

**PROSES PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN
TINGKAT IV**

**(Studi pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan
Kepegawaian Daerah Kota Malang)**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya



**Imam Khoirul Muktar
135030600111001**

Dosen Pembimbing :

Romy Hermawan, Dr. rer. pol., S.Sos., M.AP

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

2019

MOTTO

Putus asa adalah kerugian besar, kita harus berjuang, minimal kita harus bertahan.
–Pasuska

Jangan menunggu kebahagiaan dari orang lain, ciptakan kebahagiaanmu sendiri.
–Mughtar



LEMBAR PERSEMBAHAN

SKRIPSI INI SAYA PERSEMBAHKAN KEPADA KEDUA ORANG TUA SAYA BAPAK PARDI DAN IBU CHOLIFAH SERTA KAKAK SAYA DEWI MUSLIKHATUL UMAMI DAN ADIK SAYA MUHAMMAD FARHAN ASRORI YANG SELALU MENSUPPORT KULIAH SAYA BAIK SECARA MORAL MAUPUN SECARA MATERI, KEPADA SAHABAT-SAHABAT SAYA YANG TAK PERNAH LELAH UNTUK SALING MENDUKUNG SATU SAMA LAIN DALAM BERBUAT KEBAIKAN, DAN TERIMAKASIH KEPADA SEMUA PIHAK YANG SELALU ADA BUAT SAYA, PERHATIAN KEPADA SAYA, YANG SELALU MENINGATKAN SUPAYA TIDAK PERNAH LUPA UNTUK SELALU BERUSAHA DAN BERDO'A KEPADA ALLAH SWT.



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

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Proses Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Studi pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitas Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)
Disusun oleh : Imam Khoirul Muktar
NIM : 135030600111001
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik
Minat : Perencanaan Pembangunan

Malang, 15 Desember 2018
Komisi Pembimbing
Ketua,

Romy Hermawan Dr. rer. pól. S.Sos, MAP
NIP. 19600717 198601 1 002

* laporan ini dibuat 2 lembar :
1. Program Studi
2. Mahasiswa

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Pada :

Hari. : Jum`at
Tanggal : 15 Februari 2019
Jam : 08.00 – 09.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Imam Khoirul Muktar
Judul : Proses Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan
Tingkat IV (Studi pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan
Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,



Romy Hermawan, Dr. rer. pol., S.Sos, M.AP
NIP. 19740725 200604 1 001

Anggota,



I Gede Eko Putra Sri Sentanu, S.AP., M.AP., Ph.D
NIP. 20110783 1204 1 000

Anggota,



Ike Arni Noventi, S.AP., M.AP
NIP. 20130986 1009 2 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini yang berjudul **Proses Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Studi Pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)** 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 sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam 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 di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 15 Desember 2018



Imam Khoirul Muktar
NIM. 135030600111001

RINGKASAN

Imam Khoirul Muktar, 2019, **Proses Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Studi Pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**. Ketua Komisi Pembimbing : Romy Hermawan, Dr. rer. pol., S.Sos, M.AP.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV merupakan kegiatan yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas Pegawai Negeri Sipil melalui proses belajar. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang ditujukan kepada para pejabat struktural eselon IV yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi dan kemampuan mempengaruhi serta memobilisasi bawahan dan pemangku kepentingan strategisnya dirasa masih kurang, dikarenakan masih banyaknya PNS yang setelah mengikuti diklat tapi masih belum bisa memberi perubahan yang baik pada instansinya masing-masing.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif di Kota Malang dengan Situs Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Sumber data berasal dari data primer dan data sekunder dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Serta instrument yang digunakan yaitu peneliti sendiri, pedoman wawancara, dan pedoman lainnya. Selanjutnya, penelitian ini menggunakan analisis data model Miles, Huberman dan Saldana.

Diperlukan sebuah penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang inovatif, yaitu penyelenggaraan Diklat yang dapat meningkatkan kemampuan peserta untuk menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya. Oleh karena itu, peserta dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerja masing-masing dan memimpin perubahan tersebut supaya dapat memberikan hasil yang signifikan, proyek perubahan adalah program yang baru pada proses diklat ini, yang pada intinya adalah bertujuan untuk meningkatkan inovasi-inovasi pada setiap peserta, dan nantinya inovasi-inovasi tersebut dapat diterapkan pada instansi masing-masing yang dapat berdampak positif pada instansi tersebut, maka disusunlah suatu kegiatan Diklatpim Tingkat IV Pola Baru yang berbeda dengan Diklatpim sebelumnya dengan harapan dapat meningkatkan kompetensi para PNS pejabat struktural eselon IV disemua SKPD yang ada di Kota Malang.

Kata Kunci : Pendidikan, Pelatihan, Kepemimpinan, Kompetensi.

SUMMARY

Imam Khoirul Muktar, 2019, **Education Process and Leadership Training at The Level of IV (A Study in the Field of Competence Development and Facilitation of the Profession Regional Staffing Agency at Malang City)**. Advisor: Romy Hermawan, Dr. rer. pol., S.Sos, MAP, 194 pages + xvi.

Education and leadership training level IV is an activity that is essential for improving the quality of civil servants through the learning process. Leadership training: level IV addressed to Echelon IV structural officials aimed at improving capabilities in planning the implementation of the activities of the agencies and the ability to influence and mobilize subordinates and Regent its strategic importance is felt still less, due to the large number of Civil Servants who are still after following the training but still not able to give a good change at each Office.

This research uses descriptive research methods with qualitative approach in the city of Malang with a field Site Development and facilitation Competencies of the Agency's Staffing Profession Area of Malang. Data source derived from primary data and secondary data using interviews, observation, and documentation. As well as the instrument used i.e. researchers themselves, guidelines for interviews, and other guidelines. Furthermore, this research uses data analysis model Huberman and Miles, Saldana.

Needed a holding of Diklatpim an innovative level IV, namely holding of Training that can enhance the ability of participants to apply the competency has to bear. Therefore, participants are required to demonstrate their performance in designing a change in their respective work units and lead the change in order to give significant results, the project of change is a new program on the process This training, which is essentially aimed at improving innovation – innovation on each participant, and later innovations that can be applied to each instance of which can impact positively on the Agency, then disusunlah an activity level IV Diklatpim new patterns with different Diklatpim before in hopes of improving the competence of Civil Servants acting structural Echelon IV in all existing Segway in Malang.

Keywords: Education, Training, Leadership, Competence.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah- Nya, serta shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Proses Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Studi pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

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

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D Selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Romy Hermawan, rer. pol, S.Sos, M.AP selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada penulis.
4. Seluruh Bapak dan Ibu dosen pengajar yang telah mendidik dan membekali ilmu selama penulis kuliah di Fakultas Ilmu Administrasi Publik, serta seluruh

karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Publik.

5. Bapak Pardi dan Ibu Cholifah Selaku Orang Tua Penulis yang selalu memberikan semangat dan motivasi penulis untuk menyelesaikan kuliah.
6. Dewi Muslikhatul Umami dan Muhammad Farhan Asrori Selaku Kakak dan Adik Penulis yang selalu memberikan semangat dan motivasi untuk menyelesaikan kuliah.
7. Ibu Zainab Selaku Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang telah memberikan kesempatan dan membantu penulis.
8. Bapak Fery Selaku Kepala Subbidang Kepemimpinan yang telah memberikan kesempatan dan membantu penulis.
9. Bapak Wahyu Selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian yang telah memberikan kesempatan dan membantu penulis.
10. Bapak Bimantoro Selaku Staff Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi yang telah memberikan kesempatan dan membantu penulis.
11. Bapak Andika Selaku Staff Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi yang telah memberikan kesempatan dan membantu penulis

Penulis berharap demi kesempurnaan skripsi ini pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang sifatnya membangun. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 15 Desember 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
COVER	i
MOTTO	ii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	v
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	17
C. Tujuan Penelitian	17
D. Manfaat Penelitian	18
E. Sistematika Penulisan	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	21
A. Organisasi Publik	21
1. Pengertian Organisasi.....	21
2. Tipe-tipe Organisasi	22
B. Administrasi Kepegawaian	25
C. Pendidikan dan Pelatihan	26
1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan	26
2. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan.....	28
3. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan	29
4. Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan	31
5. Komponen Pendidikan dan Pelatihan	34
6. Tahapan Pendidikan dan Pelatihan	36
7. Metode Pendidikan dan Pelatihan.....	38
8. Hambatan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan.....	43
9. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan	45
D. Perencanaan.....	48
1. Pengertian Perencanaan	48
2. Manfaat Perencanaan	49
3. Tujuan Perencanaan	51



4. Proses Perencanaan	51
5. Prinsip Perencanaan yang Baik	56
E. Pelaksanaan.....	56
1. Pengertian Pelaksanaan	56
2. Fungsi dan Tujuan Pelaksanaan	57
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan	59
4. Elemen dari Pelaksanaan.....	63
5. Tahapan dari Pelaksanaan	64
F. Evaluasi.....	66
1. Pengertian Evaluasi	66
2. Manfaat Evaluasi.....	66
3. Tujuan Evaluasi.....	67
4. Model-model Evaluasi	68
5. Langkah-langkah Pelaksanaan Evaluasi CIPP.....	83
BAB III METODE PENELITIAN	84
A. Jenis Penelitian	84
B. Fokus Penelitian	85
C. Lokasi dan Situs Penelitian	86
D. Sumber Data	87
E. Teknik Pengumpulan Data	90
F. Instrumen Penelitian	92
G. Analisis Data	94
H. Keabsahan Data.....	98
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	99
A. Gambaran Umum	99
1. Gambaran Umum Wilayah Kota Malang	99
2. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	102
3. Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Kota Malang.....	107
B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian.....	113
1. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV	113
2. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV	117
3. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV	119
C. Pembahasan Data dan Fokus Penelitian.....	130
1. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV	130
2. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV	137
3. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV	140



BAB V PENUTUP	172
A. Kesimpulan	172
B. Saran.....	175
 DAFTAR PUSTAKA	 179



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal
1.	Rekapitulasi Nilai Akhir Diklatpim Tingkat IV Tahun 2017.....	15
2.	Rincian Waktu Kegiatan Diklat	80
3.	Master Jadwal Diklatpim Tingkat IV	81
4.	Nama Kelurahan Menurut Kecamatan di Kota Malang	102
5.	Rincian Alokasi Waktu Per Mata Diklat.....	159
6.	Master Jadwal Diklatpim Tingkat IV	160



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal
1.	Piramid Kepemimpinan	9
2.	Tahap Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV	12
3.	Bagan Jenis dan Jenjang Diklat	35
4.	Model Evaluasi CIPP	69
5.	Alur Analisis Data Kualitatif	95
6.	Peta Wilayah Kota Malang Provinsi Jawa Timur	101
7.	Struktur Organisasi BKD Kota Malang	106



DAFTAR LAMPIRAN

No. Judul

1. Dokumentasi Wawancara Penelitian Skripsi
2. Dokumentasi Tempat Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV di PSBB MAN 2 Kota Malang
3. Surat Riset/ Survey Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Pada Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
4. Surat Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
5. Surat Keterangan telah Melaksanakan Penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
6. Pedoman Wawancara



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu bidang yang penting dalam pembangunan suatu bangsa, hal itu karena dalam upaya pembangunan bangsa tidak hanya memerlukan sumber daya alam (SDA) yang melimpah melainkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Upaya untuk meningkatkan kualitas SDM yaitu salah satunya melalui bidang pendidikan. Pendidikan merupakan usaha dasar yang terencana dalam meningkatkan kualitas dan mengembangkan potensi manusia dan masyarakat melalui proses belajar. Dunia Pendidikan sebagai wahana untuk mempersiapkan generasi bangsa yang berkualitas dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki dalam menghadapi tuntutan jaman yang semakin modern dan canggih.

Salah satu faktor penentu keberhasilan/kegagalan organisasi adalah faktor Sumber Daya Manusia (SDM). Keunggulan mutu bersaing suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu SDM-nya. Penanganan SDM harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka system pengelolaan SDM yang bersifat *strategic, integrated, interrelated dan unity*. Organisasi sangat membutuhkan SDM yang kompeten, memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri

anggota organisasi. Kemampuannya ini terus diasah oleh perusahaan dari waktu ke waktu dan perusahaan terus mengembangkan keahlian sebagai pilar perusahaan agar selalu memiliki keunggulan kompetitif.

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai salah satu unsur pemerintah/negara mempunyai peranan yang penting dan strategis dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan. Terlaksananya pelaksanaan tugas pemerintah dan pembangunan tersebut sangat tergantung dari kemampuan, keterampilan, disiplin dan etos kerja ASN. Aparatur Sipil Negara yang mampu memainkan peranan tersebut antara lain dapat dilihat dari kualitasnya sebagai SDM dari sikap dan perilakunya yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan UUD 1945, negara dan pemerintah serta yang bersatu padu, bermental baik, berkualitas, berdayaguna, bersih, berkualitas tinggi, sadar akan tanggung jawab sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Dalam undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Bab 1 Ketentuan Umum Pasal 1 ayat 1 dijelaskan, yang dimaksud dengan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah, kemudian dijelaskan juga pada ayat 3, Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintah, dan pada ayat 4, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu,

yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintah.

Sebagaimana disebutkan dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Oleh karena itu agar dapat dicapai dayaguna dan hasil guna yang optimal dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan, maka pembinaan aparatur pemerintah perlu mendapat pembinaan yang sungguh-sungguh (Agussalim, 1999, 1999:1).

Meningkatkan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan, persatuan dan pengembangan wawasan ASN. Suatu instansi atau Lembaga pemerintah harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya aparturnya, untuk meningkatkan kualitas ASN, kegiatan-kegiatan yang dilakukan pemerintah adalah meningkatkan kinerja birokrasi melalui serangkaian Pendidikan dan pelatihan, adapun Pendidikan dan pelatihan yang diadakan pemerintah daerah seperti diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat teknis dan fungsional.

Meningkatkan produktivitas, kualitas, moral, keamanan, kesejahteraan merencanakan sumber daya manusia, kompensasi tidak langsung, tindakan preventif untuk mencegah ketinggalan dan pengembangan individu, sangat perlu dilaksanakan pendidikan dan pelatihan. Dalam konteks SDM, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Pendapat-pendapat tersebut mempertegas pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, maka diharapkan para birokrat dapat mempersembahkan kinerja yang maksimal bagi instansinya.

Pengaturan tentang diklat PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) ditekankan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS. Tujuan pengaturan pendidikan serta pengaturan penyelenggaraan latihan jabatan bagi PNS adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; serta menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Pengaturan pendidikan serta pengaturan

penyelenggaraan latihan jabatan meliputi kegiatan perencanaan, termasuk perencanaan anggaran, penentuan standar, pemberian akreditasi, penilaian, dan pengawasan (Toha, 2005: 38). Pendidikan dan pelatihan berada pada posisi yang strategis karena merupakan salah satu indikator upaya dalam mencapai kesuksesan pengembangan sumber daya manusia. Diklat pun berfungsi sebagai media untuk membina watak dan kemampuan aparatur pemerintahan (Setiawan, Effendi, 2008: 1).

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), menyebutkan juga bahwa salah satu jenis Diklat yang strategis untuk mewujudkan PNS sebagai bagian dari ASN menjadi profesional adalah Diklat Kepemimpinan. Diklat kepemimpinan dilaksanakan dalam rangka untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Kompetensi inilah yang kemudian berperan dalam membentuk karakter PNS yang kuat, yang mampu bersikap dan bertindak profesional dalam melayani masyarakat. Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklatpim terdiri dari:

1. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV;
2. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III;
3. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II;
4. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I.

Terdapat beberapa perubahan Diklatpim, awalnya dengan Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Dasar (Sepada); Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Lanjutan (Sepala); Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Madya (Sepadya); dan Sekolah Staf dan Pimpinan Administrasi Nasional (Sespanas); selanjutnya Diklat Administrasi Umum (Adum), Sepala, Sepadya, dan Sespanas yang berlangsung sampai tahun 2001, dan kemudian secara nomenklatur berubah menjadi Diklatpim I, II, III, dan IV sampai dengan saat ini.

Disebutkan dalam sistem manajemen kepegawaian, pejabat struktural eselon IV mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi dan memimpin bawahan dan seluruh pemangku kepentingan strategik untuk melaksanakan kegiatan tersebut secara efektif dan efisien. Tugas ini menuntutnya memiliki kompetensi kepemimpinan operasional, yaitu kemampuan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi dan kemampuan mempengaruhi serta memobilisasi bawahan dan pemangku kepentingan strategisnya dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan.

Untuk dapat membentuk sosok pejabat struktural eselon IV seperti tersebut di atas, penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV yang bertujuan untuk membekali peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan menjadi pemimpin operasional dirasakan masih belum cukup. Diperlukan sebuah penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang inovatif, yaitu penyelenggaraan Diklat yang memungkinkan peserta mampu menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya. Dalam penyelenggaraan

Diklatpim Tingkat IV, peserta dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut sehingga memberikan hasil yang signifikan. Dengan demikian, pembaharuan Diklatpim Tingkat IV diharapkan dapat menghasilkan alumni yang tidak hanya memiliki kompetensi kepemimpinan operasional, tetapi juga mampu menunjukkan kinerjanya dalam memimpin perubahan di unitnya.

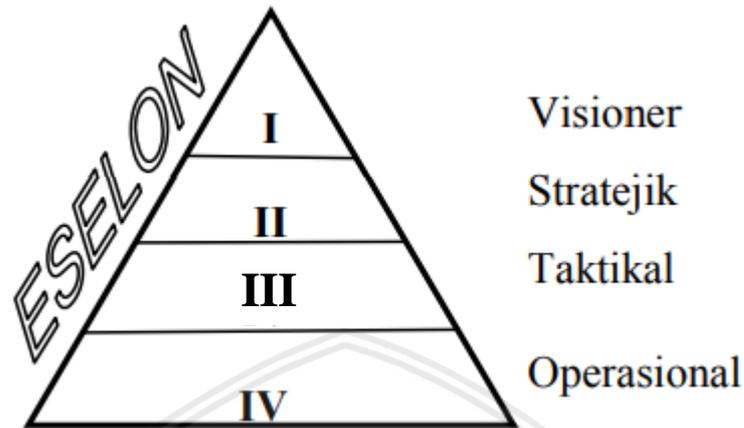
Membentuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, dibutuhkan pembaharuan atas pola penyelenggaraan diklat yang ada saat ini dan yang didukung oleh semua pihak. Praktik penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV dengan pola pembelajaran klasikal yang didominasi dengan metode ceramah, menunjukkan bahwa tidak mudah untuk membentuk nilai-nilai dasar profesi PNS, terutama proses internalisasi pada diri masing-masing peserta.

Kompetensi yang dibangun dalam Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;

3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi;
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien;
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

Disamping memiliki kemampuan mengaktualisasikan lima kompetensi di atas, adapun perbedaan kompetensi dari masing-masing jenjang jabatan struktural yang telah ditetapkan, yakni pejabat struktural eselon I dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan visioner, yakni merumuskan visi dan memimpin perwujudan visi tersebut; pejabat struktural eselon II dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan strategik, yakni merumuskan strategi atau misi dan memimpin pelaksanaan misi tersebut; pejabat struktural eselon III dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan taktikal, yakni menetapkan kegiatan dan memimpin pelaksanaan kegiatan tersebut; dan pejabat struktural eselon IV dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Secara diagram, jenjang jabatan struktural dan fokus kompetensi kepemimpinan yang dipersyaratkan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Piramid Kepemimpinan

Sumber: Panduan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV (Pola Baru) Tahun 2015

Untuk memenuhi tuntutan standar kompetensi jabatan tersebut, kompetensi kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi dan mengajak *stakeholder* strategik untuk bersama-sama bekerja dan mencapai tujuan unit organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, indikator kinerja kepemimpinan masing-masing pejabat sangat ditentukan oleh kemampuan memimpin perubahan, yang bagaimana menetapkan area dan fokus perubahan di unit kerjanya, memobilisasi *stakeholder* untuk menjadi *follower*-nya agar bersama-sama dapat mewujudkan perubahan yang telah ditetapkan.

Untuk mencapai Kompetensi Kepemimpinan operasional seperti diatas, maka struktur kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV disusun menjadi lima tahap pembelajaran yaitu: 1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi;

2) Tahap *Taking Ownership*; 3) Tahap merancang perubahan dan membangun tim; 4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan; dan 5) Tahap Evaluasi. Kelima tahap pembelajaran tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari pengelolaan kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada tahap ini, peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari kegiatan organisasi yang perlu direformasi.

2. Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*

Tahap pembelajaran ini mengerahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari kegiatan organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada *stakeholder*-nya dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya, terutama dari atasan langsungnya. Pada tahap ini, peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari pengelolaan kegiatan organisasi yang dicita-citakan. Disamping itu, peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi *stakeholder* tersebut guna membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tahap

ini diakhiri dengan penyajian Proyek Perubahan masing-masing peserta untuk mengkomunikasikan proyeknya di hadapan *stakeholder* strategis untuk mendapatkan masukan dan dukungan terhadap implementasi proyek perubahan.

4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*)

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya.

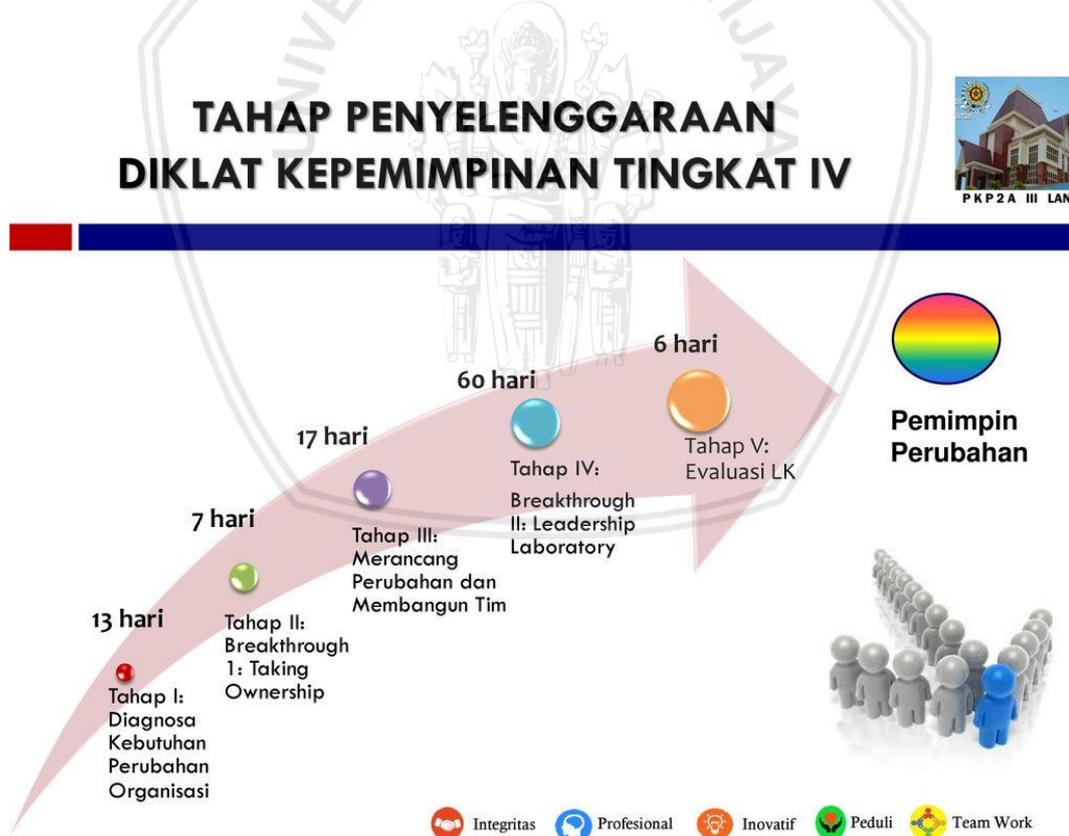
5. Tahap Evaluasi

Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagai pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan. Kegiatan berbagai pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar implementasi Proyek Perubahan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan Proyek Perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan operasional dan dinyatakan lulus Diklatpim Tingkat IV. Sedangkan yang tidak berhasil, diberi sertifikat mengikuti Diklatpim Tingkat IV.

Dari lima tahapan diatas diharapkan dapat menghasilkan PNS yang profesional, yang dewasa ini sangat dibutuhkan untuk mengelola segala prakondisi dan sumber daya pembangunan yang ada, sehingga dapat mempercepat peningkatan daya saing bangsa. Melalui kegiatan pengembangan sistem penyelenggaraan diklat, evaluasi dan pemantauan diklat, penyusunan program dan

rencana kerja, pembuatan buku petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan serta monitoring pelaksanaan kegiatan.

Diklatpim Tingkat IV pola baru secara efektif telah diberlakukan pada tanggal 02 Januari 2014 lalu. Diklat ini dilaksanakan selama 97 Hari Kerja, 282 JP atau 32 hari kerja untuk pembelajaran klasikal, dan 585 JP atau 65 hari kerja untuk pembelajaran non klasikal. Pada saat pembelajaran klasikal peserta diasramakan, dan diberikan kegiatan penunjang kesehatan/ mental sebanyak 14 JP. Pelaksanaan Diklatpim tingkat IV pola baru dapat digambarkan seperti di bawah ini:

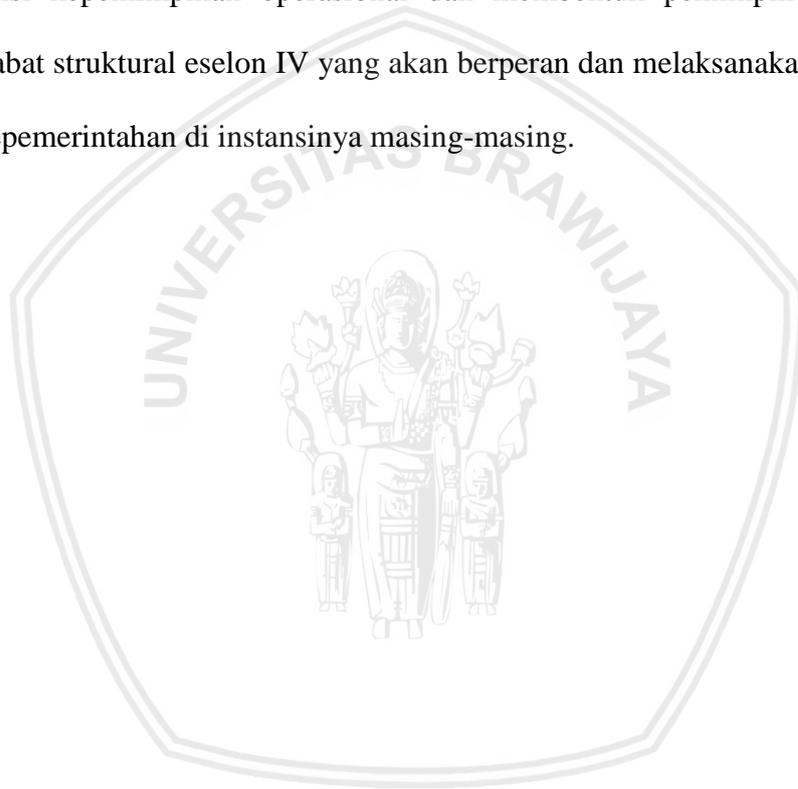


Gambar 1.2 Tahap Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV (Pola Baru)
Sumber: Panduan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV (Pola Baru) Tahun 2015

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan lembaga pemerintahan yang mempunyai tugas untuk melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. BKD Kota Malang memiliki 3 (tiga) bidang pelayanan: 1) Bidang Mutasi; 2) Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan; dan 3) Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV sendiri pelaksanaannya ada di bawah naungan dari Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, yang dilaksanakan oleh Kepala BKD, Kabid Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, Kasubbid Kepemimpinan, dan Staf Diklat. BKD Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang sekarang menjadi undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Segala ketentuan mengenai diklat juga sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, kemudian juga berdasarkan Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Pasal 17 menjelaskan bahwa; Subbidang

Pendidikan Pelatihan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyelenggaraan pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya. Dijelaskan juga dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015, bahwa tujuan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV adalah untuk membentuk kompetensi kepemimpinan operasional dan membentuk pemimpin perubahan pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing.



NDH	NAMA PESERTA	INSTANSI	NILAI PERENCANAAN INOVASI				JUMLAH NILAI 40%	NILAI LABORATORIUM KEPEMIMPINAN			JUMLAH NILAI 60%	NILAI AKHIR	KUALIFIKASI KELULUSAN	RANKING
			SEMINAR KE. 1 / INDIKATOR					SEMINAR KE. 2 / INDIKATOR						
			JENIS PERUBAHAN (5%)	CAKUPAN MANFAAT PERUBAHAN (5%)	KEJELASAN TAHAP PERUBAHAN (5%)	PETA STAKEHOLDER (5%)		JML KEGIATAN UNTUK MEMOBILISIR DUKUNGAN (5%)	PERNYATAAN DUKUNGAN (5%)	CAPAIAN TAHAP PERUBAHAN (30%)				
1	LINDA SIBARANI, SE	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN	8.90	8.90	8.90	8.90	35.60	13.80	13.80	27.60	55.20	90.80	Memuaskan	
2	Drs. AGUS PURWANTO M.Kes	KELURAHAN PURWODADI	8.50	8.50	8.50	8.50	34.00	13.35	13.35	26.70	53.40	87.40	Memuaskan	
3	MOCH. CHOIRIL ANWAR, SH.	KELURAHAN BURING	8.70	8.70	8.70	8.70	34.80	13.95	13.95	27.90	55.80	90.60	Memuaskan	
4	EDWIN DANIEL SEPUTRA, SH, M.MG, M.AP	KELURAHAN TANJUNGREJO	8.30	8.30	8.30	8.30	33.20	13.05	13.05	25.80	51.90	85.10	Memuaskan	
5	MUCHAMAD HERUTOTO PRASETYO, ST	DINAS PERHUBUNGAN	8.80	8.80	8.80	8.80	35.20	14.40	14.40	28.80	57.60	92.80	Sangat Memuaskan	2
6	SELVI ARIANI, SE	KELURAHAN PENANGGUNGAN	8.70	8.70	8.70	8.70	34.80	13.65	13.65	27.30	54.60	89.40	Memuaskan	
7	LULUK KHAFIFAH, SE.	BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH	8.50	8.50	8.50	8.50	34.00	13.05	13.05	26.10	52.20	86.20	Memuaskan	
8	HENNY PUSPITASARI, STP	DINAS PERTANIAN DAN KETAHANAN PANGAN	8.50	8.50	8.50	8.50	34.00	12.75	12.75	25.50	51.00	85.00	Memuaskan	
9	HERU DWI SANTOK, SE, MM	KELURAHAN KARANGBESUKI	8.90	8.90	8.90	8.90	35.60	13.95	13.95	27.90	55.80	91.40	Sangat Memuaskan	9
10	RAHMAT HARTAWAN, SE, M.Eng. Sc	BPBD	9.00	9.00	9.00	9.00	36.00	13.80	13.80	27.60	55.20	91.20	Sangat Memuaskan	10
11	ADRI WIRATANTIDAR, SE	BAGAIAN PENGEMBANGAN PEREKONOMIAN	8.60	8.60	8.60	8.60	34.40	13.05	13.05	26.10	52.20	86.60	Memuaskan	
12	AGUSTINA RATRI HENDRAWATI, ST	BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN	8.70	8.70	8.70	8.70	34.80	13.20	13.20	26.40	52.80	87.60	Memuaskan	
13	DWI CAHYONO, ST	BAGIAN LAYANAN PENGADAAN BARANGJASA	8.40	8.40	8.40	8.40	33.60	12.75	12.75	25.50	51.00	84.60	Memuaskan	
14	ATIYATUL HUSNA, S.Hi, M.EI	BAGIAN KESEJAHTERAAN RAKYAT DAN KEMASYARAKATAN	9.10	9.10	9.10	9.10	36.40	13.95	13.95	27.90	55.80	92.20	Sangat Memuaskan	7
15	RIKO INDRA DARMAWAN, SH	DINAS PERHUBUNGAN	8.60	8.60	8.60	8.60	34.40	14.10	14.10	28.20	56.40	90.80	Memuaskan	
16	YOGI HANDOYO WASESO, S.sos	BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN	9.30	9.30	9.30	9.30	37.20	14.10	14.10	28.20	56.40	93.60	Sangat Memuaskan	4
17	Dra. SRI LESTARI, M.Si	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN	8.60	8.60	8.60	8.60	34.40	13.65	13.65	27.30	54.60	89.00	Memuaskan	
18	MINTO NUGROHO S.Sos	KELURAHAN SUKUN	8.30	8.30	8.30	8.30	33.20	12.90	12.90	25.80	51.60	84.80	Memuaskan	
19	NANIK RUBIATI, SE	PUSKESMAS MULYOUREJO	8.40	8.40	8.40	8.40	33.60	13.65	13.65	27.30	54.60	88.20	Memuaskan	
20	ELFIATUL ROIKHAH, SE, AK	DINAS LINGKUNGAN HIDUP	8.40	8.40	8.40	8.40	33.60	12.75	12.75	25.50	51.00	84.60	Memuaskan	
21	ERMA SURYANI, SS	KELURAHAN KIDUL DALEM	8.50	8.50	8.50	8.50	34.00	12.90	12.90	25.80	51.60	85.60	Memuaskan	
22	ADHI KRISTANTO, SPd	KELURAHAN BLIMBING	8.50	8.50	8.50	8.50	34.00	12.45	12.45	24.90	49.80	83.80	Memuaskan	
23	HENI KARSANTO, SH.	SATUAN POLISI PAMONG PRAJA	8.50	8.50	8.50	8.50	34.00	12.60	12.60	25.20	50.40	84.40	Memuaskan	
24	MUKHAMAD DULAJIS, SAP	KELURAHAN CIPTOMULYO	8.20	8.20	8.20	8.40	33.00	12.90	12.90	25.80	51.60	84.60	Memuaskan	
25	SRI WAHYUNI, S.Sos	KECAMATAN SUKUN	9.10	9.10	9.10	9.10	36.40	14.25	14.25	28.50	57.00	93.40	Sangat Memuaskan	3
26	SUSENO, SH	KELURAHAN POLOWJEN	8.30	8.30	8.30	8.30	33.20	12.75	12.75	25.50	51.00	84.20	Memuaskan	
27	SRIANIK LESTARI, S.Sos	KELURAHAN KASIN	8.10	8.10	8.10	8.10	32.40	12.45	12.45	24.90	49.80	82.20	Memuaskan	
28	YANI PRASETYO, SE	DINAS PEKERJAAN UMUM	9.20	9.20	9.20	9.20	36.80	13.95	13.95	27.90	55.80	92.60	Sangat Memuaskan	6
29	PITONO, SAP	PUSKESMAS GRIBIG	8.80	8.80	8.80	8.50	34.90	14.10	14.10	28.20	56.40	91.30	Sangat Memuaskan	5
30	DEWI FATIMAH	KELURAHAN JODIPAN	8.10	8.10	8.10	8.10	32.40	12.60	12.60	25.20	50.40	82.80	Memuaskan	
31	MARIYATIN	KELURAHAN BUNULREJO	8.20	8.20	8.20	8.20	32.80	12.90	12.90	25.80	51.60	84.40	Memuaskan	
32	EMY RAHAYU, S.AP	KELURAHAN SUKOHARJO	8.80	8.80	8.80	8.80	35.20	13.65	13.65	27.30	54.60	89.80	Memuaskan	
33	R. MUCHAMAD ALI NURYADI, SH	BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH	8.20	8.20	8.20	8.20	32.80	12.75	12.75	25.50	51.00	83.80	Memuaskan	
34	M. WAHYU HIDAYAT, S.Kom, MM	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	9.40	9.40	9.40	9.40	37.60	14.25	14.25	28.50	57.00	94.60	Sangat Memuaskan	1
35	NURUL FITRI, S.P	DINAS PERUMAHAN DAN KAWASAN PERMUKIMAN	8.60	8.60	8.60	8.60	34.40	13.80	13.80	27.60	55.20	89.60	Memuaskan	
36	ACHMAD ROFIQ, S.AP, M.Si	KELURAHAN POLOWJEN	8.70	8.70	8.70	8.70	34.80	13.65	13.65	27.30	54.60	89.40	Memuaskan	
37	ERKAN WIKANTO, S.Sos, M.Si	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	8.20	8.20	8.20	8.20	32.80	13.35	13.35	26.70	53.40	86.20	Memuaskan	
38	JANUAR AGUNG RIZALDHI, SE	KECAMATAN KLOJEN	9.00	9.00	9.00	9.00	36.00	13.50	13.50	27.00	54.00	90.00	Memuaskan	
39	JULIA EVITRIANA S.Sos.	DINAS KESEHATAN	8.10	8.10	8.10	8.10	32.40	12.60	12.60	25.20	50.40	82.80	Memuaskan	
40	LUKMAN HIDAYAT, ST	BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH KOTA MALANG	9.20	9.20	9.20	9.20	36.80	13.80	13.80	27.60	55.20	92.00	Sangat Memuaskan	8

Tabel 1.1 Rekapitulasi Nilai Akhir Diklatpim Tingkat IV Angkatan 169 Tahun 2017 Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Berdasarkan gambar rekapitulasi nilai akhir Diklatpim Tingkat IV angkatan 169 tahun 2017 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, dalam

pelaksanaannya telah berjalan sesuai dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV. Dari penjelasan diatas, penulis tertarik untuk meneliti Proses Diklatpim Tingkat IV Pola Baru oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada tahun 2017 yang mengacu pada proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, apakah sudah terdapat peningkatan pada aspek Nilai Perencanaan Inovasi dari pesertanya atau belum, lalu apakah ada pengaruh dari widyaiswara sebagai narasumber/ pengajar diklat. Sebagai suatu sistem pelatihan/ diklat pengelolaan Diklatpim Tingkat IV terdiri dari sejumlah komponen penting, yaitu input, proses, dan output. Berkaitan dengan ketiga komponen tersebut, input merupakan persyaratan pokok bagi keberlangsungan kegiatan pembelajaran. Baiknya input yang ada akan berdampak pada kualitas proses pelatihan secara keseluruhan. Sedangkan yang dimaksud dengan proses ialah kegiatan dalam mengelola input menjadi output dan outcomes yang berlangsung secara berkelanjutan. Serta yang dimaksud dengan output ialah sebagai hasil nyata dan langsung dari proses pembelajaran pelatihan tersebut. Outcomes ialah hasil dari tindak langsung atau hasil nyata yang diperoleh dalam waktu panjang. Oleh sebab itu proses pelatihan/ diklat pengelola Diklatpim Tingkat IV dikatakan bermutu apabila pelaksanaan kegiatan tersebut telah berhasil dilaksanakan sesuai standar keberhasilan pelaksanaan kegiatan pelatihan tersebut terkait dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV.

Perlu juga untuk melihat apakah pelaksana program pelatihan Diklatpim Tingkat IV oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah berpegangan

pada ketepatan kebutuhan dan ketepatan program perencanaan pelatihan atau belum, oleh sebab itu evaluasi adalah salah satu cara untuk menganalisis apakah keberlangsungan dari kegiatan tersebut masih layak dilaksanakan atau tidak. Namun pada dasarnya evaluasi ialah merupakan suatu upaya pengamatan, penilaian, dan pengukuran secara terus menerus mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut kegiatan tersebut. Dapat diartikan juga bahwa evaluasi bertujuan untuk mengetahui kemajuan dari suatu kegiatan, dalam hal ini Diklatpim Tingkat IV.

Atas dasar pemikiran tersebut peneliti sangat tertarik untuk meneliti secara mendalam tentang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilaksanakan oleh panitia pelatihan pengelola Diklatpim Tingkat IV pada tahun 2017 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang sebangun dengan isu-isu strategis pembangunan diharapkan mampu mendorong peran masing-masing lembaga dalam rencana besar bangsa Indonesia, seperti menghilangkan penyakit korupsi, kolusi, dan nepotisme, meningkatkan persoalan pelayanan publik yang kurang responsif dan tak akuntabel, dan seterusnya. Dengan demikian penulis mengambil judul penelitian mengenai **“Proses Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ?
2. Bagaimana pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ?
3. Bagaimana evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dibidang ilmu administrasi publik untuk mengkaji dan menganalisis Proses Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV di pemerintahan Kota Malang.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini akan bermanfaat bagi pemerintah daerah Kota Malang dan dinas terkait dalam mengetahui faktor – faktor apa saja yang dapat menimbulkan dampak baik dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV di Kota Malang.

E. Sistematika Penulisan

Secara garis besar dikemukakan dalam penulisan skripsi ini dapat dilihat dari sistematika penulisan yang merupakan susunan penulisan keseluruhan secara singkat. Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab atau pokok bahasan dengan urutan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pendahuluan merupakan bagian awal dari penulisan skripsi yang berisikan latar belakang yang menggunakan permasalahan yang berkaitan dengan judul yang dipilih peneliti yaitu Proses Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, kemudian rumusan masalah yang berupa pertanyaan-pertanyaan berdasarkan latar belakang, tujuan yang ingin

dicapai, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan yang merupakan isi dari skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teori atau pendapat-pendapat para ahli yang berhubungan dengan topik penelitian sebagai arahan yang digunakan dalam penelitian. Maka referensi yang digunakan yaitu mengenai Organisasi Publik, Administrasi Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan, Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang metode penelitian penyusunan skripsi, yaitu tentang langkah-langkah teknis dan praktis sehingga tujuan penelitian diperoleh dalam mengambil data yang termuat dalam jenis penelitian, dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penulis menjabarkan berbagai fakta dan penjelasan terkait bagaimana Proses Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan penyajian data dan analisis serta interpretasi data. Penyajian data-data sesuai dengan masalah yang diteliti. Kemudian, data-data tersebut dianalisis sesuai tujuan penelitian serta masalah yang dihadapi. Hasil analisis diinterpretasikan dan dibuat ke dalam pemecahan masalah.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah di analisis serta saran yang dapat dipertimbangkan dan sangat diharapkan bermanfaat sebagai masukan bagi pihak yang bersangkutan atau instansi pemerintah (BKD Kota Malang).



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Organisasi Publik

1. Pengertian Organisasi

Secara sederhana, organisasi menurut Naja (2004: 12) dapat diartikan sebagai suatu alat atau wadah kerjasama untuk mencapai tujuan bersama dengan pola tertentu, yang perwujudannya memiliki kekayaan, baik fisik maupun non-fisik, dari berbagai macam kriteria pandangan tentang organisasi, menurut Rozeinzweig dalam Hasanuddin organisasi dapat dipandang sebagai: (1) sistem social, yaitu orang-orang dalam klompok, (2) integrasi atau kesatuan dari aktivitas-aktivitas orang-orang yang bekerja sama, dan (3) orang-orang yang berorientasi atau berpedoman pada tujuan bersama. Sedangkan Arief dalam Naja (2004: 12) mengemukakan bahwa suatu organisasi terjadi apabila sekelompok orang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuannya. Sejalan dengan itu, Pffifner dan Sherwood dalam Naja (2004: 12) memberikan definisi organisasi sebagai suatu pola dari cara-cara mana sejumlah orang yang saling berhubungan, bertemu muka, secara intim dan terikat dalam suatu tugas yang bersifat kompleks, berhubungan satu dengan yang lainnya secara sadar, menetapkan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan semula secara sistematis.

Organisasi merupakan dasar dari proses administrasi dan memiliki peranan penting di dalam proses administrasi. Alasan-alasan adanya peranan penting organisasi di dalam proses administrasi yaitu menurut Dimock dan Fox (1986: 216) struktur organisasi yang salah akan menjadi hambatan dan mengakibatkan kegagalan dalam pelaksanaan proses administrasi; pengaturan-pengaturan organisasi memiliki konsekuensi jangka pendek maupun jangka panjang; apabila struktur organisasinya benar maka program dapat berjalan baik.

2. Tipe-tipe Organisasi

Tipe organisasi berdasarkan ikatan structural menurut Schein dalam Syamsi (1988: 10) dibedakan menjadi organisasi social, organisasi formal, dan organisasi informal. Penjelasan tipe organisasi berdasarkan ikatan structural adalah sebagai berikut:

a. Organisasi Sosial

Organisasi sosial adalah dimana anggotanya terdiri atas orang-orang yang saling mempengaruhi, mengabdikan kepada sesama, dan tanpa memperhitungkan untung maupun rugi bagi dirinya. Contohnya yaitu Lembaga sosial, rumah yatim piatu, dan lain-lain.

b. Organisasi Formal

Organisasi formal adalah organisasi yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar serta dengan hubungan kerja yang rasional dan memiliki struktur, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang pasti bagi masing-masing pejabatnya. Contohnya yaitu Dinas Pemerintahan.

c. Organisasi Informal

Organisasi informal adalah organisasi yang tidak disadari, lebih bebas, luwes, tidak terlalu formal peraturannya. Contohnya seperti arisan, belajar bersama.

Organisasi publik termasuk juga organisasi formal yang dapat dilihat pada bentuk organisasi pemerintah dan biasanya dikenal sebagai birokrasi pemerintah atau pemerintahan. Pengertian organisasi publik itu sendiri adalah organisasi yang didirikan sebagai wadah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat umum terhadap barang publik atau jasa publik tanpa memperhitungkan keuntungan. Pemenuhan barang atau jasa publik tersebut bersifat kolektif. Pengertian organisasi publik di atas sesuai dengan pengertian organisasi publik yang dikemukakan oleh Imelda dalam Dhuha (2007: 10) yaitu “organisasi” yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat dan memberikan pelayanan kepada publik, serta tidak semata-mata mencari laba”.

Ulum (2005: 9) menyatakan bahwa organisasi sector publik yang tidak bertujuan mencari keuntungan memiliki ciri-ciri:

- a. Sumber daya entitas berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan.
- b. Menghasilkan barang atau jasa tanpa bertujuan mencari keuntungan.
- c. Tidak ada kepemilikan seperti pada organisasi bisnis.

Pelaksanaannya akan disesuaikan dengan urgensinya dikaitkan dengan fungsi hirarki Kota yang bersangkutan sebagai pusat pelayanan berbagai jasa bagi

pengembangan wilayah yang dilayaninya. Menurut Ilham (1998: 27) secara keseluruhan bentuk-bentuk usaha yang dilakukan antara lain:

- a. Peningkatan kualitas hidup masyarakat Kota, terutama bagi golongan masyarakat rendah, seperti pembangunan sederhana, fasilitas air bersih dan lain-lain;
- b. Program penyehatan lingkungan pemukiman, seperti sistem saluran air hujan, sistem air buangan, sistem pengumpulan dan pembuangan sampah, dan pengamanan Kota dari kebakaran;
- c. Peningkatan partisipasi aktif masyarakat dan pelimpahan kegiatan pembangunan perkotaan kepada pemerintah daerah terutama yang berkaitan dengan pelayanan Kota yang bersifat local;
- d. Penyusunan tata ruang dan tata Kota, penyusunan kebijakan nasional pertanahan perkotaan;
- e. Pembinaan kegiatan non formal daerah perkotaan melalui kegiatan sectoral maupun program pemerintah daerah sendiri;
- f. Program Pendidikan aparatur Negara;
- g. Peningkatan status Kota;
- h. Peningkatan lapangan kerja, meningkatkan taraf hidup masyarakat perkotaan;
- i. Penyusunan rencana perundang-undangan perkotaan.

Pembangunan perkotaan cenderung identik dengan perkembangan kota yang sangat menekankan pada aspek -aspek fisik, seperti pembangunan sarana, prasarana, dan perluasan wilayah kota. Perluasan wilayah kota sesungguhnya merupakan tuntutan terhadap adanya kebutuhan yang semakin meningkat akan

sarana dan prasarana serta hal-hal yang berkaitan dengan memelihara perencanaan dan penataan kota. Pembangunan sarana dan prasarana kota merupakan hal yang mutlak bagi masyarakat kota.

B. Administrasi Kepegawaian

Administrasi Kepegawaian merupakan cabang dari administrasi publik yang diidentikan dengan pendayagunaan sumber daya manusia berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah memenuhi syarat sebagai PNS untuk memperoleh mutu dan jumlah hasil serta pelayanan yang maksimal kepada masyarakat dan pemerintah.

Administrasi Kepegawaian menurut Felix A. Nigro, 1963:36 (dalam Sofa, 2008) adalah seni memilih pegawai – pegawai baru dan mempekerjakan pegawai – pegawai lama sedemikian rupa sehingga diperoleh mutu dan jumlah hasil serta pelayanan yang maksimum dari tenaga pegawai yang bersangkutan. Menurut Prof. Dr. R Arifin Abdulrachman, 1960: 5 (dalam Sofa, 2008), Administrasi Kepegawaian Negara adalah salah satu cabang dari administrasi negara yang berkaitan dengan segala persoalan mengenai pegawai – pegawai negara. Sedangkan Burhanuddin (1995:1) menjelaskan bahwa:

“Administrasi Kepegawaian Negeri adalah manajemen sumberdaya manusia yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil, yang mempelajari tentang kebijaksanaan, sasaran dan proses pembinaannya. Untuk tujuan apakah Pemerintah mengangkat pegawai, kearah manakah pembinaannya diarahkan, bagaimanakah peranan pegawai dalam pembangunan.”

Pengertian Pegawai Negeri berdasarkan UU No.43 Tahun 1999 atas perubahan Undang – undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok – pokok Kepegawaian dalam bab I pasal 1 ayat 1 adalah :

“Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan Perundang – undangan yang berlaku.”

Dari beberapa pengertian diatas bisa diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan Administrasi Kepegawaian adalah pegawai negeri sipil yang telah diangkat, disahkan jabatannya, kemudian melaksanakan serangkaian tugas yang diberikan sesuai dengan jabatan pegawai tersebut, dan digaji sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

C. Pendidikan dan Pelatihan

1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh karena itu untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan agar pegawai mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa

“Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS)”.

Kemudian pendapat lain dikemukakan oleh Soekidjo Notoatmodjo (2003: 27) bahwa: Pendidikan (formal) didalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi bersangkutan, sedangkan pelatihan adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang mengutamakan pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

2. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Abdurrahman Fatoni (2006: 98) menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap para pegawai agar mendapatkan:

- a. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
- b. Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
- c. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.

- d. Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.
- e. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Negeri Sipil pasal 2 menjelaskan bahwa tujuan Diklat adalah:

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

Berdasarkan beberapa tujuan pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan di atas terdapat kaitan pengaruh antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai. Tujuan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan indikator dari kinerja yaitu:

- a. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melaksanakan tugas berkaitan dengan indikator kinerja yaitu kualitas dan inisiatif dalam bekerja.

- b. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja berkaitan dengan indikator kinerja yaitu pengetahuan.
- c. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat berkaitan dengan indikator kinerja yaitu tanggung jawab.
- d. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi berkaitan dengan indikator kinerja yaitu disiplin kerja.

Tujuan pendidikan dan pelatihan di atas menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal tersebut bisa dilihat dari tujuan diklat yang sejalan dengan indikator pengukuran kinerja. Tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai agar lebih profesional dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai. Sedangkan manfaat pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan stabilitas pegawai dan dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri agar dalam melaksanakan tugas dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

3. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan

Hampir seluruh organisasi baik pemerintah maupun swasta menyadari akan keterbatasannya dalam menghadapi berbagai perubahan. Perubahan yang datang dalam menjawab tantangan baik yang berasal dari diri sendiri, maupun

perubahan yang datang dari luar seperti perubahan kebutuhan masyarakat akan teknologi baru. Untuk menghadapi dan menjawab perubahan tersebut bisa dilakukan dengan berbagai cara salah satunya adalah melakukan program pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Menurut Soekidjo Notoadmodjo (2003: 18-23) bahwa pentingnya program pendidikan dan pelatihan antara lain :

- a. Sumber daya manusia atau pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Oleh sebab itu pegawai baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b. Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh karena itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Sehingga diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- c. Di dalam masa pembangunan ini, organisasi atau instansi baik pemerintah atau swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para pegawainya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Sedangkan Malayu S.P Hasibuan (2010: 120) menyatakan bahwa “Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral pegawai”. Dengan kata lain orang yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak mengikuti

pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan semakin penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari perubahan situasi, kondisi kerja, dan kemajuan teknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan sangatlah penting bagi pegawai baik untuk masa sekarang ataupun masa yang akan datang, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap serta produktivitas pegawai akan meningkat.

4. Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan

Pembagian dalam berbagai jenis pendidikan dan pelatihan, bukanlah dimaksudkan untuk menambah kompleksitas diklat itu sendiri, tetapi merupakan usaha untuk memudahkan pemahaman berbagai pendidikan dan pelatihan yang ada. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pasal 4 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil terdiri dari 2 (dua) jenis, yaitu:

a. Diklat Pra Jabatan

Pendidikan dan Pelatihan prajabatan dilaksanakan bagi calon pegawai negeri sipil guna memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika pegawai negeri sipil, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintah negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Pendidikan dan pelatihan Pra Jabatan ini terdiri atas:

- 1) Diklat Pra Jabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
- 2) Diklat Pra Jabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II
- 3) Diklat Pra Jabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

Peserta diklat prajabatan adalah semua calon pegawai negeri sipil dan selambat-lambatnya dua tahun setelah pengangkatannya sebagai calon pegawai negeri sipil. Calon pegawai negeri sipil wajib mengikuti dan lulus diklat prajabatan untuk diangkat sebagai pegawai negeri sipil. Bagi calon pegawai negeri sipil yang belum lulus dari diklat prajabatan, diwajibkan mengulang kembali sampai 2 kali. Apabila masih gagal, tidak dapat diangkat sebagai pegawai negeri sipil (diberhentikan secara hormat sebagai calon pegawai).

b. Diklat dalam Jabatan

Pendidikan dan pelatihan dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Pendidikan dan pelatihan ini terdiri Diklat kepemimpinan, Diklat fungsional dan Diklat teknis.

Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) adalah diklat yang memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur, sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu. Diklatpim dilaksanakan

berdasarkan persyaratan kompetensi kepemimpinan Pegawai Pemerintah Jenjang Jabatan Struktural, tersusun atas:

- 1) Diklatpim Tingkat IV, untuk Jabatan Struktural Eselon IV Diklatpim Tingkat III, untuk Jabatan Struktural Eselon III
- 2) Diklatpim Tingkat II, untuk Jabatan Struktural Eselon II
- 3) Diklatpim Tingkat I, untuk Jabatan Struktural Eselon I

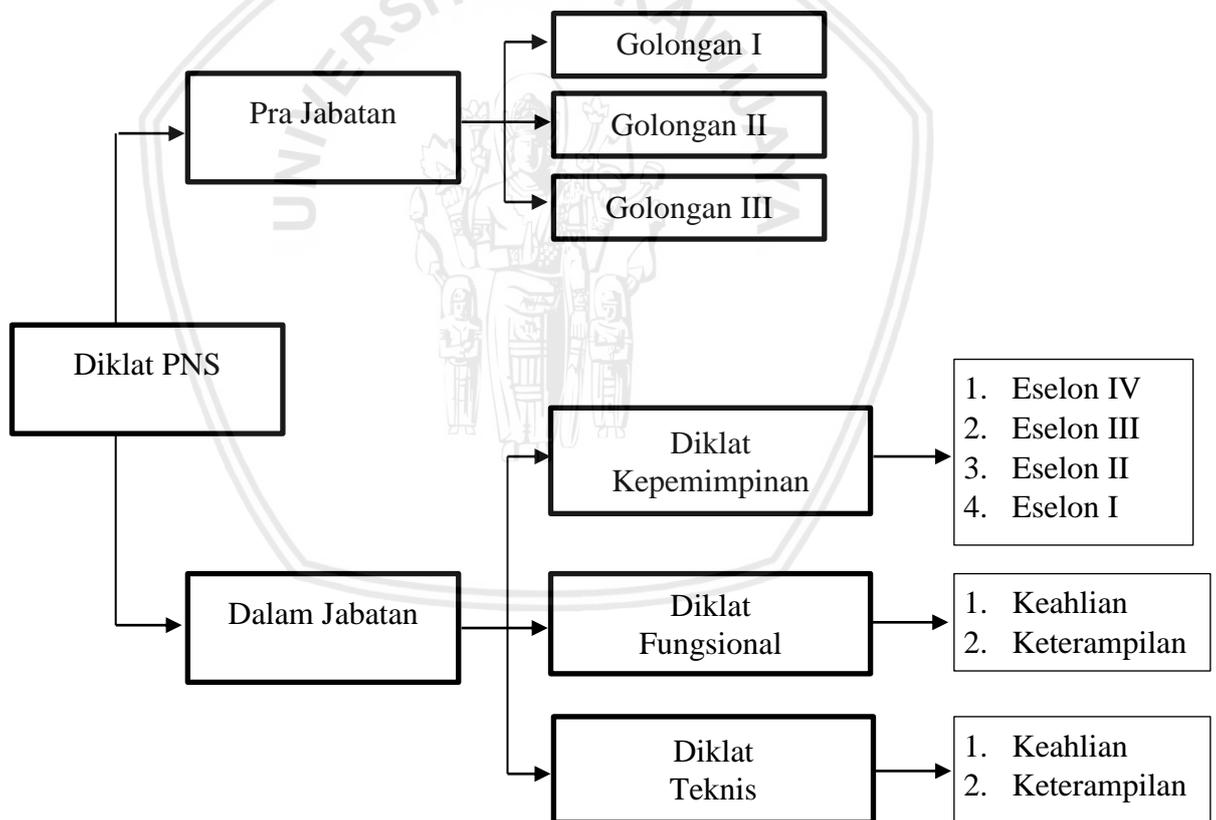
Diklat Fungsional adalah diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan/atau keterampilan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai keahlian dan keterampilan yang diperlukan dalam jabatan fungsional. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Diklat Fungsional terdapat dua jenis, yaitu:

- 1) Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
- 2) Diklat fungsional keterampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keterampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat Teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing. Terdapat dua Jenis Diklat Teknis, yaitu:

- 1) Diklat teknis bidang umum/administrasi dan manajemen yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan pengetahuan di bidang pelayanan teknis yang bersifat umum dan di bidang administrasi dan manajemen dalam menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan.
- 2) Diklat teknis substantif yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

Adapun gambaran tentang jenis dan jenjang pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat dilihat melalui gambar di bawah:



Gambar 2.1 Bagan Jenis dan Jenjang Diklat

Sumber: Panduan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV (Pola Baru) Tahun 2015

5. Komponen Pendidikan dan Pelatihan

Komponen diklat merupakan bagian penting dalam penyelenggaraan suatu diklat. Komponen-komponen Diklat meliputi kurikulum, materi, widyaiswara, fasilitas, bahan ajar, bahan praktek, peserta diklat (Julianty Kasihati Hasibuan, 2012: 216). Sedangkan Daryanto (2014: 90) menyebutkan komponen-komponen standar program diklat antara lain:

- a. Standar Kompetensi;
- b. Struktur Program;
- c. Silabus;
- d. Bahan Ajar;
- e. Tenaga Pengajar/Widyaiswara;
- f. Peserta;
- g. Metode;
- h. Pengelolaan;
- i. Sarana-Prasarana;
- j. Pembiayaan;
- k. Evaluasi

Mangkunegara (2013: 44) menjelaskan komponen-komponen pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatih (trainers) harus memiliki kualifikasi akademik yang memadai.
- c. Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (trainee) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Setiap komponen tersebut saling berkaitan satu sama lain untuk menunjang jalannya aktivitas diklat. Dalam pelaksanaannya jika komponen-

komponen tersebut bermasalah akan menyebabkan penyelenggaraan diklat tersebut menjadi tidak optimal, oleh karena itu penelitian ini mencakup evaluasi pelaksanaan dilihat dari komponen-komponen diklat.

6. Tahapan Pendidikan dan Pelatihan

Ambar T Sulistiyani & Rosidah (2009: 223) menyatakan bahwa program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:

- a. Penilaian kebutuhan pelatihan yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- b. Pengembangan program pelatihan (*development*) bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- c. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*) mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sondang P Siagian (2003: 185-187) bahwa ada tahap-tahap yang perlu ditempuh dalam pelatihan. Langkah-langkah tersebut, yaitu:

- a. Penentuan Kebutuhan
Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.
- b. Penentuan Sasaran
Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut tingkah laku atau mungkin juga kedua-duanya. Berbagai sasaran

harus dinyatakan sejelas dan nyata mungkin, baik bagi para pelatih maupun para peserta.

c. Penetapan Isi Program

Sifat suatu program pelatihan ditentukan paling sedikit oleh dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai.

d. Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar

Prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi (keterlibatan), repetisi (pengulangan), relevansi (kecocokan), pengalihan, dan umpan balik.

e. Pelaksanaan Program

Penyelenggaraan program pelatihan sangat situasional sifatnya, artinya dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

f. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi dapat dikatakan baik apabila terjadi dua hal, yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan sikap perilaku yang tercermin dalam sikap, disiplin, dan etos kerja.

Berdasarkan penjelasan beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tahapan dalam pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari analisis kebutuhan, penentuan sasaran yang sesuai dengan isi program, pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, dan penilaian pelaksanaan program.

7. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Metode pendidikan dan pelatihan merupakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat mengkondisikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan aspek kognitif,

efektif dan psikomotorik tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya. Metode pendidikan dan pelatihan merupakan pendekatan terhadap cara penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 37-40), terdapat dua macam metode yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan pegawai, yaitu:

a. **Metode *On The Job Site* (latihan di dalam pekerjaan)**

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai baru pada pegawai yang telah berpengalaman (*senior*). Hal ini berarti pegawai baru, meminta kepada para pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan pekerjaan yang baik kepada para pegawai baru. Menurut Hani Handoko (2001: 112), “Metode “*on-the-job site*” merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan”. Latihan dengan menggunakan metode ini dilakukan ditempat kerja. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya pegawai lain). Metode latihan ini dirasa lebih ekonomis karena pegawai langsung dilibatkan pada pekerjaan, bukan hanya simulasi sehingga tidak memerlukan waktu khusus.

Metode-metode yang biasa digunakan dalam praktik adalah sebagai berikut:

1) **Pembekalan (*Coaching*)**

Pelatihan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan cara memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai bagaimana melaksanakan pekerjaan rutin mereka. *Coaching* biasanya ditangani oleh *supervisor* atau *manager*.

2) Rotasi Jabatan

Program ini direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan bagian yang berbeda untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Rotasi pekerjaan digunakan secara luas sebagai teknik pengembangan.

3) Magang (*Apprenticeship training*)

Pelatihan ini mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di lapangan. Peserta pelatihan magang bekerja dan berlatih di bawah pengawasan langsung ahli tersebut. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis pekerjaan yang memerlukan skill tinggi.

4) Penugasan Sementara

Kegiatan ini membuat pegawai ditugaskan pada suatu posisi untuk jangka waktu tertentu, misalnya 3 (tiga) bulan. Di sini, pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan untuk masalah yang mereka hadapi. Penyelenggaraan *on the job site* mempunyai keuntungan dan kelemahan yang perlu mendapatkan perhatian dari organisasi.

Keuntungan metode *on the job site* adalah:

- 1) Biaya dapat ditekan serendah mungkin. Karena tidak perlu mengeluarkan biaya sewa tempat dan peralatan yang digunakan.
- 2) Tidak diperlukan masa penyesuaian atau pengenalan terhadap pengajar, teman maupun lingkungan.
- 3) Telah terjalin komunikasi yang baik antar peserta dan pengajar sehingga dapat dijamin adanya kelancaran program pelatihan.

Kelemahan metode *on the job site* adalah:

- 1) Tidak mudah memperoleh pengajar dari dalam karena adanya keterbatasan kemampuan atau waktu.
- 2) Jumlah peserta harus memenuhi rasio yang menguntungkan.
- 3) Sulitnya mengatur waktu belajar, artinya banyak hal-hal yang harus dipertimbangkan.

b. **Metode *Off The Job Site* (latihan di luar pekerjaan)**

Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan metode ini karena memberikan kesempatan kepada individu untuk lebih berkonsentrasi terhadap apa yang harus dipelajari. Selain itu, pertemuan dengan peserta yang lain membuat mereka mendapatkan wawasan baru. Metode ini mempunyai dua macam teknik, yaitu:

1) Teknik Presentasi Informasi

Teknik Presentasi Informasi adalah menyajikan informasi yang tujuannya mengintroduksi pengetahuan, sikap, dan keterampilan baru kepada para peserta. Harapan akhir dari proses pengetahuan, sikap, dan keterampilan peserta diadopsi oleh peserta pendidikan dan pelatihan di dalam pekerjaannya nanti. Teknik ini terdiri dari:

- a) Ceramah biasa, di mana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung dengan peserta. Peserta pendidikan dan pelatihan pasif mendengarkan.
- b) Teknik diskusi, di mana informasi yang akan disajikan disusun di dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta aktif.
- c) Diskusi kelompok adalah suatu proses interaksi secara lisan mengenai tujuan tertentu yang di dalamnya melibatkan beberapa peserta dengan cara tatap muka, melalui tukar-menukar informasi atau pemecahan suatu masalah/persoalan.

- d) Teknik pemodelan perilaku adalah salah satu cara mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasi dan meniru model-model. Biasanya model-model perilaku yang harus diobservasi dan ditiru diproyeksikan dalam *video tape*.
- e) Teknik magang ialah pengiriman karyawan dari suatu organisasi ke badan-badan atau organisasi yang lain yang dianggap lebih maju baik secara kelompok maupun perorangan. Mereka mempelajari teori-teori dan langsung mempraktikkan di bawah pengawasan, hal-hal baru, keterampilan baru yang harus mereka terapkan di dalam organisasi tersebut.

2) Teknik Simulasi

Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata secara sedemikian rupa, sehingga para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, maka apabila peserta pendidikan dan pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut. Metode-metode simulasi ini mencakup:

- a) Simulator alat-alat, misalnya simulasi alat-alat kantor bagi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang.
- b) Studi kasus (*study case*), di mana para peserta pendidikan dan pelatihan diberikan suatu kasus, kemudian dipelajari dan di diskusikan oleh peserta pendidikan dan pelatihan. Kasus atau masalah yang diberikan merupakan situasi yang membutuhkan keputusan dan tindakan yang sesuai. Oleh karena itu, studi kasus harus bisa membuat pikiran para peserta pendidikan dan

pelatihan terpusat pada kondisi khusus yang sama dengan kondisi yang mungkin mereka alami.

- c) Permainan peranan (*role playing*). Cara ini mengajak peserta untuk memainkan peran, bagian-bagian dari karakter (watak) dalam kasus. Para peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan (peranan) tertentu yang diciptakan bagi mereka oleh pelatih. Metode permainan peran (*role playing*) dapat diartikan sebagai suatu metode pendidikan dan pelatihan dimana terlibat proses interaksi hubungan individu baik sebenarnya maupun tiruan yang diperankan secara spontan.
- d) Teknik di dalam keranjang (*in basket*). Metode ini dilakukan dengan memberikan bermacam-macam persoalan kepada para peserta. Dengan kata lain, peserta diberi suatu basket atau keranjang yang penuh dengan bermacam-macam persoalan yang diatasi. Kemudian peserta pendidikan dan pelatihan diminta untuk memecahkan masalah-masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalaman yang dipunyai mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasinya.

Seperti halnya penyelenggaraan *on the job site*, penyelenggaraan *off the job site* juga ada kelebihan dan kelemahan. Kelebihan metode *off the job site* adalah:

- a) Tidak perlu dalam jumlah yang banyak (memenuhi rasio) karena sifatnya penitipan.
- b) Organisasi tidak disibukkan dengan pekerjaan tambahan dalam penyelenggaraan latihan tersebut.

- c) Peserta dapat memusatkan perhatian karena dapat melepaskan diri dari pekerjaan rutin.
- d) Peserta mempunyai pengetahuan yang relatif lebih luas, karena tidak terpaku pada lingkungan kerjanya sehari-hari dan dari segi lain dapat memperluas pergaulan yang sangat bermanfaat dalam hubungan pekerjaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Adapun kelemahan metode *off the job site* adalah:

- a) Peserta adakalanya tidak dapat langsung menerapkan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh dari latihan.
- b) Biaya yang dikeluarkan relatif lebih besar dari biaya apabila latihan itu diselenggarakan sendiri oleh organisasi atau instansi.

8. Hambatan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Hambatan pelaksanaan pelatihan merupakan suatu bentuk halangan atau kendala dalam memutuskan proses pelaksanaan pelatihan. Hambatan didalam pelaksanaan program pelatihan biasanya merupakan faktor penghalang bagi organisasi dalam melaksanakan rancangan program pendidikan dan pelatihan. Melihat pentingnya program diklat, hal ini sangat tidak diinginkan oleh semua pihak yang terlibat didalam pelaksanaan program diklat.

Menurut Moekijat (2008: 68), Hambatan dalam proses pelaksanaan pelatihan , antara lain:

- a. Tidak adanya kebijaksanaan yang luas dan komprehensif yang bersifat lengkap

- b. Tidak adanya penilaian yang dilaksanakan yang bisa dijadikan dasar perencanaan untuk pelatihan yang berikutnya
- c. Penunjukkan peserta tidak berdasarkan analisis kebutuhan
- d. Tujuan program pelatihan tidak jelas akan kompetensi yang dicapai/terlalu umum
- e. Kurikulum pelatihan tidak jelas
- f. Metodologi pelatihan kurang tepat alat peraga/media pembelajaran yang kurang memadai
- g. Bahan pelatihan banyak diadopsi dari luar negeri sehingga kadang-kadang tidak sesuai dengan kebutuhan instansi /organisasi pengirim
- h. Pelatih-pelatih kurang dikembangkan
- i. Pelatih-pelatih yang baik kurang tertarik pada lembaga-lembaga pelatihan karena tidak adanya pola pikir
- j. Dan suatu sistem tindak lanjut (*follow-up*) yang tepat tidak ada.

Lebih lanjut Moekijat (2008: 89) mengungkapkan untuk mengatasi atau meminimalisir agar faktor-faktor penghambat tidak muncul dalam pelatihan, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Materi pelatihan disertai dengan ujian umpamanya pre tes maupun post tes. Hal ini dilakukan untuk melihat kemampuan peserta latihan sebelum dan sesudah pelatihan dilaksanakan, apakah mengalami perubahan kearah peningkatan atau sama sekali tidak terjadi perubahan.
- b. Tujuan pelatihan harus jelas dinyatakan secara khusus, meliputi:
 - 1) Perilaku terakhir yang diharapkan dari peserta latih

- 2) Perilaku terakhir diharapkan terjadi
- 3) Hasil maksimum
- 4) Pelatih harus profesional dan menguasai materi, metodologi pelatihan sesuai dengan spesialisasinya
- 5) Isi program pelatihan harus direncanakan dan ditujukan kepada pencapaian tujuan secara keseluruhan
- 6) Metodologi pelatihan relevan dengan tujuan pelatihan yang bersifat terus-menerus dikembangkan
- 7) Pelatihan harus diintegrasikan dengan perubahan administrasi yakni organisasi prosedur dan pegawai/peserta latih, artinya hasil pelatihan dapat bermanfaat apabila lingkungan organisasi dapat mendukung adanya perubahan.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan pelatihan berasal dari komponen-komponen di dalam diklat. Upaya dan langkah yang tepat dapat meminimalisir dan mengatasi kendala yang terjadi agar tidak menghambat jalannya pelaksanaan diklat dalam hal ini Diklatpim Tingkat IV.

9. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan dari kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan apapun bentuknya dan tingkatannya pada akhirnya untuk mencapai suatu perubahan perilaku baik individu maupun kelompok. Tujuan dari evaluasi pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil yaitu untuk mendapatkan dan menganalisis informasi untuk

mengetahui tujuan jangka panjang dan jangka pendek, serta untuk mengetahui pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas instansi peserta diklat.

Soebagio Atmodiwiro (1993: 166) menjelaskan bahwa: Evaluasi pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil adalah kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dan pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan dan usaha untuk memperoleh informasi bagi penyempurnaan program pendidikan dan pelatihan.

Siswanto Sastrohadiwiryono (2003: 220-223) menjelaskan bahwa evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pendidikan dan pelatihan dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu.
- b. Untuk mengetahui posisi atau kedudukan peserta dalam kelompoknya.
- c. Untuk mengetahui tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- d. Untuk mengetahui efisiensi metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan.

Siswanto Sastrohadiwiryono (2003: 224-230) menjelaskan bahwa evaluasi diklat ini dilaksanakan pada waktu pra pendidikan dan pelatihan, selama pendidikan dan pelatihan, dan sesudah pendidikan dan pelatihan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Evaluasi Pra Pendidikan dan Pelatihan

Dilakukan pada saat sebelum peserta memasuki program diklat. Sebelum program diklat dimulai, dilaksanakan tes atau wawancara. Tujuan tes atau wawancara sebagai berikut: Tujuannya adalah untuk mengetahui reaksi peserta diklat tentang materi yang akan diajarkan, mengetahui tentang tingkat pengetahuan dan kemampuan teknis peserta. Bentuk evaluasi dapat berupa evaluasi reaksi dan evaluasi tingkat pengetahuan dan keterampilan.

b. Evaluasi Selama Diklat

Dilakukan pada saat berlangsungnya diklat. Tujuannya adalah untuk mengetahui reaksi peserta terhadap materi diklat selama diklat mengetahui hasil belajar selama mengikuti diklat, dan mengambil tindakan tertentu dalam upaya meningkatkan program yang akan datang.

c. Evaluasi Sesudah Diklat

Dilakukan setelah 6 sampai dengan 12 bulan peserta diklat kembali ke instansi masing-masing. Tujuannya untuk mengetahui penerapan hasil pendidikan dan pelatihan oleh peserta diklat pada instansinya dan mengetahui permasalahan yang timbul.

Menurut Sayuti Moh Yakub (1993: 201) bahwa, “Evaluasi harus mencakup setiap elemen yang ada dalam program pendidikan dan pelatihan”. Hal ini dapat dicapai semaksimal mungkin dengan cara mengevaluasi elemen-elemen dasar berikut:

a. Program

- b. Penyaji atau pengajar
- c. Peserta pelatihan
- d. Hasil-hasil pekerjaan

Elemen ini digunakan sebagai dasar pengukuran dalam penilaian pendidikan dan pelatihan yang sudah dilaksanakan. Penilaian pendidikan dan pelatihan ini berguna untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan program pendidikan dan pelatihan.

D. Perencanaan

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Beberapa ahli memberikan pengertian mengenai perencanaan, menurut Bintoro Tjokroaminoto, perencanaan ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Siagian memberikan pengertian perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Handoko berpendapat perencanaan meliputi 1) pemilihan penetapan tujuan-tujuan organisasi, 2) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Perencanaan pada hakekatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Proses ialah hubungan tiga kegiatan yang berurutan, yaitu menilai situasi dan kondisi saat ini, merumuskan dan menciptakan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang), dan menentukan apa saja yang diperlukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang disebut perencanaan ialah kegiatan yang dilakukan untuk mengambil sejumlah keputusan mengenai sasaran-sasaran yang akan diambil dan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari definisi ini perencanaan mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya
- b. Adanya proses
- c. Hasil yang ingin dicapai
- d. Menyangkut masa depan

2. Manfaat Perencanaan

Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Beberapa ahli memberikan pengertian mengenai perencanaan, menurut Bintoro Tjokroaminoto, perencanaan ialah proses mempersiapkan

kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Siagian memberikan pengertian perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Handoko berpendapat perencanaan meliputi 1) pemilihan penetapan tujuan-tujuan organisasi, 2) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Perencanaan pada hakekatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Proses ialah hubungan tiga kegiatan yang berurutan, yaitu menilai situasi dan kondisi saat ini, merumuskan dan menciptakan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang), dan menentukan apa saja yang diperlukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang disebut perencanaan ialah kegiatan yang dilakukan untuk mengambil sejumlah keputusan mengenai sasaran-sasaran yang akan diambil dan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari definisi ini perencanaan mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

e. Sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya

- f. Adanya proses
- g. Hasil yang ingin dicapai
- h. Menyangkut masa depan

3. Tujuan Perencanaan

Menurut Husaini Usman (2011:65), Perencanaan bertujuan untuk:

- a. Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaan.
- b. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan
- c. Mengetahui siapa yang terlibat (struktur organisasinya) baik kualifikasinya maupun kuantitasnya
- d. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan
- e. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu
- f. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan
- g. Menyeraskan dan memadukan beberapa subkegiatan
- h. Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui
- i. Mengarahkan pada pencapaian tujuan.

Melalui tujuanlah nantinya target-target dari suatu perencanaan akan terlaksana dan terfokus. Diharapkan pula dengan adanya tujuan yang jelas, nantinya mampu menjalankan program dengan tepat serta bermanfaat.

4. Proses Perencanaan

Adapun proses atau tahapan penyusunan perencanaan. Menurut Banghart and Trull dalam Sa`ud (2007) ada beberapa tahapan yang semestinya dilalui dalam penyusunan perencanaan, antara lain:

- a. Pendahuluan
- b. Mengidentifikasi permasalahan
- c. Analisis area masalah perencanaan
- d. Penyusunan konsep dan rencana
- e. Mengevaluasi rencana
- f. Menentukan rencana
- g. Penerapan rencana
- h. Rencana umpan balik

Dengan melalui sebuah rangkaian proses, diharapkan nantinya tujuan dari perencanaan akan terlaksana dengan baik. Melalui tahapan-tahapan yang pas nantinya dalam pelaksanaannya diharapkan mampu sesuai target dan tepat.

Menurut Bintoro Tjokroamidjojo (57: 1985) secara lebih terperinci dapat dikemukakan tahap – tahap dalam suatu proses perencanaan sebagai berikut:

a. Penyusunan rencana

- 1) Tinjauan keadaan. Tinjauan keadaan atau *review* ini dapat berupa tinjauan sebelum memulai sesuatu rencana (*review before take off*) atau suatu tinjauan tentang pelaksanaan rencana sebelumnya (*review of performance*). Dengan kegiatan ini diusahakan dapat dilakukan dan diidentifikasi masalah-masalah

pokok yang (masih) dihadapi, seberapa jauh kemajuan telah dicapai untuk menjamin kontinuitas kegiatan-kegiatan usaha, hambatan-hambatan yang masih ada, dan potensi-potensi serta prospek yang masih bisa dikembangkan.

- 2) Perkiraan keadaan masa yang akan dilalui rencana. Sering juga disebut sebagai *forecasting*. Dalam hal ini diperlukan data-data statistic, berbagai hasil penelitian dan Teknik-teknik proyeksi. Mekanisme informasi untuk mengetahui kecenderungan-kecenderungan perspektif masa depan.
- 3) Penetapan tujuan rencana (*plan objective*) dan pemilihan cara-cara pencapaian tujuan rencana tersebut. Dalam hal ini seringkali nilai-nilai politik, social masyarakat, memainkan peranan yang cukup penting, secara teknis hal ini didasarkan kepada tinjauan keadaan dan perkiraan tentang masa yang akan dilalui rencana. Dilihat dalam suatu kerangka yang lebih luas berdasar asas konsistensi dan prioritas. Pada umumnya hal ini sebaiknya dilakukan melalui penyusunan suatu kerangka menyeluruh atau kerangka makro. Dengan demikian dapat dilihat implikasi dari hubungan-hubungan antara berbagai variable dan parameter dalam bidang ekonomi dan social secara menyeluruh.
- 4) Identifikasi-identifikasi kebijaksanaan dan/atau kegiatan usaha yang perlu dilakukan dalam rencana. Suatu kebijaksanaan atau *policy* mungkin perlu didukung oleh program-program pembangunan. Untuk bisa lebih operasionalnya rencana kegiatan-kegiatan usaha ini perlu dilakukan berdasar pemilihan alternatifnya yang terbaik. Hal ini dilakukan berdasar *opportunity cost* dan skala prioritas. Bagi proyek-proyek pembangunan identifikasinya didukung oleh *feasibility studies* dan survai-survai pendahuluan. Penyusunan

kebijaksanaan dan program-program pembangunan tersebut pada umumnya dilakukan secara sektoral. Dengan demikian juga dilakukan penentuan sasaran-sasaran sektoral.

- 5) Tahap terakhir daripada penyusunan rencana ini adalah tahap persetujuan rencana. Proses pengambilan keputusan di sini mungkin bertingkat-tingkat, dari putusan di bidang teknis kemudian memasuki wilayah proses politik. Di sini diusahakan pula penyerasian dengan perencanaan pembiayaan secara umum daripada program-program perencanaan yang akan dilakukan.

b. Penyusunan program rencana

Dalam tahap ini dilakukakan perumusan yang lebih terperinci mengenai tujuan atau sasaran dalam jangka waktu tertentu, suatu perincian jadwal kegiatan, jumlah dan jadwal pembiayaan serta penentuan lembaga atau kerjasama antar lembaga mana yang akan melakukan program-program pembangunan. Bahkan daripada masing-masing proyek-proyek pembangunan sebagai bagian ataupun tidak daripada program-program tersebut terdahulu. Seringkali dipakai di sini suatu program kegiatan dan pembiayaan yang konkrit daripada program-program atau proyek-proyek pembangunan tersebut dalam *project plan* yang dituang dalam *project form*. Bahkan ini menjadi alat rencana, alat pembiayaan, alat pelaksanaan dan alat evaluasi rencana yang penting.

Perlu disebut bahwa seringkali pengesahan rencana dilakukan sebagai penutup tahap ini. Dengan demikian rencana mempunyai kedudukan legal untuk

pelaksanaannya. Seringkali program ini sering dibantu dengan penyusunan suatu *flow-chart, operation-plan, network-plan*.

c. Pelaksanaan rencana

Dalam hal ini seringkali perlu dibedakan antara tahap eksplorasi, tahap konstruksi dan tahap operasi. Hal ini perlu dipertimbangkan karena sifat kegiatan usahanya berbeda. Dalam tahap pelaksanaan operasi perlu dipertimbangkan kegiatan-kegiatan pemeliharaan. Kebijakan-kebijaksanaanpun perlu diikuti implikasi pelaksanaannya, bahkan secara terus menerus memerlukan penyesuaian-penyesuaian.

d. Pengawasan pelaksanaan rencana

Tujuan daripada pengawasan adalah :

- 1) Mengusahakan supaya pelaksanaan rencana berjalan sesuai dengan rencananya;
- 2) Apabila terdapat penyimpangan maka perlu diketahui seberapa jauh penyimpangan tersebut dan apa sebabnya;
- 3) Dilakukannya tindakan korektif terhadap adanya penyimpangan-penyimpangan.

Untuk ini diperlukan suatu sistem monitoring dengan mengusahakan pelaporan dan *feedback* yang baik daripada pelaksanaan rencana.

e. Evaluasi perencanaan

Evaluasi ini membantu kegiatan pengawasan. Dalam hal ini dilakukan suatu evaluasi atau tinjauan yang berjalan secara terus menerus, seringkali disebut sebagai *concurrent review*. Evaluasi juga dilakukan sebagai pendukung tahap penyusunan rencana yaitu evaluasi tentang situasi sebelum rencana dimulai dan evaluasi tentang pelaksanaan rencana sebelumnya. Dari hasil-hasil evaluasi ini dapat dilakukan perbaikan terhadap perencanaan selanjutnya atau penyesuaian yang diperlukan dalam (pelaksanaan) itu sendiri.

5. Prinsip Perencanaan yang Baik

Prinsip berasal dari kata principle yang bermakna asal, dasar, prinsip sebagai dasar pandangan dan keyakinan, pendirian seperti berpendirian, mempunyai dasar atau prinsip yang kuat. Adapun dasar dapat diartikan atas, pokok atau pangkal (sesuatu pendapat aturan dan sebagainya). Agar perencanaan dapat menghasilkan rencana yang efektif dan efisien, prinsip-prinsip berikut patut diperhatikan, antar lain:

- a. Keadaan sekarang
- b. Keberhasilan dan faktor-faktor kritis keberhasilan
- c. Kegagalan masa lampau
- d. Potensi, tantangan dan kendala yang ada
- e. Kemampuan merubah kelemahan menjadi kekuatan dan ancaman menjadi peluang analisis
- f. Mengikutsertakan pihak-pihak terkait
- g. Memperhatikan komitmen dan mengoordinasikan pihak-pihak terkait

- h. Mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi, demokratis, transparan, realistis, legalistis, dan praktis
- i. Jika mungkin, menguji cobakan kelayakan perencanaan.

E. Pelaksanaan

1. Pengertian Pelaksanaan (*actuating*)

Menurut George R. Terry (1986) dalam Dimas (2010), mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut, oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Pandangan lain tentang pelaksanaan (*actuating*) adalah fungsi yang teramat penting dalam manajemen. Seringkali diketahui perencanaan dan pengorganisasiannya bagus, namun dikarenakan kurangnya kemampuan pelaksanaan, hasil kegiatan suatu pekerjaan belum seperti diharapkan (Wijono, 1997). Istilah lain juga yang berhubungan dengan pengarahan atau pelaksanaan adalah *Actuating* atau disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer dalam mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian, agar tujuan-tujuan dapat tercapai. *Actuating* mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka (Terry, 2006 dalam Herman 2009).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan (*actuating*) artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif sesuai dengan perencanaan yang ada.

2. Fungsi dan Tujuan Pelaksanaan

Fungsi pelaksanaan menurut Nawawi, 2000 dalam Anggowo, 2013 adalah sebagai berikut: fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan non-manusia pada pelaksanaan tugas. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi, peran, keahlian, dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

Fungsi dari pelaksanaan (*actuating*) adaah sebagai berikut: (James Stoner, 1993):

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

- d. Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.

Fungsi aktuasi haruslah dimulai pada diri manajer selaku pimpinan organisasi. Manajer yang ingin berhasil menggerakkan karyawannya agar bekerja lebih produktif, harus memahami dan menerapkan ilmu psikologi, ilmu komunikasi, kepemimpinan dan sosiologi. Seorang manajer harus mampu bersikap yaitu objektif dalam menghadapi berbagai persoalan organisasi melalui pengamatan, objektif dalam menghadapi perbedaan dan persamaan karakter stafnya baik sebagai individu maupun kelompok manusia. Manajer mempunyai tekad untuk mencapai kemajuan, peka terhadap lingkungan dan adanya kemampuan bekerja sama dengan orang lain secara harmonis (Herujito, 2003).

Dengan kata lain manajer harus peka dengan kodrat manusia yaitu mempunyai kekuatan dan kelemahan, tidak mungkin akan mampu bekerja sendiri dan pasti akan memerlukan bantuan orang lain, manusia mempunyai kebutuhan yang bersifat pribadi dan sosial, dan pada diri manusia kadang-kadang muncul juga sifat-sifat emosional (Herujito, 2003).

Tujuan dari fungsi pelaksanaan adalah:

- a. Menciptakan kerjasama yang lebih efisien
- b. Mengembangkan kemampuan dan ketrampilan staf
- c. Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan

- d. Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi dan prestasi kerja staf
- e. Membuat organisasi berkembang secara dinamis

Jadi yang berperan dalam pencapaian tujuan tersebut adalah pimpinan, karena dalam hal ini pimpinan yang selalu mengusahakan suasana kerja yang meningkat, dengan diberikan motivasi dan prestasi supaya bawahannya lebih semangat dalam bekerja.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan

Faktor-faktor yang diperlukan dalam pelaksanaan diantaranya:

a. Faktor Pendukung

1) Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar berusaha dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama. Seorang manajer yang tidak memiliki kepemimpinan tidak akan mampu untuk mempengaruhi bawahannya untuk bekerja, sehingga manajer yang demikian akan gagal dalam usahanya. Sifat-sifat kepemimpinan menurut Harold Koontz, diantaranya sebagai berikut:

- a) Memiliki kecerdasan orang-orang yang dipimpin
- b) Mempunyai perhatian terhadap kepentingan yang menyeluruh
- c) Memiliki kelancaran dalam berbicara
- d) Matang dalam berpikir dan emosi
- e) Memiliki dorongan yang kuat dari dalam untuk memimpin

- f) Memahami/ menghayati kepentingan kerjasama.
- g) Sikap dan Moril (*Attitude and Morale*)

Sikap adalah suatu cara memandang hidup, suatu cara berpikir, berperasaan dan bertindak. Oleh karena itu sikap manajer akan berbeda-beda sesuai dengan pola hidupnya. Beberapa sikap manajer diantaranya yaitu:

(1) Sikap Feudal (*feudal attitude*)

Manajer yang memiliki sifat cara berpikir, berperasaan dan bertindak sesuai dengan pola-pola kehidupan feodalisme, yaitu suka terikat oleh aturan-aturan tertentu yang telah teradat dan selalu ingin penghormatan yang serba lebih. Dengan demikian dalam masyarakat feodal dimana sikap anggota masyarakat sesuai dengan pola hidup feodalisme akan sukar lahir kepemimpinan demokratis dari para manajer, mengingat manajer tersebut hidup dari masyarakat feodal.

(2) Sikap Keditaktoran (*Dictatorial attitude*)

Manajer yang bersikap kediktatoran akan berpikir berperasaan dan bertindak sebagai diktator yang mempunyai kekuasaan mutlak, sehingga bawahan, pekerja akan menjadi sasaran daripada kekuasaannya.

h) Tata hubungan (*Communication*)

Komunikasi membantu perencanaan managerial dilaksanakan dengan efektif, pengorganisasian managerial dilakukan dengan efektif, penggerakan managerial diikuti dengan efektif dan pengawasan diterapkan dengan efektif.

Dalam melakukan komunikasi dalam manajemen ada beberapa macam diantaranya:

(1) Komunikasi Intern

Komunikasi yang dilakukan dalam organisasi itu sendiri baik antara atasan dengan atasan atau bawahan dengan bawahan atau antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya.

(2) Komunikasi Ekstern

Komunikasi yang dilakukan keluar dari organisasi.

(a) Komunikasi Horizontal

Komunikasi yang dilakukan baik intern atau ekstern antar jabatan yang sama.

(b) Komunikasi Vertikal

Komunikasi yang dilakukan dalam intern organisasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya dalam suasana formil.

(c) Perangsang (*Incentive*)

Insentif adalah sesuatu yang menyebabkan atau menimbulkan seseorang bertindak.

(d) Supervisi (*Supervision*)

Supervise dalam Bahasa Indonesia disebut juga dengan pengawasan, sehingga suka timbul kekacauan pengertian dengan kata pengawasan sebagai terjemah dari kata *control*. Menurut Terry supervisi merupakan kegiatan pengurusan dalam tingkatan organisasi dimana anggota

manajemen dan bukan anggota manajemen saling berhubungan secara langsung. Dengan demikian tugas *supervisor* cukup berat karena ia harus dapat menemukan kesalahan-kesalahan dan memperbaikinya, serta memberi petunjuk untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dan memberi nasehat-nasehat kepada pegawai yang mengalami kesulitan.

i) Disiplin (*Dicipline*)

Disiplin ialah latihan pikiran, perasaan, kehendak dan watak untuk melahirkan ketaatan dan tingkah laku yang teratur. Jenis disiplin ada dua:

- (1) *Self Imposed Dicipline* (disiplin yang timbul dengan sendirinya)
- (2) *Command Dicipline* (disiplin berdasarkan perintah)

Hal-hal yang harus diperhatikan manajer dalam fungsi pelaksanaan:

- a) Manajer harus bekerja lebih produktif
- b) Manajer perlu memahami ilmu psikologi, komunikasi, kepemimpinan dan sosiologi
- c) Manajer harus mempunyai tekad untuk mencapai kemajuan dan tanggap terhadap lingkungan
- d) Manajer harus bersikap obyektif.

b. Faktor Penghambat

Kegagalan manajer dalam menumbuhkan motivasi stafnya, hal ini terjadi karena manajer kurang memahami hakekat perilaku dan hubungan antar manusia. Seperti konsep perilaku manusia yang dikemukakan oleh Maslow, di Negara berkembang yang menjadi prioritas adalah kebutuhan fisik, rasa aman,

dan diterima oleh lingkungan, sedangkan di Negara maju kebutuhan yang menonjol adalah aktualisasi diri dan *self esteem*. Perbedaan tersebut juga akan mempengaruhi etos kerja dan produktifitas kerja.

4. Elemen dari Pelaksanaan

Adapun beberapa elemen penggerakan/pelaksanaan dalam manajemen:

- a. *Coordinating* adalah fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer agar terdapat suatu komunikasi atau kesesuaian dari berbagai kepentingan dan perbedaan kepentingan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. (George. R. Terry, 1986 dalam Simanjuntak 2010)
- b. *Motivating* merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen perusahaan, dengan memberikan fasilitas yang bagus dan gaji yang cukup maka kinerja para karyawan dalam perusahaanpun akan optimal. (George. R. Terry, 1986 dalam Simanjuntak 2010)
- c. *Communication*, komunikasi antara para pimpinan dan karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan menjalin komunikasi yang baik maka akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif di perusahaan dan akan menumbuhkan *teamwork* atau kerjasama yang baik dalam berbagai kegiatan perusahaan. (George. R. Terry, 1986 dalam Simanjuntak 2010)
- d. *Commanding*, dalam memberi perintahpun seorang atasan tidak bisa seenaknya, tetapi harus memperhitungkan langkah-langkah dan resiko dari setiap langkah yang diambil, karena setiap keputusan dan langkah akan memberi pengaruh bagi perusahaan. Dengan pengarahan yang baik dari para atasan dengan visi dan misi yang jelas dari suatu manajer perusahaan dapat

menimbulkan efek yang positif untuk perusahaan itu sendiri, antara lain *teamwork* yang baik dan dapat memunculkan *decision maker* yang bagus. (Prajudi Atmosudirdjo, 1982 dalam Simanjuntak 2010) Karena *decision maker* dan *teamwork* dalam suatu perusahaan adalah kunci kesuksesan suatu perusahaan untuk mencapai goal atau tujuan perusahaan seefektif dan seefisien mungkin. Bilamana diambil secara singkat dan ringkas, maka fungsi *actuating* dapat tercakup dalam lima sub fungsi manajemen, yakni: *communicating, leading, directing, motivating, dan facilitating*. (George. R. Terry, 1986 dalam Simanjuntak 2010).

5. Tahapan dari Pelaksanaan

Tindakan *actuating* dibagi dalam tiga tahap, yaitu:

- a. Memberikan semangat, motivasi, inspirasi atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan penuh semangat sesuai dengan harapan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Nuraida, 2008 dalam Dalimunte, 2006). Tindakan ini juga disebut *motivating* (Muninjaya, 2004 dalam Dalimunte, 2006). Motivasi merupakan proses dengan apa seseorang manajer merangsang bawahan untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran organisatoris sebagai alat untuk memuaskan keinginan pribadi mereka sendiri. Contohnya adalah menaikkan sistem upah untuk memotivasi para karyawan. Makin besar hasil yang dikerjakan karyawan tersebut makin besar upah yang didapat (Pintauli, 2003).
- b. Memberikan kesempatan pengembangan diri melalui pemberian Pendidikan dan pelatihan (Nuraida, 2008). Tindakan ini juga disebut *koding* yang

,meliputi beberapa tindakan, seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi antara pimpinan dan staf, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok dan memperbaiki sikap, pengetahuan maupun keterampilan staf (Muninjaya, 2004).

Pengarahan (*directing* atau *commanding*) yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang benar, jelas dan tegas. Segala saran-saran atau intruksi kepada staf dalam pelaksanaan tugas harus diberikan dengan jelas agar terlaksana dengan baik terarah kepada tujuan yang telah ditetapkan (Muninjaya, 2004)

F. Evaluasi

1. Pengertian Evaluasi

Suchman (dalam Arikunto, 2004: 1-2) mengemukakan evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan. Definisi lain dikemukakan oleh Stufflebeam (dalam Arikunto, 2004) mengatakan bahwa evaluasi merupakan proses penggambaran, pencarian, dan pemberian informasi yang sangat bermanfaat bagi pengambil keputusan dalam menemukan alternatif keputusan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang

selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan.

2. Manfaat Evaluasi

Apabila suatu program tidak dievaluasi maka tidak dapat diketahui bagaimana seberapa tinggi kebijakan atau program yang sudah dikeluarkan dapat terlaksana. Informasi yang diperoleh dari kegiatan evaluasi sangat berguna bagi pengambilan keputusan dan kebijakan lanjutan dari program, karena dari masukan hasil evaluasi program itulah para pengambil keputusan akan menentukan tindak lanjut dari program yang sedang atau telah dilaksanakan. Wujud dari hasil evaluasi adalah rekomendasi dari evaluator untuk mengambil keputusan.

Ada empat kemungkinan kebijakan yang dapat dilakukan berdasarkan hasil dalam pelaksanaan sebuah program keputusan yaitu:

- a. Menghentikan program, karena di pandang bahwa program tersebut tidak ada manfaatnya, atau tidak dapat terlaksana sebagaimana yang diharapkan.
- b. Merevisi program, karena ada bagian-bagian yang kurang sesuai dengan harapan.
- c. Melanjutkan program, karena pelaksanaan program menunjukkan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai dengan harapan dan memberikan hasil yang bermanfaat.
- d. Menyebarkan program, karena program ini berhasil dengan baik maka sangat baik jika dilaksanakan di tempat dan waktu yang lain.

3. Tujuan Evaluasi

Di dalam tujuan evaluasi ada dua tujuan yaitu tujuan umum dan khusus. Tujuan umum diarahkan pada seluruh program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus diarahkan pada masing-masing komponen. Untuk mempermudah mengidentifikasi tujuan evaluasi program, kita harus memperhatikan unsur-unsur dalam kegiatan atau penggarapannya. Ada tiga unsur penting dalam suatu kegiatan yaitu:

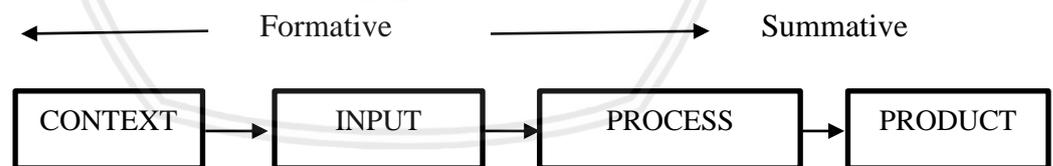
- a. What : Apa yang digarap.
- b. Who : Siapa yang menggarapnya.
- c. How : Bagaimana menggarapnya.

Dengan mengacu pada tiga unsur kegiatan tersebut, paling sedikit dapat diidentifikasi adanya tiga komponen kegiatan yaitu: tujuan, pelaksanaan kegiatan, dan prosedur atau teknik pelaksanaan.

4. Model-model Evaluasi

Ada banyak model-model evaluasi yang digunakan kebanyakan evaluator, namun dalam penelitian ini penulis hanya akan menggunakan model evaluasi CIPP nantinya. Dimana menurut Stufflebeam dalam Yusuf (2008: 14) “Model evaluasi CIPP dirumuskan sebagai suatu proses menggambarkan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan”. Di samping itu pada model ini evaluasi dibagi menjadi empat macam, yaitu:

- a. *Context evaluation, to serve planning decision.* Konteks evaluasi ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program, dan merumuskan tujuan program.
- b. *Input evaluation, structuring decision.* Evaluasi ini menolong mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai kebutuhan. Bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya.
- c. *Process evaluation, to serve implementing decision.* Evaluasi proses untuk membantu mengimplementasikan keputusan. Sampai sejauh mana rencana telah diterapkan? apa yang harus direvisi? begitu pernyataan tersebut terjawab, prosedur dapat dimonitor, dikontrol, dan diperbaiki.
- d. *Product evaluation, to serve recycling decision.* Evaluasi produk untuk menolong keputusan selanjutnya. Apa hasil yang telah di capai ? apa yang dilakukan setelah program berjalan ?



Gambar 2.2 Model Evaluasi CIPP
Sumber: Stufflebeam dalam Yusuf (2008:14)

Jadi CIPP sebagai metode evaluasi memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem, maka CIPP akan menganalisis program tersebut berdasarkan komponen-komponen *context*, *input*, *process* dan *product*. Setiap tipe

penilaian terkait pada perangkat pengambilan keputusan yang menyangkut perencanaan dan operasi sebuah program, antara lain:

a. **Evaluasi konteks (*context*)**

Menurut Suharismi (1988: 26) penilaian konteks adalah penilaian terhadap tujuan pemenuhan kebutuhan dan karakteristik individu yang menangani. Sedangkan Djudju Sudjana (2006: 54) mengungkapkan evaluasi ini menjelaskan mengenai kondisi lingkungan yang relevan, menggambarkan kondisi yang ada dan yang diinginkan dalam lingkungan dan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi dan peluang yang belum dimanfaatkan. Dalam pelaksanaannya evaluasi konteks ini juga perlu menggambarkan hal-hal seperti perencanaan program seperti karakteristik dan perilaku peserta didik, sarana-prasarana, pembiayaan, dan komunitas. Evaluasi konteks untuk menjawab pertanyaan, “apa yang perlu dilakukan?”.

Evaluasi konteks mengidentifikasi dan menilai kebutuhan-kebutuhan yang mendasari disusunnya suatu program. Evaluasi konteks juga memberikan gambaran, rincian terhadap lingkungan, serta menilai kebutuhan dan tujuan secara lebih terarah. Evaluasi ini mencakup analisis masalah yang berkaitan dengan lingkungan program atau kondisi obyektif yang dilaksanakan. Hal tersebut berisi tentang kekuatan dan kelemahan obyek tertentu yang akan atau sedang berjalan. Dalam penelitian ini, komponen konteks yang akan dievaluasi meliputi latar belakang dan tujuan program.

b. Evaluasi Masukan (*input*)

Farida Yusuf (2008: 14) menyebutkan bahwa evaluasi input memaparkan identifikasi dan penilaian sumber daya alat, bahan, dan manusia untuk melaksanakan program yang telah dipilih. Hal ini berkaitan dengan relevansi, kepraktisan, pembiayaan, efektifitas yang dikehendaki, dan alternatif-alternatif yang dianggap unggul. Evaluasi ini mengidentifikasi problem, aset, dan peluang untuk membantu para pengambil keputusan mendefinisikan tujuan, prioritas-prioritas, dan membantu kelompok-kelompok lebih luas untuk menilai tujuan, prioritas, dan manfaat-manfaat dari program, menilai pendekatan alternatif, rencana tindakan, rencana staff, dan anggaran untuk *feasibilitas* dan potensi *cost effectiveness* untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan yang ditargetkan. Jadi disini evaluasi masukan digunakan untuk menjawab pertanyaan “apa yang harus dilakukan?”.

Dalam penelitian ini komponen masukan yang akan dievaluasi meliputi latar belakang sumber daya manusia program, kurikulum program, pembiayaan program, dan sarana prasarana program.

1) Latar Belakang SDM

Sumber daya manusia dalam diklat merupakan komponen penting dalam penyelenggaraan diklat. Husaini Usman (1998: 50) yang mengungkapkan bahwa, “pengadaan personil yang terampil sama pentingnya dengan penyediaan uang, bahan, fasilitas, dan kurikulum bahkan dapat dikatakan sebagai sentra kegiatan diklat”. Sedangkan menurut Sugiyono (1998:52) menjelaskan bahwa “Sumber

daya manusia merupakan sumber daya paling penting bila dibandingkan dengan sumber daya lain, karena sumber daya manusia inilah merupakan penentu keberhasilan penyelenggaraan diklat”. Sumber daya manusia yang akan dievaluasi yaitu panitia dan pengajar/fasilitator diklat:

1) Panitia Diklat

Panitia berperan penting dalam terselenggaranya suatu program pendidikan dan pelatihan. Sumber daya manusia yang berkompeten akan mendukung jalannya kegiatan. Di dalam Perkalat nomor 20 Tahun 2015 dijelaskan tentang jenis tenaga kediklatan di dalam pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV, meliputi:

- a) Penceramah adalah orang yang memberikan wawasan pengetahuan dan/atau *sharing experience* sesuai dengan keahliannya kepada peserta Diklat pada kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- b) Pengajar adalah orang yang memberikan informasi dan pengetahuan kepada peserta dalam suatu kegiatan pembelajaran yang terdiri dari pengampu materi (widyaiswara atau pegawai lainnya), penguji, pembimbing (*coach* dan mentor) dan konselor.
- c) Pengelola dan penyelenggara lembaga diklat pemerintah yaitu pejabat struktural dan pejabat fungsional umum yang bertugas pada lembaga diklat.

Dijelaskan juga mengenai persyaratan tenaga kediklatan sebagai berikut:

a) Penceramah

Penceramah merupakan Pejabat Negara, Praktisi dan Pegawai Aparatur Sipil Negara/TNI/POLRI yang menduduki jabatan selon III ke atas /setara dan memiliki keahlian/kepakaran pada bidang tertentu.

b) Pengajar

(1) Pengampu Materi

Widyaiswara harus memiliki sertifikat kompetensi untuk mengajar pada Diklatpim IV, sedangkan pegawai lainnya memiliki:

- (a) Kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran yang diindikasikan dengan kualifikasi, pengalaman dan keahlian yang sesuai program Diklatpim Tingkat IV; dan
- (b) Kemampuan dalam penguasaan substansi mata Diklat yang diajarkan yang diindikasikan dengan kualifikasi, pengalaman dan keahlian untuk mengajar pada jenjang Diklatpim IV.

(2) Penguji

Penguji adalah pengajar yang memiliki kompetensi untuk memberikan penilaian terhadap hasil rancangan dan implementasi proyek perubahan peserta Diklat.

(3) Pembimbing (*Coach* dan Mentor)

- (a) Pembimbing (*coach*) adalah widyaiswara/pegawai lainnya yang memiliki kompetensi dalam menggali potensi peserta untuk melaksanakan proyek perubahan.

(b) Pembimbing (mentor) adalah atasan langsung peserta yang memiliki kompetensi dalam memberikan dukungan, bimbingan dan masukan kepada peserta untuk melaksanakan proyek perubahan.

(4) Konselor

Konselor adalah pengajar yang memiliki kompetensi dalam memberikan motivasi, saran dan masukan yang bersifat psikologis kepada peserta Diklat yang membutuhkan.

Pengelola dan penyelenggara Diklatpim Tingkat IV memiliki kemampuan dalam mengelola Diklat yang dibuktikan dengan:

- a) Sertifikat Diklat *Management of Training* bagi pengelola Diklat;
- b) Sertifikat *Training Officer Course* bagi penyelenggara Diklat.

Lebih lanjut Soetrisno, dkk (1981: 22) menjelaskan pelatih harus menguasai tujuan latihan dan apa yang ingin dicapai lewat materinya. Fasilitator atau pengajar yang baik adalah pengajar yang dapat menciptakan suasana pembelajaran kondusif sehingga peserta termotivasi untuk menyerap informasi yang disampaikan oleh fasilitator tersebut.

2) Kurikulum

Kurikulum menurut Hamalik (2007: 46) adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar. Daryanto dan Bintoro (2014: 26) menyatakan bahwa pada umumnya program diklat disusun terdiri dari program umum, pokok, dan penunjang atau dapat juga hanya terdiri program

pokok dan penunjang. Kurikulum hendaknya disusun sedemikian rupa sehingga dapat menggambarkan pengalaman belajar-mengajar, baik yang dilakukan atau dicapai oleh sasaran program maupun oleh fasilitator. Kurikulum diklat harus disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan mengacu pada tujuan program.

3) Sarana Prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana diklat yang memadai tentunya akan menunjang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Peraturan mengenai sarana prasarana diklat dijelaskan dalam Peraturan nomor 20 tahun 2015 tentang Pedoman Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV yang menyatakan bahwa “Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV menggunakan prasarana yang telah ditentukan dan *responsive gender*. Prasarana yang diperlukan untuk menyelenggarakan Diklatpim Tingkat IV meliputi:

- 1) Aula;
- 2) Ruang kelas;
- 3) Ruang diskusi/seminar;
- 4) Ruang sekretariat;
- 5) Ruang kebugaran;
- 6) Ruang komputer;
- 7) Asrama;
- 8) Wisma/asrama tenaga kediklatan;
- 9) Perpustakaan;
- 10) Ruang makan;
- 11) Fasilitas olahraga;
- 12) Fasilitas hiburan;
- 13) Unit kesehatan/poliklinik; dan
- 14) Tempat ibadah.

Adapun sarana yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan Diklatpim

Tingkat IV:

- 1) Meja dan kursi belajar;
- 2) Papan tulis;
- 3) *Flip chart*;
- 4) *sound system*;
- 5) TV dan video;
- 6) Kaset, compact disc;
- 7) Perekam;
- 8) Komputer/laptop;
- 9) *LCD Projector*;
- 10) Jaringan *Wireless fidelity (Wi-fi)*
- 11) Buku referensi;
- 12) Modul/bahan ajar; dan
- 13) Teknologi multimedia

Dijelaskan pula dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/Xiii/10/6/2001 Tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 28 sebagai berikut:

- 1) Sarana dan prasarana Diklat merupakan alat bantu dan fasilitas penunjang yang digunakan untuk menjamin efektifitas agenda pembelajaran.
- 2) Sarana dan prasarana Diklat dapat dimiliki sendiri dan/atau memanfaatkan sarana dan prasarana Diklat lembaga Diklat instansi lain dengan memperhatikan kesesuaian standar persyaratan setiap jenis, jenjang dan program Diklat serta jumlah peserta Diklat.
- 3) Sarana dan prasarana Diklat yang dimiliki oleh setiap instansi dapat didayagunakan secara optimal baik oleh Lembaga Diklat Instansi yang bersangkutan maupun Lembaga-lembaga Diklat Instansi lainnya dengan

dukungan Sistem Informasi Diklat PNS yang dikembangkan oleh Instansi Pembina.

- 4) Hal-hal yang berkenaan dengan sarana dan prasarana Diklat diatur dalam Pedoman yang ditetapkan oleh Instansi Pembina.

Menurut Sugiyono (Daryanto, 2014: 124) mengemukakan kriteria yang harus dipenuhi sebuah ruangan diklat yaitu fleksibilitas, ventilasi, isolasi, dan pencahayaan. Adapun sarana prasarana yang dimaksud adalah:

- 1) Ruang pelatihan program

Ruang aula/ruang pertemuan ideal digunakan untuk program dengan luas yang disesuaikan dengan jumlah peserta dan kebutuhan program. Ruang ini meliputi kursi dan meja yang diatur sedemikian rupa agar membantu dalam proses program. Pengaturan tata letak membantu dalam proses program. Pengaturan tata letak ruang juga harus memperhatikan kondisi, metode, kenyamanan, dan jumlah peserta diklat.

- 2) Akomodasi

Sarana akomodasi diperlukan apabila program diselenggarakan dalam waktu lebih dari 24 jam. Akomodasi yang baik akan menambah kenyamanan peserta selama mengikuti program. Akomodasi meliputi ruang/kamar untuk istirahat, toilet/kamar mandi serta keperluan makanan dan minuman.

c. **Evaluasi Proses (*process*)**

Evaluasi proses menyediakan umpan balik yang berkenaan dengan efisiensi pelaksanaan program, termasuk didalamnya pengaruh sistem dan keterlaksanaannya (Djuju Sudjana, 2006: 55). Farida Yusuf (2008: 14)

menyebutkan evaluasi proses untuk membantu dalam mengimplementasikan suatu keputusan. Evaluasi proses digunakan untuk mengidentifikasi memprediksi hambatan dan masalah yang terjadi dalam pelaksanaan program. Pada model CIPP ini evaluasi proses diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan dalam program sudah terlaksana sesuai dengan rencana dan tujuan. Jadi disini evaluasi proses digunakan untuk menjawab pertanyaan, “Apakah program sedang dilaksnakan?”. Dalam penelitian ini, komponen proses yang akan dievaluasi meliputi media dan metode pembelajaran pelaksanaan diklat.

1) Media dan Metode Pembelajaran

Menurut Rayandra Asyhar (2012: 44) menjelaskan bahwa media pembelajaran dikelompokka dalam empat jenis yaitu media visual, media audio, media audio-visual, dan multimedia. Hamalik (2007: 66) menyebutkan pemilihan media pelatihan agar mempertimbangkan: a) Tujuan pembelajaran, b) Materi pelatihan, c) Ketersediaan media itu sendiri, dan d) Kemampuan pelatih dalam menggunakannya.

Metode pembelajaran Mangkunegara (2013: 55) menyebutkan metode ruang kelas adalah kuliah, konfrensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (programmed instruction). Sedangkan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/2001 Tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 21 menyebutkan sebagai berikut.

- a) Metode Diklat menggunakan cara pembelajaran bagi orang dewasa (ondragogi) serta disesuaikan dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang menggambarkan.
- b) Metode Diklat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diterapkan dalam bentuk kegiatan pembelajaran:

- (1) Ceramah;
 - (2) Diskusi;
 - (3) Praktik/latihan;
 - (4) Studi banding;
 - (5) Studi kasus;
 - (6) Simulasi;
 - (7) Bermain peran;
 - (8) Belajar dengan menggunakan media.
- c) Metode Diklat sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dipilih dan diterapkan secara seimbang pada setiap proses Diklat.
- 2) Kesesuaian Waktu dan Jadwal Pelaksanaan Diklat

Pelaksanaan diklat dapat dikatakan baik jika penyelenggaraannya berjalan dengan lancar atau tepat sesuai dengan rencana. Kesesuaian jadwal merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan program diklat. Menurut Soebagio Atmodiwirjo (1993: 138) dalam menyusun jadwal mingguan dipakai pertimbangan urutan logis berdasarkan kelompok wawasan atau sajian yang direncanakan. Pengaturan jadwal harus disesuaikan dengan bobot dan banyaknya materi yang akan disampaikan di dalam diklat.

Perkalan Nomor 20 Tahun 2015 yang membahas tentang pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV juga menjelaskan mengenai Waktu dan Jadwal Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV. Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan dengan jumlah Jam Pembelajaran sebanyak 893 JP dengan rincian 290 JP untuk pembelajaran klasikal, dan 603 JP atau 67 hari kalender untuk pembelajaran non klasikal. Pada saat pembelajaran klasikal, peserta diasramakan dan diberikan kegiatan penunjang kesehatan jasmani/ mental sebanyak 24 J.

Rincian alokasi waktu per mata Diklat dan/ atau Kegiatan Pembelajaran adalah sebagai berikut:

No	Mata Diklat/Orientasi	Jumlah JP
A	Pelaksanaan di Kelas	
1.	Pilar-pilar Kebangsaan	18 JP
2.	Integritas	18 JP
3.	Standar Etika Publik	18 JP
4.	Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia	9 JP
5.	Diagnosa Perubahan Organisasi	27 JP
	a. Isu Strategis	9 JP
	b. Diagnostic Reading	18 JP
6.	Inovasi	54 JP
	a. Inovasi	18 JP
	b. Pengenalan Potensi Diri	9 JP
	c. <i>Benchmarking ke Best Practice</i>	27 JP
7.	Tim Efektif	45 JP
	a. Kecerdasan Emosi	18 JP
	b. Membangun Tim Efektif	18 JP
	c. Koordinasi dan Kolaborasi	19 JP
8.	Proyek Perubahan	47 JP
9.	Orientasi Peserta	12 JP
10.	Pembimbingan	36 JP
11.	Evaluasi Kepemimpinan	6 JP
	Jumlah Jam Pelajaran	290 JP
B	Pelaksanaan di Tempat Kerja	
	a. Pembimbingan dan Konseling pada saat membangun komitmen bersama	7 hari
	b. Pembimbingan dan Konseling pada saat laboratorium kepemimpinan	60 hari
	Jumlah hari Pembimbingan	67 hari

Tabel 2.1 Rincian Waktu Kegiatan Diklat
Sumber: Perkalat Nomor 20 Tahun 2015

Agar pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV berjalan sesuai dengan urutan kegiatan yang disesuaikan dengan struktur kurikulum yang ada maka standar jadwal pelaksanaan kegiatan Diklatpim Tingkat IV adalah sebagai berikut:

Master Jadwal Diklatpim Tingkat IV

Hari 1	Hari 2	Hari 3	Hari 4	Hari 5
1. Strategi dan Kebijakan Pengembangan SDM ASN (3 JP) 2. Overview Kebijakan Diklat (3 JP) 3. Dinamika Kelompok (3 JP)	1. Berpikir kreatif dan Inovasi (Konsepsi Berpikir Kreatif dan Inovasi (6 JP)) 2. Pilar-pilar Kebangsaan (3 JP)	Pilar-pilar Kebangsaan (9 JP)	1. Pilar-pilar Kebangsaan (6 JP) 2. Integritas (6 JP)	Integritas (12 JP)
Hari 6	Hari 7	Hari 8	Hari 9	Hari 10
Standar Etika Publik (9 JP)	Standar Etika Publik (9 JP)	SANKRI (9 JP)	Isu Strategis (9 JP)	<i>Diagnostic Reading</i> (9 JP)
Hari 11	Hari 12	Hari 13	Hari 14	
<i>Diagnostic eading</i> (9 JP) Konsep Perubahan (3JP)	Membangun Komitmen Bersama (7 hari kalender efektif)	Berpikir Kreatif dan Inovatif (12 JP)	Pengenalan Potensi Diri (9 JP)	Koordinasi dan Kolaborasi (9 JP)
Hari 15 s/d 16	Hari 17 s/d 18	Hari 19 s/d 23	Hari 24 s/d 25	Hari 26 s/d 27
Kecerdasan Emosi (9 JP)	Membangun Tim Efektif (9 JP)	<i>Benchmarking</i> (27 JP)	Merancang Proyek Perubahan (9 JP)	Pembimbingan (9 JP)
Hari 28	Hari 29	Hari 30	Hari 31 s/d 32	
Persiapan Seminar	Seminar RPP (10 JP)	Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan (6 JP)	Laboratorium Kepemimpinan (60 hari kalender)	Pembimbingan (9 JP)
Hari 33	Hari 34	Hari 35	Hari 36	
Persiapan Seminar	Seminar Laboratorium Kepemimpinan (10 JP)	Evaluasi Kepemimpinan (6 JP)	<i>Review</i> Kebijakan Diklat dan Tindak Lanjut (3 JP)	

Gambar 2.3 Master Jadwal Diklatpim Tingkat IV
Sumber: Perkalatan Nomor 20 Tahun 2015

d. **Evaluasi produk (*product*)**

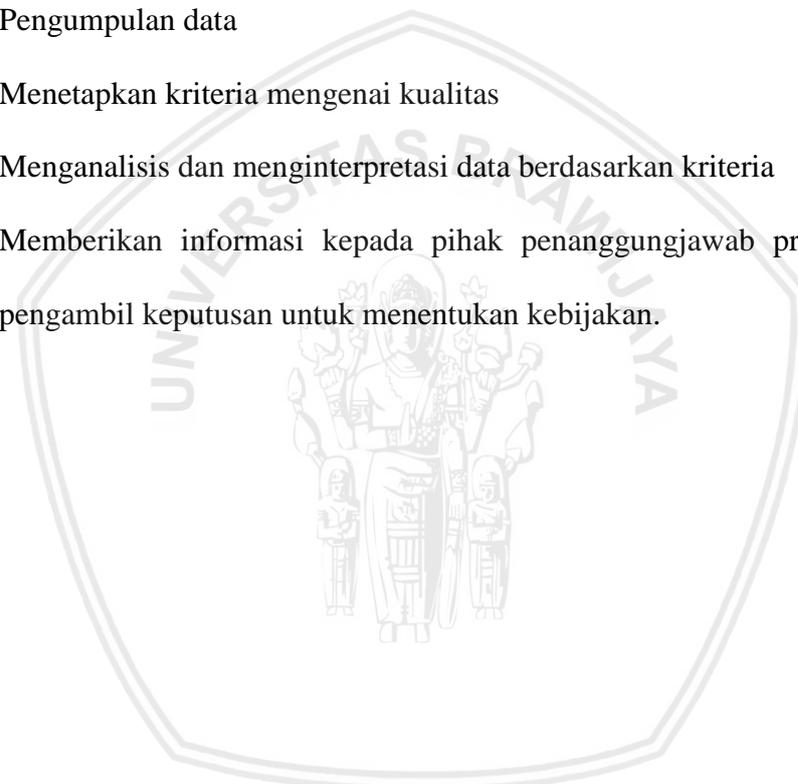
Evaluasi produk mengukur dan menginterpretasi pencapaian program selama pelaksanaan program dan pada akhir program (Djudju Sudjana, 2006: 56). Jadi tujuan dari evaluasi produk ini adalah mengukur, menginterpretasikan dan memutuskan hasil apa yang telah dicapai program apakah sudah memenuhi kebutuhan sesuai dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Pada tahap evaluasi ini program dinilai dari perubahan yang terjadi pada masukan mentah. Selain itu evaluasi ini berupaya mengidentifikasi dan mengakses keluaran dan manfaat, bagi yang direncanakan dan tidak direncanakan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi produk diarahkan untuk mencari jawaban pertanyaan “*Did it succeed?*”. Dalam penelitian ini, komponen hasil yang akan dievaluasi meliputi aspek kualitas yaitu capaian hasil, dan aspek kuantitas atau capaian jumlah peserta.

Berdasarkan pemaparan mengenai jenis dan model evaluasi, peneliti fokus untuk memilih model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, dan Product) yang dikembangkan oleh Stufflebeam sebagai model penelitian evaluasi. Penggunaan model evaluasi CIPP oleh peneliti dikarenakan model ini merupakan model yang paling banyak dan sering digunakan, berfokus pada pengambilan keputusan, komprehensif, dan lebih mudah untuk memahami serta menilai komponen-komponen program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Dengan mempertimbangkan fokus evaluasi pada konteks, masukan, proses, dan produk/hasil yang didalamnya dikaitkan dengan komponen-komponen program

diklat diharapkan dapat menjelaskan dan mendeskripsikan pencapaian dari program diklat tersebut.

5. Langkah-langkah Pelaksanaan Evaluasi CIPP

- a. Menetapkan keputusan yang akan diambil
- b. Menetapkan jenis data yang diperlukan
- c. Pengumpulan data
- d. Menetapkan kriteria mengenai kualitas
- e. Menganalisis dan menginterpretasi data berdasarkan kriteria
- f. Memberikan informasi kepada pihak penanggungjawab program atau pengambil keputusan untuk menentukan kebijakan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian yang bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang memaparkan, menggambarkan, menjelaskan, mengklasifikasikan, dan menganalisis variabel-variabel yang diteliti. Informasi yang digali lewat wawancara mendalam terhadap informan (Kasubbid dan Staf Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). Menurut Moleong (2008) penelitian kualitatif yaitu suatu penelitian yang bersifat alamiah, yang bergantung pada suatu pengamatan pada manusia pada kawasannya sendiri berhubungan dengan orang-orang, latar dan perilaku secara *holistik* (utuh).

Menurut Sugiyono (2007) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Sedangkan menurut Moleong (2004) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang data-datanya dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Dengan demikian penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut.

Studi kasus diharapkan akan memberikan gambaran mengenai suatu objek tertentu, yaitu mengenai Diklatpim Tingkat IV. Penelitian kualitatif itu sendiri merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan,

dan lain-lain, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2006:3). Dengan menggunakan penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif tersebut, maka peneliti akan berusaha menggambarkan secara nyata fenomena-fenomena yang berkaitan dengan Evaluasi Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini menggunakan beberapa teori yang dikemukakan oleh beberapa ahli, seperti proses perencanaan oleh Bintoro Tjokroamidjojo (1985: 57), kemudian teori mengenai hambatan pelaksanaan dan upaya mengatasinya oleh Moekijat (2008: 68), dan teori evaluasi yang dikemukakan oleh Stufflebeam dalam Yusuf (2008: 14). Fokus penelitian tersebut meliputi:

1. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV
 - a. Penyusunan rencana
 - b. Penyusunan program rencana
 - c. Pelaksanaan rencana
 - d. Pengawasan pelaksanaan rencana
 - e. Evaluasi perencanaan
2. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV
 - a. Hambatan Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV
 - b. Upaya dalam Mengatasi Hambatan

3. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

- a. Aspek Konteks (*context*)
 - 1) Latar belakang program diklat
 - 2) Tujuan diklat
- b. Aspek Masukan (*input*)
 - 1) Latar belakang SDM diklat
 - 2) Kurikulum diklat
 - 3) Sarana prasarana diklat
- c. Aspek Proses (*process*)
 - 1) Media dan metode pembelajaran diklat
 - 2) Pelaksanaan diklat
- d. Aspek Hasil (*product*)
 - 1) Kualitas peserta diklat
 - 2) Kuantitas peserta diklat

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian pada penulisan skripsi ini adalah di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Jl. Tugu No.1 Malang, Telepon (0341) 328829 Kode Pos 65119, Jawa Timur.

Situs penelitian dalam penelitian ini adalah di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi. Alasan pemilihan situs penelitian ini karena data-data mengenai pendidikan dan pelatihan

PNS di seluruh SKPD Kota Malang dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi.

D. Sumber Data

Menurut Lofland seperti yang dikutip oleh Moleong (2002: 112), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Selbihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sumber data merupakan subyek bagi peneliti dalam memperoleh data-data yang diperlukan dan relevan dengan tema penelitian. Berkaitan dengan hal tersebut, adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Adapun sumber data primer informasi yang terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Subbidang Diklat Kepemimpinan sebagai penanggung jawab teknis diklat
- b. Widyaiswara sebagai pengajar diklat
- c. Alumni peserta diklat sebagai pengguna diklat.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh oleh peneliti secara tidak langsung dari sumbernya tetapi melalui media perantara. Data ini berupa dokumen-dokumen, laporan-laporan, artikel-artikel, arsip-arsip dan laporan resmi yang berkaitan dengan penelitian ini. Dalam hal ini data sekunder yang didapat

berupa dokumen, perpustakaan, laporan-laporan, termasuk juga berita dari surat kabar melalui online (media online) dan majalah yang berkaitan dengan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga jenis, yakni sebagai berikut:

1. Informan

Sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan, atau jawaban tang tertulis melalui tanya. Oleh karena itu sumber data ini adalah berupa orang per orang yang dapat dijadikan sumber penelitian melalui wawancara. Adapun informan yang diwawancarai peneliti sebagai berikut:

- a. ZN sebagai penanggung jawab keseluruhan diklat
- b. F sebagai penanggung jawab teknis diklat
- c. SS sebagai pengajar diklat
- d. MT sebagai pengajar diklat
- e. AK sebagai peserta diklat
- f. MCA sebagai peserta diklat
- g. P sebagai peserta diklat
- h. S sebagai peserta diklat

2. Peristiwa atau aktifitas

Data atau informasi dapat diperoleh melalui pengamatan terhadap peristiwa atau aktifitas yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

Dari peristiwa atau aktifitas ini, peneliti bisa mengetahui proses bagaimana sesuatu terjadi secara lebih pasti karena menyaksikan sendiri secara langsung. Peristiwa atau aktifitas dalam penelitian ini yaitu pelaksanaan kegiatan Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan oleh tim pelaksana Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi di BKD Kota Malang.

3. Dokumen

Dokumen merupakan bahan tertulis atau benda yang berkaitan dengan suatu peristiwa atau aktifitas tertentu, bisa merupakan rekaman atau dokumen tertulis seperti arsip, *database*, surat-surat, rekaman, gambar, benda-benda peninggalan yang berkaitan dengan suatu peristiwa. Adapun dokumen yang dipakai peneliti sebagai berikut:

- a. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- b. Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah
- c. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

- f. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV
- g. Panduan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru Tahun 2017
- h. Laporan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Tingkat IV Pola Baru Tahun 2017
- i. Rekaman Wawancara
- j. Dokumentasi Wawancara

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Wawancara (*interview*)

Wawancara yang dilakukan adalah wawancara terbuka. Dalam metode kualitatif wawancara terbuka biasanya terpandang terbuka, sehingga digunakan wawancara terbuka dimana subjeknya tahu bahwa mereka sedang di wawancarai dan mengetahui pula apa maksud wawancara tersebut. Menurut Moleong (2000: 135) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh 2 (dua) pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) dan yang diwawancarai (*interviewee*) dengan memberikan jawaban atas pertanyaan. Dalam proses wawancara ini pengambilan data dilakukan dengan meminta keterangan pada pihak yang berhubungan langsung dengan data yang diperlukan. Hal ini

dimaksudkan agar data yang diperoleh diharapkan mempunyai keakuratan dan peneliti dapat langsung mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan penelitian.

b. Observasi (pengamatan)

Dengan observasi, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang tampak. Susan Stainback dalam Sugiyono (2013: 227) menyatakan “*in participant observation the researcher observes what people do, listen to what they say, and participates in their activities*” maksudnya dalam observasi partisipatif, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan dan berpartisipasi dalam aktivitas mereka.

Pada penelitian ini pelaksanaan pengamatan ditempuh dengan cara pengamatan langsung ke lokasi observasi atas objek-objek antara lain:

- 1) Sarana-prasarana dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.
- 2) Sikap dan perilaku pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Tingkat IV.

Dalam hal ini pihak-pihak yang terkait dengan Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

Observasi dilakukan dengan menggunakan alat bantu berupa alat tulis untuk keperluan mencatat, kamera untuk keperluan memotret dan perekam suara untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap dan akurat.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan mempelajari berbagai informasi dokumentasi berupa dokumen-dokumen atau catatan-catatan kearsipan yang terkait dengan penelitian. Menurut Guba dan Lincoln seperti yang dikutip oleh Moleong (2002), dokumen digunakan dalam penelitian karena sebagai sumber data, ia bersifat stabil, dapat digunakan sebagai bukti dalam pengkajian, yang sifatnya alamiah sesuai dengan konteks. Dokumen yang diperlukan untuk menunjang pemahaman dan penggalian data dalam penelitian ini berupa catatan resmi, *database*, surat peraturan walikota Malang nomor 46 tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2013: 222) yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrument juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun kelapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrument meliputi validasi terhadap pemahaman metode kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Yang melakukan validasi adalah peneliti sendiri, melalui evaluasi diri dari seberapa jauh pemahaman terhadap

bidang yang diteliti, serta kesiapan penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti, serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan.

Penelitian kualitatif sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Dalam penelitian kualitatif instrument utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara.

Adapun instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Peneliti sendiri, dimana dalam memperoleh data, peneliti bertindak sebagai instrument untuk mengamati serta mencatat fenomena objek yang terjadi untuk diteliti dan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.
2. Pedoman wawancara (*interview guide*) yaitu berupa daftar pertanyaan yang digunakan pada saat melakukan wawancara dengan pihak terkait dengan maksud agar wawancara yang dilakukan benar-benar sesuai dengan topik penelitian.
3. Catatan lapangan yaitu dipergunakan untuk mencatat data-data yang diperoleh di lokasi penelitian untuk menghindari kesalahan terhadap pengamatan yang dilakukan.

4. Alat perekam (*recorder*) digunakan sebagai alat bantu dalam merekam hasil wawancara dan kamera sebagai alat untuk mengamati dan mendokumentasikan kejadian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
5. Alat menulis digunakan sebagai penulis untuk membantu mencatat hasil wawancara dari pegawai atau pemohon yang tidak bersedia melakukan wawancara secara lisan.

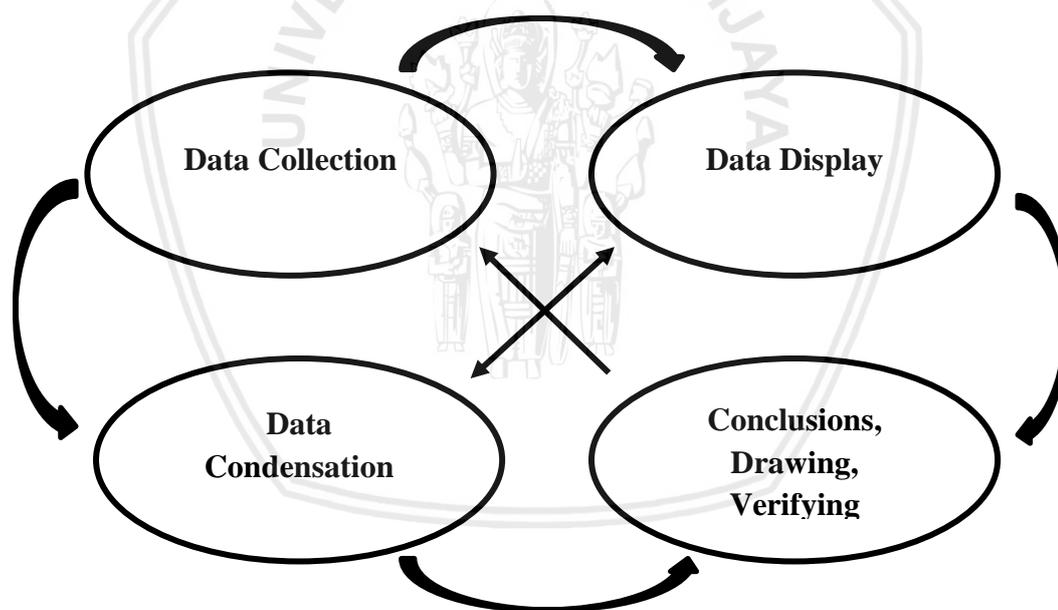
G. Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013: 245) analisis data dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel.

Sedangkan Bogdan dalam Sugiyono (2013: 244) menyatakan bahwa *“Data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, fieldnotes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others”* Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan

bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan tentunya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Sehingga dalam penelitian ini data yang diperoleh kemudian dianalisis dan diinterpretasikan. Peneliti menggunakan analisis data model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014). Miles, Huberman dan Saldana mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Berikut gambar alur analisis data kualitatif model Miles, Huberman dan Saldana:



Gambar 3.1 Alur Analisis Data Kualitatif
Sumber. Miles, Huberman dan Saldana (2014)

Terlihat pada gambar di atas bahwa terdapat empat aktifitas dalam model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yaitu *data collection*, *condensation data*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

Penjelasannya sebagai berikut:

1. **Data Collection/Pengumpulan data**

Pengumpulan data merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh data valid. Pengumpulan data tersebut dilakukan melalui proses wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian, observasi ke lapangan dan dokumentasi. Pada hal ini peneliti melakukan observasi langsung ke Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, melakukan dokumentasi, melakukan wawancara dengan narasumber, dan pengumpulan dokumen yang dibutuhkan untuk menunjang penelitian.

2. **Data Condensation/Kondensasi data**

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya.

Data Display/Penyajian data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Jika dalam penelitian kualitatif, penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, *pie chart*, *pictogram* dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Oleh karena itu, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Pada

penelitian ini, data yang diperoleh penulis adalah data yang akan diperoleh dari hasil observasi maupun wawancara di BKD Kota Malang kemudian disajikan pada bab empat berdasarkan urutan fokus penelitian yang telah ditetapkan dengan dilengkapi dengan tabel-tabel yang berkaitan dengan fokus penelitian. Serta pembahasan yang berupa analisis penulis berdasarkan penyajian data.

3. *Conclusion drawing/verification/Kesimpulan atau verifikasi*

Langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif menurut Miles, Huberman dan Saldana adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Pada tahap ini, peneliti akan menarik kesimpulan dari data tentang evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tingkat IV di BKD Kota Malang yang nantinya akan disajikan dan dianalisis pada bab empat disertai dengan beberapa saran yang diharapkan, sehingga dapat memberikan perbaikan dari permasalahan yang terjadi di lapangan.

H. Keabsahan Data

Keabsahan data adalah kriteria yang menjadi patokan tingkat kebenaran data dalam penelitian dengan keadaan nyata dilapangan atau lokasi penelitian. Adapun teknik yang dipakai dalam menentukan keabsahan data adalah sebagai berikut:

1. Pengamatan yang dilakukan secara terus menerus

Peneliti melakukan pengamatan secara terus menerus, cermat, dan tepat serta mendalam untuk mendapatkan informasi yang diperlukan.

2. Triangulasi Sumber data

Menggali kebenaran informan melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Selain melalui wawancara dan observasi, peneliti menggunakan dokumen tertulis, arsip, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto selanjutnya akan memberikan pandangan yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

3. Membicarakan dengan orang lain (*Peer Debriefing*)

Peneliti akan meminta bantuan dari pihak lain melalui diskusi untuk membicarakan mengenai data atau temuan peneliti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

Bagian ini akan menggambarkan deskripsi lokasi dan situs penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Gambaran Umum Wilayah Kota Malang

Kota Malang merupakan salah satu kota yang terletak di Provinsi Jawa Timur dengan luas wilayah 110,06 km yang terbagi kedalam lima kecamatan yakni Kecamatan Kedungkandang, Kecamatan Sukun, Kecamatan Klojen, Kecamatan Blimbing, dan Kecamatan Lowokwaru. Kota Malang secara astronomis terletak pada posisi $112,06^{\circ}$ - $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ - $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan. Secara geografis Kota Malang berada di tengah-tengah wilayah Kabupaten Malang yang berbatasan dengan:

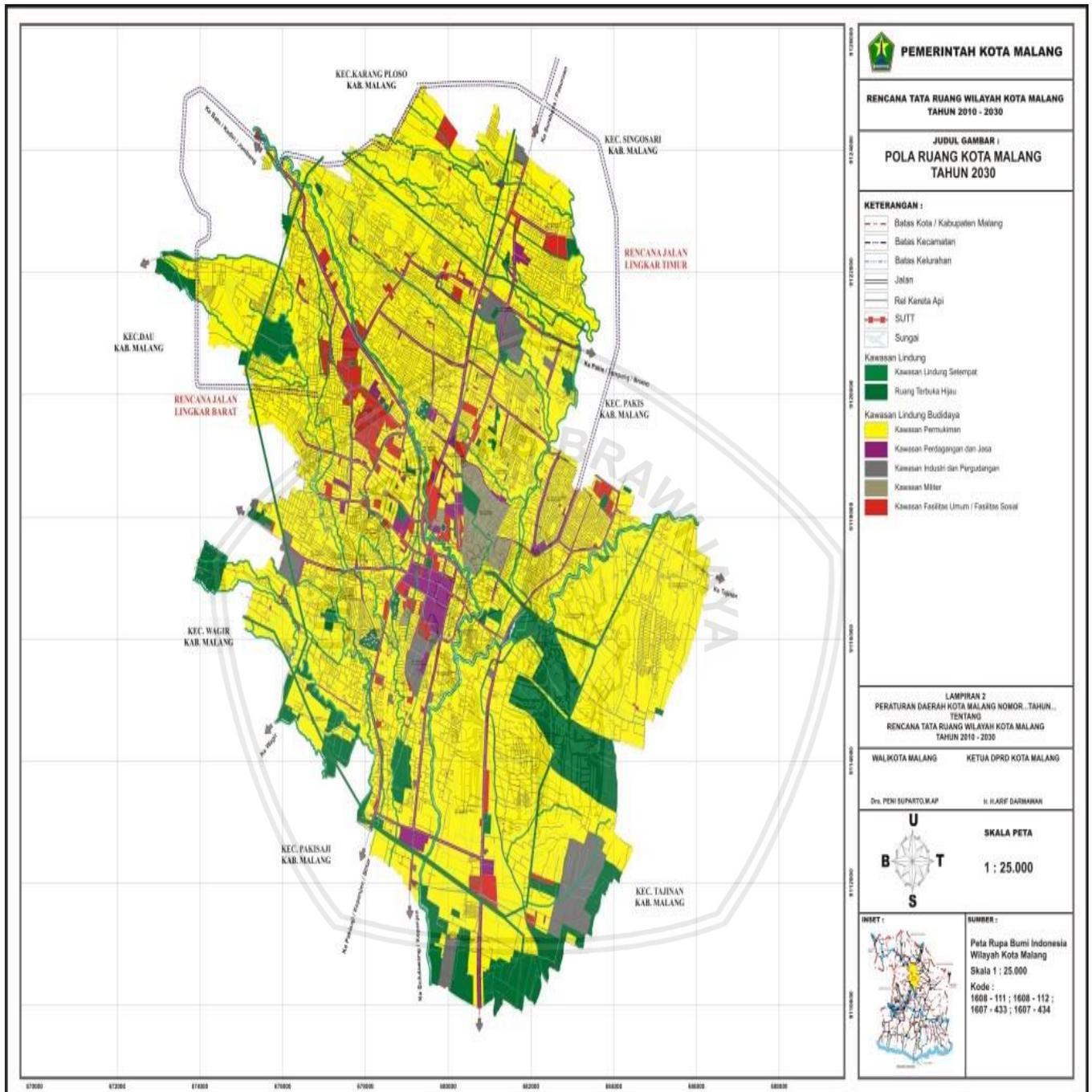
Utara : Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang

Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang, Kabupaten Malang

Selatan: Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang

Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau, Kabupaten Malang

Adapun luas, pembagian dan batas wilayah Kota Malang dapat digambarkan melalui peta berikut:



Gambar 4.1 Peta Wilayah Kota Malang Provinsi Jawa Timur

Sumber : BPS Kota Malang 2016: 5

Dari kelima kecamatan di Kota Malang, masing – masing kecamatan terbagi atas beberapa kelurahan. Total keseluruhan kelurahan di Kota Malang

adalah 57 kelurahan dengan kelurahan terbanyak berada di Kecamatan Kedungkandang dan Lowokwaru dengan masing-masing 12 kelurahan. Adapun pembagian wilayah Kota Malang hingga ke tingkat kelurahan dapat digambarkan pada tabel berikut:

Kecamatan				
Kedung-kandang	Sukun	Klojen	Blimbing	Lowokwaru
Arjowinangun	Kebonsari	Kasin	Jodipan	Merjosari
Tlogowaru	Gadang	Sukoharjo	Polehan	Dinoyo
Wonokoyo	Ciptomulyo	Kiduldalem	Kesatrian	Sumbersari
Bumiayu	Sukun	Kauman	Bunulrejo	Ketawanggede
Buring	Bandung-rejosari	Bareng	Purwantoro	Jatimulyo
Mergosono	Bakalan	Gadingkasri	Pandanwangi	Lowokwaru
Kotalama	Krajan	Oro-Oro	Blimbing	Tulusrejo
Kedungkandang	Mulyorejo	Dowo	Purwodadi	Mojolangu
Sawojajar	Bandulan	Klojen	Polowijen	Tunjungsekar
Madyopuro	Tanjungrejo	Rampalcelaket	Arjosari	Tasikmadu
Lesanpuro	Pisangcandi	Samaan	Balearjosari	Tunggulwulung
Cemorokandang	Karangbesuki	Penanggungan		Tlogomas

Tabel 4.1 Nama Kelurahan Menurut Kecamatan di Kota Malang

Sumber: BPS Kota Malang, 2018

Kota Malang memiliki jumlah penduduk 851.298 jiwa pada tahun 2015 dengan laju pertumbuhan penduduk 0,63 pada tahun 2014-2015 dan tingkat kepadatan penduduk adalah 7,7356 per km² (BPS Kota Malang, 2016:33-35). Sebagai salah satu kota besar di Provinsi Jawa Timur, Kota Malang memiliki fasilitas umum yang sangat lengkap seperti fasilitas pendidikan dari Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), SD/MI, SMP/MTs, SMA/SMK/MIN, hingga perguruan

tinggi dari yang dikelola oleh negara hingga swasta. Kota Malang juga memiliki banyak pusat ekonomi dan perbelanjaan, perumahan, pusat kesehatan, kegiatan olah raga, dan fasilitas sosial lainnya seperti taman kota.

2. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Berdasarkan analisa faktor internal dan faktor eksternal, maka dapat dirumuskan tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

- a. Terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan dan akuntabel
- b. Terwujudnya Sumber Daya Aparatur yang profesional
- c. Terwujudnya Sumber Daya Aparatur yang berkualitas

Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

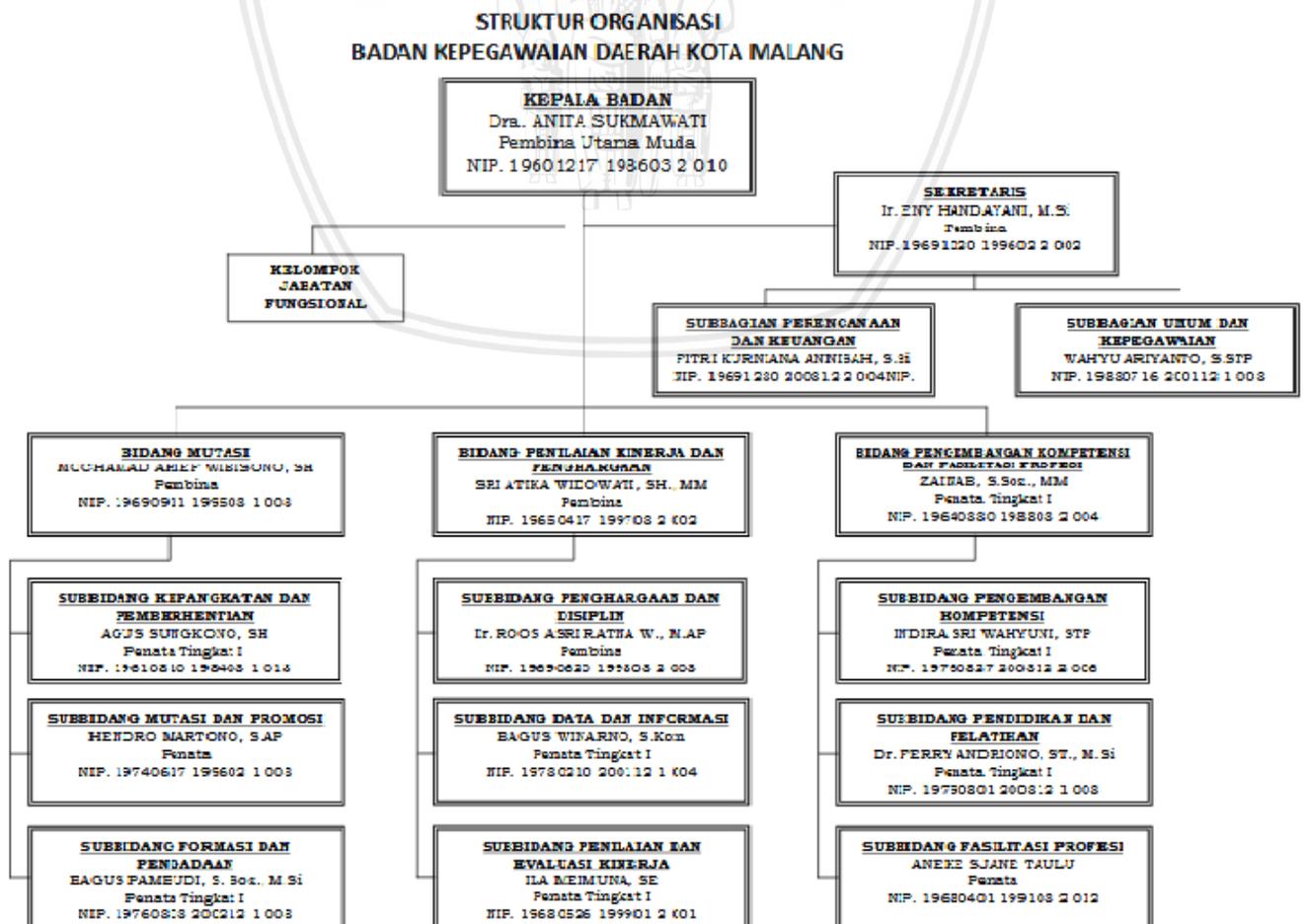
Adapun sasaran yang dirumuskan dalam mendukung pencapaian visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah:

- a. Meningkatnya Kualitas Pelayanan di Bidang Kepegawaian dengan indikator sasaran :
 - Nilai Survei Kepuasan Masyarakat
- b. Mewujudkan penataan SDM Aparatur sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi dengan indikator sasaran
 - Persentase Penempatan pejabat struktural sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya
 - Persentase ASN yang ditempatkan sesuai kebutuhan dan kompetensinya
- c. Meningkatnya disiplin aparatur dan kualitas informasi kepegawaian dengan indikator sasaran :
 - Persentase penyelesaian kasus terhadap pelanggaran disiplin pegawai ASN
 - Persentase ASN yang datanya akurat
- d. Meningkatnya Kualitas Sumber Daya Aparatur dengan indikator sasaran:
 - Persentase Pejabat yang memiliki Sertifikat Diklat PIM (II, III dan IV)
 - Persentase ASN yang telah mengikuti Pelatihan Teknis dan Fungsional

Adapun struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang sesuai dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah pada pasal 4 sebagai berikut:

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, terdiri dari:
 - 1) Subbagian Perencanaan dan Keuangan; dan
 - 2) Subbagian Umum dan Kepegawaian;
- c. Bidang Mutasi terdiri dari:
 - 1) Subbidang Mutasi dan Promosi;

- 2) Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian; dan
 - 3) Subbidang Formasi dan Pengadaan;
- d. Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, terdiri dari:
- 1) Subbidang Pengembangan Kompetensi;
 - 2) Subbidang Pendidikan dan Pelatihan; dan
 - 3) Subbidang Fasilitasi Profesi;
- e. Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, terdiri dari:
- 1) Subbidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja;
 - 2) Subbidang Penghargaan dan Disiplin; dan
 - 3) Subbidang Data dan Informasi; dan
- f. Kelompok Jabatan Fungsional.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi BKD Kota Malang

Sumber: BKD Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memiliki tugas pokok dan fungsi sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah pada pasal 3 sebagai berikut:

- a. Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pelaksanaan pemerintahan di bidang kepegawaian.
- b. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Badan Kepegawaian Daerah Menyelenggarakan fungsi;
 - 1) perumusan kebijakan Daerah di bidang kepegawaian;
 - 2) pengorganisasian dan pemberian dukungan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang kepegawaian;
 - 3) penyelenggaraan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, kenaikan pangkat dan gaji berkala, pemindahan, pemberhentian dari dan dalam jabatan struktural atau fungsional serta pensiun;
 - 4) penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai, pendidikan pelatihan, dan fasilitasi lembaga profesi pegawai;
 - 5) penyelenggaraan administrasi dalam penilaian kinerja pegawai dan pemberian penghargaan, kesejahteraan serta disiplin pegawai;
 - 6) penyelenggaraan pengelolaan data dan sistem informasi kepegawaian; dan

- 7) pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan kebijakan Daerah di bidang kepegawaian.
- c. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas:
- 1) menyusun dan merumuskan perencanaan strategis Badan Kepegawaian Daerah berdasarkan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
 - 2) menyusun dan merumuskan kebijakan di bidang kepegawaian berdasarkan wewenang yang diberikan dan ketentuan Peraturan Perundang-undangan sebagai bahan arahan operasional Badan;
 - 3) melaksanakan pengkajian/ penelaahan dalam rangka pencarian alternatif solusi/ kebijakan bagi Atasan;
 - 4) melaksanakan koordinasi dengan Perangkat Daerah dan/ atau instansi terkait untuk mendapatkan masukan, informasi serta mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
 - 5) melaksanakan koordinasi dan fasilitasi program dan kegiatan di bidang mutasi, pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi, serta penilaian kinerja dan penghargaan melalui pemberian arahan kepada bawahan dalam rangka mewujudkan terselenggaranya administrasi kepegawaian yang akuntabel;
 - 6) mengendalikan pelaksanaan program dan kegiatan administrasi kepegawaian di bidang mutasi, pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi, serta penilaian kinerja dan penghargaan sesuai

- ketentuan Peraturan Perundang-undangan dalam rangka menyelenggarakan pelayanan administrasi kepegawaian yang prima;
- 7) melaksanakan pembinaan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan kebijakan yang ditetapkan Walikota;
 - 8) mengevaluasi pelaksanaan program dan kegiatan operasional administrasi kepegawaian di bidang mutasi, pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi, serta penilaian kinerja dan penghargaan dengan cara mengukur pencapaian program kerja yang telah disusun sebagai bahan penyusunan laporan;
 - 9) melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan administrasi kepegawaian sebagai bahan penyusunan laporan;
 - 10) melaksanakan pembinaan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
 - 11) menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada Atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
 - 12) menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
 - 13) melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah Atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Kota Malang

Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan yang dipimpin oleh Kepala Bidang yang

dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan, masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

Seperti yang tercantum dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah pada pasal 15 menjelaskan bahwa Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi mempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengelolaan program dan kegiatan di bidang pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi, untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi;
- b. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi;
- c. Pelaksanaan penyusunan bahan kajian dan analisis terkait pengembangan kompetensi;
- d. Pelaksanaan administrasi kepegawaian terkait peningkatan kualifikasi dan kompetensi;
- e. Penyelenggaraan Ujian Dinas dan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah (KPPI);

- f. Penyelenggaraan pendidikan pelatihan baik penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya;
- g. Penyelenggaraan fasilitasi Lembaga profesi pegawai;
- h. Pengelolaan administrasi dan tata hubungan kerja Lembaga profesi pegawai;
- i. Pengendalian dan pemantauan kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi; dan
- j. Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi mempunyai tugas:

- a. Merencanakan program dan kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. Melaksanakan pengkajian/ penelaahan dalam rangka pencarian alternative solusi/ kebijakan bagi Atasan;
- c. Melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan seluruh Bidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;

- d. Merumuskan petunjuk teknis kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan sebagai dasar pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian;
- e. Merencanakan operasional konsultasi, koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait/ lintas sector dalam kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi guna kelancaran pelaksanaan kegiatan;
- f. Memberikan fasilitasi terhadap kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi dalam rangka pembinaan dan pengawasan;
- g. Melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan pengembangan kompetensi dan fasilitasi profesi sebagai bahan evaluasi;
- h. Melaksanakan pembinaan kepada Pelaksana/ Bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
- i. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada Atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
- j. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
- k. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah Atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Subbidang Pendidikan Pelatihan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyelenggaraan Pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan,

pengiriman atau upaya lainnya, untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, kepala Subbidang Pendidikan Pelatihan mempunyai tugas:

- a. merencanakan kegiatan Subbidang Pendidikan Pelatihan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. melaksanakan pengkajian/ penelaahan dalam rangka pencarian alternative solusi/ kebijakan bagi Atasan;
- c. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
- d. menyiapkan petunjuk teknis dan naskah dinas yang berkaitan dengan penyelenggaraan Pendidikan pelatihan penjurangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- e. menyiapkan data terkait pendidikan pelatihan penjurangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya sebagai acuan untuk penyusunan kebijakan Atasan;
- f. menyusun konsep petunjuk teknis melalui pengkajian sebagai bahan pembinaan, pengendalian, pemantauan, dan evaluasi penyelenggaraan Pendidikan pelatihan penjurangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya;

- g. menyiapkan bahan pembinaan di bidang penyelenggaraan Pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya guna meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian;
- h. melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap penawaran terkait penyelenggaraan Pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional sesuai dengan peraturan kepegawaian sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan;
- i. menyiapkan bahan serta sarana dan prasarana penyelenggaraan Pendidikan pelatihan penjenjangan maupun teknis fungsional, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya sesuai dengan rencana kegiatan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- j. melaksanakan inventarisasi dan pendataan permasalahan terhadap kegiatan Subbidang Pendidikan Pelatihan sebagai bahan evaluasi;
- k. melaksanakan pembinaan kepada Pelaksana/ Bawahan sesuai dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
- l. membuat laporan pelaksanaan tugas kepada Atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan;
- m. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
- n. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah Atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian

1. Perencanaan Pendidikan dan Penelitian Kepemimpinan Tingkat IV

Perencanaan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengambil sejumlah keputusan mengenai sasaran-sasaran yang akan diambil dan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, BKD juga memiliki perencanaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Penulis akan menyajikan data yang diperoleh dari hasil penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk mengetahui bagaimana perencanaan dalam melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

a. Penyusunan rencana

Kegiatan ini dilaksanakan dengan tujuan untuk dapat melakukan dan mengidentifikasi masalah-masalah pokok yang masih dihadapi, seberapa jauh kemajuan yang telah dicapai setelah mengikuti program pelatihan dan potensi-potensi apa yang masih bisa dikembangkan.

“perencanaan pasti ada dan dilakukan mas, untuk penyusunan rencana juga pasti dilakukan, karena melihat dari perkembangan pasti ada yang perlu dirubah dan dikembangkan, sangat perlu sekali untuk *me-review*, kemudian memperkirakan keadaan yang akan datang dan untuk kemudian menentukan tujuan yang ingin dicapai”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Berdasarkan keterangan diatas Perencanaan dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan tingkat IV selalu dilakukan dengan cara *me-review* atau melihat program yang telah dilaksanakan sebelumnya, dan tidak menutup kemungkinan akan terjadi perubahan, bisa karena kebutuhan di masa yang sekarang atau karena perubahan peraturan dari pemerintah pusat atau daerah.

b. Penyusunan program rencana

Tahap ini dilakukan suatu perumusan rencana yang lebih terperinci mengenai tujuan atau sasaran dalam jangka waktu tertentu, perincian jadwal kegiatan, jumlah dan jadwal pembiayaan serta penentuan Lembaga atau kerjasama antar Lembaga mana yang akan ikut andil dalam pelaksanaan program Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV.

“iya mas, jadi sebelum pelaksanaan kami dari tim pelaksana Diklatpim tingkat IV membuat rencana dan menyiapkan semua yang dibutuhkan di dalam pelaksanaan diklat, missal seperti jadwal kegiatan, tempat/penginapan, kemudian lokasi untuk *benchmarking* dan kerjasama dengan Lembaga apa saja nantinya ketika pelaksanaan diklat”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Berdasarkan keterangan diatas Bapak Fery menjelaskan bahwa sebelum diadakannya diklat pasti dilakukan perencanaan secara terperinci mengenai berbagai hal yang akan dibutuhkan dalam pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV.

c. Pelaksanaan rencana

Pelaksanaan rencana dilakukan setelah adanya kepastian dalam perumusan atau penyusunan program rencana, dalam artian semua sudah siap dan disahkan sehingga rencana mempunyai kedudukan legal untuk pelaksanaannya.

“nah jika rencana yang sudah disusun dengan seksama, kebutuhan-kebutuhan apa saja yang nantinya akan dibutuhkan dan telah disetujui, maka seluruh tim bersiap-siap untuk tahap pelaksanaan, ketika pelaksanaanpun juga sangat banyak yang dipersiapkan, jangan sampai terjadi miss komunikasi, mangkanya sangat perlu untuk dilakukan koordinasi yang berkelanjutan dan terus-menerus sampai nanti selesainya program Diklatpim Tingkat IV”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Seperti yang sudah dipaparkan oleh Pak Fery selaku Kasubbid Diklat, pelaksanaan Diklatpim tingkat IV akan dilakukan setelah semua yang disusun dan dirumuskan, semua hal yang dibutuhkan sudah siap dan telah ditetapkan/disahkan.

d. Pengawasan pelaksanaan rencana

Pengawasan pelaksanaan rencana sejatinya sama dengan monitoring, hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana kegiatan berlangsung, apakah berjalan sesuai dengan rencana, adakah penyimpangan atau kesalahan yang terjadi, seberapa jauh kesalahan tersebut, apa sebabnya, dan diadakannya tindakan supaya kesalahan tidak berjalan terus-menerus supaya dapat kembali pada rencana awal yang telah ditetapkan sebelumnya.

“jadi dalam suatu kegiatan pasti ada pengawasannya mas, nah dalam pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV juga tidak lepas dari pengawasan tersebut, jadi sebelum dilaksanakan kegiatan sudah ada pengawasan, kemudian pada saat pelaksanaan dan sesudah pelaksanaan, ketika evaluasi pun juga ada pengawasannya”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Setiap kegiatan tidak akan lepas dari pengawasan, seperti yang dijelaskan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, jadi pada pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV

juga ada pengawasan, dari sebelum mulai kegiatan, ketika pelaksanaan, dan setelah pelaksanaan.

e. Evaluasi perencanaan

Semua program kegiatan pasti ada evaluasi, evaluasi disini juga sangat membantu dalam kegiatan pengawasan, evaluasi dilakukan setelah program kegiatan selesai dilaksanakan, oleh karena itu evaluasi juga sangat membantu dalam tahap penyusunan rencana, karena bisa menyusun program yang akan dilaksanakan melihat dari hasil evaluasi tentang pelaksanaan rencana sebelumnya, sehingga dapat dilakukan perbaikan terhadap perencanaan selanjutnya atau penyesuaian yang diperlukan dalam pelaksanaan itu sendiri.

“ jadi begini mas, setelah semua kegiatan yang telah diprogramkan selesai, langkah terakhir yang harus dilakukan adalah evaluasi, nah evaluasi ini fungsinya untuk melihat seberapa sukseskah program ini terlaksana, apakah sudah sesuai dengan yang telah direncanakan atau belum, jika belum maka bisa jadi catatan untuk tahun depan supaya dapat berjalan lebih baik lagi, jika sudah maka untuk tahun depan sebisa mungkin dipertahankan atau lebih baik lagi ditingkatkan. Evaluasi juga bisa jadi bahan pertimbangan untuk menyusun rencana kegiatan pada tahun selanjutnya, jadi sangat bermanfaat sekali mas”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Seperti yang dijelaskan oleh Kasubbid Diklat evaluasi merupakan kegiatan yang harus dilakukan, dan sangat penting untuk menentukan langkah apa yang harus diambil ketika mengadakan program yang sama di tahun selanjutnya. Seberapa banyak yang harus diperbaiki dan yang harus dipertahankan, karena setiap tahunnya pasti ada perubahan yang belum

bisa dipastikan, maka dari itu evaluasi memiliki peran yang sangat penting dalam pelaksanaan Diklatpim tingkat IV.

2. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Pelaksanaan merupakan kegiatan menggerakkan orang-orang supaya mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan.

a. Hambatan Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Pelaksanaan program tidak pernah lepas dari hambatan dan permasalahan yang terjadi selama kegiatan berlangsung, begitu pula dengan pelaksanaan program kegiatan Diklatpim Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, meskipun kegiatan telah direncanakan dengan sempurna tapi tidak menutup kemungkinan akan ada kendala/ hambatan yang terjadi.

“ya pasti adalah mas kendala dan hambatan-hambatan selama pelaksanaan diklatpim ini, kalau selama ini sih hambatan-hambatan yang terjadi seperti peserta yang sudah ditentukan dan dipanggil tidak bisa mengikuti kegiatan, terus pernah juga pemateri diklat tidak bisa hadir padahal waktu pembelajaran/ pemberian materi sudah beberapa jam lagi, biasanya lagi banyak peserta yang kesulitan untuk beradaptasi dengan materi-materi yang baru, karena sebelumnya mereka tidak pernah tau sama sekali mengenai materi-materi yang disampaikan, dan yang paling penting lagi adalah kendala yang terjadi setelah peserta mengikuti diklat, kan di diklatpim ada program untuk membuat inovasi perubahan, nah semua peserta dituntut untuk membuat proyek perubahan supaya nantinya bisa diimplementasikan pada instansinya masing-masing, tapi ketika sudah kembali di instansinya masing-masing banyak yang tidak melanjutkan/ mengimplementasikan inovasi/ proyek perubahan yang sudah peserta buat”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan

Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Program kegiatan yang sudah tersusun secara sempurna tidak menutup kemungkinan akan masih mengalami hambatan-hambatan/kendala, seperti halnya diklatpim tingkat IV, seperti yang sudah dijelaskan oleh Kasubbid Diklat Bidang PKFP menyebutkan bahwa dalam pelaksanaan diklat masih banyak sekali kendala dan hambatan-hambatan yang kerap kali terjadi, oleh karena itu perencanaan yang baik belum tentu pada pelaksanaannya akan baik pula, dan bisa jadi akan lebih buruk dibandingkan dengan kegiatan yang sudah terlaksana sebelumnya.

b. Upaya dalam Mengatasi Hambatan

Diklatpim Tingkat IV pada pelaksanaannya masih banyak mengalami kendala/ hambatan-hambatan, dan hambatan-hambatan yang terjadi harus segera diatasi dengan upaya-upaya untuk mengatasi hambatan tersebut.

“pastinya ketika ada kendala/ hambatan-hambatan dalam pelaksanaan diklatpim tingkat IV, kita sebagai panitia pasti harus siap dan dapat mengatasinya secepat mungkin, seperti mengenai pemahaman peserta diklat, masih banyak peserta yang belum mengetahui tentang materi-materi yang disampaikan oleh pemateri, sehingga dalam diklat ini diadakan pre tes dan pos tes, serangkaian kegiatan tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan dilaksanakan, kemudian hambatan seperti tidak hadirnya pemateri yang sudah dijadwalkan bisa digantikan dengan pemateri lainnya, tapi kompetensi pemateri harus sama, jadi apa yang disampaikan tidak akan menyimpang terlalu jauh, hambatan yang lain seperti adanya peserta yang sudah ditentukan tapi ketika dipanggil tidak bisa mengikuti dengan alasan tertentu, nah ketika terjadi hal seperti itu panitia sudah mempunyai cadangan-cadangan peserta untuk menggantikan, dan kompetensinya sama seperti peserta yang sudah ditentukan sebelumnya. Mengenai hambatan yang terjadi pada peserta yang tidak melanjutkan program/ proyek perubahan yang telah mereka susun bisa diatasi dengan

pelatihan harus melihat perubahan-perubahan yang terjadi di dalam administrasi pada setiap instansi peserta, karena saya sendiri sebagai panitia juga mengetahui jika semua materi yang disampaikan pemateri tidak semuanya dibutuhkan di instansi peserta masing-masing, yah yang pinter-pinter aja sih kalau memahami materi, kira-kira materi yang disampaikan saat ini dibutuhkan/ tidak diinstansi saya?, jika butuh bisa diadopsi, jika tidak mungkin bisa buat menambah ilmu pengetahuan, dengan begitu peserta bisa memilih dan memilah materi sehingga ketika menyusun proyek perubahan bisa lebih terfokus pada apa yang dibutuhkan di instansinya masing-masing, selebihnya masih banyak lagi mas, tapi yang terpenting dan pokok mungkin sementara itu tadi”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Upaya dalam mengatasi hambatan-hambatan pada pelaksanaan diklatpim tingkat IV memang harus dilakukan, karena dengan adanya upaya mengatasi hambatan, maka kegiatan diklat akan bisa berjalan dengan lebih baik lagi, karena hambatan-hambatan selama proses pelaksanaan diklat tidak selamanya dapat diprediksi, oleh karena itu tim panitia harus siap jika sewaktu-waktu terjadi kendala/ hambatan-hambatan.

3. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Evaluasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan pada saat kegiatan selesai, pada penelitian ini peneliti menggunakan model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, dan Product*) dimulai dari aspek konteks program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan aspek masukan program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, lalu aspek proses program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, dan aspek produk/hasil program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Data diperoleh dari metode wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian dipaparkan sebagai berikut:

a. Aspek Konteks (*context*) Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Dalam aspek konteks evaluasi ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program, dan merumuskan tujuan program. Maka dari itu, aspek konteks mencakup masalah kondisi lingkungan yang berkaitan dengan program diklat dalam hal ini mencakup latar belakang program diklat, dasar/landasan program diklat, dan tujuan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

(1) Latar Belakang Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV diadakan karena memiliki beberapa alasan dan sesuatu yang mendasari diadakannya program tersebut. Seperti yang dipaparkan Kasubbid Diklat BKD Kota Malang Bapak Fery,

“mengenai latar belakang diadakannya program diklat ya mas?, kalau itu sih sudah ada di dalam perkalan nomor 20 Tahun 2015, nah disitu sudah dijelaskan latar belakang diadakannya program Diklatpim Tingkat IV, pejabat yang mau menduduki jabatan eselon IV harus mengikuti diklat dahulu, karena posisi itu punya peran yang menentukan kemajuan suatu organisasi, kalau di sini berarti ya badan pemerintahan yang sekarang ditempati, nah di dalam diklatpim tingkat IV sendiri memiliki program yang mengharuskan pesertanya belajar untuk membuat suatu inovasi untuk mengembangkan instansi yang sekarang ditempati, dan itu tidak mudah mas, tapi dengan adanya program tersebut peserta jadi bisa berkembang dari segala aspek, dan itu sangat membantu dalam kepemimpinan mereka”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Penjelasan yang sudah dijelaskan oleh Bapak Fery sudah menjelaskan kenapa diadakannya Diklatpim Tingkat IV, sangat banyak

faktor kenapa diadakannya Diklatpim Tingkat IV yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan moral para peserta untuk kedepannya bisa memajukan instansinya masing-masing.

(2) Tujuan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Kasubbid Diklat Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga menjelaskan mengenai tujuan diadakannya Diklatpim Tingkat IV.

“kalau tujuan dari Diklatpim Tingkat IV itu sudah jelas mas, di perkalan nomor 20 Tahun 2015 juga ada, setiap diklat itu punya kompetensinya masing-masing, nah Diklatpim Tingkat IV juga punya kompetensi tersendiri, para peserta dituntut supaya dapat menguasai kompetensi tersebut sehingga nantinya bisa melaksanakan tugas-tugas yang ada diinstansinya, dan dapat memimpin bawahannya dengan baik”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Setiap Diklat pasti mempunyai kompetensinya masing-masing, Diklatpim Tingkat IV juga mempunyai kompetensi tersebut, dan semua itu untuk memajukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai posisi Eselon IV di setiap instansi yang tersebar diseluruh Kota Malang, semua itu dilakukan supaya pejabat Eselon IV bisa mengembangkan Instansinya jauh lebih baik lagi dibandingkan sebelum mengikuti diklat.

b. Aspek Masukan (*input*) Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Komponen masukan yang akan dievaluasi dalam penelitian ini meliputi latar belakang sumber daya manusia program, kurikulum program, pembiayaan program, dan sarana prasarana program.

1) Latar Belakang SDM Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Diklat merupakan suatu kegiatan yang sudah diprogramkan oleh pemerintah pusat, semua diklat dilakukan untuk mengembangkan potensi dari peserta yang dalam hal ini adalah para pegawai negeri sipil, sama halnya dengan Diklatpim Tingkat IV, dilakukan untuk mengembangkan dan meningkatkan potensi dari masing-masing peserta, peserta disini merupakan sumber daya manusia yang untuk kedepannya sangat dibutuhkan peranannya dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai di setiap instansinya. SDM yang lain dari pelaksanaan Diklat ini adalah panitia pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV.

“jadi begini mas, mengenai sumber daya manusia Diklatpim Tingkat IV sudah disiapkan oleh panitia diklat, kita disini memiliki semua data PNS diseluruh SKPD di Kota Malang, jadi kita lihat disitu mana yang sudah memenuhi kriteria untuk mengikuti Diklatpim IV, di perkalan nomor 20 tahun 2015 juga sudah ada mas mengenai kriteria peserta diklat, tim melihatnya dari sana, kalau sudah masuk kriteria kemudian kita kirim surat tugas pada calon peserta di instansinya, kemudian calon peserta berhak mengikuti atau memilih tidak ikut tapi disertai alasan yang masuk akal dan dapat diterima, oleh karena itu ketika menyusun calon peserta kita juga memasukan beberapa nama untuk cadangan, ya karena itu tadi buat jaga-jaga semisal ada calon yang tidak dapat memenuhi panggilan, selain itu SDM yang lain adalah panitia pelaksana diklat mas, kalau di BKD ya dari Bidang PKFP ini sebagai panitia pelaksana, kemudian dari panitia menyusun dan menentukan siapa nantinya yang akan menjadi pemateri dan pengajar dalam Diklatpim Tingkat IV”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Pemaparan dari Kasubbid Diklat Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah menjelaskan bahwa Sumber Daya Diklat berasal dari

Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang dan sudah memenuhi kriteria dan syarat yang sudah ditetapkan seperti yang sudah ada di Perkaln Nomor 20 Tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan tingkat IV.

2) Kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) mempunyai tahap pembelajaran yang berbeda-beda pada setiap jenis diklatnya, Diklatpim Tingkat IV juga memiliki struktur kurikulum yang disusun menjadi beberapa tahap pembelajaran dan pada setiap tahap pembelajaran memiliki materi yang berbeda-beda.

“mengenai kurikulum ya mas?, jadi di Perkaln nomor 20 tahun 2015 juga sudah dijelaskan mengenai kurikulum Diklatpim Tingkat IV mas, kurikulum yang baru ini mempunyai 5 tahap pembelajaran, ya nanti bisa mas lihat sendiri di dalam perkaln itu, yang jelas panitia diklat disini menggunakan kurikulum yang sudah dipaparkan di dalam Perkaln Nomor 20 tahun 2015 yang membahas tentang pedoman pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV, dan setelah perubahan diklat menggunakan pola baru tersebut kami sudah berusaha menjalankan dengan semaksimal mungkin dan alhamdulillah sampai saat ini dapat berjalan dengan baik dan hasilnya memuaskan”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Seperti yang sudah dijelaskan Kasubbid Diklat diatas, menjelaskan bahwa kurikulum Diklatpim Tingkat IV telah diatur dalam perkaln nomor 20 Tahun 2015, disana telah dijelaskan secara rinci dan telah dijalankan oleh panitia pelaksana diklat Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan baik dan hasilnya memuaskan.

3) Sarana Prasarana Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Setiap program kegiatan selalu membutuhkan sarana dan prasarana, Diklatpim Tingkat IV juga membutuhkan beberapa sarana dan prasarana yang sudah diatur di dalam perkalan nomor 20 Tahun 2015 tentang pedoman pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV.

“untuk sarana dan prasarana yang dibutuhkan saat diklat sangat banyak sekali mas, seperti penginapan, ruang kelas, transportasi, kebutuhan benchmarking, kemudian alat-alat pembelajaran seperti lcd proyektor, papan tulis, modul, dll, masih banyak lagi mas, lebih lengkapnya di perkalan sudah ada mas, nanti dilihat saja disitu, penitia juga melihat dari sana mengenai sarana dan prasarana apa saja yang nantinya dibutuhkan selama Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV sangatlah banyak, seperti yang sudah dijelaskan oleh Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat Bidang PKFP Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang bahwa banyak sarana dan prasaran yang dibutuhkan dan semua itu telah diatur dalam perkalan nomor 20 tahun 2015, dan sebagai tim pelaksana Diklatpim Tingkat IV telah menyiapkan semuanya sesuai dengan yang dibutuhkan peserta ketika diklat berlangsung.

c. Aspek Proses (*process*) Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Aspek proses dalam penelitian ini meliputi media, metode pembelajaran dan pelaksanaan Diklat.

1) Media dan Metode Pembelajaran Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV membutuhkan media dan metode pembelajaran yang berbeda dengan diklat yang lain, karena untuk kedepannya peran dari peserta diklat akan sangat diperlukan untuk memajukan instansinya masing-masing.

“untuk media dan metode pembelajaran di diklatpim itu menggunakan media visual, audio, dan menggunakan multimedia, terus untuk metode menggunakan metode ondragogi, jadi itu metode pembelajaran yang digunakan untuk orang dewasa mas, untuk lebih jelasnya di perkalan juga sudah ada, nanti dicek aja disitu, jadi metodenya itu seperti ceramah, diskusi, studi banding (*benchmarking*), studi kasus, belajar dengan media, dll, masih banyak lagi mas, nanti coba dicek di perkalan ya”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Seperti yang sudah dijelaskan Kasubbid Diklat bahwa media dan metode pembelajaran Diklatpim telah dijelaskan di dalam perkalan nomor 20 Tahun 2015 yang berisi tentang pedoman pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV, dan panitia dari tahun ketahun sudah menyiapkan dengan baik dan telah berjalan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

2) Kesesuaian Waktu dan Jadwal Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Dalam suatu program kegiatan pasti memiliki waktu dan jadwal kegiatan yang sudah ditetapkan sebelum kegiatan tersebut dilaksanakan, karena dalam prosesnya kegiatan tersebut tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa adanya jadwal, dengan adanya jadwal maka panitia bisa memonitoringnya secara teratur untuk dijadikan bahan evaluasi yang akan bermanfaat dimasa yang akan datang.

“masalah waktu dan jadwal sih sudah ditentukan mas, dari awal kegiatan dilaksanakan sampai nanti penutupan juga sudah ada, panitia membuat jadwal dengan menyesuaikan seperti yang ada di dalam perkalan nomor 20

tahun 2015, disana sudah ada semua, jadi kita tinggal mengambil dan menyesuaikan untuk kebutuhan kita disini, kegiatan sangat banyak mas, dan pada akhirnya peserta dituntut untuk bisa membuat sebuah proyek perubahan yang nantinya bisa diimplementasikan di instansinya masing-masing”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Peserta Diklatpim Tingkat IV Bapak Pitono juga menjelaskan mengenai waktu dan jadwal pelaksanaan kegiatan diklatpim tingkat IV.

“waktu dan jadwalnya sudah diatur oleh panitia mas, jadi kami peserta tinggal mengikuti dan mematuhi semua kegiatan yang sudah dijadwalkan, kegiatannya banyak sekali, dan alhamdulillah kami bisa mengikuti semuanya dengan baik, saya sendiri juga alhamdulillah masih bisa mengikuti, soalnya seangkatan saya termasuk yang paling tua, dan sering kesulitan juga”. (wawancara dengan Pak Pitono selaku peserta Diklatpim Tingkat IV, pada Hari Senin, tanggal 23 April 2018 pukul 11.00 di Puskesmas Gribig, Jl. Ki Ageng Gribig Kota Malang)

Penjelasan yang lain juga dipaparkan oleh Bapak Adhi Kristanto selaku peserta Diklatpim Tingkat IV.

“pelaksanaan diklatpim tingkat IV selama saya mengikuti berjalan dengan baik mas, dan saya banyak mendapat manfaat dari diklat tersebut, kegiatan sudah diatur sedemikian rupa oleh panitia diklat, waktu dan jadwal sudah ada, sudah diatur, jadi kita sebagai peserta tinggal menjalankan, dan alhamdulillah diangkat saya semua dapat menjalankan diklat dengan baik, tanpa terkecuali ya mas, jadi jika ada keperluan yang penting dan tidak bisa ditinggal ya masih diperbolehkan untuk izin tidak ikut, tapi setelahnya ya kembali mengikuti sesuai dengan yang sudah dijadwalkan”. (wawancara dengan Bapak Adhi Kristanto selaku peserta Diklatpim Tingkat IV, pada Hari Rabu, tanggal 18 April 2018 pukul 10.00 di Kantor Kelurahan Blimbing Kota Malang)

Dari penjelasan diatas bisa kita lihat bahwa panitia diklat telah merencanakan dan menentukan waktu dan jadwal kegiatan dengan baik, sehingga diklat dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, kendala memang ada tapi kebanyakan dari para peserta, dan dengan adanya waktu dan jadwal yang sudah

ditetapkan sebelumnya maka para peserta bisa mempersiapkan dan dapat mengikutinya dengan maksimal.

d. Aspek Hasil (*product*) Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Aspek hasil merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melihat seberapa baik program tersebut dilaksanakan, dan disini penulis fokus untuk mengevaluasi bagaimana kualitas dan kuantitas peserta diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

1) Kualitas Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Kualitas adalah tingkatan tentang seberapa baik dan buruknya sesuatu, dalam diklatpim tingkat IV ini kualitas dilihat dari seberapa baiknya hasil yang diperoleh para peserta setelah mengikuti diklat, berubah menjadi lebih baik, buruk, atau tidak ada perubahan sama sekali.

“setelah mengikuti diklatpim tingkat IV alhamdulillah semua peserta mengalami perubahan dan perkembangan kearah yang lebih baik, banyak hal yang didapatkan dari diklat ini, utamanya pada proyek perubahan yang mereka buat untuk instansinya masing-masing, memang tidak semua dapat dijalankan, tapi banyak juga yang telah mengaplikasikan proyek yang mereka buat di instansinya dan telah mendapatkan hasil yang baik, bahkan bisa mengembangkan instansinya sampai sedemikian rupa majunya, bisa dilihat perbedaannya, bahkan saya sendiri bisa melihat hasil yang sudah dicapai oleh masing-masing peserta ketika sudah kembali pada instansi mereka”. (hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Pendapat lain juga dipaparkan oleh Bapak Suseno selaku peserta dari Diklatpim Tingkat IV.

“Alhamdulillah mas banyak sekali ilmu baru dan pengalaman yang saya dapat setelah mengikuti diklatpim tingkat IV, banyak sekali materi yang

saya dapat, ya memang tidak semua saya ambil, karena saya juga menyesuaikan dengan apa yang saya butuhkan untuk memajukan instansi yang saya tempati, menambah teman juga dan mengubah pola pikir kita yang sebelumnya memahami sesuatu hanya sebatas tau kemudian setelah mengikuti diklat jadi lebih mengerti tentang apa yang sebenarnya dimaksud, karena apa yang saya pikirkan pada saat itu belum tentu benar”. (wawancara dengan Bapak Suseno selaku peserta Diklatpim Tingkat IV, pada Hari Rabu, tanggal 25 April 2018 pukul 10.15 di Kelurahan Purwodadi Kota Malang)

Penjelasan yang lain juga diutarakan oleh Bapak Moch Choiril Anwar selaku peserta diklatpim tingkat IV.

“wah banyak sekali mas yang kita dapat dari mengikuti diklatpim tingkat IV, kalau saya pribadi bisa menambah pengetahuan, pemahaman kita pada kepemimpinan, kemudian menambah kemampuan kita dalam berbicara di depan umum di depan banyak orang, semua itu mahal mas, sangat sulit dicari, memang saat diklat semua peserta dituntut untuk bisa berbicara didepan umum, awalnya saya pribadi kesulitan, teman-teman juga mengalami kesulitan itu, tapi karena terbiasa dan dibiasakan oleh pemateri, lambat laun kita bisa melakukannya, dan alhamdulillah semua itu bisa berlanjut dan sangat bermanfaat bagi saya pribadi, tentunya juga sangat bermanfaat bagi teman-teman saya yang mengikuti diklatpim IV. (wawancara dengan Bapak Moch Khoiril Anwar selaku peserta Diklatpim Tingkat IV, pada Hari Senin, tanggal 23 April 2018 pukul 13.00 di Kelurahan Bareng Kota Malang)

Peserta yang lain Bapak Adhi Kristanto juga memaparkan pendapatnya mengenai kualitas peserta setelah mengikuti diklatpim tingkat IV.

“pastinya networking mas, menambah teman, dan yang paling penting adalah proyek perubahan itu sendiri, kita dituntut untuk membuat proyek perubahan, yah memang tidak mudah, bahkan banyak dari peserta yang kesulitan untuk membuat proyek perubahan, tapi dengan menjalankan semua rangkaian diklat kita mendapat ide-ide baru yang bisa digunakan untuk proyek perubahan, saya pribadi merasakan perubahannya mas, intinya sangat bermanfaat sekali untuk kemajuan instansi masing-masing peserta”. (wawancara dengan Bapak Adhi Kristanto selaku peserta Diklatpim Tingkat IV, pada Hari Rabu, tanggal 18 April 2018 pukul 10.00 di Kantor Kelurahan Blimbing Kota Malang)

Dari penjelasan diatas bisa kita lihat bahwa ada perkembangan kualitas pada setiap peserta diklat, semua itu mereka rasakan ketika selesai mengikuti semua rangkaian diklat yang sudah direncanakan dan diprogramkan oleh Lembaga yang mengadakan diklat yaitu Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi dibawah naungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

2) Kuantitas Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Kuantitas Diklatpim Tingkat IV memiliki jumlah yang sudah ditentukan besar dan kecilnya seperti yang sudah ditetapkan di dalam perkalan nomor 20 Tahun 2015. Yang membahas tentang panduan pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV.

“tentang kuantitas diklatpim IV sih kurang lebih ada 40 peserta yang sudah ditentukan, semuanya sudah diseleksi oleh tim seleksi peserta diklat (TSPDI), dan kemudian ditetapkan oleh kepala Lembaga diklat pemerintah, setelah itu para peserta akan ditugaskan oleh sekretaris daerah”. (Hasil wawancara dengan Bapak Fery selaku Kasubbid Diklat, pada hari Rabu, tanggal 11 April 2018 pukul 09.30 di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Adapun pendapat lain yang disampaikan oleh peserta diklatpim tingkat IV mengenai kuantitas peserta diklatpim tingkat IV.

“masalah kuantitas ya mas, kalau angkatan saya sih mas ada 40 orang, berasal dari SKPD yang berbeda-beda, jadi kami ya tidak semuanya kenal, soalnya berasal dari angkatan yang berbeda-beda pula, ada yang dari angkatan tua sampai yang muda, dan jumlah tersebut sepertinya sudah ditentukan oleh tim yang melakukan seleksi kepada peserta diklat, kalau tidak salah TSPDI namanya mas, selebihnya kami dipanggil dan kemudian tinggal mengikuti jadwal diklat yang sudah diberikan kepada peserta”. (wawancara dengan Bapak Adhi Kristanto selaku peserta Diklatpim Tingkat IV, pada Hari Rabu, tanggal 18 April 2018 pukul 10.00 di Kantor Kelurahan Blimbing Kota Malang)

Peserta yang lain Bapak Moch Khoiril Anwar juga mempunyai pendapat mengenai kuantitas dari diklatpim tingkat IV yang telah beliau ikuti.

“kalau saya lihat diperkalan si mas jumlah peserta diklat maksimal 30 orang, tapi di angkatan saya ini ada kurang lebih 40 orang, mungkin pemerintah kota malang mempunyai kebijakan tersendiri mengenai hal itu, yang terpenting kami sebagai peserta diundang untuk mengikuti serangkaian diklatpim tingkat IV yang sudah diprogramkan oleh panitia dari Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yasudah setelah adanya undangan kami pun oleh atasan di instansi masing-masing ditugaskan/diberangkatkan untuk mengikuti diklat tersebut, karena tugas dan nantinya akan sangat berpengaruh untuk kemajuan instansi kami pun melaksanakannya mas”. (wawancara dengan Bapak Moch Khoiril Anwar selaku peserta Diklatpim Tingkat IV, pada Hari Senin, tanggal 23 April 2018 pukul 13.00 di Kelurahan Bareng Kota Malang)

Bapak Suseno sebagai peserta yang lain juga menyatakan pendapatnya mengenai kuantitas peserta diklatpim tingkat IV yang diselenggarakan oleh Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

“kalau masalah kuantitas peserta diklat sih mas sudah ditentukan sama panitia, kita peserta yang ditunjuk tinggal melaksanakan saja, angkatan saya jumlahnya 40 orang, itu dari SKPD yang berbeda-beda, mungkin pesertanya memang ditentukan segitu mas, ya pastinya ada syarat dan ketentuan untuk mengajukan nama-nama peserta, kalau itu saya juga kurang tau mas, tapi disetiap kegiatan pasti ada peraturan yang mendasarinya, pastinya panitia juga sudah melihat dari situ”. (wawancara dengan Bapak Suseno selaku peserta Diklatpim Tingkat IV, pada Hari Rabu, tanggal 25 April 2018 pukul 10.15 di Kelurahan Purwodadi Kota Malang)

Dari beberapa pemaparan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kuantitas peserta diklatpim tingkat IV sebelumnya sudah diatur dalam Perkalen Nomor 20 Tahun 2015 yang berisi tentang pedoman pelaksanaan diklatpim tingkat IV, yang menjelaskan tentang jumlah peserta yang mengikuti diklat, apa

saja persyaratan untuk menjadi peserta, bagaimana pencalonan dan penetapan peserta, kemudian penugasan peserta, dan jumlah peserta. Semua telah diatur dan ditentukan oleh TSPDI (tim seleksi peserta diklat) Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

C. Pembahasan Data dan Fokus Penelitian

1. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV melalui beberapa rangkaian proses, diharapkan tujuan dari perencanaan akan terlaksana dengan baik. Melalui tahapan-tahapan yang baik nantinya dalam pelaksanaannya diharapkan mampu sesuai target dan tepat. Menurut Bintoro Tjokroamidjojo (57: 1985) secara lebih terperinci dapat dikemukakan tahap-tahap dalam suatu proses perencanaan:

a. Penyusunan rencana

- 1) Tinjauan keadaan. Tinjauan keadaan atau *review* ini dapat berupa tinjauan sebelum memulai sesuatu rencana (*review before take off*) atau suatu tinjauan tentang pelaksanaan rencana sebelumnya (*review of performance*). Dengan kegiatan ini diusahakan dapat dilakukan dan diidentifikasi masalah-masalah pokok yang (masih) dihadapi, seberapa jauh kemajuan telah dicapai untuk menjamin kontinuitas kegiatan-kegiatan usaha, hambatan-hambatan yang masih ada, dan potensi-potensi serta prospek yang masih bisa dikembangkan.
- 2) Perkiraan keadaan masa yang akan dilalui rencana. Sering juga disebut sebagai *forecasting*. Dalam hal ini diperlukan data-data statistic, berbagai

hasil penelitian dan Teknik-teknik proyeksi. Mekanisme informasi untuk mengetahui kecenderungan-kecenderungan perspektif masa depan.

- 3) Penetapan tujuan rencana (*plan objective*) dan pemilihan cara-cara pencapaian tujuan rencana tersebut. Dalam hal ini seringkali nilai-nilai politik, social masyarakat, memainkan peranan yang cukup penting, secara teknis hal ini didasarkan kepada tinjauan keadaan dan perkiraan tentang masa yang akan dilalui rencana. Dilihat dalam suatu kerangka yang lebih luas berdasar asas konsistensi dan prioritas. Pada umumnya hal ini sebaiknya dilakukan melalui penyusunan suatu kerangka menyeluruh atau kerangka makro. Dengan demikian dapat dilihat implikasi dari hubungan-hubungan antara berbagai variable dan parameter dalam bidang ekonomi dan social secara menyeluruh.
- 4) Identifikasi identifikasi kebijaksanaan dan/atau kegiatan usaha yang perlu dilakukan dalam rencana. Suatu kebijaksanaan atau *policy* mungkin perlu didukung oleh program-program pembangunan. Untuk bisa lebih operasionalnya rencana kegiatan-kegiatan usaha ini perlu dilakukan berdasar pemilihan alternatifnya yang terbaik. Hal ini dilakukan berdasar *opportunity cost* dan skala prioritas. Bagi proyek-proyek pembangunan identifikasinya didukung oleh *feasibility studies* dan survai-survai pendahuluan. Penyusunan kebijaksanaan dan program-program pembangunan tersebut pada umumnya dilakukan secara sektoral. Dengan demikian juga dilakukan penentuan sasaran-sasaran sektoral.

- 5) Tahap terakhir daripada penyusunan rencana ini adalah tahap persetujuan rencana. Proses pengambilan keputusan di sini mungkin bertingkat-tingkat, dari putusan di bidang teknis kemudian memasuki wilayah proses politik. Di sini diusahakan pula penyerasian dengan perencanaan pembiayaan secara umum daripada program-program perencanaan yang akan dilakukan.

Berdasarkan penelitian dan dari teori yang dikemukakan Bintoro bisa dikatakan penyusunan rencana meliputi sebagai berikut:

- 1) Tinjauan keadaan dijelaskan bahwa sebelum adanya penyusunan suatu rencana program, dilakukan pratinjau terhadap kegiatan yang dulunya telah terlaksana, jadi setidaknya akan mengetahui suatu masalah-masalah yang masih dihadapi, sehingga dapat mempersiapkan langkah-langkah yang tepat supaya kedepannya dapat terlaksana lebih baik lagi.
- 2) Perkiraan keadaan masa yang akan dilalui rencana dijelaskan bahwa ketika membuat rencana selalu melihat keadaan yang akan terjadi dimasa yang akan datang, apa saja yang nantinya akan dibutuhkan oleh instansi-instansi pemerintahan dimasa depan.
- 3) Penetapan tujuan rencana (*plan objective*) dan pemilihan cara-cara pencapaian tujuan rencana dijelaskan bahwa dalam penyusunan rencana suatu program tujuan dan cara mencapainya akan terlihat ketika kita sudah meninjau kembali kegiatan yang sudah terlaksanan sebelumnya dan sudah melihat apa nantinya yang akan dibutuhkan dimasa yang akan datang, karena kebutuhan sekarang dan dimasa selanjutnya pasti akan ada perubahan dan perbedaan.

- 4) Identifikasi-identifikasi kebijakan dijelaskan bahwa perlu juga untuk memperhatikan aturan yang ada, dengan harapan jika apa yang dilakukan sesuai pasti akan didukung secara penuh dan akan terlaksana dengan baik tanpa adanya masalah yang timbul karena tidak ada kebijakan yang mengatur tentang kegiatan tersebut.
- 5) Persetujuan rencana dijelaskan bahwa setelah semua rencana telah tersusun dengan sangat baik, maka selanjutnya adalah persetujuan atau penetapan rencana tersebut untuk selanjutnya dilaksanakan.

b. Penyusunan program rencana

Dalam tahap ini dilakukan perumusan yang lebih terperinci mengenai tujuan atau sasaran dalam jangka waktu tertentu, suatu perincian jadwal kegiatan, jumlah dan jadwal pembiayaan serta penentuan lembaga atau kerjasama antar lembaga mana yang akan melakukan program-program pembangunan. Bahkan daripada masing-masing proyek-proyek pembangunan sebagai bagian ataupun tidak daripada program-program tersebut terdahulu. Seringkali dipakai di sini suatu program kegiatan dan pembiayaan yang konkrit daripada program-program atau proyek-proyek pembangunan tersebut dalam *project plan* yang dituang dalam *project form*. Bahkan ini menjadi alat rencana, alat pembiayaan, alat pelaksanaan dan alat evaluasi rencana yang penting. Perlu disebut bahwa seringkali pengesahan rencana dilakukan sebagai penutup tahap ini. Dengan demikian rencana mempunyai kedudukan legal untuk pelaksanaannya. Seringkali program ini sering dibantu dengan penyusunan suatu *flow-chart*, *operation-plan*, *network-plan*.

Berdasarkan penelitian dan dari teori yang dikemukakan Bintoro Tjokroamidjojo (57: 1985) mengenai proses perencanaan pada poin kedua yaitu penyusunan program rencana, peneliti menyimpulkan bahwa teori dan apa yang ada di lapangan sesuai, jadi memang benar jika BKD melalui Bidang PKFP telah membuat rencana dan menyiapkan semua yang dibutuhkan di dalam pelaksanaan diklat, seperti jadwal kegiatan, tempat/ penginapan, lokasi untuk tempat pelaksanaan *benchmarking* dan kerjasama dengan Lembaga yang nantinya akan dibutuhkan selama pelaksanaan diklatpim.

c. Pelaksanaan rencana

Dalam hal ini seringkali perlu dibedakan antara tahap eksplorasi, tahap konstruksi dan tahap operasi. Hal ini perlu dipertimbangkan karena sifat kegiatan usahanya berbeda. Dalam tahap pelaksanaan operasi perlu dipertimbangkan kegiatan-kegiatan pemeliharaan. Kebijakan-kebijaksanaanpun perlu diikuti implikasi pelaksanaannya, bahkan secara terus menerus memerlukan penyesuaian-penyesuaian.

Berdasarkan penelitian dan teori yang dikemukakan Bintoro Tjokroamidjojo (57: 1985) mengenai pelaksanaan rencana, peneliti menyimpulkan bahwa teori dan yang ada di lapangan sesuai, karena dalam prakteknya panitia telah menyesuaikan berbagai hal yang dibutuhkan dalam tahap pelaksanaan sehingga apa yang sudah direncanakan akan dapat berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang maksimal.

d. Pengawasan pelaksanaan rencana

Tujuan daripada pengawasan adalah :

- 1) Mengusahakan supaya pelaksanaan rencana berjalan sesuai dengan rencananya;
- 2) Apabila terdapat penyimpangan maka perlu diketahui seberapa jauh penyimpangan tersebut dan apa sebabnya;
- 3) Dilakukannya tindakan korektif terhadap adanya penyimpangan-penyimpangan.

Untuk itu diperlukan suatu sistem monitoring dengan mengusahakan pelaporan dan *feedback* yang baik daripada pelaksanaan rencana.

Berdasarkan penelitian dan teori yang dikemukakan Bintoro Tjokroamidjojo (57: 1985) mengenai pengawasan pelaksanaan rencana, peneliti menyimpulkan bahwa teori dan yang ada di lapangan sudah sesuai, karena tim panitia selalu melakukan pengawasan/ *monitoring* pada saat sebelum pelaksanaan program, ketika pelaksanaan, sesudah pelaksanaan, dan pada saat evaluasi.

e. Evaluasi perencanaan

Evaluasi ini membantu kegiatan pengawasan, dalam hal ini dilakukan suatu evaluasi atau tinjauan yang berjalan secara terus menerus, seringkali disebut sebagai *concurrent review*, evaluasi juga dilakukan sebagai pendukung tahap penyusunan rencana yaitu evaluasi tentang situasi sebelum rencana dimulai dan evaluasi tentang pelaksanaan rencana sebelumnya, dari hasil-hasil evaluasi ini dapat dilakukan perbaikan terhadap perencanaan selanjutnya atau penyesuaian yang diperlukan dalam (pelaksanaan) itu sendiri.

Berdasarkan penelitian dan teori yang dikemukakan Bintoro Tjokroamidjojo (57: 1985) mengenai evaluasi perencanaan, peneliti menyimpulkan bahwa teori dan yang ada di lapangan sudah sesuai, evaluasi dilaksanakan dan mempunyai fungsi untuk melihat seberapa sukses program yang telah dilaksanakan, apakah sudah sesuai dengan rencana, jika belum sesuai maka akan dijadikan sebagai catatan supaya pada pelaksanaan selanjutnya tidak terjadi kesalahan yang sama lagi, dan jika sudah sesuai dengan rencana maka untuk pelaksanaan selanjutnya harus dipertahankan dan sebisa mungkin untuk lebih ditingkatkan lagi. Evaluasi juga digunakan sebagai bahan untuk penyusunan rencana program kegiatan pada tahun yang akan datang.

2. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

a. Hambatan Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Hambatan pelaksanaan pelatihan merupakan suatu bentuk halangan atau kendala dalam memutuskan proses pelaksanaan pelatihan. Hambatan didalam pelaksanaan program pelatihan biasanya merupakan faktor penghalang bagi organisasi dalam melaksanakan rancangan program pendidikan dan pelatihan. Melihat pentingnya program diklat, hal ini sangat tidak diinginkan oleh semua pihak yang terlibat didalam pelaksanaan program diklat.

Menurut Moekijat (2008: 68), Hambatan dalam proses pelaksanaan pelatihan , antara lain:

- 1) Tidak adanya kebijaksanaan yang luas dan komprehensif yang bersifat lengkap
- 2) Tidak adanya penilaian yang dilaksanakan yang bisa dijadikan dasar perencanaan untuk pelatihan yang berikutnya
- 3) Penunjukkan peserta tidak berdasarkan analisis kebutuhan
- 4) Tujuan program pelatihan tidak jelas akan kompetensi yang dicapai/terlalu umum
- 5) Kurikulum pelatihan tidak jelas
- 6) Metodologi pelatihan kurang tepat alat peraga/media pembelajaran yang kurang memadai
- 7) Bahan pelatihan banyak diadopsi dari luar negeri sehingga kadang-kadang tidak sesuai dengan kebutuhan instansi /organisasi pengirim
- 8) Pelatih-pelatih kurang dikembangkan
- 9) Pelatih-pelatih yang baik kurang tertarik pada lembaga-lembaga pelatihan karena tidak adanya pola pikir
- 10) Dan suatu sistem tindak lanjut (*follow-up*) yang tepat tidak ada.

Berdasarkan penelitian dan teori yang dikemukakan oleh Moekijat (2008: 68) mengenai, hambatan dalam proses pelaksanaan pelatihan, peneliti menyimpulkan bahwa teori dan kejadian yang ada di lapangan sangat sesuai, melihat tentang hambatan-hambatan yang terjadi pada saat pelaksanaan diklatpim tingkat IV, panitia harus selalu siap ketika terjadi kendala/ hambatan-hambatan, jadi kendala/ hambatan tersebut akan bisa cepat untuk diselesaikan.

b. Upaya dalam Mengatasi Hambatan

Moekijat (2008: 89) mengungkapkan untuk mengatasi atau meminimalisir agar faktor-faktor penghambat tidak muncul dalam pelatihan, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Materi pelatihan disertai dengan ujian umpamanya pre tes maupun post tes. Hal ini dilakukan untuk melihat kemampuan peserta latihan sebelum dan sesudah pelatihan dilaksanakan, apakah mengalami perubahan kearah peningkatan atau sama sekali tidak terjadi perubahan.
- 2) Tujuan pelatihan harus jelas dinyatakan secara khusus, meliputi:
 - (a) Perilaku terakhir yang diharapkan dari peserta latih
 - (b) Perilaku terakhir diharapkan terjadi
 - (c) Hasil maksimum
 - (d) Pelatih harus professional dan menguasai materi, metodologi pelatihan sesuai dengan spesialisasinya
 - (e) Isi program pelatihan harus direncanakan dan ditujukan kepada pencapaian tujuan secara keseluruhan
 - (f) Metodologi pelatihan relevan dengan tujuan pelatihan yang bersifat terus-menerus dikembangkan
 - (g) Pelatihan harus diintegrasikan dengan perubahan administrasi yakni organisasi prosedur dan pegawai/peserta latih, artinya hasil pelatihan dapat bermanfaat apabila lingkungan organisasi dapat mendukung adanya perubahan.

Berdasarkan penelitian dan teori yang dikemukakan oleh Moekijat (2008: 98) mengenai, upaya dalam mengatasi hambatan dalam proses pelaksanaan pelatihan, peneliti menyimpulkan bahwa teori dan yang ada di lapangan sudah sesuai, seperti yang sudah dipaparkan oleh Bapak Fery selaku Kasubbid diklat, beliau menyampaikan bahwa tim panitia harus selalu siap mengatasi segala hambatan yang terjadi dalam semua proses pelaksanaan diklat, seperti mengenai pemahaman peserta diklat yang tidak sama, pastinya pemahaman para peserta tidak sama sehingga perlu untuk diadakannya pre tes dan pos tes, kemudian cara mengatasi jika pemateri yang sudah dijadwalkan tidak bisa hadir, panitia harus bisa mencari solusi dengan cepat, salah satunya dengan cara mencari pengganti pemateri yang berhalangan hadir, kemudian jika ada peserta yang sudah ditunjuk untuk mengikuti diklat tapi tidak bisa ikut maka panitia harus cepat mencari pengganti, oleh karena itu ketika menyeleksi peserta panitia selalau punya cadangan peserta, jadi jika terjadi hambatan seperti yang tadi, panitia bisa langsung mengajukan nama calon peserta untuk menggantikan peserta yang sebelumnya ditunjuk, dan hambatan yang dialami peserta ketika sudah menyelesaikan diklat yang kemudian kembali ke instansinya masing-masing adalah tidak melanjutkannya program yang berupa proyek perubahan yang telah mereka buat dan kerjakan selama mengikuti diklat, mungkin para peserta bisa lebih fokus lagi dalam memilih materi mana saja yang cocok untuk nantinya diimplementasikan pada instansi masing-masing, karena jika para peserta bisa menyerap materi dengan baik maka pada saat menyusun proyek yang berupa inovasi perubahan mereka akan bisa fokus dan untuk kedepannya proyek tersebut

dapat dilanjutkan, dikembangkan, dan diimplementasikan di instansi masing-masing.

Upaya dalam mengatasi berbagai hambatan yang terjadi seperti diatas yang semuanya bisa kita simpulkan bahwa rata-rata hambatan berasal dari komponen-komponen yang ada di dalam diklat, maka sebagai Lembaga pelaksana diklat harus pintar-pintar ketika brupaya dan harus menentukan langkah yang tepat supaya dapat meminimalisir dan mengatasi kendala yang terjadi agar tidak menghambat jalannya pelaksanaan diklat yang dalam hal ini adalah Diklatpim Tingkat IV.

3. **Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV**

Menurut Stufflebeam dalam Yusuf (2008: 14) “Model evaluasi CIPP dirumuskan sebagai suatu proses menggambarkan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan”. Di samping itu pada model ini evaluasi dibagi menjadi empat macam, yaitu:

a. **Aspek Konteks (*context*)**

Djudju Sudjana (2006: 54) mengungkapkan evaluasi ini menjelaskan mengenai kondisi lingkungan yang relevan, menggambarkan kondisi yang ada dan yang diinginkan dalam lingkungan dan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi dan peluang yang belum dimanfaatkan. Dalam pelaksanaannya evaluasi konteks ini juga perlu menggambarkan hal-hal seperti perencanaan program seperti karakteristik dan perilaku peserta didik, sarana-

prasarana, pembiayaan, dan komunitas. Evaluasi konteks untuk menjawab pertanyaan, “apa yang perlu dilakukan?”.

Evaluasi konteks mengidentifikasi dan menilai kebutuhan-kebutuhan yang mendasari disusunnya suatu program. Evaluasi konteks juga memberikan gambaran, rincian terhadap lingkungan, serta menilai kebutuhan dan tujuan secara lebih terarah. Evaluasi ini mencakup analisis masalah yang berkaitan dengan lingkungan program atau kondisi obyektif yang dilaksanakan. Hal tersebut berisi tentang kekuatan dan kelemahan obyek tertentu yang akan atau sedang berjalan. Dalam penelitian ini, komponen konteks yang akan dievaluasi meliputi latar belakang dan tujuan program.

1) Latar Belakang Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Berdasarkan penelitian dan teori yang dikemukakan oleh Djuju Sudjana (2006: 54) mengenai evaluasi konteks, peneliti mengambil kesimpulan bahwa teori dan apa yang ada dilapangan sudah sesuai, karena jika dilihat dari latar belakang diadakannya program diklatpim tingkat IV memiliki hubungan dengan aspek konteks yang didalamnya menerangkan bahwa aspek konteks memberikan gambaran, rincian terhadap lingkungan, serta menilai kebutuhan dan tujuan secara lebih terarah, latar belakang disini merupakan gambaran dan rincian lingkungan kenapa bisa sampai diadakannya diklatpim tingkat IV, kemudian karena semakin majunya suatu organisasi maka perlu juga untuk mengembangkan potensi semua anggota didalamnya, karena semakin naiknya kebutuhan maka membutuhkan kompetensi yang lebih untuk mendapatkannya, dan untuk meningkatkan

kompetensi tersebut maka perlu untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan (diklat), dalam hal ini adalah Diklatpim Tingkat IV.

2) Tujuan Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Berdasarkan teori yang menjelaskan mengenai aspek konteks, didalamnya dijelaskan aspek konteks dilakukan untuk menilai kebutuhan dan tujuan secara lebih terarah, tujuan disini adalah tujuan mengapa program diklatpim tingkat IV dilaksanakan tujuan tersebut adalah supaya peserta yang mengikuti diklatpim tingkat IV dapat menguasai kompetensi yang sudah ditetapkan di dalam pelaksanaan program diklatpim tingkat IV, sehingga ketika peserta kembali pada instansinya masing-masing, akan bisa memimpin anggotanya dengan lebih baik lagi dari pada sebelum mengikuti program diklatpim tingkat IV. Melihat hasil penelitian dan teori yang telah dikemukakan oleh Djuju Sudjana, peneliti menyimpulkan bahwa teori dan yang terjadi di lapangan sudah sesuai.

b. Aspek Masukan (*input*)

Farida Yusuf (2008: 14) menyebutkan bahwa evaluasi input memaparkan identifikasi dan penilaian sumber daya alat, bahan, dan manusia untuk melaksanakan program yang telah dipilih. Hal ini berkaitan dengan relevansi, kepraktisan, pembiayaan, efektifitas yang dikehendaki, dan alternatif-alternatif yang dianggap unggul. Evaluasi ini mengidentifikasi problem, aset, dan peluang untuk membantu para pengambil keputusan mendefinisikan tujuan, prioritas-prioritas, dan membantu kelompok-kelompok lebih luas untuk menilai tujuan, prioritas, dan manfaat-manfaat dari program, menilai pendekatan alternatif,

rencana tindakan, rencana staff, dan anggaran untuk *feasibilitas* dan potensi *cost effectiveness* untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan yang ditargetkan. Jadi disini evaluasi masukan digunakan untuk menjawab pertanyaan “apa yang harus dilakukan ?”.

Dalam penelitian ini komponen masukan yang akan dievaluasi meliputi latar belakang sumber daya manusia program, kurikulum program, pembiayaan program, dan sarana prasarana program.

1) Latar belakang SDM Diklat

Sumber daya manusia dalam diklat merupakan komponen penting dalam penyelenggaraan diklat. Husaini Usman (1998: 50) yang mengungkapkan bahwa, “pengadaan personil yang terampil sama pentingnya dengan penyediaan uang, bahan, fasilitas, dan kurikulum bahkan dapat dikatakan sebagai sentra kegiatan diklat”. Sedangkan menurut Sugiyono (1998:52) menjelaskan bahwa “Sumber daya manusia merupakan sumber daya paling penting bila dibandingkan dengan sumber daya lain, karena sumber daya manusia inilah merupakan penentu keberhasilan penyelenggaraan diklat”.

a) Panitia Diklat

Panitia berperan penting dalam terselenggaranya suatu program pendidikan dan pelatihan. Sumber daya manusia yang berkompeten akan mendukung jalannya kegiatan. Di dalam Perkaln nomor 20 Tahun 2015 dijelaskan tentang jenis tenaga kediklatan di dalam pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV, meliputi:

- (1) Penceramah adalah orang yang memberikan wawasan pengetahuan dan/atau *sharing experience* sesuai dengan keahliannya kepada peserta Diklat pada kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- (2) Pengajar adalah orang yang memberikan informasi dan pengetahuan kepada peserta dalam suatu kegiatan pembelajaran yang terdiri dari pengampu materi (widyaiswara atau pegawai lainnya), penguji, pembimbing (*coach* dan mentor) dan konselor.
- (3) Pengelola dan penyelenggara lembaga diklat pemerintah yaitu pejabat struktural dan pejabat fungsional umum yang bertugas pada lembaga diklat.

Lebih lanjut Soetrisno, dkk (1981: 22) menjelaskan pelatih harus menguasai tujuan latihan dan apa yang ingin dicapai lewat materinya. Fasilitator atau pengajar yang baik adalah pengajar yang dapat menciptakan suasana pembelajaran kondusif sehingga peserta termotivasi untuk menyerap informasi yang disampaikan oleh fasilitator tersebut.

Berdasarkan penelitian dan teori mengenai latar belakang SDM diklat, peneliti mengambil kesimpulan bahwa teori dan apa yang ada dilapangan sudah sesuai, dalam pelaksanaan diklatpim tingkat IV yang menjadi pengelola dan penyelenggara Lembaga diklat pemerintah yaitu pejabat struktural dan pejabat fungsional yang ada di BKD Kota Malang yang ada di Bidang PKFP, dan untuk pengajar dan penceramah pengelola/penyelenggara diklatpim tingkat IV telah menunjuk beberapa orang yang ahli dalam bidang tersebut yang berasal dari Bandiklat Provinsi Jawa Timur, kemudian juga dari SDM peserta diklat yang berasal dari SKPD di seluruh Kota Malang, peserta dipilih dengan persyaratan

yang sudah ada di Perkalatan Nomor 20 tahun 2015, panitia tinggal menentukan, kemudian direkomendasikan dan membuat panggilan yang ditujukan kepada masing-masing peserta untuk mengikuti program Diklatpim Tingkat IV.

2) Kurikulum diklat

Kurikulum menurut Hamalik (2007: 46) adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar. Daryanto dan Bintoro (2014: 26) menyatakan bahwa pada umumnya program diklat disusun terdiri dari program umum, pokok, dan penunjang atau dapat juga hanya terdiri program pokok dan penunjang. Kurikulum hendaknya disusun sedemikian rupa sehingga dapat menggambarkan pengalaman belajar-mengajar, baik yang dilakukan atau dicapai oleh sasaran program maupun oleh fasilitator. Kurikulum diklat harus disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan mengacu pada tujuan program.

Kurikulum Diklatpim Tingkat IV secara keseluruhan terdiri dari 5 (lima) agenda pembelajaran yang akan diberikan dalam 5 (lima) tahap pembelajaran.

a) Agenda Pembelajaran

Struktur kurikulum Diklatpim Tingkat IV terdiri dari 5 (lima) agenda pembelajaran yang diuraikan sebagai berikut:

(1) Agenda Penguasaan Diri (*Self Mastery*);

Dalam agenda pembelajaran penguasaan diri (*Self Mastery*) peserta diharapkan mampu menginternalisasi pilar-pilar kebangsaan dalam merencanakan dan mengimplementasikan seluruh kegiatan di unit

organisasinya. Mata Diklat dalam agenda ini adalah Pilar-Pilar Kebangsaan, Integritas, Standar Etika Publik dan SANKRI.

(2) Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi;

Agenda diagnose perubahan organisasi diberikan agar peserta mampu mengidentifikasi akar permasalahan dan isu strategis pada pengelolaan tugas dan fungsi instansinya serta dapat menyusun alternatif solusi pemecahannya. Dalam agenda ini, peserta akan dibekali dengan mata Diklat *Diagnostic Reading* dan isu-isu strategis.

(3) Agenda Inovasi;

Agenda inovasi diberikan agar peserta mampu merancang pengembangan potensi dirinya, melakukan inovasi terkait pengelolaantugas dan fungsi pada unit instansinya, membangun budaya kerja untuk efektifitas kepemimpinannya dan mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan pengelolaan tugas dan fungsi organisasi lain ke unit kerjanya. Dalam agenda ini, peserta akan dibekali dengan : Berpikir Kreatif dan Inovasi, Pengenalan Potensi Diri, dan *Benchmarking* ke *Best Practice*.

(4) Agenda Tim Efektif;

Agenda tim efektif diberikan agar peserta mampu menata ulang jejaring kerja personal dan organisasi yang bertujuan untuk efektifitas pengelolaan tugas dan fungsi unit di instansinya dan mampu membangun persepsi yang sama di antara para *stakeholder* (pemangku kepentingan) terkait sehingga mendapatkan dukungan untuk

mewujudkan pengelolaan tugas dan fungsi tersebut. Dalam agenda ini, peserta akan dibekali dengan mata diklat: membangun tim efektif, koordinasi dan kolaborasi, dan kecerdasan emosional.

(5) Agenda Proyek Perubahan

Agenda proyek perubahan diberikan agar peserta mampu mengaktualisasikan kompetensi yang telah diperolehnya melalui agenda *self mastery*, diagnose perubahan organisasi, inovasi, dan tim efektif untuk menyusun rancangan dan implementasi proyek perubahan. Dalam agenda ini, peserta akan dibekali dengan mata diklat proyek perubahan yang terdiri dari: konsepsi proyek perubahan, pembimbingan di kelas, membangun *Taking Ownership* (komitmen bersama), merancang proyek perubahan, presentasi rancangan proyek perubahan, penjelasan implementasi proyek perubahan, laboratorium kepemimpinan, presentasi proyek perubahan, dan evaluasi kepemimpinan peserta.

b) Tahapan Pembelajaran dan Mata Diklat

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

(1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi.

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

- (a) Agenda inovasi dengan mata diklat berpikir kreatif dan inovasi dengan kekhususan konsepsi berpikir kreatif dan inovasi;
- (b) Agenda *Self Mastery* dengan mata Diklat: Pilar-pilar kebangsaan, integritas, standar etika publik, dan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI);
- (c) Agenda diagnosa perubahan organisasi dengan mata diklat: isu-isu strategis, dan *Diagnostic Reading*; dan
- (d) Agenda proyek perubahan dengan mata diklat proyek perubahan dengan kekhususan konsepsi proyek perubahan, dan pembimbingan (*Coaching*).

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

(2) Tahap Membangun Komitmen Bersama.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan tugas dan fungsi unit. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan kegiatan pembelajaran pembimbingan (*coaching* dan *mentoring*), dan konseling. Produk pembelajaran dalam

tahap ini adalah komitmen bersama antara peserta dengan pemangku kepentingan untuk melakukan perubahan terhadap area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

(3) Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Tahap ini terdiri dari 3 (tiga) agenda pembelajaran yang meliputi mata diklat sebagai berikut:

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

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

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

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

(5) Tahap Evaluasi.

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

- (a) Pembimbingan (*coaching*);
- (b) Evaluasi Laboratorium Kepemimpinan; dan

(c) Evaluasi Kepemimpinan Peserta.

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

Berdasarkan penelitian dan teori mengenai kurikulum Diklatpim Tingkat IV, peneliti mengambil kesimpulan bahwa teori dan apa yang ada dilapangan sudah sesuai, dalam pelaksanaannya panitia pelaksana diklat telah menyiapkan pemateri untuk menyampaikan berbagai materi yang sudah disiapkan yang berdasar pada Perkalan nomor 20 tahun 2015 tentang pedoman pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV, dan seperti yang sudah disampaikan oleh Kasubbid Diklat Bidang PKFP, bahwa panitia pelaksana diklat dalam menyiapkan materi menggunakan pedoman yang sudah ada yaitu Perkalan nomor 20 tahun 2015, dan panitia telah menyiakan dengan baik dan maksimal, sehingga diklat dapat berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang memuaskan.

3) Sarana Prasarana Diklatpim Tingkat IV

Tersedianya sarana dan prasarana diklat yang memadai tentunya akan menunjang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Peraturan mengenai sarana prasarana diklat dijelaskan dalam Perkalan nomor 20 tahun 2015 tentang Pedoman Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV yang menyatakan bahwa “Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV menggunakan prasarana yang telah

ditentukan dan *responsive gender*. Prasarana yang diperlukan untuk menyelenggarakan Diklatpim Tingkat IV meliputi:

- c) Aula;
- d) Ruang kelas;
- e) Ruang diskusi/seminar;
- f) Ruang sekretariat;
- g) Ruang kebugaran;
- h) Ruang komputer;
- i) Asrama;
- j) Wisma/asrama tenaga kediklatan;
- k) Perpustakaan;
- l) Ruang makan;
- m) Fasilitas olahraga;
- n) Fasilitas hiburan;
- o) Unit kesehatan/ poliklinik; dan
- p) Tempat ibadah.

Adapun sarana yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan Diklatpim

Tingkat IV:

- a) Meja dan kursi belajar;
- b) Papan tulis;
- c) *Flip chart*;
- d) *sound system*;
- e) TV dan video;
- f) Kaset, compact disc;
- g) Perekam;
- h) Komputer/laptop;
- i) *LCD Projector*;
- j) Jaringan *Wireless fidelity (Wi-fi)*

- k) Buku referensi;
- l) Modul/bahan ajar; dan
- m) Teknologi multimedia.

Dijelaskan pula dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/Xiii/10/6/2001 Tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 28 sebagai berikut:

- 1) Sarana dan prasarana Diklat merupakan alat bantu dan fasilitas penunjang yang digunakan untuk menjamin efektifitas agenda pembelajaran.
- 2) Sarana dan prasarana Diklat dapat dimiliki sendiri dan/atau memanfaatkan sarana dan prasarana Diklat lembaga Diklat instansi lain dengan memperhatikan kesesuaian standar persyaratan setiap jenis, jenjang dan program Diklat serta jumlah peserta Diklat.
- 3) Sarana dan prasarana Diklat yang dimiliki oleh setiap instansi dapat didayagunakan secara optimal baik oleh Lembaga Diklat Instansi yang bersangkutan maupun Lembaga-lembaga Diklat Instansi lainnya dengan dukungan Sistem Informasi Diklat PNS yang dikembangkan oleh Instansi Pembina.
- 4) Hal-hal yang berkenaan dengan sarana dan prasarana Diklat diatur dalam Pedoman yang ditetapkan oleh Instansi Pembina.

Menurut Sugiyono (Daryanto, 2014: 124) mengemukakan kriteria yang harus dipenuhi sebuah ruangan diklat yaitu fleksibilitas, ventilasi, isolasi, dan pencahayaan. Adapun sarana prasarana yang dimaksud adalah:

- 1) Ruang pelatihan program

Ruang aula/ruang pertemuan ideal digunakan untuk program dengan luas yang disesuaikan dengan jumlah peserta dan kebutuhan program. Ruang ini meliputi kursi dan meja yang diatur sedemikian rupa agar membantu dalam proses program. Pengaturan tata letak membantu dalam proses program. Pengaturan tata letak ruang juga

harus memperhatikan kondisi, metode, kenyamanan, dan jumlah peserta diklat.

2) Akomodasi

Sarana akomodasi diperlukan apabila program diselenggarakan dalam waktu lebih dari 24 jam. Akomodasi yang baik akan menambah kenyamanan peserta selama mengikuti program. Akomodasi meliputi ruangan/kamar untuk istirahat, toilet/kamar mandi serta keperluan makanan dan minuman.

Berdasarkan penelitian dan teori mengenai sarana prasarana Diklatpim Tingkat IV, peneliti mengambil kesimpulan bahwa teori dan apa yang ada dilapangan sudah sangat sesuai, seperti pemaparan yang disampaikan oleh Kasubbid Diklat Bidang PKFP bahwa sarana prasarana sangat banyak, seperti penginapan, ruang kelas, transportasi, kebutuhan *benchmarking*, alat-alat pembelajaran seperti lcd proyektor, papan tulis, modul, dll. Selengkapny ada di dalam Perkaln nomor 20 tahun 2015 yang berisi tentang pedoman pelaksanaan DiklatpimTingkat IV.

c. Aspek Proses (*process*)

Evaluasi proses menyediakan umpan balik yang berkenaan dengan efesiensi pelaksanaan program, termasuk didalamnya pengaruh sistem dan keterlaksanaannya (Djuju Sudjana, 2006: 55). Farida Yusuf (2008: 14) menyebutkan evaluasi proses untuk membantu dalam mengimplementasikan suatu keputusan. Evaluasi proses digunakan untuk mengidentifikasi memprediksi

hambatan dan masalah yang terjadi dalam pelaksanaan program. Pada model CIPP ini evaluasi proses diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan dalam program sudah terlaksana sesuai dengan rencana dan tujuan. Jadi disini evaluasi proses digunakan untuk menjawab pertanyaan, “Apakah program sedang dilaksanakan?”.

1) Media dan metode pembelajaran diklat

Menurut Rayandra Asyhar (2012: 44) menjelaskan bahwa media pembelajaran dikelompokkan dalam empat jenis yaitu media visual, media audio, media audio-visual, dan multimedia. Hamalik (2007: 66) menyebutkan pemilihan media pelatihan agar mempertimbangkan: (a) Tujuan pembelajaran, (b) Materi pelatihan, (c) Ketersediaan media itu sendiri, dan (d) Kemampuan pelatih dalam menggunakannya.

Metode pembelajaran Mangkunegara (2013: 55) menyebutkan metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (programmed instruction). Sedangkan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/2001 Tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 21 menyebutkan sebagai berikut.

- a) Metode Diklat menggunakan cara pembelajaran bagi orang dewasa (ondragogi) serta disesuaikan dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang menggambarkan.
- b) Metode Diklat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diterapkan dalam bentuk kegiatan pembelajaran:

- (1) Ceramah;
- (2) Diskusi;
- (3) Praktik/latihan;
- (4) Studi banding;
- (5) Studi kasus;
- (6) Simulasi;
- (7) Bermain peran;
- (8) Belajar dengan menggunakan media.

c) Metode Diklat sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dipilih dan diterapkan secara seimbang pada setiap proses Diklat.

Berdasarkan penelitian dan teori mengenai media dan metode pembelajaran Diklatpim Tingkat IV, peneliti mengambil kesimpulan bahwa teori dan apa yang ada dilapangan sudah sangat sesuai, seperti pemaparan yang disampaikan oleh Kasubbid Diklat Bidang PKFP bahwa untuk media dan metode pembelajaran Diklatpim Tingkat IV itu menggunakan media visual, audio, dan menggunakan multimedia, kemudian untuk metodenya menggunakan metode andragogi, metode pembelajaran yang digunakan untuk orang dewasa, metode yang lain seperti ceramah, diskusi, studi banding (*benchmarking*), studi kasus, belajar dengan menggunakan media, dll.

2) Kesesuaian Jadwal Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Pelaksanaan diklat dapat dikatakan baik jika penyelenggaraannya berjalan dengan lancar atau tepat sesuai dengan rencana. Kesesuaian jadwal merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan program diklat. Menurut Soebagio Atmodiwirjo (1993: 138) dalam menyusun jadwal mingguan dipakai pertimbangan urutan logis berdasarkan kelompok wawasan

atau sajian yang direncanakan. Pengaturan jadwal harus disesuaikan dengan bobot dan banyaknya materi yang akan disampaikan di dalam diklat. Perkal Nomor 20 Tahun 2015 yang membahas tentang pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV juga menjelaskan mengenai Waktu dan Jadwal Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV. Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan dengan jumlah Jam Pembelajaran sebanyak 893 JP dengan rincian 290 JP untuk pembelajaran klasikal, dan 603 JP atau 67 hari kalender untuk pembelajaran non klasikal. Pada saat pembelajaran klasikal, peserta diasramakan dan diberikan kegiatan penunjang kesehatan jasmani/ mental sebanyak 24 J.

Rincian alokasi waktu per mata Diklat dan/ atau Kegiatan Pembelajaran adalah sebagai berikut:

Rincian Alokasi Waktu Per Mata Diklat

No	Mata Diklat/Orientasi	Jumlah JP
A	Pelaksanaan di Kelas	
1.	Pilar-pilar Kebangsaan	18 JP
2.	Integritas	18 JP
3.	Standar Etika Publik	18 JP
4.	Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia	9 JP
5.	Diagnosa Perubahan Organisasi	27 JP
	c. Isu Strategis	9 JP
	d. Diagnostic Reading	18 JP
6.	Inovasi	54 JP
	d. Inovasi	18 JP
	e. Pengenalan Potensi Diri	9 JP
	f. <i>Benchmarking ke Best Practice</i>	27 JP
7.	Tim Efektif	45 JP
	d. Kecerdasan Emosi	18 JP
	e. Membangun Tim Efektif	18 JP
	f. Koordinasi dan Kolaborasi	19 JP
8.	Proyek Perubahan	47 JP

9.	Orientasi Peserta	12 JP
10.	Pembimbingan	36 JP
11.	Evaluasi Kepemimpinan	6 JP
	Jumlah Jam Pelajaran	290 JP
B	Pelaksanaan di Tempat Kerja	
	c. Pembimbingan dan Konseling pada saat membangun komitmen bersama	7 hari
	d. Pembimbingan dan Konseling pada saat laboratorium kepemimpinan	60 hari
	Jumlah hari Pembimbingan	67 hari

Tabel 4.2 Rincian Alokasi Waktu per mata Diklat

Sumber: Perkaln Nomor 20 Tahun 2015

Berdasarkan penelitian dan teori mengenai waktu pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV, peneliti mengambil kesimpulan bahwa teori dan apa yang ada di lapangan sudah sesuai,, seperti yang sudah dipaparkan oleh beberapa peserta diklat, menyatakan jika waktu pelaksanaan telah ditetapkan sebelumnya oleh panitia, jadi semua peserta hanya tinggal melaksanakan seperti apa yang sudah disusun oleh panitia pelaksana diklat.

Agar pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV berjalan sesuai dengan urutan kegiatan yang disesuaikan dengan struktur kurikulum yang ada maka standar jadwal pelaksanaan kegiatan Diklatpim Tingkat IV adalah sebagai berikut

Master Jadwal Diklatpim Tingkat IV

Hari 1	Hari 2	Hari 3	Hari 4	Hari 5
4. Strategi dan Kebijakan Pengembangan SDM ASN (3 JP)	3. Berpikir kreatif dan Inovasi (Konsepsi Berpikir Kreatif dan Inovasi (6 JP))	Pilar-pilar Kebangsaan (9 JP)	3. Pilar-pilar Kebangsaan (6 JP) 4. Integritas (6 JP)	Integritas (12 JP)
5. Overview Kebijakan Diklat (3 JP)				
6. Dinamika Kelompok (3 JP)	4. Pilar-pilar Kebangsaan (3 JP)			

Hari 6	Hari 7	Hari 8	Hari 9	Hari 10
Standar Etika Publik (9 JP)	Standar Etika Publik (9 JP)	SANKRI (9 JP)	Isu Strategis (9 JP)	<i>Diagnostic Reading</i> (9 JP)
Hari 11	Hari 12	Hari 13	Hari 14	Hari 15 s/d 16
<i>Diagnostic eading</i> (9 JP) Konsep Perubahan (3JP)	Membangun Komitmen Bersama (7 hari kalender efektif)	Berpikir Kreatif dan Inovatif (12 JP)	Pengenalan Potensi Diri (9 JP)	Koordinasi dan Kolaborasi (9 JP)
Hari 17 s/d 18	Hari 19 s/d 23	Hari 24 s/d 25	Hari 26 s/d 27	Hari 28
Membangun Tim Efektif (9 JP)	<i>Benchmarking</i> (27 JP)	Merancang Proyek Perubahan (9 JP)	Pembimbingan (9 JP)	Persiapan Seminar
Hari 29	Hari 30	Hari 31 s/d 32	Hari 33	Hari 34
Seminar RPP (10 JP)	Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan (6 JP)	Laboratorium Kepemimpinan (60 hari kalender)	Persiapan Seminar	Seminar Laboratorium Kepemimpinan (10 JP)
Hari 35	Hari 36	Hari 37	Hari 38	Hari 39
Evaluasi Kepemimpinan (6 JP)	<i>Review</i> Kebijakan Diklat dan Tindak Lanjut (3 JP)			

Tabel 4.3 Master Jadwal Diklatpim Tingkat IV

Sumber: Perkaln Nomor 20 Tahun 2015

Berdasarkan penelitian dan teori mengenai kesesuaian jadwal pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV, peneliti mengambil kesimpulan bahwa teori dan apa yang ada dilapangan sudah sangat sesuai, seperti yang telah dijelaskan oleh Kasubbid Diklat Bidang PKFP dan beberapa peserta Diklatpim Tingkat IV menyatakan bahwa jadwal pelaksanaan telah diatur oleh panitia sebelumnya, peserta tinggal

menjalankan serangkaian kegiatan yang sudah dijadwalkan oleh panitia diklat, panitia menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan berpedoman pada Perkalatan Nomor 20 Tahun 2015 yang membahas tentang pelaksanaan Diklatpim tingkat IV pada bab ke-7 yang membahas tentang Penyelenggaraan pada poin D yaitu mengenai jadwal pelaksanaan.

d. Aspek Hasil (*product*)

Evaluasi produk mengukur dan menginterpretasi pencapaian program selama pelaksanaan program dan pada akhir program (Djudju Sudjana, 2006: 56). Jadi tujuan dari evaluasi produk ini adalah mengukur, menginterpretasikan dan memutuskan hasil apa yang telah dicapai program apakah sudah memenuhi kebutuhan sesuai dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Pada tahap evaluasi ini program dinilai dari perubahan yang terjadi pada masukan mentah. Selain itu evaluasi ini berupaya mengidentifikasi dan mengakses keluaran dan manfaat, bagi yang direncanakan dan tidak direncanakan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam penelitian ini, komponen hasil yang akan dievaluasi meliputi aspek kualitas yaitu capaian hasil, dan aspek kuantitas atau capaian jumlah peserta.

3) Kualitas peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat peningkatan pengetahuan dan keterampilan pada peserta Diklatpim Tingkat IV di lingkungan pemerintah Kota Malang yang diselenggarakan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Peningkatan peserta dapat dilihat dari nilai akhir yang diperoleh

berdasarkan hasil nilai rata-rata dari komponen Perencanaan Inovasi dengan bobot 40% dan komponen Manajemen Perubahan 60%. Temuan tersebut sejalan dengan kriteria yang telah ditetapkan pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Pelaksanaan Dilatpim Tingkat IV pada BAB VIII mengenai Evaluasi pada subbab A tentang Evaluasi Peserta, sebagai berikut:

a) Evaluasi Peserta

Penilaian terhadap kelulusan peserta pengembangan kompetensi kepemimpinan pengawas difokuskan pada aspek proyek perubahan. Komponen penilaian proyek perubahan terdiri atas perencanaan inovasi dan manajemen perubahan dengan bobot sebagai berikut:

No	Komponen	Bobot (%)
1.	Perencanaan Inovasi	40
2.	Manajemen Perubahan	60
Jumlah		100

(1) Perencanaa Inovasi

Indikator penilaian komponen perencanaan inovasi meliputi jenis perubahan cakupan manfaat perubahan kejelasan tahap perubahan dan peta pemangku kepentingan dengan bobot sebagai berikut:

No	Indikator	Bobot (%)
----	-----------	-----------

1.	Jenis Perubahan	10
2.	Cakupan Manfaat Perubahan	10
3.	Kejelasan Tahap Perubahan	10
4.	Peta Pemangku Kepentingan	10
Jumlah		40

Adapun level masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

(a) Jenis Perubahan (Jenis Inovasi)

Level jenis perubahan adalah sebagai berikut:

Level	Kualitas Jenis Perubahan
4	Gagasan Orisinil (baru sama sekali)
3	Sebagai gagasan baru
2	Replikasi dengan modifikasi adaptasi
1	Replikasi tanpa modifikasi

(b) Cakupan Manfaat Dari Perubahan

Level cakupan manfaat dari perubahan adalah sebagai berikut:

Level	Kualitas manfaat Perubahan
4	Bermanfaat bagi pemangku kepentingan pengguna
3	Organisasi secara keseluruhan
2	Sebagian unit di organisasi
1	Terbatas pada unit yang bersangkutan

(c) Kejelasan Tahap Perubahan

Level Kejelasan Tahap Perubahan adalah sebagai berikut:

Level	Kualitas Tahap Perubahan
4	Keterkaitan antara perubahan (inovasi) dengan hasil yang diharapkan dan tahap perubahan tergambar secara jelas
3	Keterkaitan antara perubahan (inovasi) dengan hasil yang diharapkan tergambar secara jelas dan tahap perubahan tidak tergambar dengan jelas
2	Keterkaitan antara perubahan tergambar dengan jelas tetapi tahap perubahan tidak dirumuskan dengan jelas
1	Keterkaitan antara perubahan dengan hasil tidak tergambar dengan jelas

(d) Peta Pemangku Kepentingan

Level Peta Pemangku kepentingan adalah sebagai berikut:

Level	Kualitas Peta Pemangku Kepentingan Perubahan
4	Semua pemangku kepentingan berikut potensi resistensi (kontra) dan dukungan (pro) tergambar dengan jelas
3	Peta pemangku kepentingan tidak mencakup semua pemangku kepentingan potensi resistensi dan dukungan tergambar dengan jelas
2	Peta pemangku kepentingan mencakup semua pemangku kepentingan. Potensi resistensi dan dukungan tidak

	tergambar dengan jelas
1	Peta pemangku kepentingan tidak mencakup semua pemangku kepentingan. Potensi resistensi dan dukungan belum tergambar dengan jelas

(2) Manajemen Perubahan

Indikator penilaian komponen manajemen perubahan meliputi jumlah kegiatan untuk memobilisasi dukungan, pernyataan dukungan capaian tahap perubahan dengan bobot sebagai berikut:

No	Komponen	Bobot (%)
1.	Jumlah kegiatan Memobilisasi Dukungan	15
2.	Pernyataan Dukungan	15
3.	Capaian Tahap Perubahan	30
	Jumlah	60

Adapun level masing-masing indikator manajemen perubahan adalah sebagai berikut:

(a) Jumlah kegiatan untuk memobilisasi Dukungan

Jumlah kegiatan yang dilakukan dalam rangka sosialisasi dan penguatan dukungan pada saat pelaksanaan laboratorium kepemimpinan yang dilengkapi dengan bukti yang jelas, seperti: notulen/transkrip tertulis/audio/visual, output hasil mobilisasi, foto, daftar hadir, dsb.

Level jumlah kegiatan untuk memobilisasi dukungan adalah sebagai berikut:

Level	Kegiatan memobilisasi dukungan
4	Lebih dari 5 kegiatan
3	4-5 kegiatan
2	2-3 kegiatan
1	0-1 kegiatan

(b) Pernyataan Dukungan

Pernyataan dukungan dari pemangku kepentingan terhadap gagasan/inovasi yang direncanakan / dilaksanakan.

Level pernyataan dukungan adalah sebagai berikut:

Level	Pernyataan Dukungan
4	Semua pemangku kepentingan mendukung
3	Lebih banyak yang memberi dukungan
2	Kira-kira separuh dari pemangku kepentingan member dukungan
1	Sebagian kecil dari pemangku kepentingan member dukungan

(c) Capaian Tahap Dukungan

Capaian tahap perubahan seperti tergambar dalam tahap-tahap perubahan.

Level capaian tahap perubahan adalah sebagai berikut:

Level	Capaian Tahap Perubahan
-------	-------------------------

4	Capaian melebihi tahap perubahan tergambar dalam <i>roadmap</i>
3	Mampu mencapai tahap perubahan
2	Tidak mampu mencapai tahap perubahan karena factor yang diluar kendalanya
1	Tidak mampu mencapai tahap perubahan karena factor yang ada di pesertanya

Penguji memberikan penilaian manajemen perubahan dengan menggunakan Formulir 4, sedangkan mentor dan *coach* memberikan penilaian yang bersifat deskriptif tentang kemampuan peserta Diklat dalam manajemen perubahan. Penilaian deskriptif ini menggunakan Formulir 5.

Evaluasi produk mengukur dan menginterpretasi pencapaian program selama pelaksanaan program dan pada akhir program (Djudju Sudjana, 2006: 56). Selain itu Suharismi dan Cipi Safruddin (2010: 47) juga mengungkapkan bahwa evaluasi produk diarahkan kepada perubahan yang terjadi pada masukan mentah. Dari pengertian tersebut evaluasi hasil Diklatpim Tingkat IV didasarkan pada pencapaian tujuan diklat dan perubahan kualitas peserta yang dilihat dari peningkatan kualitas peserta diklat. Kualitas atau capaian hasil peserta diklat yaitu pada pengetahuan dan kompetensi peserta Diklatpim tingkat IV di BKD Kota Malang memuaskan dilihat dari rata-rata nilai akhir dari peserta diklat.

4) Kuantitas peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Kuantitas peserta diklat dilihat dari capaian jumlah peserta diklat yang mengikuti diklat dari awal hingga diklat berakhir. Secara umum jumlah peserta Diklatpim Tingkat IV berjumlah 40 peserta PNS di lingkungan pemerintah Kota Malang yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang ditempatkan pada satu kelas. Hal tersebut sejalan dengan kriteria yang telah ditetapkan pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat IV pada BAB III mengenai Peserta pada Subbab E tentang jumlah sebagai berikut:

a) Jumlah

- (1) Jumlah peserta Diklatpim Tingkat IV paling banyak 40 orang dalam satu kelas per angkatan.
- (2) Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi dapat menerima peserta dari instansi lain untuk memenuhi jumlah paling banyak 40 orang tersebut dengan mempertimbangkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Seluruh peserta yang telah menyelesaikan seluruh program Diklatpim Tingkat IV dan dinyatakan lulus oleh penyelenggara diklat akan diberikan Surat Keterangan telah lulus mengikuti diklat yang dikenal istilah Surat Tanda amat Peningkatan Kompetensi (STTPK) pada akhir kegiatan diklat dan Piagam Penghargaan untuk peserta yang dinyatakan LULUS dan memperoleh 3 (tiga) peringkat nilai terbaik. Peserta yang mengikuti diklat dinyatakan seluruhnya lulus kecuali yang tidak mengikuti diklat, jadi untuk kelulusan mencapai 100%. Hal ini sejalan dengan pedoman penyelenggaraan diklat yang berasal dari kriteria yang

telah ditetapkan pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan Kepemimpinan Tingkat IV pada BAB IX mengenai Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan, Piagam Penghargaan, dan Kode Registrasi pada Subbab A tentang Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan, dan Piagam Penghargaan sebagai berikut:

- a) Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan dan Piagam Penghargaan
 - (1) Kepada peserta Diklatpim Tingkat IV yang telah menyelesaikan seluruh tugas dan fungsi dengan baik dan dinyatakan lulus, diberikan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP);
 - (2) Jenis dan bentuk, serta ukuran STTPP ditetapkan oleh asisekretaris Kepala Lembaga Administrasi Negara sebagaimana termuat dalam Formulir 11 dan 11a;
 - (3) Penandatanganan STTPP Diklat diatur sebagai berikut:
 - (4) Bagi lulusan terbaik diberikan Piagam Penghargaan sebagaimana termuat dalam Formulir 12; dan
 - (5) Peserta yang tidak lulus diberikan surat keterangan telah mengikuti Diklatpim Tingkat IV Formulir 13.

Sebagaimana pendapat Djuju Sudjana (2006: 56) yang mengungkapkan bahwa evaluasi produk mengukur dan menginterpretasi pencapaian program selama pelaksanaan program dan pada akhir program. Selama kegiatan diklat peserta mendapatkan fasilitas dari pihak pelaksana yang dikelola oleh BKD Kota Malang. Fasilitas yang diberikan kepada peserta berupa perlengkapan dan

peralatan pendukung peserta dalam kegiatan diklat antara lain: modul, tas, alat tulis, konsumsi, akses internet, dan kamar penginapan selama kegiatan diklat.

Jadi, pada analisis pelaksanaan program Diklatpim Tingkat IV yang menyangkut 2 aspek, yakni: Aspek Proses (*Process*) dan Aspek Hasil (*Product*) telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat IV pada BAB VII mengenai Penyelenggaraan pada Subbab A tentang Lembaga Penyelenggara dan Subbab B tentang Waktu Pelaksanaan, sebagai berikut:

a) Lembaga Penyelenggara

Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah yang Terakreditasi.

b) Waktu Pelaksanaan

Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan dengan jumlah Jam Pembelajaran sebanyak 893 JP dengan rincian 290 JP untuk pembelajaran klasikal, dan 603 JP atau 67 hari kalender untuk pembelajaran non klasikal. Pada saat pembelajaran klasikal, peserta diasramakan dan diberikan kegiatan penunjang kesehatan jasmani/ mental sebanyak 24 JP.

Dilihat dari keseluruhan pelaksanaan yang bisa dikatakan berhasil dan sesuai tujuan awal dari penyelenggaraan diklat ini karena faktor komunikasi serta *Actuating* atau disebut juga “gerakan aksi” yang mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer dalam mengawali dan melanjutkan kegiatan yang

ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian, agar tujuan-tujuan dapat tercapai. *Actuating* mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka (Terry, 2006 dalam Herman 2009). Hal ini sejalan dengan realita di lapangan yakni dimulai dari Media dan Metode Pembelajaran Diklat bervariasi disesuaikan dengan skenario pembelajaran dan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan serta situasi di dalam kelas, pelaksanaan Diklat telah sesuai dilihat dari kesesuaian jadwal pelaksanaan diklat yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kesesuaian perencanaan diklat, kualitas peserta dari capaian pengetahuan dan kompensasi peserta diklat memuaskan dilihat dari rata-rata nilai akhir dari peserta diklat, dan kuantitas peserta dilihat dari semua peserta yang dinyatakan lulus dan diberi Surat Tanda Tamat Peningkatan Kompetensi (STTPK) pada akhir kegiatan diklat.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, dapat disimpulkan bahwa evaluasi Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dari interpretasi hasil penelitian, sebagai berikut:

1. Perencanaan dari program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam perencanaannya sudah memadai untuk melaksanakan Diklat Kepemimpinan ini sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya. Dengan dimulai dari penyusunan rencana yang selalu dilakukan oleh panitia pelaksana diklat dengan cara *me-review* atau melihat program yang sebelumnya telah dilaksanakan, kemudian dilanjutkan dengan penyusunan program rencana dengan cara merumuskan rencana yang lebih terperinci mengenai tujuan atau sasaran dalam jangka waktu tertentu, perincian jadwal kegiatan, jumlah dan jadwal pembiayaan serta penentuan Lembaga atau kerjasama Lembaga mana yang akan ikut dalam pelaksanaan program. Proses selanjutnya adalah Pelaksanaan rencana, dalam hal ini dilakukan ketika adanya keputusan pada saat penyusunan program rencana, semua hal yang dibutuhkan sudah siap sehingga tinggal melaksanakan rencana tersebut karena posisinya sudah legal untuk dilaksanakan. Pengawasan pelaksanaan rencana adalah kegiatan yang

dilakukan setelah proses pelaksanaan rencana, proses ini sama dengan monitoring, melihat bagaimana kegiatan berjalan, berjalan secara lancar, adakah kendala atau hambatan, dan menentukan tindakan apa saja untuk mengatasi kendala tersebut. Terakhir yang dilakukan dalam proses perencanaan adalah evaluasi perencanaan, proses ini sangat penting untuk dilaksanakan, karena sangat menentukan untuk penyusunan rencana pada program yang akan datang.

Proses perencanaan sudah dilakukan dengan baik oleh panitia diklat dari Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, namun yang dilakukan oleh panitia yang ada di lapangan tidak semua sama seperti yang ada di teori yang dikemukakan oleh Bintoro Tjokroamidjojo, secara keseluruhan dilakukan adanya perencanaan namun dalam pelaksanaan tahapan-tahapannya tidak semuanya dilakukan.

2. Pelaksanaan dari program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang dalam pelaksanaannya mengalami beberapa hambatan seperti tidak bisanya peserta untuk mengikuti diklat, kemudian pemateri yang tidak bisa hadir ketika sudah dijadwalkan untuk mengisi materi, sulitnya adaptasi peserta terhadap materi-materi yang harus dipelajari selama pelaksanaan diklat, dan kendala yang harus diperhatikan adalah semangat para peserta dalam mengimplementasikan proyek perubahan yang telah mereka buat pada saat mengikuti diklat. Hambatan/ halangan Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV

bisa diatasi dengan upaya-upaya sebagai berikut: hambatan seperti tidak bisanya peserta untuk mengikuti diklat dengan alasan yang bisa diterima oleh panitia diklat dengan cara menggantikan peserta tersebut dengan peserta cadangan yang sebelumnya sudah disiapkan oleh panitia diklat, tentunya dengan kompetensi yang sama, hambatan mengenai tidak bisa hadirnya pemateri bisa diatasi dengan cara diganti dengan pemateri yang lainnya, dengan catatan pemateri yang berhalangan hadir harus segera menghubungi panitia, sehingga panitia bisa segera mencari pengganti, namun kompetensi pemateri harus sama supaya materi yang disampaikan dapat diterima oleh peserta dengan baik dan tidak menyimpang jauh dari materi yang seharusnya disampaikan. Hambatan yang lain yaitu mengenai adaptasi peserta mengenai pemahaman materi yang baru dapat diatasi dengan cara diadakannya pre tes dan pos tes, kegiatan tersebut bertujuan untuk mengetahui kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan dilaksanakan, dan hambatan yang terakhir mengenai tidak dilanjutkannya proyek perubahan yang telah disusun setelah selesai mengikuti diklat dan telah kembali pada instansinya masing-masing adalah dengan cara ketika menyusun perencanaan kegiatan panitia harus melihat perubahan-perubahan yang terjadi di dalam administrasi pada setiap instansi peserta, sehingga materi dapat terfokus pada apa yang dibutuhkan oleh peserta, disamping itu peserta juga harus bisa memilah dan memilih materi mana yang sangat dibutuhkan oleh mereka, sehingga ketika menyusun sebuah proyek perubahan akan lebih terfokus pada apa yang dibutuhkan di instansinya masing-masing, jika proyek perubahan

sudah terfokus dengan apa yang dibutuhkan maka proyek tersebut akan terus berjalan sampai tujuan mereka tercapai.

3. Evaluasi dari program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang jika dilihat secara keseluruhan pelaksanaannya bisa dikatakan sudah berhasil dengan baik, karena sejalan dengan realita yang ada di lapangan, yakni mulai dari Media dan Metode Pembelajaran Diklat yang bervariasi disesuaikan dengan kebutuhan serta situasi di dalam kelas, Pelaksanaan Diklat telah sesuai dilihat dari kesesuaian jadwal pelaksanaan diklat yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kesesuaian perencanaan diklat, Kualitas peserta dari capaian pengetahuan dan kompetensi peserta diklat yang memuaskan dilihat dari rata-rata nilai akhir dari peserta diklat, dan kuantitas peserta dilihat dari semua peserta yang dinyatakan lulus dan diberi Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) pada akhir kegiatan diklat dan Piagam Penghargaan untuk peserta yang dinyatakan lulus terbaik 3 (tiga) besar di kelas.

B. **Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penyediaan narasumber atau pengajar Diklat seharusnya lebih disiapkan, seperti dengan diadakannya jadwal kegiatan mengajar per-pemateri atau widyaiswara, juga dalam jadwal tersebut setiap jadwal pembelajaran

diberikan cadangan pengajar, disini panitia harus mengetahui jadwal kegiatan para pengajar, sehingga ketika menyusun jadwal tidak akan sampai terjadi benturan ketika dibutuhkannya pengajar cadangan. Semua itu dilakukan dengan harapan supaya pada waktu pelaksanaan ketika pengajar yang sudah ditentukan berhalangan hadir, sewaktu-waktu dapat digantikan oleh pengajar atau widyaiswara cadangan, tentunya yang paham dengan mata diklat yang akan disampaikan pada Diklatpim Tingkat IV sehingga apa yang disampaikan dapat diserap dengan baik oleh para peserta diklat.

2. Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV ketika terjadi hambatan seperti peserta yang sudah ditentukan tidak dapat mengikuti diklat sangat perlu untuk diadakannya cadangan peserta, minimal 5 (lima) orang atau lebih yang memiliki kompetensi sama dengan peserta sebelumnya, dan untuk kedepannya Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV untuk penetapan peserta lebih difokuskan pada peserta yang sudah tua dan telah menjabat pada posisi penting di setiap Instansi atau SKPD yang syarat menduduki jabatan tersebut harus mengikuti serangkaian Diklatpim Tingkat IV, karena di Kota Malang masih banyak PNS yang sudah memenuhi kompetensi untuk mengikuti Diklat namun belum melaksanakannya, dan banyak juga yang sudah menjabat pada posisi yang sebelumnya diharuskan mengikuti Diklatpim terlebih dahulu namun juga belum mengikuti, oleh karena itu untuk kedepannya panitia sangat perlu untuk memilah dan memilih peserta mana yang harus didahulukan untuk mengikuti Diklatpim Tingkat IV, karena ketika penulis melaksanakan penelitian mendapatkan banyak informasi dari para

mantan peserta Diklatpim Tingkat IV yang mayoritas menyatakan bahwa ketika Materi Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV dapat tersampaikan dan diserap dengan baik oleh para peserta maka untuk kedepannya akan memberikan dampak yang luar biasa bagi perkembangan Instansi atau SKPD yang mereka tempati.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Fathoni. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ambar, Teguh, Sulistiyani, Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S & Jabar. 2004. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Atmodiwiro, Soebagio. 1993. *Manajemen Training (Pedoman Praktis Bagi Penyelenggara Training)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Denhart And Denhart. 2003. *The Public Service : Serving, Not Steering*. M.E.Sharpe: London, England.
- Farida Yusuf Tayibnapi. 2008. *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi Program Pendidikan dan Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Handoko, T Hani. 1997. *Manajemen*. Cetakan kedua belas. Bandung: BPFE.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi. Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Istiqomah, Andika. 2016. Makalah Fungsi Pelaksanaan (Actuating) Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. (Online), (https://www.acadmia.edu/24245122/MAKALAH_FUNGSI_PELAKSANAAN_ACTUATING_DALAM_MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA?auto=download, diakses pada tanggal 14 Maret 2018)
- Kumorotomo, Wahyudi. 2009. *GovernanceReform di Indonesia : Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*. Yogyakarta: Gava Media.

- Manulang. 1984. *Management Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia Balai Aksara.
- McCarthy, Shawn P. 2007. "A Government IT Manifesto". *Government Computer News*. 26.27 (Oktober 2007): hal. 43.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi, UI-Press.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Layanan Pegawai*. Bandung: Mandar Maju.
- Moelong, J. Lexy. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rosdakarya.
- Moleong, J. Lexy. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, J. Lexy. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Rosda Karya.
- Nitisemo, Alex S. 1982. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Hasan. 1997. *Manajemen Personalia*. Cetakan ketujuh, BPFE, Yogyakarta.
- Robinson, Bernadette. 2002. *The CIPP approach to evaluation*. COLLIT Project.
- Said Mas`ud. 2007. *Birokrasi di negara Birokratis: Makna, Masalah dan Dekonstruksi Birokrasi di Indonesia*. Malang: UMM Press.
- Sayuti, Moh Yakub. 1993. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gaya Media.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen SDM Cetakan 1*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2009. *Reform Administrasi Publik: Reformasi dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik)*. Bandung: PT. Refikaaditama.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar maju.
- Siagian, P. Sondang. 2014. *Filsafat Administrasi Edisi Revisi*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siswanto, Sastrohadiwiryono. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia edisi. 2*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Stup, Richard. 2001. *Standar Operating Procedures: Awriting Guide. Dairy Allince: Penn State University*.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Thoha, Miftah. 2016. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1987. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3S.
- Zauhar, Soesilo. 2012. *Reformasi Administrasi Konsep, Dimness, dan Strategi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Pasal 17.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Tahun 2016.

Laporan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Tahun 2017.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV.

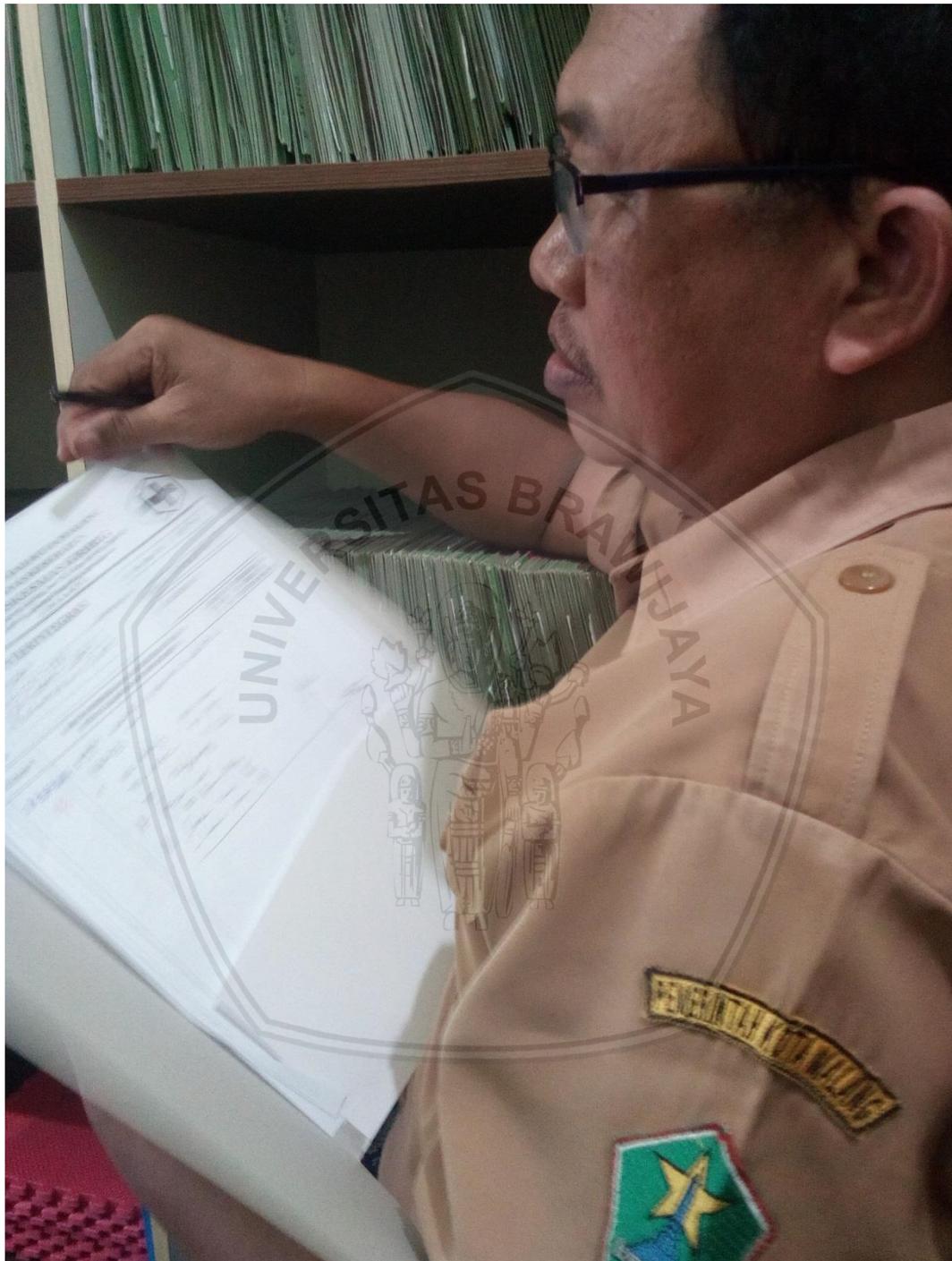


LAMPIRAN

Wawancara dengan Bapak Suseno selaku alumni dari Diklatpim Tingkat IV angkatan I69 di Kelurahan Polowijen Kota Malang.



Wawancara dengan Bapak Moch. Khoiril Anwar selaku alumni dari Diklatpim Tingkat IV angkatan 169 di Kelurahan Buring Kota Malang.



Bapak Pitono selaku peserta Diklatpim Tingkat IV angkatan 169 menunjukkan hasil dari proyek perubahan yang telah dilaksanakan dan telah berjalan di Puskesmas Gribig Kota Malang.



Tempat pelaksanaan Diklatpim Tigkat IV di Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) MAN 2 Kota Malang.



Ruang tunggu depan Loby PSBB Man 2 Kota Malang



Aula PSBB MAN 2 Malang sebagai tempat pembukaan dan penutupan Kegiatan Diklatpim Tingkat IV Angkatan 169



Kamar tidur yang digunakan peserta selama Proses Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV.



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 : ~~3054~~ /UN10. F03. 11. 11/PN/2018
 Lampiran : -
 Hal : Riset/Survey

Kepada : Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
 Jl. Ahmad Yani N0. 98, Purwodadi
 Kota Malang

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

Nama : Imam Khoirul Muktar
 Alamat : Jl. Raya Simpang Tiga No. 15 Plaosan, Wonosari, Malang
 NIM : 135030600111001
 Jurusan : Administrasi Publik
 Konsentrasi/Minat : Perencanaan Pembangunan
 Tema : Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV
 Lamanya : 1 Bulan
 Peserta : 1 (satu) orang

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

Malang, 23 Maret 2018

Mengetahui,
 an. Dekan
 Ketua Jurusan Administrasi Publik



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA., Phd
 NIP. 19670217 199103 1 000



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254
MALANG

Kode Pos 65125

REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN
NOMOR : 072/525.03.P/35.73.406/2018

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang serta menunjuk surat Kajur Adm. Publik FIA Univ. Brawijaya Malang No. 3954/UN10.F03.11.11/PN/2018 tgl. 23 Maret 2018 perihal : Riset/Survey, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini :

- a. Nama : IMAM KHOIRUL MUKTAR. (peserta : - orang terlampir).
- b. Nomor Identitas : 135030600111001.
- c. Judul Penelitian : Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk melaksanakan penelitian skripsi yang berlokasi di:

- Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
- b. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada Lokasi tersebut di atas;
- c. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal *ditetapkan s/d April 2018*.

Malang, 27 Maret 2018
 An KEPALA BAKESBANGPOL
 PEMERINTAH KOTA MALANG
 Sekretaris.

HERU MULYONO, SIP., MT.
 Pembina
 NIP. 19720420 199201 1 001

Tembusan :
 Yth. Sdr. - Kajur Adm. Publik FIA Univ.
 Brawijaya Malang;
 - Yang bersangkutan.





**PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH**

Jl. Tugu Nomor 1 Telepon (0341) 328829-353837
MALANG

Kode Pos 65119

SURAT KETERANGAN

Nomor : 070/1504/35.73.403/2018

Menunjuk surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang tanggal 27 Maret 2018 Nomor : 072/525.03.P/35.73.406/2018 perihal Rekomendasi Permohonan Ijin Penelitian bagi Sdr. IMAM KHOIRUL MUKTAR, maka yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ir. ENY HANDAYANI, M.Si
NIP : 19691020 199602 2 002
Pangkat/Gol. : Pembina Tingkat I (IV/b)
Jabatan : Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : IMAM KHOIRUL MUKTAR
NIM : 1350306001111001
Judul Penelitian : Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
benar-benar telah melaksanakan penelitian dengan obyek Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada bulan April 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 04 JUL 2018

a.n. KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Sekretaris,


Ir. ENY HANDAYANI, M.Si
Pembina Tingkat I
NIP. 19691020 199602 2 002

Pedoman Wawancara

B. Kepala Subbidang Diklat Kepemimpinan Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi BKD Kota Malang.

1. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

- f. Bagaimana penyusunan rencana dalam perencanaan Diklatpim Tingkat IV?
- g. Bagaimana Penyusunan program rencana dalam perencanaan Diklatpim Tingkat IV?
- h. Bagaimana pelaksanaan rencana dalam perencanaan Diklatpim Tingkat IV?
- i. Bagaimana pengawasan pelaksanaan rencana dalam perencanaan Diklatpim Tingkat IV?
- j. Bagaimana Evaluasi perencanaan dalam perencanaan Diklatpim Tingkat IV?

2. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

- c. Apa sajakah hambatan dalam proses pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV?
- d. Bagaimana upaya dalam mengatasi hambatan tersebut?

3. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

- a. Aspek Konteks (*context*)
 - 3) Apa latar belakang dilaksanakannya program Diklatpim tingkat IV?
 - 4) Apa tujuan dari dilaksanakannya Diklatpim tingkat IV?

- b. Aspek Masukan (*input*)
- 4) Dari mana sajakah latar belakang SDM Diklatpim tingkat IV?
 - 5) Apa sajakah kurikulum dalam pelaksanaan Diklatpim tingkat IV?
 - 6) Apa sajakah sarana prasarana dalam pelaksanaan Diklatpim tingkat IV?
- c. Aspek Proses (*process*)
- 3) Media dan metode apa saja yang digunakan dalam proses pembelajaran Diklatpim tingkat IV?
 - 4) Bagaimana proses pelaksanaan Diklatpim tingkat IV?
- d. Aspek Hasil (*product*)
- 5) Bagaimana kualitas peserta setelah mengikuti Diklatpim tingkat IV?
 - 6) Bagaimana kuantitas peserta Diklatpim tingkat IV?

C. Peserta Diklatpim Tingkat IV

1. Bagaimana bapak/ibu bisa mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang? (Keinginan sendiri, rekomendasi lembaga/kantor tempat bekerja, atau lainnya)
2. Bagaimana pelayanan panitia penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
3. Apakah kegiatan diklat sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan?
4. Apakah bapak/ibu selalu mengikuti kegiatan diklat?
5. Apakah ada presensi atau daftar hadir yang disediakan sebelum/sesudah dalam kegiatan diklat?
6. Apakah materi diklat yang disampaikan pengajar sudah sesuai dengan kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?

7. Apakah sarana prasarana atau fasilitas diklat sudah sesuai dengan kebutuhan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
8. Apakah pengajar memberikan penjelasan mengenai rincian umum materi sebelum proses pembelajaran?
9. Apakah materi diklat sudah sesuai dengan kebutuhan bapak/ibu?
10. Metode apa yang dipakai pengajar dalam pembelajaran? (ceramah, praktek, diskusi, tanya jawab, atau lainnya)
11. Apakah pengajar memberikan waktu untuk peserta diklat berdiskusi/bertanya dalam proses pembelajaran?
12. Apakah metode yang diterapkan sesuai dengan harapan bapak/ibu?
13. Apakah metode yang digunakan tersebut efektif dalam pembelajaran?
14. Media apa sajakah yang digunakan pengajar dalam proses pembelajaran diklat?
15. Apakah penggunaan media oleh pengajar sudah maksimal dalam proses pembelajaran?
16. Apakah pengajar menggunakan pedoman belajar dalam proses diklat seperti modul, buku, internet, atau referensi lainnya?
17. Fasilitas apa yang diperoleh bapak/ibu selama kegiatan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
18. Seberapa sering bapak/ibu memanfaatkan fasilitas tersebut?
19. Apakah bapak/ibu puas dengan fasilitas yang telah diberikan?
20. Apakah pengajar melakukan monitoring kepada peserta selama proses diklat?
21. Bagaimana evaluasi pembelajaran yang ditetapkan oleh pengajar? (tes tertulis, tes lisan, atau tes praktik)
22. Apakah bapak/ibu mengalami kesulitan dalam proses evaluasi pembelajaran? Jika iya mengapa?
23. Apa kendala atau hambatan yang dihadapi bapak/ibu dari mulai hingga diklat berakhir?
24. Apa yang bapak/ibu dapatkan selama mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?

25. Apakah bapak/ibu sudah mendapatkan pelayanan yang prima selama proses kegiatan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
26. Apakah bapak/ibu mendapatkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
27. Apakah bapak/ibu memahami keseluruhan materi yang disampaikan selama kegiatan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
28. Bagaimana tanggapan dan harapan bapak/ibu terhadap pelaksanaan program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?

D. Pengajar Diklatpim Tingkat IV

1. Bagaimana ibu/bapak mengajar di Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?
2. Apa persyaratan untuk menjadi pengajar dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
3. Sarana prasarana apa saja yang dibutuhkan dalam pembelajaran di Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
4. Bagaimana ketersediaan dan kondisi sarana prasarana dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
5. Apakah sarana prasarana sudah memenuhi kebutuhan yang diperlukan untuk mendukung kegiatan pembelajaran Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
6. Metode apa yang ibu/bapak gunakan di dalam proses pembelajaran Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
7. Apa pertimbangan ibu/bapak menggunakan metode tersebut?
8. Materi apa sajakah yang disampaikan bapak/ibu dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
9. Bagaimana model pembelajaran yang bapak/ibu terapkan dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
10. Pedoman apa yang bapak/ibu gunakan selama pembelajaran Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?

11. Apakah bapak/ibu melakukan pengawasan kepada peserta selama kegiatan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
12. Bagaimana bentuk pengawasan atau monitoring Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
13. Bagaimana bentuk evaluasi pembelajaran peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
14. Bagaimana proses evaluasi pembelajaran tersebut?
15. Adakah hambatan atau kendala yang dihadapi bapak/ibu selama mengajar dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
16. Apakah ada perubahan peserta sebelum dan sesudah menjalani program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?
17. Apa bentuk nyata perubahan peserta tersebut?
18. Bagaimana kualitas peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV ditinjau dari kompetensi dan pengetahuan guru?
19. Bagaimana pendapat bapak/ibu terhadap program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV?