untuk membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika PNS serta pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara dan tentang bidang tugas serta budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas jabatan PNS. Diklat prajabatan merupakan salah satu syarat persyaratan pengangkatan CPN menjadi PNS. Jenjang Diklat Prajabatan terdiri dari:

- 1) Diklat prajabatan golongan I untuk menjadi pegawai negeri sipil golongan I.
- 2) Diklat prajabatan golongan II untuk menjadi pegawai negeri sipil golongan II.
- 3) Diklat prajabatan golongan I untuk menjadi pegawai negeri sipil golongan III.

##### **b. Diklat dalam Jabatan**

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai negeri sipil (PNS) agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

## 1. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim)

Diklat kepemimpinan adalah Diklat yang dilakukan untuk memenuhi atau meningkatkan kompetensi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. Diklat kepemimpinan memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu.

Jenjang Diklat Kepemimpinan terdiri dari:

- a. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim Tingkat IV) merupakan Diklat untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah dalam jabatan struktural Eselon IV.
- b. Diklat Kepemimpinan Tingkat III (Diklatpim Tingkat III) merupakan Diklat untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah dalam jabatan struktural Eselon III.
- c. Diklat Kepemimpinan Tingkat II (Diklatpim Tingkat II) merupakan Diklat untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah dalam jabatan struktural Eselon II, dan

- d. Diklat Kepemimpinan Tingkat I (Diklatpim Tingkat I) merupakan Diklat untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah dalam jabatan struktural Eselon I.

## **2. Diklat Fungsional**

Diklat Fungsional adalah Diklat yang dilakukan untuk memenuhi atau meningkatkan Kompetensi PNS yang akan atau telah menduduki Jabatan Fungsional, Diklat Fungsional antara lain meliputi:

- a. Diklat Pranata Komputer
- b. Diklat Kearsipan
- c. Diklat Kepustakaan
- d. Diklat Analisis Kepegawaian
- e. Diklat Penerjemahan
- f. Diklat Widyaiswara, dan Diklat Fungsional lainnya

## **3. Diklat Teknis**

Diklat Teknis adalah Diklat untuk meningkatkan kompetensi teknis dalam jabatan PNS sesuai dengan bidang tugasnya. Diklat Teknis meliputi pelatihan di dalam negeri dan pelatihan di luar negeri.

- a. Pelatihan di Dalam Negeri

Pelatihan di dalam negeri adalah program kursus yang bersifat jangka pendek (kurang dari satu tahun), yang dilakukan baik oleh lembaga pendidikan/universitas maupun lembaga

pemerintahan atau swasta sebagai penyelenggara program pelatihan di dalam negeri, contoh: pelatihan Bahasa Inggris, Pelatihan Keprotokolan, Pelatihan Penyusunan Naskah Pidato, dan Pelatihan lainnya.

b. Pelatihan di Luar Negeri

Pelatihan di luar negeri adalah program kursus yang bersifat jangka pendek (kurang dari satu tahun), yang dilakukan baik oleh lembaga pendidikan/universitas maupun lembaga pemerintah atau swasta sebagai penyelenggara program pelatihan di luar negeri. Pelatihan di luar negeri di dasarkan baik atas tawaran dari lembaga penyelenggara pelatihan di luar negeri kepada Kementerian Sekretariat Negara RI maupun atas upaya dari diri sendiri dari pegawai dalam mencari sumber dana dari luar negeri.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dan pendekatan yang dipakai adalah pendekatan kualitatif. Penelitian Kualitatif menurut pendapat Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2007: 4) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Sejalan dengan definisi tersebut, Kirk dan Miller dalam Moleong (2007: 4) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya. Moleong (2007: 6) juga berpendapat bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu

konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Sedangkan menurut Sugiyono (2011:15), menyimpulkan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen, kunci, pengambilan sumber data dilakukan secara purposif dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya. (Sukmadinata,2006:72)

Sedangkan penelitian deskriptif adalah pilihan peneliti karena tujuan peneliti yaitu ingin mendapatkan data untuk mendeskripsikan keadaan atau fenomena secara menyeluruh berkenaan dengan Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui program Pendidikan dan Pelatihan. Penelitian deskriptif sendiri lebih mengarah pada data yang berbentuk olahan kata, serta hasilnya berupa sajian ataupun kutipan-kutipan. Pendekatan kualitatif dapat berperan untuk mendeskripsikan suatu proses kegiatan berdasarkan apa yang

terjadi di lapangan sebagai bahan kajian lebih lanjut untuk menemukan kekurangan ataupun kelemahan suatu sistem sehingga dapat ditemukan upaya untuk penyempurnaannya. Serta menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala dan peristiwa yang terjadi di lapangan sebagaimana adanya dalam konteks ruang dan waktu, serta situasi lingkungan secara alami.

Pemilihan penggunaan metode kualitatif disebabkan karena sifat dari masalah yang diteliti adalah mendeskripsikan suatu masalah ataupun fenomena yang terjadi mengenai Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui program pendidikan dan pelatihan. Peneliti menggunakan metode deskriptif agar dapat mendeskripsikan keadaan subjek atau objek peneliti berdasarkan fakta-fakta lapangan. Sumber data primer didapat dari pejabat struktural, petugas yang langsung berhadapan dengan pelaksanaan program atau aplikasi. Teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi.

## **B. Fokus Penelitian**

Suatu penelitian perlu menentukan fokus penelitiannya, hal ini bertujuan untuk membatasi penelitian sehingga objek yang diteliti tidak terlalu luas, dengan demikian peneliti dapat menentukan data yang perlu dikumpulkan dan mana data yang tidak perlu dikumpulkan, sehingga mempermudah dalam pencarian data serta informasi yang diperlukan (Moleong, 2014:94). Fokus Penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui program Pendidikan dan Pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Komponen program pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) menurut Rusdiana (2015:38) terdiri dari:
  - a) Tujuan
  - b) Materi
  - c) Metode
  - d) Media
  - e) Instruktur
  - f) Evaluasi
2. Faktor pendukung dan faktor penghambat pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan
  - a. Faktor Pendukung : Kepemimpinan dan Fasilitas Pengembangan
  - b. Faktor Penghambat : Anggaran

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi merupakan tempat atau letak dimana peneliti melakukan penelitian. Berdasarkan lokasi ini peneliti memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan tema, masalah serta fokus penelitian yang ditetapkan. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kementerian Sekretariat Negara RI bertempat di Jalan Veteran No 17-18, Jakarta Pusat. Telp. (021) 3845627, dan di Pusat

Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Sekretariat Negara RI bertempat di Jalan Gaharu 1 Nomor 1, Cilandak Barat, Jakarta Selatan. Telp (021) 7664009.

Alasan pemilihan lokasi dalam penelitian ini yaitu karena dari informasi yang peneliti peroleh disaat menjalani pra penelitian, masih dibutuhkan pengembangan kapasitas sumber daya manusia, dimana permasalahan yang dirasakan yaitu kekurangan pegawai, dan juga masih terdapat 1900 pegawai yang perlu ditingkatkan kompetensinya sesuai dengan standar kompetensi jabatan masing-masing, selain itu juga bahwa pentingnya pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam pencapaian visi dan misi organisasi mengingat semakin kompleksnya tugas pokok yang harus diselesaikan di Kementerian Sekretariat Negara RI maka kebutuhan akan pengembangan kapasitas sumber daya manusia dirasakan perlu dan penting perannya.

Sedangkan yang dimaksud dengan situs penelitian yaitu merupakan tempat dimana peneliti dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Adapun situs penelitian dalam penelitian ini yaitu pada Deputi Bidang Administrasi Aparatur, khususnya Biro Sumber Daya Manusia, dan Pusat Pendidikan Pelatihan Kementerian Sekretariat Negara

#### **D. Sumber Data**

Meletakkan data dalam penelitian kualitatif merupakan sesuatu penting. Menurut Loflan dan Lofland sebagaimana dikutip oleh Moleong (2014) memaparkan bahwa sumber data utama dalam kualitatif adalah kata-kata dan

tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Oleh karena itu, sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber secara langsung tanpa melalui perantara yakni langsung dari pelaku yang disebut *firsthand information*. Sumber data diperoleh dari hasil wawancara dengan informan kemudian dicatat dalam bentuk catatan tertulis atau perekam video atau audio tape. Data primer biasanya juga disebut data asli, adapun data primer dalam penelitian ini meliputi pengamatan dan observasi secara langsung dan wawancara dengan pihak Deputi Bidang Administrasi Aparatur, Khususnya Biro Sumber Daya Manusia, pada Bidang Perencanaan dan Pengembangan, dan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yaitu:

- a. Bapak Zeno (Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi)
- b. Ibu Nurhasni (Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan SDM)
- c. Ibu Ira (Widyaiswara)
- d. Bapak Irawan (Kepala Sub Bagian Kerumahtanggaan)
- e. Ibu Ulfina Yusman (Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan Fungsional)

- f. Ibu Anggardian Ismarini (Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan Prajabatan dan Beasiswa Pendidikan)
- g. Ibu Fetty Haardianti (Analisis Monitoring Evaluasi dan Pelaporan)
- h. Bapak Fajar (Pegawai Peserta Diklat)
- i. Ibu Ardita (Pegawai Peserta Diklat)

## 2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui arsip, dokumen maupun laporan yang mendukung data primer. Adapun sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Gambaran umum tentang Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang berisi mengenai gambaran lokasi penelitian, visi dan misi, struktur organisasi, sumber daya manusia, tugas pokok dan fungsi, bidang dan kegiatan Kementerian Sekretariat Negara RI.
- b. Direktori Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia
- c. Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 5 tahun 2016 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI
- d. Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2015 tentang Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

- e. Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui *E-Learning*
- f. Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- g. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- h. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 dan 2015 Tentang Aparatur Sipil Negara

#### **E. Teknik pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data kualitatif ini dengan menggunakan metode wawancara, observasi, serta bahan dokumentasi. Secara lebih rinci teknik pengumpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung peneliti kepada narasumber, dalam pengambilan datanya menggunakan daftar pertanyaan untuk mendapatkan informasi dari narasumber atau informan. Hal ini selaras dengan pendapat Bungin (2012:108) “bahwa wawancara secara mendalam yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab secara tatap muka, dengan atau tanpa pedoman wawancara, dimana peneliti dari informan terlibat dalam kehidupan sosial.

Dalam penelitian ini dilakukan wawancara secara mendalam dengan Kepala Bidang Perencanaan dan Evaluasi Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan Biro SDM, Widyaaiswara, Kepala Sub Bagian Kerumahtanggan Pusdiklat, Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan Prajabatan, dan Beasiswa Pendidikan, Pegawai Analisis Monitoring Evaluasi Pusdiklat, dan Pegawai Peserta Diklat Kementerian Sekretariat Negara.

2. Observasi merupakan bentuk pengamatan langsung oleh peneliti terhadap objek atau fenomena yang diteliti dalam lokasi atau situs penelitian untuk memperoleh data yang akurat, relevan, dan aktual. Observasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RePublik Indonesia. Situs observasi peneliti dilakukan di Deputi Bidang Administrasi Aparatur dan Pusdiklat Kemensetneg.
3. Dokumentasi dilakukukan dengan mencatat dan memanfaatkan data yang ada di instansi terkait dengan penelitian berupa dokumen, surat keputusan, dan lain sebagainya. Dalam penelitian ini dokumentasi yang diperoleh penulis melalui Direktori Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Kemensetneg RI, hasil dokumentasi peneliti, peraturan dan dokumen terkait Program Pendidikan dan Pelatihan.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data agar pekerjaan menjadi lebih mudah dan hasilnya lebih sistematis dan lengkap sehingga mudah untuk diolah. Adapun instrumen penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah:

1. Peneliti sendiri, yaitu dengan cara menyaksikan dan mengamati secara langsung peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan objek yang diteliti.
2. Pedoman wawancara atau *interview guide*, digunakan sebagai kerangka dasar dalam melakukan wawancara agar wawancara yang dilakukan peneliti tetap terarah dan tetap menjaga relevansi terhadap masalah dalam penelitian.
3. Perangkat penunjang, meliputi buku catatan, alat tulis menulis, *smartphone* untuk merekam dan mencatat atau mengirim via *email* dan whatsapp data-data yang diperlukan dalam penelitian.

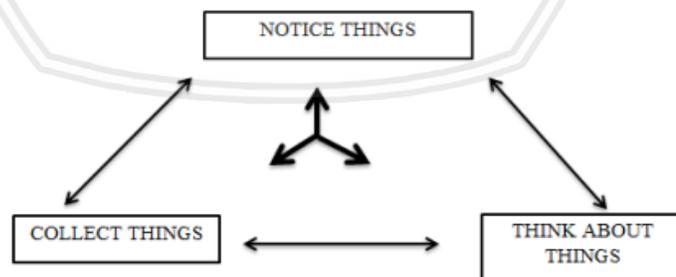
## G. Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Bogdan & Biklen dalam Moleong (2014:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mengintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting

dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model analisis data menurut Seidel. Menurut Seidel aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terus-menerus samapi tuntas, sehingga datanya jenuh Moleong (2014:248). Dalam prosesnya analisis data kualitaif menurut Seidel terdiri dari 3 proses, yaitu:

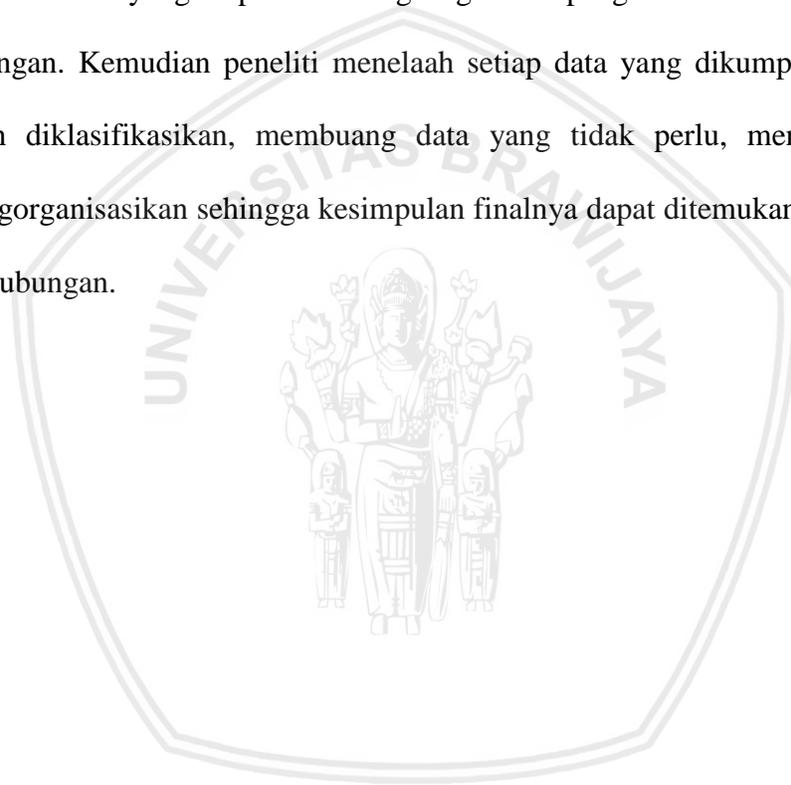
1. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mengintesiskan, membuat ikhtisar, dan membuat indeksinya.
3. Berfikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.



**Gambar 1: Teknik Analisis Data Model Seidel 1998**

Sumber: Seidel, 1998

Berdasarkan proses analisis diatas maka dalam hal analisis data ini peneliti fokuskan pada komponen pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI. Pada prosesnya, tentunya dalam teknik ini peneliti memperoleh data secara sistematis melalui hasil wawancara, observasi, dokumentasi yang diperoleh langsung di lapangan dalam bentuk catatan lapangan. Kemudian peneliti menelaah setiap data yang dikumpulkan, dipilah-pilah diklasifikasikan, membuang data yang tidak perlu, menajamkan, dan mengorganisasikan sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditemukan hasilnya yang berhubungan.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

###### a. Kondisi Umum Lokasi Penelitian

Provinsi DKI Jakarta terbagi menjadi 5 wilayah Kota Administrasi dan satu Kabupaten administrasi, yakni: Kota administrasi Jakarta Pusat dengan luas 48,13 km<sup>2</sup>, Jakarta Utara dengan luas 146,66 km<sup>2</sup>, Jakarta Barat dengan luas 129,54 km<sup>2</sup>, Jakarta Selatan dengan luas 141,27 km<sup>2</sup>, dan Kota administratif Jakarta Timur dengan luas 188,03 km<sup>2</sup>, serta Kabupaten Administratif Kepulauan Seribu dengan luas 8,70 km<sup>2</sup>. Di sebelah utara membentang pantai sepanjang 32 km, yang menjadi tempat bermuaranya 13 buah sungai dan 2 buah kanal. Di sebelah selatan dan timur berbatasan dengan Kota Depok, Kabupaten Bogor, Kota Bekasi dan Kabupaten Bekasi, sebelah barat dengan Kota Tangerang dan Kabupaten Tangerang, serta di sebelah utara dengan Laut Jawa.

Secara geologi, seluruh dataran terdiri dari endapan pleistocene yang terdapat pada  $\pm 50$  m di bawah permukaan tanah. Bagian selatan terdiri atas lapisan alluvial, sedang dataran rendah pantai merentang ke bagian pedalaman sekitar 10 km. di bawahnya terdapat lapisan endapan

yang lebih tua yang tidak tampak pada permukaan tanah karena tertimbun seluruhnya oleh endapan alluvium. Di wilayah bagian utara baru terdapat pada kedalaman 10-25 m, makin ke selatan permukaan kertas semakin dangkal 8-15 m. Pada bagian tersebut juga terdapat lapisan permukaan tanah yang keras dengan kedalaman 40 m.

Keadaan Kota Jakarta umumnya beriklim panas dengan suhu udara maksimum berkisar  $32,7^{\circ}\text{C}$  -  $34,4^{\circ}\text{C}$  pada siang hari, dan suhu udara minimum berkisar  $23,8^{\circ}\text{C}$  -  $25,4^{\circ}\text{C}$  pada malam hari. Rata-rata curah hujan sepanjang tahun 237,96 mm, selama periode 2014-2016 curah hujan terendah sebesar 0 mm terjadi pada bulan September tahun 2014 dan tertinggi sebesar 1.075 mm terjadi pada bulan Januari tahun 2014, dengan tingkat kelembaban udara mencapai 73,0 - 78,0 persen dan kecepatan angin rata-rata mencapai 2,2 m/detik - 2,5 m/detik.



**Gambar 2 Peta Provinsi DKI Jakarta**  
 Sumber: Portal Resmi Provinsi DKI Jakarta (2019)

**b. Lambang Provinsi DKI Jakarta**



**Gambar 3 Lambang Provinsi DKI Jakarta**  
 Sumber: Portal Resmi Provinsi DKI Jakarta (Jakarta.go.id)

Keterangan Gambar:

Lukisan perisai segi lima yang didalamnya melukiskan gerbang terbuka.

- 1) Didalamnya gerbang terbuka itu terdapat “Tugu Nasional” yang dilingkari oleh untaian (krans) padi dan kapas. Sebuah tali melingkar pangkal tangkai-tangkai padi dan kapas.
- 2) Pada bagian atas pintu gerbang tertulis sloka “Jaya Raya” sedangkan dibagian bawah perisai terdapat lukisan ombak-ombak laut.
- 3) Pinggiran perisai digaris tebal dengan warna emas.
- 4) Gerbang terbuka bagian atas berwarna putih, sedang huruf-huruf sloka “Jaya Raya” yang tertulis diatasnya berwarna merah.
- 5) “Tugu Nasional” berwarna putih.
- 6) Untaian (krans) padi berwarna kuning dan untaian (krans) kapas berwarna hijau serta putih.
- 7) Ombak-ombak laut berwarna dan dinyatakan dengan garis-garis putih, kesemuanya ini dilukiskan atas dasar yang berwarna biru.

Arti lambang DKI Jakarta seperti yang tercantum dalam peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta No. 6 Tahun 1963 yaitu sebagai berikut:

- 1) Jakarta sebagai kota revolusi dan kota proklamasi kemerdekaan Indonesia.
- 2) Jakarta sebagai Ibu Kota Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pengertian kota dilambangkan dengan gerbang (terbuka). Kekhususan Kota Jakarta sebagai kota revolusi dan kota

proklamasi dilambangkan dengan “Tugu Nasional” yang melambangkan kemegahan dan daya juang dan cipta Bangsa dan rakyat Indonesia yang tak kunjung padam.

- 3) “Tugu Nasional” ini dilingkari oleh untaian padi dan kapas dimana pada permulaan tangkai-tangkainya melingkar sebuah tali berwarna emas, yakni lambang cita-cita dari perjuangan Bangsa Indonesia yang bertujuan suatu masyarakat adil dan makmur dalam persatuan yang kokoh erat.
- 4) Dibagian bawah terlukis ombak-ombak laut yang melambangkan suatu ciri khusus dari kota dan negeri kepulauan Indonesia. Keseluruhan ini dilukiskan atas dasar warna biru. Warna angkasa luar yang membayangkan cinta kebebasan dan cinta damai Indonesia.
- 5) Keseluruhan ini pula berada dalam gerbang dan pada pintu gerbang itu tertelah dengan kemegahan yang sederhana sloka “Jaya Raya” satu sloka yang menggelorakan semangat segala kegiatan Jakarta Raya sebagai Ibu Kota dan Kota Perjuangan Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keseluruhan ini pula berada dalam kesatuan yang seimbang pada bentuk perisai segi lima yang bergaris tebal emas, sebagai pernyataan pemuliaan terhadap dasar falsafah negara “Pancasila”

### c. Visi dan Misi Provinsi DKI Jakarta

Visi Provinsi DKI Jakarta:

“Jakarta Baru, kota modern yang tertata rapih, menjadi tempat hunian yang layak dan manusiawi, memiliki masyarakat yang berkebudayaan, dan dengan pemerintah yang berorientasi pada pelayanan publik”.

Penjelasan Visi:

- 1) Ibu Kota NKRI yang sejajar dengan kota lain di dunia dan berdaya saing global.
- 2) Kota yang dapat menjamin kehidupan yang aman, nyaman dan berkelanjutan.
- 3) Kota berbudaya yang didukung oleh masyarakat produktif dan sejahtera.
- 4) Kota yang dapat menyelenggarakan pemerintahan yang baik dan transparan dalam rangka menyediakan pelayanan publik yang berkualitas.

Misi Provinsi DKI Jakarta:

- 1) Mewujudkan Jakarta sebagai kota modern yang tertata rapih serta konsisten dengan Rencana Tata Ruang Wilayah.
- 2) Menjadikan Jakarta sebagai kota bebas dari masalah-masalah menahun seperti macet, banjir, pemukiman kumuh, sampah, dll.
- 3) Menjamin ketersediaan huniah dan ruang publik yang layak serta terjangkau bagi warga kota dan ketersediaan pelayanan kesehatan

yang gratis sampai rawat inap dan pendidikan yang berkualitas secara gratis selama 12 tahun untuk warga Jakarta.

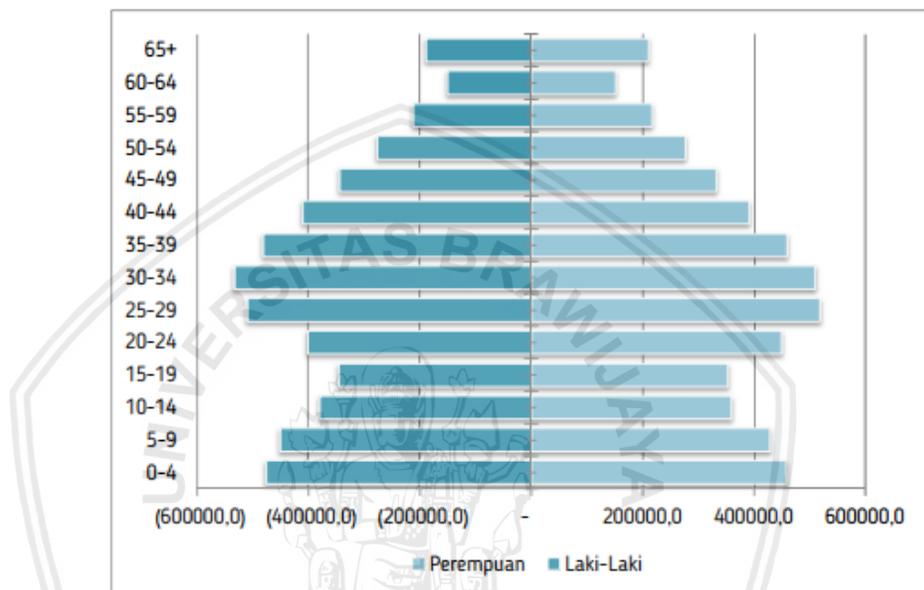
- 4) Membangun budaya masyarakat perkotaan yang toleran, tetapi juga sekaligus memiliki kesadaran dalam memelihara kota.
- 5) Membangun pemerintah yang bersih dan transparan serta berorientasi pada pelayanan publik.

#### **d. Penduduk**

Jumlah penduduk Provinsi DKI Jakarta terus meningkat dari tahun ke tahun, dengan pertumbuhan pada tahun 2012 sebesar 1,13 persen, tahun 2013 sebesar 1,09 persen, tahun 2014 sebesar 1,06 persen, tahun 2015 sebesar 1,09 persen, dan tahun 2016 sebesar 0,98 persen. Provinsi DKI Jakarta memiliki kepadatan penduduk tertinggi dibandingkan dengan provinsi lainnya di Indonesia, dengan kepadatan penduduk 15,51 ribu jiwa/km<sup>2</sup>.

Struktur penduduk Provinsi DKI Jakarta menunjukkan dominasi penduduk usia produktif (15-64) sebagaimana terlihat pada gambar 4. Pada tahun 2016, penduduk usia produktif tercatat sebanyak 7.324.391 jiwa atau sebesar 71,27 persen dari total penduduk, penduduk yang belum produktif (0-14 tahun) sebanyak 2.553.915 jiwa atau 24,85 persen, dan penduduk yang tidak produktif lagi atau melewati masa pensiun sebanyak 399.302 atau 3,89 persen. Dengan struktur penduduk tersebut, angka ketergantungan (*dependency ratio*) DKI Jakarta pada tahun 2016 sebesar

40,32 persen yang berarti dari 100 penduduk usia produktif DKI Jakarta akan menanggung secara ekonomi sebesar 40,32 penduduk usia tidak produktif. Struktur penduduk provinsi DKI Jakarta tahun 2016 dapat dilihat melalui piramida penduduk pada gambar 4 berikut:



**Gambar: 4 Grafik Penduduk Provinsi DKI Jakarta Tahun 2016**

*Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi DKI Jakarta 2018*

Secara umum, komposisi penduduk menurut jenis kelamin memiliki tren yang hampir sama antar wilayah kota/kabupaten Administrasi, penduduk laki-laki cenderung berjumlah sama banyak dibandingkan penduduk perempuan. Jumlah penduduk tertinggi adalah Kota Administrasi Jakarta Timur yaitu sebanyak 2.892.783 jiwa., sedangkan penduduk terendah pada kabupaten Administrasi Kepulauan Seribu yaitu sebanyak 23.987 jiwa. Rincian jumlah penduduk menurut

Kota/Kabupaten Administrasi sebagaimana ditampilkan dalam tabel 3 berikut:

**Tabel: 3 jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin dan Rasio Jenis Kelamin di Kota/Kabupaten Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017**

No	Kota/Kab. Administrasi	Jumlah Penduduk			Rasio Jenis Kelamin
		L	P	Total	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Jakarta Pusat	459.628	461.716	921.344	99,55
2	Jakarta Utara	882.590	898.726	1.781.316	98,20
3	Jakarta Barat	1.276.097	1.251.968	2.528.065	101,93
4	Jakarta Selatan	1.114.688	1.112.142	2.226.830	100,23
5	Jakarta Timur	1.457.910	1.434.873	2.892.783	101,61
6	Kep. Seribu	11.902	11.995	23.897	99,22
<b>Jumlah</b>		<b>5.202.815</b>	<b>5.171.420</b>	<b>10.374.235</b>	<b>100,61</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi DKI Jakarta 2018

## 2. Gambaran Umum Situs Penelitian

### a. Sejarah Kementerian Sekretariat Negara RI

Kementerian Sekretariat Negara adalah kementerian yang dipimpin oleh Menteri Sekretaris Negara, dan berkedudukan di bawah serta bertanggung jawab kepada Presiden. Sejak awal dibentuknya hingga sekarang, tugas Kementerian Sekretariat Negara pada umumnya adalah memberikan dukungan teknis, administrasi, dan analisis kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan Negara. Kementerian Sekretariat Negara dibentuk sejak awal Negara Republik Indonesia berdiri dengan nama Sekretariat Negara.

Proklamasi Kemerdekaan bangsa Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945 merupakan tonggak awal berdirinya Negara Republik

Indonesia yang merdeka dan berdaulat. Sehari setelah Proklamasi Kemerdekaan, pada tanggal 18 Agustus 1945, Ir. Soekarno diangkat sebagai Presiden dan Drs. Mohammad Hatta diangkat sebagai Wakil Presiden. Pada tanggal 2 September 1945, Presiden Soekarno membentuk Kabinet Pemerintah Republik Indonesia yang pertama.

Dalam pembentukan Kabinet pertama ini, diangkat seorang Sekretaris Negara dan Juru Bicara Presiden. Dalam perjalanan sejarahnya, Kementerian Sekretariat Negara mengalami beberapa kali perubahan, baik tugas pokok, fungsi, kedudukan, maupun struktur kelembagaan. Perubahan itu sangat dipengaruhi oleh situasi politik yang terjadi di tanah air. Awalnya, Sekretariat Negara hanya berfungsi untuk membantu tugas-tugas administrasi kepresidenan. Pada akhirnya, menjadi sebuah kementerian yang memberikan dukungan teknis, administrasi, dan analisis kepada Presiden dan Wakil Presiden.

## b. Gambaran Umum Kementerian Sekretariat Negara RI



**Gambar: 5 Gedung Kementerian Sekretariat Negara RI**

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2019

Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia atau yang biasa disebut Kemensetneg RI terletak di pusat Kota DKI Jakarta. Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 3 Tahun 2015 tentang Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Sekretariat Negara. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia adalah Kementerian Indonesia yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis dan administrasi serta analisis urusan pemerintah dibidang kesekretariatan Negara untuk membantu Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan Negara. Kementerian Sekretariat Negara dipimpin oleh Menteri Sekretaris Negara (Mesesneg) yang sejak 27 Oktober 2014 dijabat oleh Pratikno.

### c. Logo Organisasi



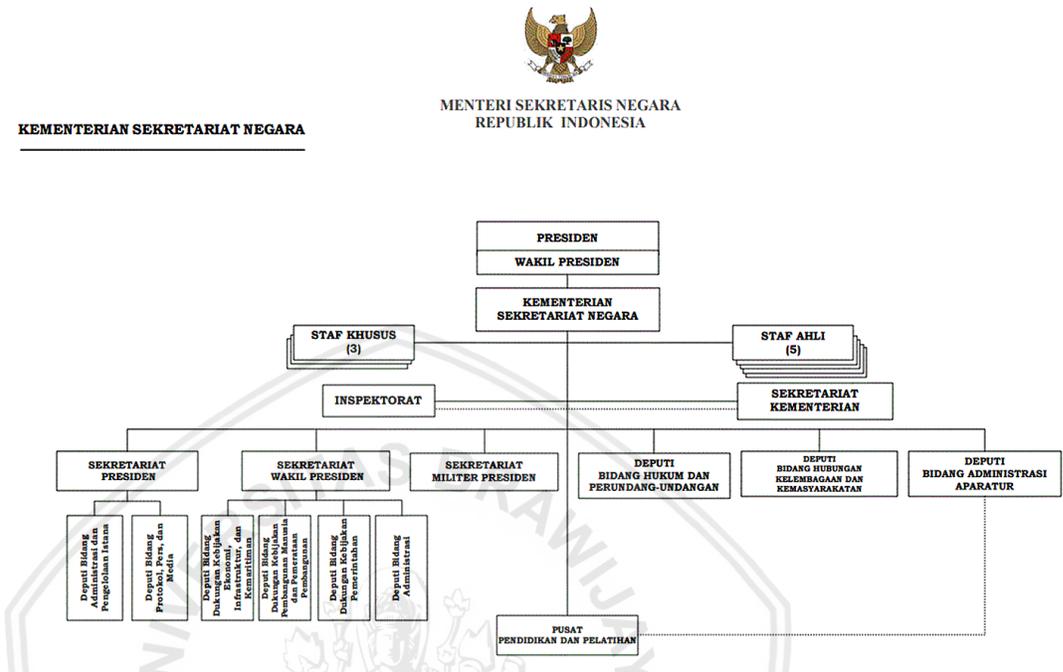
**Gambar: 6 Logo Kemensetneg RI**

Sumber: Setneg.go.id

#### Filosofi Logo:

1. Bentuk lingkaran mengandung makna komitmen yang kuat dari semua unsur menuju tercapainya Kemensetneg melalui organisasi yang dinamis dan berkesinambungan.
2. Bintang memiliki arti lambang sebuah kedudukan atau tingkat tertinggi yang menggambarkan kedudukan Presiden dan Wakil Presiden.
3. Pilar berjajar empat merupakan penopang bangunan yang kokoh (saka guru) yang menggambarkan kekokohan Kemensetneg dalam mendukung Presiden dan Wakil Presiden dalam menjalankan kekuasaan negara.
4. Kemudian, Kapas dan Padi melambangkan kesejahteraan. Sedangkan warna kuning emas melambangkan kebesaran dan keutamaan.

**d. Struktur Organisasi Kementerian Sekretariat Negara RI**



**Gambar: 7 Struktur Organisasi Kementerian Sekretariat Negara RI**  
Sumber: *Setneg.go.id*

Sesuai dengan Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 3 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sekretariat Negara susunan organisasi Kemensetneg yaitu:

- a) Sekretariat Presiden.
- b) Sekretariat Wakil Presiden.
- c) Sekretariat Militer Presiden.
- d) Sekretariat Kementerian.
  - Biro Perencanaan
  - Biro Keuangan

- Biro Tata Usaha
  - Biro Informasi dan Teknologi
  - Biro Kerjasama Teknik Luar Negeri
  - Biro Umum
- e) Deputi Bidang Hukum dan Perundang-Undangan.
- Asisten Deputi Bidang Politik, Hukum dan Keamanan
  - Asisten Deputi Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan
  - Asisten Deputi Bidang Perekonomian
  - Asisten Deputi Bidang Pemerintahan Dalam Negeri dan Otonomi Daerah
  - Asisten Deputi Bidang Hukum
- f) Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan
- Asisten Deputi Hubungan Lembaga Negara dan Daerah
  - Asisten Deputi Hubungan Organisasi Kemasyarakatan dan Organisasi Politik
  - Asisten Deputi Pengaduan Masyarakat
  - Asisten Deputi Hubungan Masyarakat
- g) Deputi Bidang Administrasi Aparatur
- Biro Administrasi Pejabat Negara
  - Biro Administrasi Pejabat Pemerintah

- Biro Sumber Daya Manusia
  - Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Akuntabilitas Kinerja
- h) Staf Ahli
- i) Inspektorat
- j) Pusat Pendidikan dan Pelatihan

**e. Tugas Kementerian Sekretariat Negara**

Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 3 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sekretariat Negara. Kedudukan Sekretariat Negara adalah lembaga pemerintah yang dipimpin oleh Menteri Sekretaris Negara, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian Sekretariat Negara mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis dan administrasi serta analisis urusan pemerintah di bidang kesekretariatan negara untuk membantu Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

**f. Fungsi Kementerian Sekretariat Negara**

1. Dukungan teknis dan administrasi kerumahtanggan, keprotokolan, pers, dan media kepada Presiden.
2. Dukungan teknis dan administrasi kerumahtanggan dan keprotokolan, serta analisis kebijakan kepada Wakil Presiden dalam membantu Presiden menyelenggarakan pemerintahan negara.

3. Dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan tertinggi atas Angkatan Darat, Angkatan Laut, dan Angkatan Udara, dalam hal pengangkatan dan pemberhentian perwira Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Republik Indonesia, penganugerahan gelar, tanda jasa dan tanda kehormatan, yang wewenang penetapannya berada pada Presiden, serta koordinasi pengamanan Presiden dan Wakil Presiden beserta keluarga termasuk Tamu Negara setingkat Kepala Negara/Kepala Pemerintahan negara asing.
4. Dukungan teknis, administrasi, dan analisis dalam penyiapan izin prakarsa dan penyelesaian Rancangan Peraturan Perundang-Undangan, penyiapan pendapat hukum, penyelesaian Rancangan Keputusan Presiden mengenai grasi, amnesti, abolisi, rehabilitasi, ekstradisi, remisi perubahan dari pidana penjara seumur hidup menjadi pidana sementara, dan naturalisasi, serta permintaan persetujuan kepada Sekretaris Kabinet atas permohonan izin prakarsa penyusunan Rancangan Peraturan Perundang-Undangan dan atas substansi rancangan peraturan perundang-undangan.
5. Dukungan teknis, administrasi, dan analisis dalam penyelenggaraan hubungan dengan lembaga negara, lembaga non struktural, lembaga daerah, organisasi kemasyarakatan, organisasi politik, dan penyelenggaraan hubungan masyarakat, serta

penanganan pengaduan masyarakat kepada Presiden, Wakil Presiden dan atau Menteri.

6. Dukungan teknis dan administrasi serta analisis dalam pengangkatan, pemberhentian, dan pensiun pejabat negara, pejabat pemerintahan, pejabat lainnya, dan Aparatur Sipil Negara yang wewenang penetapannya berada pada Presiden.
7. Pembinaan, penataan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara, organisasi, tata laksana, dan akuntabilitas kinerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.
8. Pembinaan dan pemberian dukungan teknis dan administrasi di bidang perencanaan, keuangan, serta pengembangan pemerintahan berbasis elektronik di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, serta pemberian dukungan prasarana dan sarana untuk pejabat negara tertentu, dan dukungan administrasi kepada Dokter Kepresidenan.
9. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Sekretariat Negara.
10. Penyelenggaraan koordinasi kerja sama teknik antara Pemerintah Indonesia dengan Mitra Pembangunan, dan penanganan administrasi perjalanan dinas luar negeri.
11. Pengawasan atas pelaksanaan tugas dilingkungan Kementerian Sekretariat Negara, dan

12. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Presiden dan Wakil Presiden serta oleh Peraturan Perundang-Undangan.

**g. Dasar Hukum Kementerian Sekretariat Negara**

1. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Sekretariat Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916)
2. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 Tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Sekretariat Negara.
3. Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2015 tentang Kementerian Sekretariat Negara.

**h. Visi Kementerian Sekretariat Negara**

Dalam rangka memberikan dukungan pelayanan teknis, administrasi dan analisis kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan negara guna melaksanakan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015-2019. Kementerian Sekretariat Negara telah menetapkan visi Kementerian, sebagai berikut:

“Kementerian Sekretariat Negara yang andal dalam memberikan pelayanan kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian berlandaskan Gotong Royong”

Visi Kementerian Sekretariat Negara ditetapkan dengan mempertimbangkan tugas dan fungsi Presiden sebagai *the single chief of executif* (Kepala Negara dan Kepala Pemerintahan). Visi tersebut diarahkan untuk membawa Kementerian Sekretariat Negara menjadi suatu organisasi yang dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional, transparan, dan akuntabel serta dengan kualitas pelaksanaannya yang prima, berintegritas, efektif dan efisien.

#### **i. Misi Kementerian Sekretariat Negara**

Dalam rangka mewujudkan visi Kementerian Sekretariat Negara ditetapkan Misi Kementerian Sekretariat Negara sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan teknis dan administrasi serta analisis yang cepat, akurat dan responsif, kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam pengambilan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan negara.
2. Memberikan pelayanan kerumahtanggaan dan keprotokolan yang optimal kepada Presiden dan Wakil Presiden.
3. Memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan tertinggi atas Angkatan Darat, Angkatan Laut, dan Angkatan Udara.
4. Menyelenggarakan pelayanan yang efektif dan efisien di bidang pengawasan, administrasi umum, informasi, dan hubungan kelembagaan, dan

5. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan prasarana Kementerian Sekretariat Negara.

## **B. Penyajian Data Fokus Penelitian**

### **1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia**

Program Pendidikan dan Pelatihan merupakan upaya dari pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting. Peningkatan kualitas sumber daya manusia seperti (pengetahuan, perilaku dan keahlian) dan evaluasi terhadap kinerjanya sehingga nantinya dapat meningkatkan produktivitas kinerja individu maupun organisasi. Dengan pendidikan dan pelatihan diharapkan tujuan serta fungsi dari organisasi dapat tercapai dengan baik.

Kementerian Sekretariat Negara meningkatkan kinerja dengan Pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan. Hal ini sangat berkaitan dengan perencanaan organisasi dan proses perilaku pegawai untuk mendapatkan pengetahuan secara umum, keterampilan dan nilai dalam mengembangkan diri. Program pendidikan dan pelatihan dalam upaya pengembangan kapasitas diharapkan dapat

mengembangkan kompetensi aparatur sehingga menjadi penggerak utama organisasi pemerintahan dalam mencapai sebuah tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti lapangan. Pegawai yang akan melaksanakan program pendidikan dan pelatihan sebelumnya diidentifikasi kebutuhan diklat dilihat dari gap hasil uji kompetensi setiap pegawai, yang mana nantinya akan disesuaikan gap dengan diklat yang akan dilakukan. Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu Asni selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan pengembangan, Biro Sumber Daya Manusia:

“untuk menentukan pegawai yang akan melaksanakan diklat, kita akan mengidentifikasi berdasarkan gap kompetensi, kita ukur dulu nih gap setiap pegawai. Nah kita kan punya standar kompetensi jabatan lalu ketika kita uji misalnya pakai uji kompetensi nanti akan terlihat gap dari setiap pegawainya, apakah ada kesenjangan kompetensi dan kinerjanya. Dari situ dapat ditentukan diklat seperti apa yang harus dilaksanakan sesuai dengan gap dan diserahkan ke pusdiklat terkait pelaksanaannya” ( hasil wawancara pada tanggal 11 Januari 2019, di Kantor Kementerian Sekretariat Negara RI)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Asni tersebut. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Pelaksanaan pengembangan kapasitas melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat RI yang menentukan sdm untuk melakukan diklat merupakan tugas Biro sumber daya manusia dengan cara mengidentifikasi setiap pegawainya dilihat gap dari hasil uji kompetensi, setelah itu diserahkan ke pusdiklat terkait pelaksanaan diklat. Adapun pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan dilihat dari komponen pendidikan dan

pelatihan yaitu Tujuan diklat, Materi diklat, Metode Diklat, Media Diklat, Instruktur diklat, Evaluasi diklat.

#### **a. Tujuan**

Pengembangan kapasitas sdm melalui program pendidikan dan pelatihan sangatlah bijak apabila sebelum pelaksanaannya terlebih dahulu disusun perencanaan yang disesuaikan dengan tujuan akhir. Apabila proses pendidikan dan pelatihan dilihat kembali tujuan akhir, proses tersebut adalah tingkah laku yang diharapkan. Tujuan pengembangan kapasitas melalui program pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi ASN atau sdm nya. Kementerian Sekretariat Negara RI melaksanakan Pengembangan Kapasitas SDM melalui program Pendidikan dan Pelatihan memiliki tujuan dari setiap program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan.

Dalam hal ini, setiap pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh setiap pegawai yang melaksanakan program pendidikan dan pelatihan ini, dengan tujuan sebagai berikut:

##### **1) Pendidikan Tinggi Jenjang diploma/S1/S2/S3**

Merupakan proses belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan tinggi formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai tugas belajar bagi PNS dengan tujuan pemenuhan kualifikasi pendidikan dan pengetahuan dengan standar kompetensi jabatan, dan

persyaratan jabatan atau persyaratan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

## **2) Pelatihan Struktural Kepemimpinan**

Merupakan program peningkatan pengetahuan keterampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi kepemimpinan melalui proses pembelajaran secara intensif, selain itu untuk pemenuhan kompetensi pengelolaan pekerjaan dan sumber daya sesuai persyaratan jabatan.

## **3) Pelatihan Manajerial**

Program peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi teknis manajerial bidang kerja melalui proses pembelajaran secara intensif, selain itu untuk pemenuhan kompetensi teknis manajerial bidang kerja sesuai persyaratan jabatan.

## **4) Pelatihan Teknis**

Program peningatan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi penguasaan substantif bidang kerja melalui pembelajaran secara intensif, selain itu untuk pemenuhan penguasaan substantif bidang kerja sesuai tuntutan kebutuhan jabatan dan budang kerja.

### 5) Pelatihan Fungsional

program peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi bidang tugas yang terkait dengan jabatan fungsional melalui proses pembelajaran secara intensif dan juga pemenuhan pengetahuan atau penguasaan keterampilan sesuai tuntutan kebutuhan Jabatan Fungsional.

### 6) Pelatihan sosial kultural

Program pengangkatan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi Kompetensi Sosial Kultural melalui proses pembelajaran secara intensif, dan juga dapat memenuhi kebutuhan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku PNS.

Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Zeno selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi Pusat Pendidikan Kemensetneg:

“tujuan program diklat ini memang sesuai dari Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018, yaitu upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier, dan juga memang setiap diklat misalkan pendidikan tinggi jenjang Diploma S1/S2/S3, pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis dan pelatihan fungsional tujuannya untuk mengembangkan karier dan kompetensi SDM nya” (hasil wawancara pada 09 Januari 2019, di Kantor Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kemensetneg).

Selaras dengan pendapat Bapak Zeno, Ibu Asni Selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan mengemukakan:

“ya memang pengembangan sdm ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas sdmnya dengan

mengikutsertakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang bermutu, juga diharapkan dapat meningkatkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada negara, selanjutnya meningkatkan potesi teknik manajerial atau kepemimpinan dengan melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna penetapan arah kebijakan yang lebih efisien dan efektif, atas dasar itulah pengembangan sdm melalui pendidikan dan pelatihan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja” (hasil wawancara pada 11 Januari 2019 di Kantor Kementerian Sekretariat Negara RI)

Hal lain juga disampaikan Ibu Ulfina Yusman, Selaku Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan Fungsional, bahwa:

“untuk terkait pelatihan kompetensi fungsional sendiri, pelaksanaannya kita ikut sertakan dengan instansi pembina atau lembaga swasta yang memang terkait langsung pada penyelenggaraan pelatihan fungsional, misalkan pelatihan arisparis itu instansi pembina nya ANRI (Arsip Nasional Republik Indonesia), kenapa kita ikut sertakan instansi pembina atau pegawai terkait karena memang pegawai fungsional perlu hal yang mendukung salah satunya dengan pelaksanaan pelatihan fungsional ini, ya tujuannya supaya diarahkan menjadi fungsional tertentu gitu.. dan juga yang pasti kualitasnya sebagai pegawai fungsional dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan ini” (hasil wawancara pada 18 Februari 2019 di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kemensetneg RI)

Pendapat lain terkait pendidikan juga disampaikan ibu Anggaradian Ismarini, Selaku Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan Prajabatan dan Beasiswa Pendidikan, beliau mengatakan bahwa:

“kalau untuk diklat prajabatan itu kan diklat untuk cpns tujuannya itu misalkan, dapat mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS, dan juga mengaktualisasikan kedudukan dan peran PNS dalam kerangka NKRI. Itu sih misalkan seperti itu, nah ada program pengembangan lain juga ada pendidikan jenjang Diploma, S1/S2/S3, nah program pendidikan ini memang seperti beasiswa pendidikan, pegawai setneg diberi kesempatan untuk menerima program tersebut tetapi ada syaratnya yang sesuai dengan peraturan mensesneg no 5 tahun 2016, ya memang tujuan dari

program pendidikan ini sangat baik dan bermanfaat, dimana nantinya pegawai yang menerima program ini bisa melanjutkan studinya dan akan berpengaruh juga untuk jabatan dan kualitas kinerja mereka” (wawancara pada 18 Februari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

Berdasarkan hasil wawancara Bapak Zeno, Ibu Asni dan Ibu Ulfina dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan pengembangan kapasitas sdm melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI ini untuk meningkatkan kompetensi, kualitas dan kapasitas pegawainya. Selain itu juga Kemensetneg mempunyai masing-masing tujuan dari setiap pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakannya. Pelatihan Kompetensi Fungsional sendiri pelaksanaannya diikuti sertakan dengan Instansi Pembina dan lembaga swasta terkait, tujuannya selain meningkatkan kualitas juga dapat diarahkan sebagai pegawai fungsional tertentu.

**Tabel 4. Program, Tujuan dan Sasaran Pengembangan melalui program Pendidikan dan Pelatihan**

<b>Program</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Sasaran</b>
Rintisan Pendidikan Gelar	Setelah mengikuti program ini, peserta tugas belajar diharapkan mampu memiliki keahlian dengan mengacu pada Renstra pengembangan Pegawai di Kemensetneg dan mendukung ketersediaan SDM Kemensetneg yang berpendidikan berkualitas.	Pejabat / Pegawai dilingkungan Kemensetneg
Program Percepatan Pengembangan Rintisan Pendidikan dengan Gelar (P4G)	Setelah mengikuti program ini, peserta diharapkan mampu mempersiapkan dokumen aplikasi pendaftaran universitas/ lembaga donor, mencari beasiswa yang	Pejabat / Pegawai dilingkungan Kemensetneg

	sesuai, dan mempersiapkan <i>shortlisted candidates</i> agar mampu menunjukkan kompetensi yang di miliki kepada pewawancara sehingga dapat diterima sebagai penerima beasiswa.	
Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipi (CPNS)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menunjukkan sikap perilaku bela negara</li> <li>2. Mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS dalam pelaksanaan tugas jabatannya.</li> <li>3. Mengaktualisasikan kedudukan dan peran PNS dalam kerangka NKRI, dan</li> <li>4. Menunjukkan penguasaan kompetensi teknis yang dibutuhkan sesuai dengan bidang tugas.</li> </ol>	CPNS Kemensteneq
Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai peraturan perundang-undangan, dan kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai, norma, moralitas, dan bertanggung jawab dalam memimpin instansinya.</li> <li>2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi.</li> <li>3. Melakukan kolaborasi dan optimalisasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi.</li> <li>4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugas dalam upaya mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien, dan</li> <li>5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit</li> </ol>	Pejabat atau pegawai dengan pangkat / golongan minimal Penata Muda Tingkat I (III/b) atau yang disetarakan dan telah memiliki kompetensi untuk menduduki jabatan struktural Eselon IV atau Pengawas.

	instansinya.	
Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadi teladan bagi bawahan dan pemangku kepentingan dalam integritas, nasionalisme standar etika publik, nilai-nilai, norma, moralitas, dan tanggung jawab sesuai peraturan perundang-undangan.</li> <li>2. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah pencapaian tujuan pembangunan nasional dan visi instansinya.</li> <li>3. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna penetapan arah kebijakan yang lebih efektif dan efisien.</li> <li>4. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya manusia organisasinya dalam pencapaian arah kebijakan.</li> </ol>	Pejabat atau pegawai dengan pangkat / golongan minimal Penata Tingkat I (III/d) atau yang disetarakan dan telah memiliki kompetensi untuk menduduki jabatan struktural Eselon III atau Administrator.
Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas, berwawasan kebangsaan, menjunjung tinggi standar etika publik sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan, kemampuan untuk taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan tanggung jawab dalam memimpin unit instansinya.</li> <li>2. Merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasinya.</li> <li>3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola.</li> </ol>	Pejabat atau pegawai dengan pangkat / golongan minimal Pembina (IV/a) atau yang disetarakan dan telah memiliki kompetensi untuk menduduki jabatan struktural Eselon II atau Pimpinan Tinggi Pratama.
Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadi teladan bagi bawahan dan pemangku kepentingan dalam integritas, nasionalisme, standar etika publik, nilai-nilai,</li> </ol>	Pejabat dengan pangkat/golongan minimal Pembina Utama Muda

	<p>norma, moralitas dan tanggung jawab sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah pencapaian tujuan pembangunan nasional dan visi instansinya.</li> <li>3. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna penetapan arah kebijakan yang lebih efektif dan efisien, dan</li> <li>4. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya manusia organisasinya dalam pencapaian arah kebijakan.</li> </ol>	(IV/c) atau yang disetarakan yang telah memiliki kompetensi untuk menduduki jabatan struktural Eselon I atau Pimpinan Tinggi Madya.
Pelatihan <i>Reform Leader Academy</i> (RLA)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu memahami konsep dan kebijakan reformasi birokrasi.</li> <li>2. Mampu mengelola perubahan.</li> <li>3. Mampu menyusun <i>Road map</i> dan menyusun dokumen usulan reformasi birokrasi di instansinya.</li> <li>4. Mampu mengelola kinerja instansinya.</li> <li>5. Mampu melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di instansinya, dan</li> <li>6. Mampu menyusun rencana aksi reformasi birokrasi diinstansinya.</li> </ol>	Pejabat minimal Eselon III atau Administrator di lingkungan Kemensetneg
Pelatihan <i>Leadership for Lower Level Manager</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami prinsip komunikasi efektif.</li> <li>2. Membangun konsep hubungan kerja yang harmonis dalam tim kerja.</li> <li>3. Menginventarisasi alternatif pemecahan masalah, dan</li> <li>4. Mengavaluasi pengelolaan tugas jabat</li> </ol>	Pejabat Eselon IV atau Pengawas di lingkungan Kemensetneg, yang diutamakan bagi mereka yang mendapatkan tugas baru ( $\leq 2$ tahun) di luar rumpun atau fungsi pekerjaannya.
Pelatihan <i>Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami konsep dan prinsip</li> </ol>	Pejabat Eselon III

<i>for Middle Level Manager</i>	<p>dasar <i>adaptif leadership</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Memahami konsep dan prinsip dasar <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i></li> <li>Memahami proses dan teknik pengambilan keputusan.</li> <li>Mengembangkan konsep kolaborasi kerja yang efektif, dan</li> <li>Mengevaluasi pengelolaan tugas jabatan.</li> </ol>	atau Pengawas di lingkungan Kemensetneg, yang diutamakan bagi mereka yang mendapatkan tugas baru ( $\leq 2$ tahun) di luar rumpun atau fungsi pekerjaannya.
Pelatihan <i>Leadership Kuratif</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Berkomunikasi secara efektif dan bekerja sama dengan orang lain.</li> <li>Memiliki motivasi dan etos kerja yang tinggi.</li> <li>Memahami proses dan teknik pengambilan keputusan, dan</li> <li>Menerapkan fungsi <i>Coaching</i> dan <i>mentoring</i> kepada bawahan.</li> </ol>	Pejabat Eselon IV atau Pengawas, Eselon III atau Administrator dan Eselon II atau Pejabat Tinggi Pratama di lingkungan Kemensetneg.
Pelatihan <i>English Proficiency Test (EPT) Preparation</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mampu memahami monolog dan dialog dalam bahasa Inggris.</li> <li>Mampu memahami <i>grammar</i>, dan</li> <li>Mampu memahami konten bacaan dalam bahasa Inggris</li> </ol>	Pejabat/pegawai di lingkungan Kemensetneg, diprioritaskan kepada pejabat/pegawai yang membutuhkan peningkatan nilai EPT yaitu minimal nilai 400.
Pelatihan Bahasa Bagi Pemandu Kepresidenan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mampu memahami dasar-dasar bahasa Inggris yang biasa digunakan oleh seorang pemandu.</li> <li>Mampu memahami <i>grammar</i>, dan</li> <li>Mampu melakukan dan memahami komunikasi sederhana dalam bahasa Inggris.</li> </ol>	Pejabat/pegawai di lingkungan Istana Kepresidenan Bogor/ Cipanas/ Yogyakarta/ Bali yang memiliki tugas dan fungsi terkait dengan pemandu Istana.
Pelatihan <i>English for Specific Purpose: English</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memahami konteks kebutuhan untuk berkorespondensi dalam bahasa Inggris.</li> </ol>	Pejabat/pegawai di lingkungan Kemensetneg yang

<i>Corresponden</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Memahami aturan dasar surat menyurat dalam bahasa Inggris..</li> <li>3. Mengetahui macam-macam <i>Layout</i> surat dan bagian-bagian surat.</li> <li>4. Mengetahui jenis-jenis surat bisnis.</li> <li>5. Mengetahui bagaimana menyusun sebuah korespondensi dalam bahasa Inggris.</li> </ol>	<p>mempunyai tugas dan fungsi terkait korespondensi khususnya korespondensi dalam bahasa Inggris.</p>
Pelatihan <i>English for Specific Purposes: Academic Writing</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu memahami bacaan dalam bahasa Inggris.</li> <li>2. Mampu memahami <i>structure dan grammar</i> serta penerapannya pada kalimat dalam bahasa Inggris, dan</li> <li>3. Mampu menyusun paragraf dan essay dalam bahasa Inggris yang efektif dan menarik.</li> </ol>	<p>Pejabat/pegawai dilingkungan Kemensetneg yang merupakan peserta Program Percepatan Pengembangan Pendidikan dengan Gelar (P4G) Luar Negeri .</p>
Pelatihan IELTS <i>Preparation</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengenali jenis format tes IELTS</li> <li>2. Mengembangkan kemampuan berbahasa Inggris baik secara lisan maupun tulisan, dan</li> <li>3. Meningkatkan nilai/skor IELTS</li> </ol>	<p>Diutamakan bagi pejabat/pegawai dilingkungan Kemensetneg yang ikut serta dalam kegiatan P4G Luar Negeri.</p>
Pelatihan Naskah Dinas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami kebijakan pembinaan bahasa Indonesia ragam laras dinas.</li> <li>2. Memahami konsep Petunjuk Pelaksanaan Tata Naskah Dinas di Lingkungan Kemensetneg.</li> <li>3. Mengidentifikasi tata bahasa Indoensesia yang baik dan benar sesuai dengan pedoman umum ejaan bahasa Indonesia.</li> <li>4. Memahami konsep bentuk kata, pilihan kata, dan pembentukan istilah.</li> <li>5. Menyusun kalimat efektif dan paragraf.</li> </ol>	<p>Diutamakan bagi CPNS Kemensetneg Tahun 2018</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Menerapkan kaidah penulisan naskah dinas korespondensi dan pemberitahuan.</li> <li>7. Menerapkan kaidah penulisan naskah dinas arahan.</li> <li>8. Menerapkan kaidah penulisan naskah dinas khusus, berita acara, laporan, telaahan staf dan formulir, dan</li> <li>9. Mengoreksi dan menyusun konsep naskah dinas</li> </ol>	
<p>Pelatihan Kemampuan Dasar Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami dasar pengetahuan dan keterampilan TIK dalam aspek lingkungan perkantoran.</li> <li>2. Memahami penggunaan fitur-fitur dasar perangkat lunak pengolah kata (<i>word Processor</i>)</li> <li>3. Memahami penggunaan fitur-fitur dasar perangkat lunak pengolah data dan angka (<i>Spreadsheets</i>)</li> <li>4. Memahami penggunaan fitur-fitur dasar perangkat lunak pengolah bahan presentasi (<i>presentation tools</i>)</li> </ol>	<p>Para pejabat/pegawai Kemensetneg yang akan dipromosikan dalam Jabatan Eselon IV atau Pengawas dan Eselon III atau Administrator namun masih terkendala hasil nilai UPTIK yang belum memenuhi kualifikasi (<i>Pre-Basic</i> dan <i>Basic</i>)</p>
<p>Pelatihan Keahlian Pengadaan Barang/Jasa</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami gambaran umum pengadaan, prinsip dasar, kebijakan umum, kode etik dan dasar hukum/peraturan terkait, serta prinsip pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pengadaan barang/jasa.</li> <li>2. Memahami persiapan pengadaan barang/jasa mulai dari tahap perencanaan umum, penentuan sistem pengadaan, pemilihan metode kualifikasi, penyusunan jadwal pemilihan, penyusunan HPS, dan penyusunan dokumen pengadaan.</li> <li>3. Memahami prosedur pelaksanaan</li> </ol>	<p>Pejabat/pegawai dilingkungan Kemensetneg yang memiliki tugas dan fungsi terkait pengadaan barang/jasa pemerintah.</p>

	<p>pengadaan barang/konstruksi/jasa lainnya dan konsultasi.</p> <p>4. Memahami pelaksanaan pengadaan barang/jasa dengan cara swakelola.</p> <p>5. Mengetahui peraturan pelaksanaan pendayagunaan produksi Dalam Negeri dan Usaha Kecil dan Dana PHLN, dan</p> <p>6. Memahami kegunaan dan kebutuhan <i>e-procurement</i>.</p>	
<p>Pelatihan Penyusunan Rancangan Kontrak</p>	<p>1. Mengidentifikasi pokok pikiran dokumen kontrak.</p> <p>2. Menyusun bagian utama, isi, dan bagian penutup dokumen kontrak sesuai dengan prinsip dan aturan yang berlaku, dan</p> <p>3. Menyusun lampiran dokumen kontrak yang diperlukan.</p>	<p>Pejabat/pegawai dilingkungan Kemensetneg yang memiliki tugas dan fungsi terkait pengelolaan pengadaan barang/jasa, antara lain pada Unit Layanan Pengadaan, Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Pengadaan Barang/Jasa.</p>
<p>Pelatihan Pelayanan Prima Bagi ASN (PPASN)</p>	<p>1. Melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS yang sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan</p> <p>2. Menciptakan dan menerapkan strategi pelayanan prima dalam pengelolaan pelayanan publik.</p>	<p>Pejabat/pegawai dilingkungan Kemensetneg yang memiliki tugas dan fungsi terkait dengan pemberian pelayanan kepada Presiden, Wakil Presiden, Masyarakat umum (publik) dan <i>Stakeholders</i> lainnya.</p>
<p>Pelatihan Persiapan Purnakarya</p>	<p>1. Memahami konsep re-orientasi hidup pada masa purnakarya.</p>	<p>Pejabat/pegawai Kemensetneg yang</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Memahami pengelolaan diri terkait aspek jasmani dan rohani.</li> <li>3. Memahami kaidah pengelolaan keuangan dan investasi menjelang dan saat masuk pada masa purnakarya.</li> <li>4. Menggali potensi diri yang dapat dikembangkan pada masa purnakarya.</li> <li>5. Memahami langkah-langkah memulai kegiatan wirausaha.</li> <li>6. Mempraktikan minat kegiatan wirausaha, dan</li> <li>7. Memiliki gambaran umum kegiatan wirausaha yang sudah berjalan dengan baik.</li> </ol>	<p>akan memasuki masa purnakarya dalam jangka waktu paling lama 5 (lima) tahun.</p>
<p>Pelatihan Penyusunan Rekomendasi Kebijakan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami konsep analisis kebijakan.</li> <li>2. Memahami teknik analisis kebijakan dalam pengambilan keputusan.</li> <li>3. Membuat memo dan laporan terkait analisis kebijakan, dan</li> <li>4. Menyampaikan analisis kebijakan dengan efektif.</li> </ol>	<p>Pejabat/pegawai dilingkungan Kemensetneg yang memiliki tugas dan fungsi serta ruang lingkup pekerjaan terkait dengan penyusunan rekomendasi kebijakan, baik dalam negeri maupun luar negeri.</p>
<p>Pelatihan Keprotokolan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami penerapan keprotokolan di Indonesia.</li> <li>2. Memahami Penerpaan Keprotokolan dilingkungan Lembaga Kepresidenan.</li> <li>3. Memahami konsepsi dasar Keprotokolan.</li> <li>4. Mengelola manajemen acara dalam keprotokolan.</li> <li>5. Memahami pengaturan kunjungan Luar Negeri.</li> </ol>	<p>Sasaran peserta pelatihan ini adalah pejabat/pegawai yang bertugas pada satuan organisasi/unit kerja yang memiliki tugas dan fungsi terkait baik secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan</p>

		keprotokolan dilingkungan Kemensetneg.
Pelatihan <i>Photography</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui tipe-tipe kamera dan cara penggunaannya.</li> <li>2. Memahami teknik-teknik fotografi, dan</li> <li>3. Melakukan <i>editing</i> foto yang baik.</li> </ol>	Pegawai di lingkungan Kemensetneg yang memiliki tugas dan fungsi terkait dokumentasi foto, publikasi, dan kehumasan.
Pelatihan <i>Master of Ceremony (MC)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu mengetahui dan memahami etikat sebagai MC.</li> <li>2. Mampu meningkatkan kemampuan berbicara dan berkomunikasi secara efektif, dan</li> <li>3. Mampu berperan sebagai MC pada berbagai jenis acara dan mampu memahami berbagai hal terkait protokoleran</li> </ol>	Pejabat/pegawai dilingkungan Kemensetneg yang memiliki potensi untuk ditugaskan menjadi MC. Pusdiklat Kemensetneg akan melakukan seleksi khusus untuk kepesertaan pada pelatihan ini.
Pelatihan Penulisan Ilmiah Populer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah keterampilan berbahasa tulisan.</li> <li>2. Menuangkan ide dan gagasan dalam sebuah karya tulis</li> <li>3. Meningkatkan kemampuan menulis, dan</li> <li>4. Menghasilkan karya tulis ilmiah populer yang menarik dan mudah dipahami.</li> </ol>	Pejabat/pegawai dilingkungan Kemensetneg.
Pengembangan Kompetensi Sosial Kultural	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan wawasan dan pengetahuan, dan</li> <li>2. Menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh dalam pekerjaan dan kehidupan sehari-hari.</li> </ol>	Pejabat/pegawai di lingkungan Kemensetneg.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2019

Hal tersebut diperjelas Bapak Zeno, Selaku Kepala Bagian

Perencanaan dan Evaluasi, beliau mengatakan:

“pelatihan-pelatihan yang kita selenggarakan maupun kita ikut sertakan beragam yah.. sesuai dengan direktori pusdiklat juga, misal pelatihan struktural kepemimpinan itu ada pelatihan dasar, diklatpim I, II, dan III. Pelatihan kompetensi Manajerial ada pelatihan *Leadership for Lower Level Manajerial*, dan sebagainya, itu pastinya memiliki tujuan masing-masing dari setiap pelatihan” (wawancara pada 9 Januari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

## b. Materi

Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan kapasitas pegawai, selain itu juga dapat membantu mencapai tujuan instansi dengan memberikan kesempatan kepada tenaga kerja pada semua tingkatan organisasi untuk memperoleh pengetahuan, keahlian, kecakapan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan. Sebab itu materi pendidikan dan pelatihan harus berkaitan dengan tujuan. Seperti yang dikatakan Rusdiana (2015:39) bahwa materi diklat adalah keseluruhan topik yang dibahas dalam diklat yang akan berlangsung. Materi yang dibahas harus berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Bukan hanya berdasarkan tujuan, pilihan materi yang diambil bergantung pada isi pelatihan, desain instruksional, dan alat bantu pelatihan. Selain itu, rumusan materi harus tersusun sesuai struktur materi yang telah terintegrasi, yaitu memenuhi kebutuhan peserta akan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Prinsip perumusan materi juga harus sesuai dengan tingkat kemampuan dan latar belakang peserta pelatihan, dipilih

secara cermat dan diorganisasi dengan mempertimbangkan aspek kemanfaatan bagi peserta, dan harus bermanfaat bagi peserta pelatihan.

Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Zeno selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi, bahwa:

“pada proses perencanaan materi kita lihat misalkan dari kebutuhannya apa, lalu nanti kita analisis dan dilihat juga tujuan dari pelatihan itu apa nah dari tujuan itu kita bisa tentukan, hasil belajar apa yang ingin dicapai lalu nanti ada namanya indikator hasil belajar, nah setelah ketemu itu lah nanti kita susun materi apa yang pas, itu lah proses perencanaan materi untuk program pendidikan dan pelatihan ini. Dan memang setiap pelatihan dan diklat ini memiliki beberapa materi yang nantinya harus dipelajari oleh setiap peserta diklat, misal diklatpim Tingkat III yang akan berlangsung bulan depan, nah itu materinya ada agenda penguasaan diri, integritas dan wawasan kebangsaan, agenda inovasi dan masih ada yang lainnya” (hasil wawancara pada 09 Januari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

Selaras dengan Bapak Zeno juga disampaikan oleh Ibu Ira selaku Widyaiswara, bahwa:

“terkait materi diklat yang disampaikan itu biasanya dari LAN, tapi memang tergantung diklatnya, kalau materi seperti diklat Kepemimpinan itu dari LAN, sudah ada modulnya, tapi kalau materi-materi terkait diklat teknis seperti misalnya keprotokolan materinya tentang presentasi efektif nah kalau itu materinya kita buat sendiri dari beragam sumber... penyusunan materinya juga tergantung penanggung jawab, kita otomatis berkoordinasi dengan pihak penyelenggara yaitu bagian perencanaan dan evaluasi. Selain itu untuk pelatihan fungsional juga biasanya materinya sesuai dari instansi pembina atau lembaga swasta terkait. Misal seperti saya mengikuti pelatihan widyaiswara nah itu juga materinya diberikan dari LAN karena instansi pembina nya LAN” (wawancara pada 18 Februari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

Hal lain juga ditambahkan oleh Ibu Ulfina selaku Kepala Sub Bidang Penyelenggara Pelatihan Fungsional, bahwa:

“untuk mengenal kepada target meningkatkan kualitas pegawai yang memiliki jabatan fungsional, terkait materinya kita biasanya kerja sama nih dengan instansi pembina atau lembaga swasta terkait, misalkan pelatihan arsiparis materinya tentang dasar-dasar kearsipan, nah itu kita harus kerjasama dengan Pusdiklat ANRI (Arsip Nasional Republik Indonesia) dengan mendatangkan pengajar-pengajar dari pusdiklat ANRI kesini untuk mengajarkan materi yang sesuai dengan mereka yang biasa sampaikan disana” (wawancara pada 18 Februari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa materi program pendidikan dan pelatihan dibuat hasil proses perencanaan. Proses tersebut di analisis dari kebutuhan dan tujuan diklat setelah itu dilihat dari indikator hasil belajar baru dapat disusun materi yang sesuai. Materi setiap pendidikan dan pelatihan ada bermacam-macam tapi ada juga materi yang disusun oleh instansi pembina terkait, seperti pelatihan fungsional biasanya materinya disusun secara bekerja sama dengan instansi terkait agar peserta pelatihan dapat menerima manfaat pelatihan yang sesuai diharapkan. Seperti yang dikatakan Bapak Zeno ada beberapa materi dari setiap program bermacam-macam seperti tabel dibawah ini:

**Tabel 5. Materi program pendidikan dan pelatihan Kementerian Sekretariat Negara RI**

<b>Program</b>	<b>Materi</b>
Program Percepatan Pengembangan Rintisan Pendidikan dengan Gelar (P4G)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Alumni's Sharing Experience</i></li> <li>2. <i>Basic English Writing Skills</i></li> <li>3. <i>How to Enhance the Candidates Selling Point on Application Form</i></li> <li>4. <i>Writing for Doctoral Research Proposal</i></li> </ol>
Pelatihan Dasar Calon Pegawai	1.2 Pembentukan karakter PNS

Negeri Sipil (CPNS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Agenda sikap perilaku bela negara</li> <li>b. Agenda nilai-nilai dasar PNS</li> <li>c. Agenda kedudukan dan peran PNS dalam NKRI</li> <li>d. Agenda Habitulasi</li> </ul> <p>2.2 Penguatan kompetensi Teknis Bidang Tugas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kompetensi teknis umum/administratif</li> <li>b. Kompetensi teknis substantif</li> </ul>
Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Agenda penguasaan diri: pilar-pilar kebangsaan, standar etika publik, dll</li> <li>2. Agenda diagnosa perubahan organisasi: isu-isu strategis dan <i>diagnostic reading</i>.</li> <li>3. Agenda Inovasi: berpikir Kreatif dan Inovatif, pengenalan potensi diri</li> <li>4. Agenda tim efektif: kecerdasan emosional, koordinasi dan kolaborasi</li> <li>5. Agenda proyek perubahan</li> </ul>
Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Agenda Penguasaan Diri: Integritas dan wawasan kebangsaan</li> <li>2. Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi: Isu Strategis</li> <li>3. Agenda Inovasi: Inovasi, pengembangan potensi diri, dll</li> <li>4. Agenda Tim Efektif: jenjang kerja dan membangun tim efektif</li> <li>5. Agenda proyek perubahan: proyek perubahan</li> </ul>
Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Agenda Penguasaan Diri: Integritas dan wawasan kebangsaan.</li> <li>2. Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi: isu strategis, organisasi bekerja tinggi.</li> <li>3. Agenda Inovasi: inovasi dan <i>Benchmarking</i> ke <i>Best Practice</i>.</li> <li>4. Agenda Tim Efektif: membangun Tim Efektif</li> <li>5. Agenda proyek perubahan</li> </ul>
Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Agenda Penguasaan Diri: Integritas dan wawasan kebangsaan.</li> <li>2. Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi: Isu Strategis dan <i>Diagnostic Reading</i></li> <li>3. Agenda Inovasi: Inovasi dan</li> </ul>

	<p><i>Benchmarking ke Best Practice</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Agenda Tim Efektif: membangun tim efektif</li> <li>5. Agenda Proyek Perubahan: <i>Policy Brief</i> dan Proyek Perubahan.</li> </ol>
Pelatihan <i>Reform Leader Academy (RLA)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Setting Strategic Agenda</i></li> <li>2. <i>Commitment Building</i></li> <li>3. <i>Taking Ownership</i></li> <li>4. <i>Collaborative Leadership</i></li> <li>5. <i>Building High Performing Government</i></li> </ol>
Pelatihan <i>Leadership for Lower Level Manager</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikasi Efektif</li> <li>2. Hubungan Tim Kerja</li> <li>3. Pemecahan Masalah</li> <li>4. Pengelolaan Tugas</li> </ol>
Pelatihan <i>Leadership for Middle Level Manager</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Adaptive Leadership</i></li> <li>2. Konsep <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i></li> <li>3. Proses dan Teknik Pengambilan Keputusan</li> <li>4. Kolaborasi kerja</li> <li>5. Pengelolaan tugas</li> </ol>
Pelatihan <i>Leadership Kuratif</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan dalam kreativitas dan inovasi untuk keunggulan di masa depan.</li> <li>2. Kepemimpinan autentik dengan integritas keunggulan.</li> <li>3. Komunikasi kepemimpinan dalam keunggulan kecerdasan sosial.</li> </ol>
Pelatihan <i>English Proficiency Test (EPT) Preparation</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Listening Strategy</i></li> <li>2. Pengenalan Jenis Kata dan Pembentukan Kalimat Sempurna</li> <li>3. <i>Listening for Restatements, Agreements, and Suggestions. Dll</i></li> </ol>
Pelatihan Bahasa Bagi Pemandu Istana Kepresidenan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Basic English for Tour Guide</i></li> <li>2. <i>Grammar</i></li> <li>3. <i>Speaking</i></li> <li>4. <i>Public Speaking</i></li> <li>5. Praktik</li> </ol>
Pelatihan <i>English for Specific Purposes: English Correspondence</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Introduction to English Correspondence and Business Writteng Basic</i></li> <li>2. <i>Parts and Layout of a Letter</i></li> <li>3. <i>Letter of Concerning, Invitation, Acceptance and Refusal</i></li> <li>4. <i>Letter of Handling Compalaint</i></li> </ol>

Pelatihan <i>English for Specific Purpose: Academic Writing</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Introduction, Request, and Enquiries</i></li> <li>2. <i>The Writing Process</i></li> <li>3. <i>Understanding the Essay Prompt</i></li> </ol>
Pelatihan IELTS Preparation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Speaking: Preparation for IELTS Interview</i></li> <li>2. <i>Listening: Preparation for the Listening Test</i></li> <li>3. <i>Reading: Preparation for the Reading Test</i></li> <li>4. <i>Writing: Preparation for the Writing Test</i></li> </ol>
Pelatihan Tata Naskah Dinas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan Pembinaan Bahasa Indonesia Ragam Laras Dinas</li> <li>2. Tinjauan Umum Petunjuk Pelaksanaan Tata Naskah Dinas di Lingkungan Kemensetneg</li> <li>3. Pedoman Ejaan Bahasa Indonesia (PUEBI)</li> </ol>
Pelatihan Kemampuan Dasar Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dasar TIK</li> <li>2. Penggunaan Aplikasi Microsoft Word</li> <li>3. Penggunaan Aplikasi Microsoft Excel</li> <li>4. Penggunaan Aplikasi Microsoft Powerpoint</li> </ol>
Pelatihan Keahlian Pengadaan Barang/Jasa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengantar pengadaan Barang/Jasa</li> <li>2. Persiapan pengadaan Barang/Jasa</li> <li>3. Pelaksanaan Barang/Jasa Pekerjaan kontruksi, jasa konsultasi, jasa lainnya</li> </ol>
Pelatihan Penyusunan Rancangan Kontrak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengantar Dasar Kontrak</li> <li>2. Pengertian Dasar Kontrak</li> <li>3. Tahapan Penyusunan Kontrak</li> <li>4. Anatomi Kontrak Pengadaan</li> </ol>
Pelatihan Pelayanan Prima Bagi ASN (PPASN)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reformasi Pelayanan Publik</li> <li>2. Pengantar Pelayanan Prima</li> <li>3. Standar Penyelenggaraan Pelayanan Publik Instansi Pemerintah</li> <li>4. Inovasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik</li> </ol>
Pelatihan Persiapan Purnakarya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Re-Orientasi Hidup dalam Masa Purna Karya</li> <li>2. Sehat Jasmani dan Rohani di Masa Purna Karya</li> <li>3. Pengelolaan keuangan dan Investasi yang Efektif</li> </ol>

Pelatihan Penyusunan Rekomendasi Kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Kebijakan dan Peningkatan Kualitas Pengambilan Keputusan</li> <li>2. Konsepsi Analisis Kebijakan</li> <li>3. Peranan dan Tantangan dan Dukungan Kebijakan dalam Perencanaan Pembangunan Nasional</li> </ol>
Pelatihan Keprotokolan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ceramah Pembekalan Keprotokolan</li> <li>2. Ceramah Substantif Keprotokolan</li> <li>3. Konsepsi Dasar Keprotokolan: tata tempat, tata penghormatan, dan tata upacara</li> </ol>
Pelatihan <i>Photography</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengantar fotografi</li> <li>2. Tipe kamera dan format</li> <li>3. Aksesoris kamera dan lensa</li> <li>4. Pengenalan kamera dan lensa, dll</li> </ol>
Pelatihan <i>Master of Ceremony (MC)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengantar MC</li> <li>2. Membangun mental percaya diri</li> <li>3. Teknik berbicara di muka umum (vokal, verbal, visual)</li> <li>4. Mengenal berbagai jenis acara</li> </ol>
Pelatihan Penulisan Ilmiah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengenalan tulisan</li> <li>2. Jurnalisme presisi dan metodologi</li> <li>3. Sistematika tulisan dan menyusun paragraf serta kalimat efektif</li> <li>4. Pilihan diksi dan pemaknaan</li> </ol>
Pengembangan Kompetensi Sosial Kultural	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikasi</li> <li>2. Kepemimpinan</li> <li>3. <i>Parenting</i></li> <li>4. <i>Sport</i></li> <li>5. Motivasi</li> <li>6. <i>Financial Management</i></li> <li>7. Teknologi dan Informasi</li> </ol>

**Sumber: Olahan Penulis 2019**

### c. Metode

Dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan, selain kurikulum, metode memegang peranan penting. Menurut Rusdiana (2015:116) bahwa metode pembelajaran

repository.ub.ac.id

dalam pendidikan dan pelatihan dapat diartikan sebagai cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam bentuk kegiatan nyata dan praktis untuk mencapai tujuan pembelajaran. Selain itu juga metode merupakan cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan tertentu. Kementerian Sekretariat Negara dalam melaksanakan Pengembangan Kapasitas SDM nya menggunakan metode klasikal dan non klasikal, klasikal yang berarti dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka didalam kelas, sedangkan non klasikal yang berarti dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja atau pembelajaran di luar kelas.

Sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, bahwa metode pengembangan kompetensi klasikal melalui jalur pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, dan pelatihan sosial kultural. Sedangkan metode non klasikal melalui jalur: *coaching*, *mentoring*, pelatihan jarak jauh, *datasering (secondment)*, pembelajaran alam terbuka (*outbond*), patok banding (*benchmarking*), pertukaran antar PNS dengan pegawai swasta/ badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah, belajar mandiri, komunitas belajar, bimbingan ditempat kerja, magang/ praktik kerja, dan jalur bentuk pengembangan kompetensi non klasikal lainnya.

Hal tersebut disampaikan Ibu Asni, selaku Kepala Sub Bidang Perencanaan dan pengembangan Biro SDM, bahwa:

“untuk mendorong pelatihan kita menggunakan metode *coaching* seperti memberi bimbingan dan pembekalan untuk mengoptimalkan potensi diri, *mentoring* itu seperti memberi bimbingan juga dan mentransfer pengetahuan atau pengalaman, walaupun *coaching dan mentoring* masih terus kita tingkatkan dan memang selain itu juga ada namanya *Benchmarking*. Itu semua sesuai Peraturan Kepala LAN. (wawancara pada 11 Januari 2019, di Kantor Kementerian Sekretariat Negara RI)

Selaras dengan pendapat Ibu Asni, pendapat lain juga disampaikan oleh Bapak Zeno, selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi, bahwa:

“pada pelaksanaan pengembangan melalui program pendidikan dan pelatihan kita menggunakan metode pelatihan klasikal dan non klasikal sesuai dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 10 Tahun 2018, itu sudah beberapa kita terapkan dan terus kita tingkatkan, misal metode ceramah, diskusi tanya jawab, *Role Playing*, *mentoring*, seminar dll sebagainya kita juga kan pastinya menerapkan metode on off jadi, on nya para peserta melaksanakan diklat di pusdiklat sedangkan off nya peserta akan menerapkan hasil dari trainingnya di unit kerja nya gitu..” (hasil wawancara pada 9 Januari 2019 di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

Pendapat yang sama juga ditambahkan oleh Ibu Ulfina Yusman, selaku Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan Fungsional, beliau mengatakan:

“berbagai metode pendidikan dan pelatihan terus kita terapkan agar pegawai dilingkungan Kemensetneg dapat meningkatkan kualitasnya, walaupun belum sempurna tapi terus kita tingkatkan, kita juga ada namanya pengembangan kompetensi *serial lecture* itu sifatnya seperti metode seminar biasanya berlangsung kurang lebih 4 jam, dan pesertanya bisa 100-200an pegawai, karena ini memang kita publikasi ke setiap unit kerja khususnya di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, salah satunya bulan Desember kemarin itu kita ambil tema tentang komunikasi dalam berorganisasi” (hasil wawancara pada 18 Februari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)



**Gambar: 8 informasi pengembangan serial culture**

Sumber: Media sosial Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kemensetneg RI (2019)

Hal lain juga disampaikan Ibu Ardita, selaku pegawai peserta diklat.

Beliau mengatakan bahwa:

“metode-metode yang digunakan sangat sesuai dengan materi dan tujuan diklat selain itu menggunakan metode *fun learning*. Misal dengan games, outbond, simulasi ada juga *roleplaying* jadi misalkan ada permasalahan tertentu nah saya harus menyelesaikan masalah permasalahan tersebut seakan-akan saya terlibat. Jadi memang manfaatnya saya rasakan sekali dengan menggunakan metode-metode ini jadi kita seperti belajar atau latihan sambil mempraktikan” (wawancara pada 18 Januari 2019, di Kantor Kementerian Sekretariat Negara RI)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa metode yang digunakan dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan ini adalah pelatihan secara klasikal dan non klasikal, seperti mentoring, ceramah, seminar dll. Selain itu

pelaksanaan diklat juga dilakukan secara on-off yaitu on pelaksanaannya di pusdiklat, sedangkan off penerapan di unit kerja. Penerapan metode tersebut terus ditingkatkan oleh penyelenggara diklat agar pegawai terus bisa meningkatkan kompetensi dan kualitasnya.

#### **d. Media**

Media pembelajaran secara umum adalah alat bantu proses dalam belajar mengajar. Media pembelajaran dapat dipergunakan untuk merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan atau keterampilan belajar sehingga dapat mendorong terjadinya proses belajar yang lebih efektif. Rusdiana (2015:124) Media harus digunakan untuk membantu penyajian, bukan sebagai penolong untuk menggantikan penyajian. Media pembelajaran yang di rencanakan dengan baik dapat membantu dalam mengilustrasikan materi yang disampaikan. Selain itu juga media pembelajaran adalah sebuah alat yang berfungsi untuk menyampaikan pesan ataupun informasi yang akan diberikan dalam suatu pembelajaran.

Kementerian Sekretariat Negara dalam mengembangkan sumber daya manusia nya menggunakan media *e-learning*, menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara RI Nomor 8 Tahun 2018 *e-learning* merupakan pengembangan kompetensi PNS yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan peningkatan kinerja.

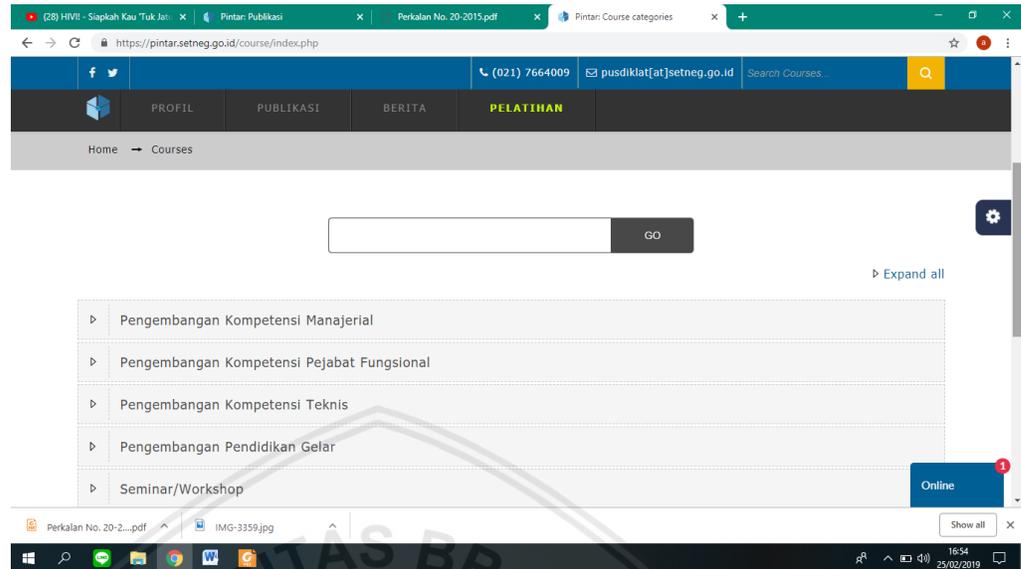
Seperti halnya disampaikan Bapak Zeno, selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi. Beliau mengatakan:

“media pembelajaran disini terkait dengan pendidikan dan pelatihan kita menggunakan *e-learning* sebagai media nya, agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pengembangan kompetensi dan media lain konvensional juga. Ya walaupun belum sempurna tapi terus kita tingkatkan.” (wawancara pada 18 Februari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

Hal yang sama juga ditambahkan oleh Ibu Ira selaku Widyaiswara, beliau mengatakan:

“penyelegaraan pendidikan dan pelatihan di Kemensetneg ini media utamanya menggunakan *e-learning*, tetapi kita juga pastinya menerapkan media-media lain untuk mendukung penyelenggaraan diklat ini. Nah biasanya kita kalau dikelas ada bahan tayang, bahan bacaan, dan masih banyak lagi media yang kita terapkan” (wawancara pada 18 Februari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)





**Gambar:9 contoh e-learning**

Sumber: PINTAR (Portal Informasi Pendidikan dan Pelatihan Terpadu Kementerian Sekretariat Negara RI) 2019

Pendapat lain disampaikan Ibu Fetty selaku Pegawai Analis Evaluasi.

Beliau mengatakan bahwa:

“pada pelaksanaan diklat ini pegawai menggunakan *e-learning* sebagai media nya, setiap pegawai yang akan ikut diklat wajib buka PINTAR (Portal Informasi Pendidikan dan Pelatihan Terpadu Kementerian Sekretariat Negara RI), PINTAR ini dilengkapi dengan dokumen-dokumen pendukung, seperti materi-materi, bahan tayang, terus evaluasi pengajar, dan juga daftar hadir otomatis, misal yang baru saja dilaksanakan diklat kepemimpinan, nah itu pegawai harus cek ini kehadirannya” (wawancara pada, 18 Februari 2019 di Pusdiklat Kemensetneg)

Bapak Irawan, Selaku Kepala Bagian Kerumahtanggan, juga menambahkan:

“fasilitas yang memadai juga sebagai pendorong media dalam kegiatan diklat ini, di Pusdiklat Kemensetneg di sediakan ruang kelas yang didesain senyaman mungkin, dengan fasilitas yang lengkap seperti proyektor, audio, dan media visual ” (Wawancara pada 18 Februari 2019, di Pusdiklat Kemensetneg)



**Gambar 10 Ruang kelas dilengkapi Proyektor dan Audio**  
**Sumber: Dokumentasi Penulis, 18 Februari 2019**

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa, media yang digunakan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan menggunakan, media *e-learning*, audio, visual dan proyeksi. Media *e-learning* setiap pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan wajib membuka PINTAR (Portal Informasi Pendidikan dan Pelatihan sumber Daya Manusia Kementerian Sekretariat Negara RI). Tidak hanya itu fasilitas untuk media di Pusdiklat Kemensetneg juga cukup memadai untuk mendorong kegiatan diklat.

#### **e. Instruktur**

Instruktur sering disebut juga trainer. Menurut Notoatmodjo dalam Rusdiana (2015:41) instruktur adalah “guru”. seorang instruktur harus selalu mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya dalam bidang pekerjaan yang digeluti. Instruktur juga dituntut untuk selalu kreatif mengembangkan kemampuannya agar mampu menciptakan pengalaman belajar yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Dalam setiap sesi pelatihan, instruktur harus dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dengan cara memberikan kesan yang baik. Tindakan seorang instruktur di depan kelas menunjukkan jenis suasana yang peserta harapkan. Salah satu aparatur yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat untuk tujuan peningkatan SDM yaitu Widyaiswara. Widyaiswara merupakan kelompok fungsional yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam pembentukan sikap mental dan kualitas intelektualitas sasaran didik. Oleh karena itu, Widyaiswara harus menguasai ilmu pengetahuan yang diinginkan oleh sasaran didik serta terus berusaha mengembangkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pembangunan. Penguasaan terhadap metode juga pelatihannya juga perlu agar penyampaian ilmunya dapat lebih efektif. Hal tersebut dijelaskan oleh bapak Zeno Selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi. Beliau menjelaskan bahwa:

“Instruktur penyelenggaraan diklat Kementerian Sekretariat Negara itu menyesuaikan yah.. kalau diklatnya kita selenggarakan sendiri atau swakelola itu instruktur nya ya widyaiswara pegawai kelompok fungsional, sedangkan kalau penyertaan itu kita diikuti sertakan atau memang memadai biasanya kita datangkan ke pusdiklat, itu instruktur nya atau pembina nya dari instansi atau lembaga swasta terkait misal untuk diklat pengembangan kompetensi fungsional, itu instruktur nya ada yang dari LAN, dan ada juga kontraktual itu kita bekerja sama dengan pihak ketiga, misalkan pelatihan bahasa inggris nah kita akan bekerja sama dengan lembaga bahasa inggris, instruktur nya juga dari sana” (wawancara pada 9 Januari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

Selaras dengan bapak Zeno, Ibu Ulfina Yusman selaku Kepala Sub

Bidan Penyelenggaraan Pelatihan Fungsional, beliau mengatakan bahwa:

“karena diklat fungsional itu kita sistem nya penyertaan, jadi instruktur nya juga harus dengan instansi pembina atau lembaga swasta terkait agar sesuai dengan sasaran nya, kalau untuk widyaiswara itu instruktur nya dengan LAN, Arsip dengan ANRI, Pranata Komputer dengan BPS, analisis kepegawaian dengan BKN, dan Pustakawan dengan Perpustakaan” (hasil wawancara 18 Februari 2019, di Pusdiklat Kemensetneg RI)

Hal lain juga ditambahkan Ibu Ira Selaku Widyaiswara, beliau mengatakan bahwa:

“saya sebagai widyaiswara itu bisa kita mengajukan sendiri ada lowongannya gitu, dan bisa juga dipilih. Nah nantinya kita juga mengikuti pelatihan yang mana pengajar nya dari LAN, karena memang seorang widyaiswara kan harus menguasai ilmu pengetahuan yah, dan cara penyampaian mengajar juga gimana caranya supaya tidak membosankan” (wawancara pada 18 Februari 2019, di Pusdiklat Kemensetneg RI)

Ibu Ardita, Selaku Pegawai Peserta Diklat. Beliau menambahkan

“pada saat saya mengikuti pelatihan dasar (latsar) widyaiswara bukan hanya dari internal Kemensetneg saja, namun didatangkan juga dari LAN. Penyampaian materi nya cukup baik dan mudah dipahami karena widyaiswara atau pemateri memiliki gaya mengajar masing-

masing dengan menggunakan metode *fun learning* dengan bantuan komponen pengajaran seperti film yang berisi contoh-contoh penerapan materi latsar secara lebih riil. Selain itu juga widyaiswara menyelipkan games yang memiliki korelasi dengan materi yang disampaikan sehingga peserta latsar dapat memahami materi dengan mudah” (Wawancara pada 19 Januari 2019, di Kantor Kementerian Sekretariat Negara RI)

Hal yang sama juga di tambahkan Bapak Fajar selaku peserta Diklat, beliau mengatakan:

“selama saya mengikuti beberapa diklat, seperti diklat prajabatan, diklat komputer, dan diklat keselamatan kerja. Itu widyaiswara atau instruktur dari instansi lain menyampaikannya cukup baik, mudah dimengerti, dan seimbang antara teori dengan praktiknya” (wawancara pada 8 Februari di Kantor Kementerian Sekretariat Negara RI)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa instruktur dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Kementerian Sekretariat Negara RI, yaitu sesuai penyelenggaraannya dan jenis diklatnya. Instruktur untuk penyelenggaraan diklat sendiri ada widyaiswara merupakan pegawai kelompok fungsional Kemensetneg misalkan untuk diklat teknis atau kepemimpinan. Pelaksanaan diklat fungsional instruktur nya dari instansi pembina atau lembaga swasta terkait. Pelatihan Bahasa Inggris instruktur nya dari lembaga Bahasa Inggris. Instruktur atau widyaiswara juga mengikuti pelatihan agar menguasai ilmu pengetahuan dan dapat menyampaikan materi secara baik.

#### f. Evaluasi

Evaluasi pendidikan dan pelatihan adalah komponen penting dalam sistem diklat. Tanpa evaluasi, tidak dapat diketahui program diklat yang diselenggarakan oleh suatu lembaga diklat berhasil atau tidak. Tingkat pencapaian suatu efektivitas dan efisiensi suatu program diklat diketahui dari hasil evaluasi diklat yang kemudian dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan dalam pengendalian diklat sekaligus bahan penyempurnaan diklat pada waktu yang akan datang. Rusdiana (2015:100).

Kegiatan evaluasi terhadap kegiatan pelatihan sangatlah penting karena evaluasi akan menentukan nilai atau manfaat kegiatan dengan menggunakan informasi yang tersedia. Kementerian Sekretariat Negara RI dalam mengevaluasi pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan menggunakan metode kuesioner dan penilaian. Hal tersebut dijelaskan oleh ibu Fetty selaku Analis Evaluasi, beliau mengatakan:

“dalam mengevaluasinya kita menggunakan metode kuesioner yang harus diisi, nah kuesionernya kalau untuk evaluasi pengajar bisa diisi langsung dari *e-learning*, tapi ada juga melalui google form untuk mempermudah pengisian kalau pesertanya bukan pegawai setneg, kare akan diklapim pesertanya dari instansi lain juga. Sedangkan kalau diklat diklat teknis itu kita pakai *individual project*, nah *individual project* itu ketika kita belajar sesuatu misalkan ms word, ms excel dan ms Powerpoint. Kemudian untuk evaluasi hasil pasca diklat mereka harus mengirimkan hasil karya mereka, jadi setelah diklat mereka harus membuat karya misalkan membuat surat, atau membuat powerpoint. Nah kalau diklatpim itu project perubahan seperti inovasi gitu Kemudian mereka kirimkan kepada kita nah kita hubungkan kepada si pengajarnya tersebut apakah sudah sesuai dengan yang diajarkan didalam kelas atau belum, nanti si pengajarnya itu memberikan penilaian lalu dikasih ke kita. Nah kalau kuisisioner kan

ada 2 dari alumni dan dari atasan nah itu dijadikan satu dengan *individual Projectnya*” (wawancara pada 18 Februari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

Form EVA 04.03

EVALUASI PEMANFAATAN MATERI DIKLAT

**Data Diklat**

Evaluasi Pasca Diklat

Tempat Penyelenggaraan

Tanggal Diklat

**Pejabat Penilai**

Nama Pegawai

NIP

Jabatan

Unit Kerja

**A. Petunjuk Pengisian**

Dalam rangka mengevaluasi pemanfaatan materi diklat oleh para Alumni, Pusdiklat akan mengukur *Frekuensi Pemanfaatan Materi Diklat* yang pernah Anda pelajari. Berilah tanda silang (✓) pada kolom yang sesuai dengan pendapat Anda dan berilah komentar tentang bagaimana materi tersebut bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan Anda.

Keterangan Alternatif Jawaban dan Skor:

1 = Tidak pernah  
2 = Jarang  
3 = Kadang-kadang  
4 = Sering  
5 = Sangat Sering/ Selalu

No.	Pokok Bahasan	1	2	3	4	5
1.	<b>Penerapan proses perancangan pembuatan infografis</b> (Menentukan topik/tema, Melakukan analisis dan interpretasi data, Membuat narasi, Mencari referensi yang sesuai topik, dan Membuat sketsa/wireframe)					
2.	<b>Penggunaan tools program pengolah infografis</b> (Menggunakan Adobe Photoshop, Menggunakan Adobe Illustrator, Menggunakan Online Freeware)					
3.	<b>Penyajian produk infografis yang informatif dan menarik</b>					

**Gambar: 11 form kuesioner materi diklat**  
Sumber: data pusdiklat Kemensetneg RI (2019)

**Evaluasi Penceramah dan Pengajar**

Tulis nilai yang Saudara berikan pada kolom di bawah ini, dengan rentang nilai dari 1 sampai dengan 100 (Misal: 87) memperhatikan kriteria atau ketentuan pada masing-masing penilaian!

**Pilihlah Nama Penceramah/Pengajar!**

Choose . . .

**1. Ketepatan waktu dan kehadiran**

Tulis nilai yang Saudara berikan pada kolom di bawah ini sesuai dengan kriteria, sebagai berikut:

- Jika mampu hadir dan siap sebelum pembelajaran dimulai, dapat diberikan nilai dengan rentang: 1 - 20
- Jika mampu memulai pembelajaran dengan tepat waktu, dapat diberikan nilai dengan rentang: 21 - 40
- Jika mampu menyesuaikan alokasi waktu dengan bobot materi, dapat diberikan nilai dengan rentang: 41 - 60
- Jika mampu menyesuaikan alokasi waktu dengan dinamika pembelajaran, dapat diberikan nilai dengan rentang: 61 - 80
- Jika mampu menyelesaikan skenario pembelajaran dengan tepat waktu, dapat diberikan nilai dengan rentang: 81 - 100

**2. Sistematika penyajian**

Tulis nilai yang Saudara berikan pada kolom di bawah ini dengan rentang nilai 1 s.d. 100 berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- Mampu menyampaikan tujuan pembelajaran
- Mampu menarik perhatian peserta
- Mampu menghubungkan materi pelatihan dengan materi lainnya yang relevan
- Mampu memberikan instruksi dan arahan yang jelas terkait dengan pembelajaran
- Mampu menyajikan materi secara sistematis dan mudah dipahami

Dengan ketentuan:

1. Jika memenuhi 5 (lima) kriteria di atas dapat diberikan nilai dengan rentang: 81 s.d. 100
2. Jika memenuhi 4 (empat) kriteria di atas dapat diberikan nilai dengan rentang: 61 s.d. 80
3. Jika memenuhi 3 (tiga) kriteria di atas dapat diberikan nilai dengan rentang: 41 s.d. 60
4. Jika memenuhi 2 (dua) kriteria di atas dapat diberikan nilai dengan rentang: 21 s.d. 40
5. Jika hanya memenuhi 1 (satu) kriteria di atas dapat diberikan nilai dengan rentang: 1 s.d. 20

**Gambar:12 form kuisisioner evaluasi pengajar**

Sumber: PINTAR (Portal Informasi Pendidikan dan Pelatihan Terpadu (2019))

Hal lain juga disampaikan oleh Bapak Zeno, selaku Kepala Bagian

Perencanaan dan Evaluasi. Beliau mengatakan bahwa:

“kalau untuk pengukuran nilainya ada indeks peningkatan kompetensinya, nah untuk menentukannya itu apakah sudah sesuai target atau belum kita lihat dari kuisisioner yang sudah diisi oleh alumni dan atasannya, dan ada juga individual project nya, nah itu dijadikan satu lalu dapat menentukan indeks nya. Indeks peningkatan kompetensinya dari 0=(Tidak memuaskan), 1= 1,1 (Kurang Memuaskan), 2=2,2 (Cukup Memuaskan), 3=3,1 (Memuaskan), 4=4,1 (Sangat Memuaskan), nah kalau dilihat indeks nya capaian kita sudah melibihi target, jadi target kita 3 sedangkan capaian kita saat evaluasi pasca diklat kemarin itu 4,21 bisa di katakan sangat memuaskan” (wawancara pada 9 Januari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

**Tabel: 6 Rekapitulasi Capaian Indeks Peningkatan Kompetensi Peserta Pasca Diklat Tahun 2018**

Tabel 4. Rekapitulasi Capaian Indeks Peningkatan Kompetensi Peserta Pascadiklat Tahun 2018

No.	Nama Kegiatan	Penilaian			Indeks Pascadiklat
		Alumni (60%)	Atasan Langsung (40%)	Individual Project	
<b>Diklat Struktural</b>					
1.	Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan X Tahun 2017	4,62	4,50	-	4,57
2.	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan XI Tahun 2017	4,10	4,29	-	4,18
3.	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan XII Tahun 2017	4,37	4,62	-	4,47
<b>Indeks Pascadiklat Struktural</b>					4,33
<b>Diklat Teknis</b>					
1.	Pelatihan Komputer Program Infografis	3,67	4,36	3,92	3,93
2.	Pelatihan Komputer Kemampuan Dasar, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)	3,89	4,09	4,56	4,27
<b>Indeks Pascadiklat Teknis</b>					4,10
<b>Indeks Peningkatan Kompetensi Pascadiklat Tahun 2018</b>					4,21

Sumber: Data Pusdiklat Kemensetneg 2019

**Tabel:7 Rekapitulasi Partisipasi Responden**

**3.1. Rekapitulasi Partisipasi Responden**

Berdasarkan sasaran evaluasi pascadiklat yang telah ditetapkan, berikut ini adalah rekapitulasi partisipasi responden pada kegiatan evaluasi pascadiklat yang telah dilaksanakan.

Tabel 3. Rekapitulasi Partisipasi Responden

No.	Nama Kegiatan	Target Responden		Jumlah yang Mengisi			
		Alumni	Atasan Langsung	Alumni	%	Atasan Langsung	%
<b>Diklat Struktural</b>							
1.	Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan X Tahun 2017	25	25	7	28%	4	16%
2.	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan XI Tahun 2017	30	30	17	56%	7	23%
3.	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan XII Tahun 2017	20	20	10	50%	7	35%
<b>Diklat Teknis</b>							
1.	Pelatihan Komputer Program Infografis	20	20	11	55%	11	55%
2.	Pelatihan Komputer Kemampuan Dasar, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)	20	20	15	75%	7	35%
<b>Jumlah Keseluruhan</b>		<b>115</b>	<b>115</b>	<b>60</b>	<b>52%</b>	<b>36</b>	<b>31%</b>

Data partisipasi pada kegiatan evaluasi pascadiklat di atas menunjukkan bahwa tanggapan dari responden kurang baik, hal ini dapat terlihat dari persentase respon yang diperoleh secara keseluruhan, yaitu alumni sebanyak 52% dan atasan langsung sejumlah 31%. Sebagai catatan bagi evaluator, dibutuhkan pengkajian lebih dalam untuk mengetahui penyebab kurangnya persentase tanggapan dari alumni dan atasan langsung dengan melakukan perubahan terhadap metode pengumpulan data evaluasi pascadiklat tersebut, agar kegiatan di masa yang akan datang dapat memperoleh tanggapan sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Sumber: Data Pusdiklat Kemensetneg (2019)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi pasca diklat di Kementerian Sekretariat Negara RI menggunakan kuisioner yang diisi oleh alumni dan atasan melalui PINTAR (Portal Informasi Pendidikan dan pelatihan terpadu) atau dengan google form. Proses evaluasi untuk diklat teknis atau diklat kepemimpinan dilihat dari hasil individu project atau project perubahan. Penilaian evaluasi dari kuisioner dan hasil project lalu disesuaikan capaian dengan target indeks peningkatan kompetensi peserta, capaian evaluasi diklat pada tahun 2018 sudah melebihi target dan digolongkan sangat memuaskan.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan, yakni:

### **a. Faktor Pendukung**

Pada pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kemensetneg tidak terlepas dari faktor pendukung. Dari penjelasan di atas terdapat beberapa faktor yang

mendukung pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program diklat di Kemensetneg RI, antara lain:

### **1) Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendukung dalam melaksanakan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan, setiap kegiatan dan program yang dijalankan dalam organisasi harus didorong oleh seorang pemimpin. Menurut Haryono, dkk (2012: 298) Apabila Pembangunan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan tidak ada dorongan dari pemimpinnya maka tidak akan berjalan lancar. Karena itulah faktor kepemimpinan memegang peranan penting dalam keberlangsungan pengembangan kapasitas khususnya melalui program pendidikan dan pelatihan.

Dorongan pemimpin terhadap pengembangan kapasitas sumber daya manusia sangat dirasakan di Kementerian Sekretariat Negara RI. Menteri Sekretariat Negara berperan sebagai pemimpin yang memberikan dukungan penuh pada program-program pengembangan kapasitas sumber daya manusia khususnya program pendidikan yang bisa ditempuh oleh pegawai di lingkungan Kemensetneg untuk mendapatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan beasiswa penuh. Hal tersebut dikatakan oleh Ibu Asni selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan, beliau mengatakan bahwa:

“dalam hal pengembangan kapasitas sumber daya manusia Pak Menteri sangat mendukung apapun yang terkait dengan pengembangan, salah satunya program pendidikan untuk mendapatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, setiap pegawai Kemensetneg diberi kesempatan untuk mengajukan program tersebut dengan mengikuti syarat yang sudah ditentukan” (hasil wawancara pada 11 Januari 2019, di Kantor Kementerian Sekretariat Negara RI)

Hal lain juga disampaikan Bapak Fajar selaku pegawai Peserta

Diklat, beliau mengatakan bahwa:

“dorongan pemimpin untuk mengikuti pengembangan itu benar-benar saya rasakan ketika saya diperintahkan untuk mengikuti pelatihan teknis tik, pimpinan terus memotivasi pegawainya untuk meningkatkan kinerja, sehingga setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan maupun pelatihan”

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa pemimpin merupakan faktor pendukung yang paling berperan dalam melaksanakan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI, pimpinan memberikan motivasi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja pegawainya dengan mengembangkan kapasitas sumber daya manusia, selain itu pemimpin juga mendukung kegiatan pendidikan agar pegawai Kemensetneg mendapatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

## 2) Fasilitas Pengembangan

Fasilitas dalam penyelenggaraan pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor pendukung. Oleh

karena itu fasilitas dapat menjadi penunjang suatu kelancaran dan keberhasilan penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia khususnya program pendidikan dan pelatihan. Kementerian Sekretariat Negara RI memiliki lembaga diklat sendiri disebut dengan pusat pendidikan dan pelatihan yang terakreditasi berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 39 Tahun 2011, sehingga dapat dinilai layak untuk menyelenggarakan program diklat seperti Diklat Kepemimpinan, Pelatihan Teknis dan Fungsional.

Fasilitas pusat pendidikan dan pelatihan Kementerian Sekretariat Negara RI, terdiri dari: 6 Ruang Kelas, 6 Ruang Diskusi, Ruang Auditorium, Ruang Prasmanan, Poliklinik, Mushola, Perpustakaan, Lab Multimedia, Ruang Seminar, 60 Kamar Asrama 10 Kamar Utama, Fasilitas Olahraga. Wi-fi Connection, Online Public Access, Fasilitas Olahraga, Karaoke, Halaman Parkir, 24 Jam CCTV.

Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Irawan selaku Kepala Sub Bagian Kerumah Tanggaan beliau mengatakan:

“fasilitas sebagai pendukung penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia di pusdiklat ini untuk kelancaran kegiatan program diklat, selain itu fasilitas nya juga terus dikembangkan dengan teknologi-teknologi yang canggih misal perpustakaan kita sudah menerapkan *e-library* nah itu salah satu untuk memberi kemudahan juga buat yang menggunakan fasilitas tersebut” (hasil wawancara 18 Februari 2019 di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

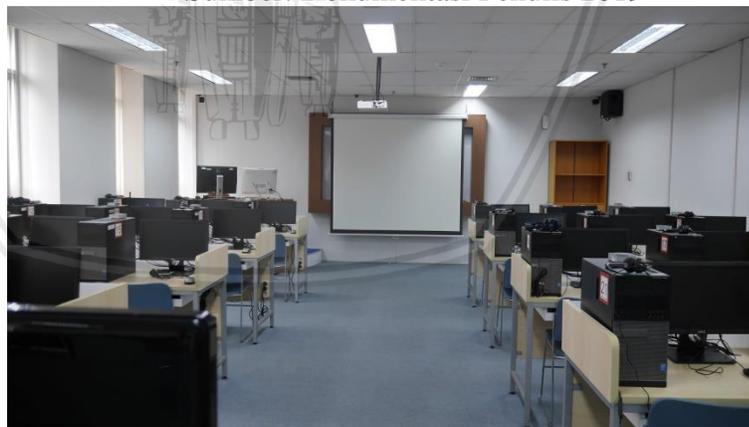
Selaras Ibu Ardita selaku Pegawai Peserta diklat, menambahkan:

“pada saat saya mengikuti pelatihan dasar saya merasa cukup puas dengan fasilitas yang diberikan oleh pusdiklat, mulai dari ruang kelas yang nyaman dengan di sukung oleh peralatan yang lengkap didalamnya, selain itu adanya penyediaan tempat istirahat (ruang kamar) yang sangat baik dan nyaman dengan fasilitas yang sangat lengkap juga, penyediaan beberapa fasilitas lainnya mulai dari fasilitas olahraga (lapangan basket, tennis, tempat gym, dan lapangan badminton) hingga fasilitas untuk hiburan berupa karaoke. (hasil wawancara pada 19 Januari di Kantor Kementerian Sekretariat Negara RI)



**Gambar: 13 Perpustakaan**

Sumber: Dokumentasi Penulis 2019

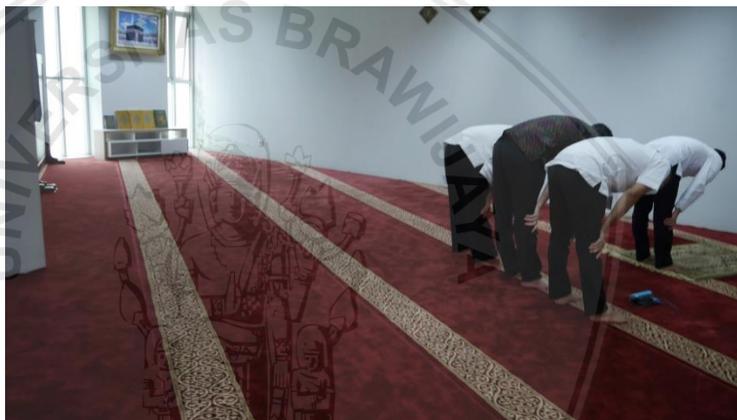


**Gambar: 14 Lab Multimedia**

Sumber: Dokumentasi Penulis 2019



**Gambar: 15 Kamar Asrama**  
 Sumber: Dokumentasi Penulis 2019



**Gambar: 16 Mushola**  
 Sumber: Dokumentasi Penulis 2019



**Gambar: 17 Fasilitas Olahraga**  
 Sumber: Dokumentasi Penulis 2019

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat di tarik kesimpulan bahwa fasilitas merupakan salah satu faktor pendukung untuk penyelenggaraan pengembangan sehingga dapat berjalan lancar dan berhasil sesuai dengan tujuan. Fasilitas di Pusat Pendidikan dan Pelatihan sangat lengkap dan menggunakan teknologi yang canggih untuk mempermudah setiap kegiatan.

#### **b. Faktor Penghambat**

Pada pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI tidak terlepas dari faktor penghambat. Dari beberapa penjelasan di atas terdapat faktor penghambat yaitu:

Anggaran merupakan salah satu hal yang berperan penting dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia khususnya dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan, karena bagaimanapun bagusnya sebuah program direncanakan dan ditetapkan tetapi anggaran dalam menerapkannya terus dikurangi, hal itu hanya akan menjadi hambatan. Haryono, dkk (2012:223)

Dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas sumber daya manusia Kementerian Sekretariat Negara RI sering kali terhambat dengan anggaran, karena setiap tahun nya ada pemotongan anggaran. Oleh karena

itu tidak bisa menyelenggarakan dengan peserta yang banyak dan harus disesuaikan dengan anggaran yang ada.

Hal tersebut dijelaskan Ibu Asni selaku Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan, beliau mengatakan bahwa:

“masalah anggaran kadang menjadi penghambat dalam penyelenggaraan pengembangan, apalagi setiap tahun itu ada pemotongan anggaran, jadi kita merasa terhambat. Misal kita udah merencanakan peserta yang akan diikuti diklat tapi karena anggarannya tidak mencukupi, akhirnya kita harus mengurangi lagi pesertanya, ya itu lah terhambat oleh anggaran jd tidak bisa menyelenggarakan diklat dengan banyak peserta” (hasil wawancara 11 Januari 2019, di Kantor Kementerian Sekretariat Negara RI)

Hal yang sama juga di samapikan oleh Bapak Zeno, selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi:

“kita sebagai penyelenggara sering kali terhambat dengan masalah anggaran, karena memang setiap tahun nya ada pengurangan anggaran, nah kita disini mau gak mau harus tetap merencanakan penyelenggara pengembangan dengan baik dan sesuai tujuan walaupun terhambat oleh anggaran” (hasil wawancara pada 9 Januari 2019, di Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan salah satu hambatan dalam penyelenggaraan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI. Setiap tahun nya terus mengalami pemotongan, sehingga penyelenggaraan diklat harus menyesuaikan anggaran yang ada dan juga kuantitas peserta diklat dilihat dari anggaran yang ada.

### C. Pembahasan

#### 1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI

Berdasarkan uraian data yang telah diuraikan sebelumnya, secara umum pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan merupakan cara meningkatkan kompetensi, pengetahuan umum, perilaku dan keahlian. Peranan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting, agar kinerjanya tetap stabil dan terus meningkat harus selalu diperhatikan pengembangan, pelatihan dan motivasi. Oleh sebab itu pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan kualitas pegawai agar mencapai sebuah tujuan yang telah diinginkannya. Para pegawai yang telah mengikuti diklat akan mempunyai kelebihan di bidangnya masing-masing sehingga dapat sesuai dengan standar kompetensi jabatannya. Hal itu diwujudkan melalui aktivitas komponen program pendidikan dan pelatihan yaitu tujuan, materi, metode, media, instruktur, dan evaluasi.

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan jaman. Sebagaimana yang dikatakan oleh Grindle dalam Haryono dkk (2012:8):

*“capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance”*. Pengembangan Kapasitas yaitu upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah.

Kementerian Sekretariat Negara RI merupakan salah satu organisasi pemerintah yang juga menerapkan pengembangan kapasitas sebagai strategi menghadapi perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Sebagaimana yang telah diatur oleh Peraturan Kepala LAN (Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Bentuk pengembangan terdiri dari pendidikan dan pelatihan.

Menurut Rusdiana (2015:38) Pengembangan kapasitas melalui program pendidikan dan pelatihan memiliki komponen. Fokus yang diambil dari penelitian ini dari 6 (enam) komponen program pendidikan dan pelatihan tersebut, yakni tujuan diklat, materi diklat, metode diklat, media diklat, instruktur diklat dan evaluasi diklat. Sebagaimana pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan yang dilakukan oleh Kementerian Sekretariat Negara di harapkan mampu melaksanakan sesuai dengan komponen Program Diklat tersebut.

### **a. Tujuan**

Menyadari pentingnya pendidikan dan pelatihan, diperlukan upaya-upaya pemerintah secara terus menerus dalam meningkatkan pembinaan dan pengembangan program pendidikan dan pelatihan. Sebab diklat pada hakikatnya adalah proses transformasi kualitas sumber daya manusia. Komponen utama pelaksanaan pengembangan kapasitas melalui program pendidikan dan pelatihan yaitu menetapkan tujuan. Tujuan program pendidikan dan pelatihan dalam upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Kementerian Sekretariat Negara RI adalah mengembangkan kompetensi dan kualitas setiap pegawai. Setiap program pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan sesuai dengan sasaran yang telah disusun kedalam direktori pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Dalam menentukan sasaran tersebut Biro SDM Kemensetneg melakukan analisis kebutuhan kerja. Kemudian Biro SDM Kemensetneg menentukan pegawai yang akan diikuti kan Diklat sesuai dengan tujuannya.

Tujuan Pendidikan dan pelatihan menurut Rusdiana (2015:198) adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan, perilaku pegawai dan kualitas sumber daya manusia bagi pegawai pemerintahan. Terkait aspek-aspek meningkatkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa dan Negara, meningkatkan potensi teknik manajerial atau kepemimpinan dengan melakukan inovasi sesuai

bidang tugasnya. Menurut analisis peneliti tujuan pendidikan dan pelatihan merupakan cara pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi agar terciptanya pegawai pemerintah yang memiliki kemampuan dan kualitas yang baik dalam menjalankan tugasnya sebagai PNS.

Setiap pendidikan dan pelatihan harus memiliki tujuan sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh setiap pegawai yang melaksanakan program pendidikan dan pelatihan ini. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan pegawai sangat merasakan manfaatnya dan juga pengembangan kapasitas sumber daya manusia sebagai upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS sesuai standar kompetensi jabatan, dengan mengikutsertakan pendidikan dan pelatihan yang bermutu. Diklat kepemimpinan dan fungsional juga ada beberapa yang diikuti sertakan dengan instansi Pembina atau lembaga terkait. Selain itu pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan setiap pegawai diberi kesempatan mengikuti program pendidikan tersebut dengan syarat tertentu, untuk mendapatkan program pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, seperti Diploma/S1/S2/S3. Tujuannya sangat baik dan bermanfaat untuk jabatan dan kualitas kinerja pegawai.

Pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan ini bertujuan yang dapat meningkatkan sikap, semangat pengabdian berorientasi pada Negara dan

menjadi pegawai yang memiliki peningkatan kualitas. Sehingga manfaatnya dapat di rasakan dan di aplikasikan untuk sehari-hari dan masa yang akan datang.

#### **b. Materi**

Seperti yang diungkapkan Rusdiana (2015:39) bahwa materi diklat adalah keseluruhan topik yang dibahas dalam diklat yang akan berlangsung. Materi yang dibahas harus berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Rumusan materi harus tersusun sesuai struktur materi yang telah terintegrasi, yaitu memenuhi kebutuhan peserta akan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Prinsip perumusan materi harus sesuai dengan tingkat kemampuan dan latar belakang peserta pendidikan dan pelatihan, dipilih secara cermat dan di organisasi dengan mempertimbangkan aspek kemanfaatan bagi peserta. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Zeno bahwasannya, materi dibuat dari hasil perencanaan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan, sebelumnya dilakukan analisis dan dilihat indikator hasil belajar setelah itu materi dapat ditentukan sesuai hasil belajar yang ingin dicapai.

Menurut analisis peneliti materi pendidikan dan pelatihan tidak hanya widyaiswara dan penyelenggara yang merencanakan, ada beberapa diklat seperti Diklat Kepemimpinan dan pelatihan Fungsional materi atau bahan pembelajarannya koordinasi dengan LAN atau instansi pembina

dan lembaga terkait. Materi-materi nya juga sudah dituangkan ke dalam direktori pengembangan kompetensi sumber daya manusia, sehingga pegawai peserta diklat dapat mempelajari terlebih dahulu materi terkait.

### c. Metode

Pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan agar sesuai dengan yang diharapkan, perlunya metode-metode sesuai dengan materi dan jenis pendidikan dan pelatihan yang di ajarkan. Metode memegang peran penting dalam proses pendidikan dan pelatihan, karena metode adalah cara-cara atau teknik komunikasi yang dapat membantu pemahaman peserta pendidikan dan pelatihan. Sebagaimana yang dikatakan Rusdiana (2015:116) bahwa metode adalah:

“metode pendidikan dan pelatihan adalah metode pembelajaran dalam pendidikan dan pelatihan dapat diartikan sebagai cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam bentuk kegiatan nyata dan praktis untuk mencapai tujuan pembelajaran”

Berdasarkan hasil observasi peneliti, bahwa metode yang digunakan pada pelaksanaan pengembangan sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 bahwa metode pengembangan ada 2 yaitu klasikal dan non klasikal, pengembangan klasikal yang dimaksud adalah pengembangan dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses tatap muka di dalam

kelas misalkan seminar, penataran, dan bimbingan teknis. Sedangkan pengembangan non klasikal adalah pengembangan dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja atau pembelajaran di luar kelas misal mentoring, pembelajaran alam terbuka (*outbond*).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, metode pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretaria Negara RI menggunakan sistem klasikan dan non klasikal. Metode yang dilakukan secara on-off, on dilakukan di kelas atau di Pusdiklat, sedangkan off dilakukan di unit kerja. Metode yang dilakukan di kelas bisa berupa diskusi, tanya jawab, atau seminar dan *roleplaying*. Sedangkan metode yang dilakukan di unit kerja atau di luar pusdiklat menggunakan metode *coaching*, *mentoring*, dan *outbond*. Selain itu Kemensetneg juga menerapkan pengembangan kapasitas sosial kultural atau *serial culture*, yaitu pelatihan dengan menggunakan metode seminar yang dilakukan kurang lebih 4 jam pembelajaran. Sasaran peatihan ini seluruh pegawai atau pejabat di lingkungan Kemensetneg bisa mengikuti nya. Biasanya materi nya tentang komunikasi, motivasi dan kepemimpinan. Oleh sebab itu Metode sangat membantu peserta pada saat pembelajaran karena lebih mudah memahami dan mempraktikan secara langsung

#### **d. Media**

Media dalam program pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu sumber belajar yang dapat membantu widyaiswara dalam memudahkan tercapainya pemahaman materi atau bahan ajar oleh peserta, serta dapat memperkaya wawasan peserta. Sebagaimana yang dikatakan Rusdiana (2015:124) bahwa media adalah alat bantu proses dalam belajar mengajar. Media pembelajaran dapat dipergunakan untuk merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan atau keterampilan belajar sehingga dapat mendorong terjadinya proses belajar yang lebih efektif. Batasan ini cukup luas dan mendalam mencakup pengertian sumber, lingkungan, manusia, dan metode yang dimanfaatkan untuk tujuan pembelajaran atau pelatihan.

Berdasarkan hasil observasi, media yang digunakan dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan sesuai fokus yang dikatakan Dadang dalam Rusdiana (2015:125) bahwa jenis media berupa:

- a. Teks atau Media Cetak
- b. Media Audio
- c. Media Visual
- d. Media Proyeksi Gerak

Untuk membantu pembelajaran pada proses pengembangan kapasitas melalui program pendidikan dan pelatihan, media-media tersebut

di gunakan. Dari hasil peneliti yang lihat di lapangan fasilitasnya sangat mendukung dan lengkap misal untuk media cetak peserta diberikan modul, media audio menggunakan audio type di setiap ruang kelas nya, media visual menggunakan gambar dan poster, media proyeksi menggunakan TV atau proyektor yang tersedia di setiap ruang kelasnya. Selain itu juga sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman penyelenggaraan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui *E-Learning*.

Berdasarkan hasil observasi, Kemensetneg menggunakan *e-learning* sebagai media juga. Yaitu pengembangan kapasitas PNS yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan peningkatan kinerja. *E-Learning* tersebut diberi nama PINTAR Kemensetneg atau Portal Informasi Pendidikan dan Pelatihan terpadu. Di dalam nya terdapat bahan pembelajaran atau bahan tayang yang bisa di akses oleh peserta diklat. Namun penggunaan *e-learning* juga terkadang masih mempunyai kendala seperti pelaksanaan diklat di luar kota, *e-learning* tidak bisa di akses karena sinyal yang kurang bagus. Oleh sebab itu bahan ajar nya tidak bisa di upload di *e-learning* tersebut karena terhambat oleh sinyal.

#### **e. Instruktur**

Pada penyelenggaraan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan tentu saja ada unsur yang terlibat agar pendidikan dan pelatihan berjalan sesuai dengan tujuannya. Unsur yang terlibat salah satunya adalah instruktur, seorang instruktur harus selalu mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya dalam bidang pekerjaan yang digeluti. Instruktur juga dituntut untuk selalu kreatif mengembangkan kemampuannya agar mampu menciptakan pengalaman belajar yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, instruktur yang terlibat dalam pengembangan kapasitas melalui program pendidikan dan pelatihan, yaitu ada widyaiswara, instansi pembina dan lembaga swasta terkait. Sebagaimana yang dikatakan Rusdiana (2015:95) bahwa widyaiswara merupakan kelompok fungsional yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam pembentukan sikap mental dan kualitas intelektualitas sasaran didik. Widyaiswara pegawai Kemensetneg yang memiliki jabatan fungsional untuk mengajar yang sistemnya swakelola yaitu di kelola sendiri atau diselenggarakan sendiri. Kualitas widyaiswara sangat mempengaruhi kualitas sasaran didik. Oleh karena itu widyaiswara harus menguasai ilmu pengetahuan yang diinginkan sasaran didik dengan

dilatih dan dikembangkan juga, untuk pelatihan widyaiswara tersebut pembina nya adalah LAN.

Terkait instruktur dari instansi lain dan lembaga swasta terkait itu untuk diklat yang dilaksanakan kontraktual atau penyertaan, instansi pembina terkait untuk diklat fungsional misal, Widyaiswara instruktornya dengan LAN, Arsiparis dengan ANRI (Arsip Nasional Republik Indonesia), Pranata Komputer dengan BPS, Analisis Kepegawai dengan BKN, dan Pustakawan dengan Perpunas. Sedangkan untuk diklat teknis misal pelatihan bahasa Inggris atau pelatihan kemampuan dasar TIK biasanya instruktornya dari lembaga swasta terkait. Berdasarkan hasil wawancara bahwa widyaiswara atau instruktur pada proses pendidikan dan pelatihan memiliki gaya belajar masing-masing dan mudah dimengerti.

#### **f. Evaluasi**

Dalam proses pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan perlu diketahui sejauh mana program tersebut berhasil dengan cara evaluasi atau penilaian pasca pendidikan dan pelatihan. Evaluasi pendidikan dan pelatihan adalah komponen penting dalam sistem diklat. Tanpa evaluasi, tidak dapat diketahui program diklat yang di selenggarakan berhasil atau tidak. Sebagaimana yang dikatakan oleh Rusdiana (2015:41) Kegiatan evaluasi

terhadap kegiatan pelatihan sangatlah penting karena evaluasi akan menentukan nilai atau manfaat kegiatan dengan menggunakan informasi yang tersedia.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, evaluasi pasca penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan dilihat dari Indeks Peningkatan Kompetensi. Untuk menentukan hasil indeks tersebut menggunakan metode kuesioner. Kuesioner tersebut bisa diisi melalui *e-learning* atau dengan *google form* untuk memberikan penilaian terkait instruktur atau materi. Namun evaluasi menggunakan kuesioner kadang terhambat dari responden yang tidak mengisi kuesioner tersebut. Sehingga hasil dari evaluasi hanya seadanya dari responden yang mengisi. Selain itu untuk indeks peningkatan kompetensi, evaluasi pasca diklat peserta dinilai dari *individual project nya* setiap peserta diminta hasil karya nya.

Terkait diklat teknis seperti pelatihan TIK, belajar MS Word, MS Powerpoint dll, itu harus membuat karya misalkan membuat surat, membuat powerpoint. Itu nantinya akan di nilai oleh pengajar apakah sesuai yang di ajarkan atau tidak. Evaluasi pasca diklat pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan dinilai dari *project* perubahan seperti membuat inovasi. Nanti nya hasil akan dinilai sudah sejauh mana perkembangan dari inovasi tersebut. Dari hasil kuesioner dan *individu project* tersebut lah yang dapat menentukan hasil indeks peningkatan kompetensi.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa indeks kompetensi terakhir yaitu tahun 2018, sudah melebihi target. Bahwa target sebelumnya 3,70. Sedangkan pencapaian hasil evaluasi pasca diklat pada tahun 2018 yaitu 4,21 dari skala 5,0 dengan kategori sangat memuaskan. Kesimpulan peneliti bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sudah sangat baik jika dilihat dari hasil evaluasi tersebut.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan**

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya Kementerian Sekretariat Negara RI dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas kinerjanya. Pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan tidak lepas dari faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia, khususnya program pendidikan dan pelatihan. Berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI.

### **a. Faktor Pendukung**

Pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kemensetneg RI tidak lepas dari faktor pendukung. Dari penjelasan di atas terdapat beberapa faktor pendukung yang mendukung pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan, antara lain:

#### **1) Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendukung dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan, setiap kegiatan dan program yang dijalankan dalam organisasi harus didorong oleh seorang pemimpin. Sebagaimana dikatakan Haryono dkk (2012:298) apabila pembangunan kapasitas sumber daya manusia tidak ada dorongan dari pemimpinnya maka tidak akan berjalan lancar. Karena itulah faktor kepemimpinan memegang peran penting dalam keberlangsungan pengembangan kapasitas khususnya melalui program pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, bahwa dorongan atau dukungan pemimpin terkait pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia, sangat didukung penuh. Pemimpin terus memotivasi pegawai untuk meningkatkan kemampuan maupun kualitas diri dengan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan yang diselenggarakan. Selain itu pemimpin juga sebagai

pendukung terkait kelancaran pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Berdasarkan hasil wawancara bahwa pemimpin atau menteri Kementerian Sekretariat Negara RI juga sangat mendukung pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, jenjang tersebut bisa dilakukan di dalam maupun luar negeri.

## **2) Fasilitas Pengembangan**

Selain kepemimpinan, fasilitas juga merupakan faktor pendukung pada penyelenggaraan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan. Fasilitas yang memadai akan berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan program pengembangan, khususnya program pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu fasilitas dapat menjadi penunjang suatu kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia. Berdasarkan analisis peneliti, bahwa Kementerian Sekretariat Negara telah memiliki lembaga diklat sendiri, atau biasa disebut Pusat Pendidikan dan Pelatihan yang terakreditasi. Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 39 Tahun 2011, sehingga dapat dinilai layak untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, seperti Diklat Kepemimpinan, Teknis, dan Fungsional.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, bahwa fasilitas atau sarana dan prasarana yang dimiliki Pusdiklat Kementerian Sekretariat Negara RI

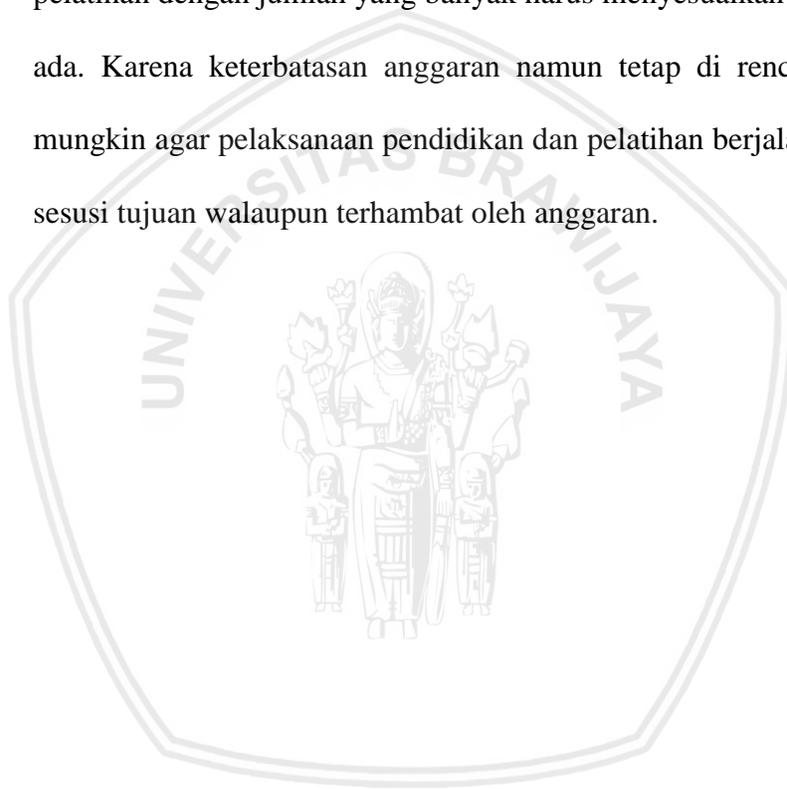
sangat memadai dan menggunakan teknologi yang canggih yang terdiri dari: 6 Ruang Kelas, 6 Ruang Diskusi, Ruang Auditorium, Ruang Prasmanan, Poliklinik, Mushola, Perpustakaan berbasis *e-library*, Lab Multimedia, Ruang Seminar, 60 Kamar Asrama 10 Kamar Utama, Fasilitas Olahraga. Wi-fi Connection, Online Public Access, Fasilitas Olahraga, Karaoke, Halaman Parkir, 24 Jam CCTV. Selain itu fasilitas pengembangan yang dimiliki juga sangat membantu dan mendukung peserta yang akan melaksanakan program pendidikan dan pelatihan karena semua fasilitas dapat digunakan oleh peserta.

#### **b. Faktor Penghambat**

Pada pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI tidak terlepas dari hambatan yaitu salah satunya adalah Anggaran. Sebagaimana yang dikatakan Haryono, dkk (2012:223) anggaran merupakan suatu hal yang berperan penting dalam penyelenggaraan pengembangan kapasitas sumber daya manusia khususnya dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan, karena bagaimanapun bagus nya sebuah program yang direncanakan dan ditetapkan tetapi anggaran dalam menerapkannya terus dikurangi, hal itu hanya akan menjadi hambatan.

Berdasarkan hasil wawancara, bahwa anggaran merupakan hal yang sangat penting pada penyelenggaraan pengembangan kapasitas

sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan. Namun kenyataannya anggaran sering kali jadi hambatan, karena anggaran yang diberikan setiap tahunnya mengalami pengurangan atau pemotongan, sehingga hal tersebut sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan. Oleh karena hal tersebut tidak bisa menyelenggarakan peserta pendidikan dan pelatihan dengan jumlah yang banyak harus menyesuaikan anggaran yang ada. Karena keterbatasan anggaran namun tetap di rencanakan sebaik mungkin agar pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berjalan dengan baik sesuai tujuan walaupun terhambat oleh anggaran.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

1. Secara umum pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI sudah berjalan optimal.
2. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI sesuai dengan teori Rusdiana (2015:38), bahwa komponen pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan meliputi tujuan, materi, metode, media, instruktur dan evaluasi.
  - a. Tujuan pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan kompetensi, kemampuan, dan kualitas pegawai. Setiap tujuan sesuai dengan sasaran yang telah disusun kedalam direktori pengembangan kompetensi sumber daya manusia.
  - b. Dalam menentukan materi pendidikan dan pelatihan dibuat dari hasil proses perencanaan. Proses tersebut sebelumnya di analisis dari kebutuhan dan tujuan diklat, setelah itu dilihat dari indikator hasil belajar baru dapat disusun materi yang sesuai. Materi setiap

pendidikan dan pelatihan bermacam-macam dan ada juga materi yang disusun oleh instansi Pembina atau lembaga swasta terkait.

- c. Metode yang digunakan dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI sesuai dengan materi yang diberikan yaitu klasikal dan non klasikal, selain itu ada juga metode seminar, ceramah, *mentoring* dan *outbond*.
- d. Media merupakan alat bantu proses dalam belajar mengajar. Pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI menggunakan media *e-learning*, audio, visual, dan proyektor.
- e. Penyelenggaraan diklat instrukturinya adalah widyaiswara yaitu pegawai kelompok jabatan fungsional Kemensetneg, sedangkan diklat yang diselenggarakan kontraktual dan penyertaan instrukturinya instansi Pembina atau lembaga swasta terkait.
- f. Evaluasi pasca pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan dinilai berdasarkan Indeks Pencapaian Kompetensi yang dilakukan dengan cara mengisi Kuesioner dan penilaian hasil *individual project*. Hasil evaluasi program pendidikan dan pelatihan terakhir pada tahun 2018 yaitu sudah melebihi target 3,7 dengan pencapaian 4,21 hal tersebut tergolong sangat memuaskan.

3. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI.

a. Faktor Pendukung

1) Pemimpin merupakan faktor pendukung yang paling berperan dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan di Kementerian Sekretariat Negara RI. Pemimpin terus memberikan motivasi pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan, kualitas, dan kinerja pegawainya. Pemimpin juga sangat mendukung program pengembangan melalui pendidikan agar pegawai mendapatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

2) Fasilitas yang dimiliki sangat lengkap dan menggunakan teknologi yang canggih untuk mempermudah setiap kegiatan pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan pelatihan.

b. Faktor penghambat

Anggaran sering kali menjadi hambatan pada penyelenggaraan pengembangan kapasitas sumber daya manusia, karena setiap tahunnya mengalami pemotongan anggaran, oleh sebab itu kuantitas peserta diklat harus menyesuaikan dengan anggaran yang ada.

## B. Saran

1. Dalam mendukung penerapan *e-learning* untuk pengembangan kapasitas sumber daya manusia, setiap pegawai akan mengakses *e-learning* tersebut sebagai pedoman pembelajaran, akan tetapi *e-learning* masih terdapat kendala jika digunakan pada pelaksanaan diklat di luar terkadang sinyalnya kurang baik sehingga bahan pembelajaran tidak bias terupload didalam *e-learning* tersebut. Oleh sebab itu, perlu adanya peningkatan sistem agar *e-learning* dapat di akses dan di jangkau di mana pun.
2. Proses evaluasi setelah diklat dengan menggunakan kuesioner sangatlah penting karena akan mengetahui hasil dan penilaian dari setiap peserta. Namun kuesioner tersebut sering kali tidak diisi oleh peserta diklat yang telah melaksanakan diklat. Karena dia anggap kurang penting atau sudah terlalu sibuk jadi tidak sempat untuk mengisi kuesioner tersebut pegawai memilih tidak mengisi kuesioner. Oleh sebab itu, penyelenggara diklat perlu mengedepankan evaluasi dengan kuesioner tersebut dengan cara yang lebih tegas dan bijak, agar proses evaluasi sesuai antara peserta dan responden nya.
3. Anggaran merupakan suatu hal yang berperan penting dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya pada penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan. Namun sering kali anggaran menjadi hambatan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan karena setiap tahun sering mengalami pemotongan anggaran. Oleh sebab itu anggaran

dalam penyelenggaraan diklat perlu di tambahkan lagi agar sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2018. *Menuju Era Industri 4.0 Tingkatkan Kompetensi ASN*. Diakses pada tanggal 23 Oktober 2018 melalui (<https://ekon.go.id/berita/print/berita-kemenpanrb-menuju.3915.html>).
- Badan Kepegawaian Negara. 2009. *Sistem Rekrutmen Berbasis Kompetensi*. Diakses pada tanggal 28 Oktober 2018 dari <http://www.bkn.go.id>.
- Bungin, Burhan. 2012. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Gandara, R. 2008. "Capacity Building Dosen Jurusan di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara" *Skripsi Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*.
- Haryono, Bambang Santoso, dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indradi, Sjamsiar Syamsuddin. 2010. *Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang: Agritek YPN.
- Mangkunegara, Anwar. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*.
- Milen, A. 2006. *Capacity Building Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: penerbitan
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Morisson, Tarance. 2001. *Actionable Learning A Handbook For Capacity Building Through Case Based Learning*. ADB Institute.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2015 Tentang Kementerian Sekretariat Negara
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2015 Pasal 55 Tentang Deputy Bidang Administrasi Aparatur
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2018 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui *E-Learning*.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Sekretaris Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2016 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS)
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

- Rusdiana. 2015. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Pustaka Setia
- Seidel, J.V.,.1998. *Qualitative Data Analysis*.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Syafiie Kencana Inu, 2006 *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tarance Morrison, 2001 *Actionable Learning – A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*, ADB Institute, 2001, hlm. 23
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Umar Husein.2004, *Metode Riset Ilmu Administrasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Ulber Silalahi. 2004. *Studi tentang ilmu administrasi*, Jakarta: Sinar Baru Algensindo
- Website resmi Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia  
<http://Setneg.go.id>
- Yeremias. T. Keban. 2000 “*Good Governance*” dan “*Capacity Building*” sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian, Jurnal Perencanaan Pembangunan, Jakarta, hlm 7
- Zainun buchari. 2003 *administrasi dan manajemen sumber daya manusia pemerintahan daerah*. Jakarta: Ghalia Indonesia





# LAMPIRAN

**INTERVIEW GUIDE**

<b>No</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>INFORMAN</b>
1.	Apa yang melatar belakangi perlu adanya pendidikan dan pelatihan?	1. Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi 2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan
2.	Siapa sasaran dan apa Tujuan dari pelaksanaan pengembangan melalui program pendidikan dan pelatihan?	1. Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi 2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan 3. Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan Fungsional, 4. Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan Prajabatan dan Beasiswa Pendidikan
3.	Apa masalah yang sering dihadapi dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan?	1. Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi 2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan
4.	Bagaimana Penyelenggaraan program Pendidikan dan Pelatihan?	1. Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi 2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan 3. Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan Fungsional,
5.	Bagaimana Perencanaan dalam Penyusunan Materi program pendidikan dan pelatihan?	1. Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi 2. Widyaiswara
6.	Metode apa saja yang diberikan dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan?	1. Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi 2. Widyaiswara 3. Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan pelatihan Fungsional

		4. Pegawai
7.	Media apa yang digunakan dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan?	1. Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi 2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan 3. Pegawai
8.	Siapa instruktur dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan?	1. Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi 2. Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan Fungsional
9.	Bagaimana proses evaluasi setelah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan? Hasilnya bagaimana?	Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi
10.	Manfaat yang dirasakan setelah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan?	Pegawai
11.	Apa Faktor Pendukung dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan?	1. Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi 2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan 3. Kepala Sub Bidang Kerumahtanggaan
12.	Apa Faktor Penghambat dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan?	1. Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi 2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia  
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227  
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 14906/UN10.F03.11/PN/2018  
Lampiran : -  
Hal : Riset

Kepada Yth. Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Sekretariat Negara RI  
Kantor PUSDIKLAT Kementerian Sekretariat Negara RI  
Jalan Gaharu 1 Nomor 1, Cilandak Barat- Jakarta Selatan, 12430

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya memohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan melakukan riset bagi mahasiswa:

Nama : Anita Noorkamilah  
Alamat : Jalan H. Gadung Raya No. 16 RT 004, RW 003. Kelurahan Pondok Ranji, Kecamatan Ciputat Timur. Kota Tangerang Selatan. Banten. 15412  
NIM : 155030101111033  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
Judul : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai  
Lokasi : Deputi Bidang Administrasi Aparatur, Kementerian Sekretariat Negara RI. Jakarta  
Waktu : November 2018 s/d Maret 2019

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 15 November 2018

a.n Dekan  
Ketua Jurusan Administrasi Publik



Dr. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D.  
NIP 19670217 199103 1 000

Formulir di buat rangkap 4 untuk :

1. Instansi
2. Mahasiswa
3. Jurusan
4. Arsip TU



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia  
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227  
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 14906/UN10.F03.11/PN/2018  
Lampiran : -  
Hal : Riset

Kepada Yth. Deputi Bidang Administrasi Aparatur  
Kementerian Sekretariat Negara RI  
Jalan Veteran No. 17-18, Jakarta Pusat 10110

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya memohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan melakukan riset bagi mahasiswa:

Nama : Anita Noorkamilah  
Alamat : Jalan H. Gadung Raya No. 16 RT 004, RW 003. Kelurahan Pondok Ranji, Kecamatan Ciputat Timur. Kota Tangerang Selatan, Banten. 15412  
NIM : 155030101111033  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
Judul : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai  
Lokasi : Deputi Bidang Administrasi Aparatur, Kementerian Sekretariat Negara RI. Jakarta  
Waktu : November 2018 s/d Maret 2019

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 15 November 2018

a.n Dekan  
Ketua Jurusan Administrasi Publik



Dr. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D.  
NIP 19670217 199103 1 000

Formulir di buat rangkap 4 untuk :

1. Instansi
2. Mahasiswa
3. Jurusan
4. Arsip TU



## ANITA NOORKAMILAH

### CONTACT



+62 812 9723 5727 / anitaanoor

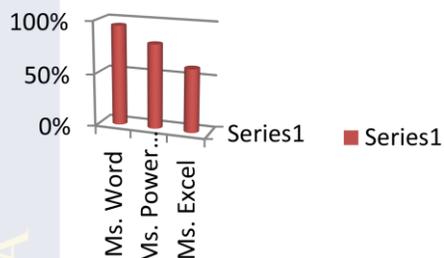


[anitanoorkamilah@gmail.com](mailto:anitanoorkamilah@gmail.com)



anitaanoor

### BASIC SKILL



## CURRICULUM VITAE

### PROFIL

Tempat Tgl Lahir : Tangerang, 12 Desember 1996

Jenis Kelamin : Perempuan

Alamat : Jln. H. Gadung Raya No.16 RT04/RW03,  
Kel. Pd Ranji, Kec. Ciputat Timur, Kota  
Tangerang Selatan, Banten

Agama : Islam

Status : Belum Menikah

### PENDIDIKAN

**2003-2009**

Ml. Nurun Najah 1 Ciputat Timur

**2009-2012**

SMPN 10 Kota Tangerang Selatan

**2012-2015**

SMAN 4 Kota Tangerang Selatan

2015-sekarang

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

### EXPERIENCE

#### 2018 INTERNSHIP PROGRAM

Kementerian Sekretariat Negara RI

Staf Divisi Sponsorship “*Indonesian Youth Administrator Competetion*” Himpunan Mahasiswa Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Publik, Universitas Brawijaya 2016

Staf Divisi Sponsorship “Olimpiade Brawijaya 2017” Eksekutif Mahasiswa, Universitas Brawijaya 2017

Staf Divisi *Food and Beverage* “ADFEEST 2.0” Badan Eksekutif Mahasiswa FIA Universitas Brawijaya