

EVALUASI  
KINERJA ALUMNI DIKLAT  
KEPEMIMPINAN TK.III



Diterbitkan oleh:

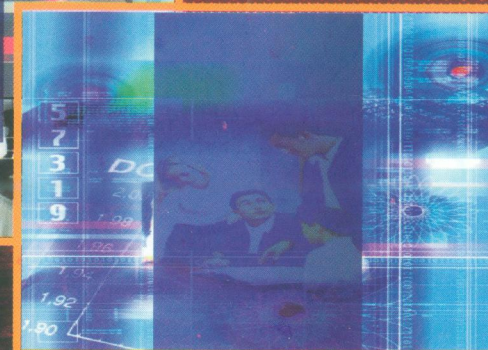
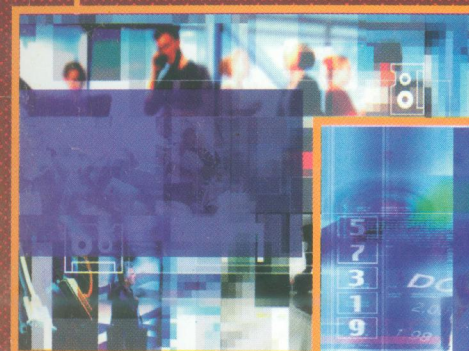
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA – BANDUNG

Jalan Cimandiri 34-38, Bandung – 40115  
Telp. (022) 423-7375 Fax. (022) 420-7678

EVALUASI KINERJA ALUMNI DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III

# EVALUASI

KINERJA ALUMNI  
DIKLAT KEPEMIMPINAN  
TINGKAT III



PUSAT KAJIAN DAN  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
APARATUR I - LEMBAGA  
ADMINISTRASI NEGARA  
2005



# **EVALUASI KINERJA ALUMNI DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III TAHUN 2005**



**OLEH :  
BIDANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR**



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I**  
JL. CIMANDIRI 34-38 TELP (022) 4237375 FAX (022) 4207678  
E-Mail : [lanbdg@bdg.centrin.net.id](mailto:lanbdg@bdg.centrin.net.id) BANDUNG



## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia (SDM) aparatur tidak henti-hentinya dilakukan dengan berbagai cara. Sebagian instansi pemerintah baik pusat maupun daerah mengandalkan unit pelatihannya sebagai tempat untuk menjalankan program peningkatan kualitas SDM tersebut berdasarkan program yang sudah disusun setiap tahun anggarannya. Sudah sekian banyak program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilaksanakan di berbagai diklat yang tentunya guna memenuhi kebutuhan organisasinya masing-masing. Namun, sejauh manakah program diklat tersebut mencapai sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya, khususnya untuk memenuhi kebutuhan pengguna diklat? Pertanyaan ini sering terlontar ketika para penyelenggara serta pengguna diklat melakukan evaluasi program yang telah dilaksanakan.

Dalam kaitan ini, penyelenggara diklat, terutama pembina diklat yang dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara, berkewajiban melakukan semacam evaluasi diklat berkelanjutan guna terciptanya penyelenggaraan yang efektif dan efisien. Evaluasi ini harus dilakukan dalam berbagai tahapan atau tingkatan yang dimulai dari mengevaluasi pada tahap penyelenggaraan sampai mengevaluasi dampak diklat terhadap kinerja individu dan organisasi, jika diperlukan mengukur tingkat efisiensi penggunaan dana (Cost Effectiveness of Training).

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran sejauh mana peran diklat, khususnya diklat kepemimpinan tingkat



III, dalam membantu meningkatkan kinerja pejabat eselon III. Penelitian ini memberikan gambaran kinerja alumni diklatpim tingkat III dan bagaimana hasil temuan tersebut dapat memberikan umpan balik yang bermanfaat bagi peningkatan kualitas diklatpim tk. III dimasa yang akan datang sehingga penyelenggaraannya benar-benar akan memenuhi kebutuhan instansi pengguna.

Namun, mengingat keterbatasan kemampuan, waktu serta anggaran, penelitian ini masih jauh dari sempurna sehingga dibutuhkan saran atau masukan dari pembaca untuk peningkatan kualitas penelitian ini. Idealnya, evaluasi kerja sebagai dampak dari diklat harus terdapatnya keterlibatan penuh atau partisipasi aktif dari instansi yang jadi objek penelitian, tidak hanya sebagai pemberi informasi pada kuesioner saja. Hal ini dimaksudkan guna mendapatkan gambaran yang lengkap dan akurat. Kekurangan dalam penelitian ini diharapkan tidak mengurangi manfaat dan masih dapat memberikan informasi yang aktual sehingga penelitian ini tidak hanya sekedar memenuhi kepentingan yang bersifat administratif saja.

Akhirnya tim peneliti mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandung, Nopember 2005

Tim peneliti

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi .....	iii
<b>BAB I Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Tujuan dan Sasaran .....	6
C. Metode Evaluasi .....	7
1. Pendekatan Evaluasi Yang Digunakan .....	7
2. Teknik Pengumpulan Data .....	9
3. Sampel Evaluasi .....	12
4. Teknik Analisis Data .....	13
D. Sistematika Penulisan Laporan .....	13
<b>BAB II Kinerja dan Pendidikan dan Pelatihan .....</b>	<b>15</b>
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	16
B. Konsep Pendidikan dan Pelatihan .....	21
C. Konsep Evaluasi Program Diklat .....	37
D. Pengukuran Kinerja Alumni Diklat .....	51
E. Kerangka Berpikir Penelitian Evaluasi Kinerja Alumni Diklatpim Tingkat III .....	68
<b>BAB III Analisi Kinerja Sumber Daya Manusia Aparatur Dalam Bidang Manajemen dan Kepemimpinan .....</b>	<b>71</b>
A. Evaluasi Kinerja .....	71
B. Umpan Balik Evaluasi Penyelenggaraan Diklat ...	108
C. Penyelenggaraan Diklat dalam rangka Peningkatan Kinerja .....	118



BAB IV Kesimpulan dan Rekomendasi .....	125
A. Kesimpulan .....	125
B. Rekomendasi .....	126
DAFTAR PUSTAKA .....	127
LAMPIRAN .....	131

## BAB I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Di era globalisasi ini, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi sangat penting dan berperan dalam persaingan untuk mencapai tujuan. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia merupakan kunci keberhasilan dalam pembangunan di segala bidang sehingga dapat meningkatkan produktifitas dan efisiensi. Hal ini dapat disadari karena persaingan dewasa ini, terutama antar bangsa, semakin ketat dan menuntut kualitas SDM yang tangguh sebagai pengelola dan pelaksana dalam suatu organisasi atau institusi. Oleh karena itu, pembangunan SDM diarahkan agar benar-benar mampu dan memiliki etos kerja yang produktif, kreatif, serta disiplin. Disamping itu juga mampu memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian kinerja yang optimal.

Pengembangan sumber daya manusia (PSDM) sudah banyak dibicarakan orang dalam beberapa dekade, tepatnya pada tahun 60-an. Hal tersebut dikemukakan oleh Wilson (1999) bahwa istilah Human Resources Development pertama kali diperkenalkan tahun 1969 pada Konferensi Miami *the American Society of Training and Development* (ASTD) oleh Leonard Nadler. Sejak itu, pengembangan pemahaman bidang ini menyebar luas ke seluruh dunia.

Walaupun pengertian PSDM ini didefinisikan berbeda di beberapa negara atau dalam perspektif internasional, tetapi memiliki pemahaman konsep dasar yang sama. Hal ini diakibatkan



karena interpretasi dan peran yang berbeda di setiap negara. Pada awalnya terdapat pengertian bahwa pengembangan identik dengan pelatihan yang hal ini dapat dipahami sebagai bentuk pemahaman dari segi jenis kegiatan yang banyak dilakukan di beberapa organisasi. Namun dalam proses pengembangannya, orang mulai memahami pengembangan sumber daya manusia lebih dari sekedar pelatihan, yaitu terintegrasi dengan pengembangan karir dan organisasi untuk mengembangkan efektifitas individu dan organisasi.

Frank (1988) dalam Wilson (1999) menyebutkan tiga asumsi sebagai dasar teoritis sehingga PSDM berbeda dengan bidang lainnya yaitu:

1. PSDM didasarkan pada penelitian dan teori yang berasal dari pendidikan orang dewasa. Pembelajaran didasarkan pada penciptaan kondisi yang sesuai sehingga orang dapat belajar yang berarti adanya perubahan perilaku.
2. PSDM berkepentingan dengan kinerja yang meningkat dalam lingkungan pekerjaan.
3. PSDM dilengkapi dengan teori perubahan dan hubungannya dengan organisasi. Perubahan mempengaruhi individu, kelompok dan organisasi; dan PSDM berfokus pada perubahan individu.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu kegiatan utama dalam pengembangan sumber daya manusia karena kegiatan pelatihan bersentuhan langsung dengan upaya-upaya memaksimalkan pengetahuan dan keterampilan pegawai sehingga mereka dapat memiliki kinerja yang baik bagi organisasinya. Menurut Buckley dan Caple (1990) dalam

Marwansyah & Mukaram, (2000), tujuan pelatihan adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan. Sedangkan Wexley dan Latham (1991) mengatakan bahwa sasaran langsung dari program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi adalah untuk (1) meningkatkan kesadaran-diri individu; (2) meningkatkan keterampilan di suatu bidang atau lebih; (3) meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan. Dengan kata lain, melalui peningkatan kemampuan dan unjuk kerja individu dan kelompok, program pelatihan pada gilirannya, diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Pembahasan tentang pengembangan SDM melalui diklat ini sering menjadi sorotan baik dari dalam organisasi itu sendiri maupun dari masyarakat luas. Program diklat sering ditinjau dari sudut pandang "kebermaknaannya" terhadap kinerja alumni ketika mereka sudah kembali ke tempat kerjanya, dan banyak orang menyebutnya sebagai "dampak diklat". Jika menggunakan istilah indikator dalam LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), dampak diklat ini mengacu pada *benefit* atau *impact* dimana diharapkan adanya keterkaitan antara apa yang didapat di tempat pelatihan dengan tingkat penerapannya di tempat kerja dalam rangka peningkatan kinerja individu dan sekaligus kinerja organisasinya.

Pada kenyataannya, efektifitas program diklat dipengaruhi banyak faktor yang menyangkut proses perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasiannya. Misalnya dalam proses perencanaan ini penyelenggara diklat harus melakukan analisis



kebutuhan pelatihan dan hal ini sekaligus sebagai permintan dukungan dari atasan untuk program pelatihan dan pengembangan. Proses analisis kebutuhan ini penting dilakukan dengan teliti agar program diklat yang akan dilaksanakan akan benar-benar memberikan dampak positif terhadap individu dan organisasi. Yang melaksanakannya pun harus melibatkan banyak pihak yang berkepentingan, bukan hanya penyelenggara diklat saja. Pihak lain seperti kepala unit kepegawaian dan unit operasional sangat berperan dalam menentukan keberhasilan proses analisis kebutuhan diklat ini.

Pengembangan sumber daya manusia di Indonesia khususnya bagi aparatur pemerintah telah dilakukan diantaranya adalah dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur melalui berbagai lembaga diklat pemerintah. Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam hal ini sebagai instansi pembina diklat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil berkewajiban untuk melakukan pembinaan terhadap penyelenggaraan diklat aparatur di Indonesia.

Di dalam peraturan perundang-undangan tersebut disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan bagi PNS ditujukan untuk meningkatkan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan serta pengembangan wawasan PNS. Berdasarkan peraturan perundang-undangan tersebut terdapat tiga jenis program Diklat dalam jabatan yaitu Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis.

Sehubungan dengan hal tersebut, LAN melalui Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKPPA) I diharapkan mampu untuk mengoptimalkan peran pembinaan diklat di daerah melalui berbagai jenis kegiatan yang antara lain berupa kegiatan evaluasi baik yang menyangkut programnya maupun unit diklat secara keseluruhan. Posisi LAN/PKPPA I dalam kegiatan evaluasi ini sangat strategis terutama untuk memperoleh data tentang dampak program diklat pada kinerja para alumennya. Dengan demikian, evaluasi alumni diklat ini tidak saja untuk mengetahui perubahan yang terjadi pada diri alumni setelah mengikuti suatu program diklat, tapi juga akan berguna untuk menilai keseluruhan efektivitas penyelenggaraan diklat itu sendiri.

Selama ini harus diakui bahwa belum banyak dilakukan kajian ataupun evaluasi terhadap output diklat khususnya alumni diklat kepemimpinan. Meskipun dalam Surat Keputusan LAN No. 540/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III disebutkan bahwa setelah penyelenggaraan diklat berakhir diharapkan dilaksanakan evaluasi pasca diklat khususnya terhadap aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan pendayagunaan alumni.
- b. Sejauhmana para alumni mampu menerapkan pengetahuan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya.
- c. Sejauh mana para alumni didayagunakan potensinya dalam jabatan struktural.



Sebagaimana dinyatakan Newby (1992), bahwa perhatian terhadap diklat itu hanya berkisar pada dua hal yaitu ekeftifitas dan nilainya. Efektifitas merujuk pada apakah diklat itu betul-betul mencapai apa yang ingin dicapainya, dan nilai diklat terkait dengan analisis apakah usaha, tenaga, dan biaya yang dikeluarkan untuk diklat itu benar-benar berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hal-hal inilah kiranya, penyelenggaraan kajian evaluasi kinerja alumni diklat itu perlu dilakukan, terutama pada lembaga-lembaga diklat pemerintah. Selama ini sudah begitu banyak anggaran yang dialokasikan pemerintah untuk penyelenggaraan diklat, dan pertanyaan yang tersisa adalah apakah program-program diklat itu betul-betul berkontribusi nyata bagi kinerja organisasinya. Terlebih lagi dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan karena para pejabat struktural memiliki peranan yang amat strategis bagi optimalisasi kinerja instansi pemerintah. Untuk itulah maka penelitian evaluasi kinerja alumni khususnya bagi alumni Diklatpim tingkat III sangat perlu dilakukan.

Berdasar latar belakang ini, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN Bandung bermaksud menyelenggarakan penelitian evaluasi terhadap alumni Diklat, khususnya terhadap alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III.

## B. TUJUAN DAN SASARAN EVALUASI

Tujuan penelitian evaluasi kinerja alumni Diklatpim Tingkat III ini adalah untuk mengevaluasi kinerja alumni sebagai dampak dari proses pembelajaran di Diklatpim Tingkat III yang telah mereka ikuti.

Adapun sasaran yang ingin dicapai dari kegiatan penelitian evaluasi kinerja alumni ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kinerja alumni Diklatpim Tingkat III
2. Memperoleh umpan balik dari para alumni Diklatpim Tk. III dalam rangka peningkatan dan pengembangan kurikulum program Diklatpim Tk. III.

## C. METODE EVALUASI

### 1. Pendekatan evaluasi yang digunakan

Evaluasi Diklat dipandang sebagai suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mengukur seberapa besar tujuan diklat sudah tercapai sehingga pada akhirnya suatu program diklat dapat membantu meningkatkan produktifitas dan efisiensi suatu organisasi. Terdapat banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para pakar maupun praktisi di bidang kediklatan, terutama yang berkaitan erat dengan dampak terhadap kinerja. Dari sekian banyak model, penelitian evaluasi ini menggunakan model evaluasi dari Kickpatrick (1987) yang menyebutkan empat tingkatan evaluasi yaitu *reaction level*, *immediate level*, *intermediate level* dan *ultimate level*. Penjelasan setiap tingkatan evaluasi ini adalah sebagai berikut:

#### a. Reaction Level

Evaluasi ini pada dasarnya menjawab pertanyaan apakah peserta diklat 'merasa' puas dengan diklat yang mereka ikuti yang merupakan opini atau reaksi mereka sendiri atas apa yang sudah dialaminya. Jenis evaluasi ini yang mungkin paling sering dilakukan oleh unit diklat karena selain mudah pengorganisasiannya, juga membutuhkan waktu yang relatif



singkat untuk mengukur efektifitas diklat. Namun, terdapat beberapa opini yang merasa pesimis terhadap kebermanfaatan evaluasi ini karena hanya memberikan informasi yang positif saja mungkin karena peserta merasa sudah "diperhatikan" oleh penyelenggara diklat tersebut.

#### **b. Immediate (Learning) level**

Evaluasi ini menjawab pertanyaan peserta diklat apakah mereka sudah belajar selama diklat berlangsung. Evaluasi ini merupakan tahap yang sangat penting dalam proses evaluasi secara keseluruhan karena langsung mengukur apakah tujuan diklat sudah tercapai atau belum. Jadi keberhasilan evaluasi ini sangat bergantung pada tujuan diklat yang dicanangkan sejak awal. Oleh karena itu, tujuan diklat tersebut harus spesifik dan terukur. Agar tujuan yang akan diukur sesuai dengan yang diharapkan, maka evaluasi ini disusun selama proses analisis kebutuhan diklat berlangsung.

#### **c. Intermediate (Job) level**

Evaluasi ini mengukur pengaruh diklat terhadap kinerja individu yang artinya selangkah lebih jauh daripada evaluasi sebelumnya. Evaluasi sebelumnya (immediate level) menilai proses pembelajaran yang berlangsung selama proses diklat terjadi. Evaluasi ini menilai apakah yang diperoleh selama proses pembelajaran dapat diterapkan di tempat kerja, dan menilai apakah kinerja menjadi meningkat dan kesenjangan menjadi berkurang. Hal ini menjadi terlihat lebih sulit dibanding dengan evaluasi sebelumnya dan mungkin inilah sebabnya kenapa evaluasi ini jarang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan.

#### **d. Ultimate (Organizational performance) level**

Evaluasi ini menilai dampak diklat terhadap kinerja organisasi yang tentu saja indikator kinerjanya disesuaikan dengan yang ada di tiap organisasi/instansi. Misalnya, di satu organisasi indikator kinerjanya adalah produktifitas kerja meningkat, meningkatnya jejaring kerja, dan sebagainya. Sedangkan di lain organisasi, indikator kinerjanya adalah keuntungan meningkat, keluhan pelanggan berkurang, dan sebagainya. Hampir sama dengan intermediate level evaluation, evaluasi ini jarang dilakukan secara menyeluruh karena tingkat kesulitan/kompleksitas yang tinggi.

Penelitian evaluasi ini akan memfokuskan pada level ketiga yaitu **Intermediate (Job) level** yang ingin mengetahui dan menilai apakah kompetensi yang diperoleh selama proses pembelajaran dapat diterapkan di tempat kerja, dan menilai apakah kinerja alumni diklat menjadi meningkat dan kesenjangan menjadi berkurang setelah mereka menyelesaikan program diklatnya.

## **2. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut berbagai ahli evaluasi program, teknik pengumpulan data yang paling sering digunakan adalah kuesioner / angket, wawancara dan observasi langsung (Iriani, 2002). Ketiga teknik pengumpulan data ini akan memberikan data yang valid dan reliabel untuk menilai sejauhmana program diklat tersebut benar-benar efektif.



Untuk mencapai sasaran yang diharapkan maka penelitian evaluasi ini akan menggunakan tiga teknik pengumpulan data yakni angket, wawancara dalam bentuk *focus group discussion* (FGD) dengan para alumni Diklatpim Tk. III, dan analisis dokumentasi dari data sekunder. Melalui pendekatan dua instrumen ini, hasil penelitian evaluasi ini diharapkan akan mampu memberikan gambaran secara jelas tentang kinerja alumni Diklatpim Tingkat III. Berikut ini penjelasan setiap teknik pengumpulan data:

**a. Angket atau Kuesioner**

Kuesioner adalah teknik yang paling banyak digunakan dalam penelitian evaluasi terutama jika penelitian ini mencakup banyak responden yang tersebar di berbagai tempat (Tovey & Lawlor, 2004). Dalam kuesioner untuk penelitian evaluasi kinerja ini, kuesioner ditujukan untuk dua kelompok responden yaitu para alumni Diklatpim Tk. III dan atasan langsung para alumni tersebut.

Kuesioner ini didesain dengan menggunakan pendekatan skala likert untuk menjangkau pendapat peserta tentang kondisi sebenarnya mengenai kinerja alumni Diklatpim Tk. III. Pernyataan dalam kuesioner dikembangkan dari indikator-indikator kompetensi utama yang ingin dicapai dalam program Diklatpim Tk. III. Kompetensi dan indikator yang digunakan dalam kuesioner tersebut dijelaskan dalam tabel berikut:

No	Kinerja yang dievaluasi	Indikator kinerja
1	Kepemimpinan	30 indikator kinerja kepemimpinan
2	Manajemen	39 indikator kinerja manajemen
3	Penggunaan Teknologi Informasi	12 indikator kinerja penggunaan teknologi informasi

**b. Wawancara atau Focus Group Discussion**

Teknik pengumpulan data wawancara dalam penelitian evaluasi ini bertujuan untuk melengkapi data yang dikumpulkan dari kuesioner dan untuk menggali data lebih mendalam tentang kinerja para alumni Diklatpim Tk. III ini. Wawancara dilakukan dengan para alumni Diklatpim Tingkat III baik yang sudah menjabat sebagai pejabat struktural eselon III maupun alumni Diklatpim Tk III yang belum menjabat. Wawancara dilakukan juga terhadap atasan alumni Diklatpim TK III untuk mengetahui lebih mendalam bagaimana kinerja para alumni tersebut.

**c. Analisis dokumen**

Data dalam analisis dokumen yang dikumpulkan berupa data sekunder yang berkaitan dengan data alumni diklatpim serta kemajuannya selama mengikuti diklat serta informasi diklat itu sendiri seperti jenis dan tanggal pelaksanaan. Data tambahan yang menunjang terhadap kelengkapan dalam evaluasi juga dapat dikumpulkan seperti AKIP dan LAKIP.



### 3. Sampel evaluasi

Penentuan sampel evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan berdasarkan tujuan dan kepentingan evaluasi (*purposive sampling*) yaitu penentuan sampling berdasarkan tujuan dan alasan tertentu. Karena bertujuan untuk mendapatkan data baik sekunder maupun primer dari pemerintah daerah maka dipilih daerah yang sudah melaksanakan sendiri program Diklatpim Tingkat III.

Sampel evaluasi ini diambil dari sekretariat Daerah propinsi di sembilan wilayah yang ada di Sumatra, Jawa, Bali dan Nusa Tenggara, atas dasar pertimbangan keterwakilan dalam hal pelaksanaan Diklatpim Tk. III. Wilayah/lokasi tersebut adalah:

- Medan : Pemerintah Provinsi Sumatera Utara
- Padang : Pemerintah Provinsi Sumatera Barat
- Bandung : Pemerintah Provinsi Jawa Barat
- Yogyakarta : Pemerintah DIY Yogyakarta
- Semarang : Pemerintah Provinsi Jawa Tengah
- Surabaya : Pemerintah Provinsi Jawa Timur
- Denpasar : Pemerintah Provinsi Bali
- Mataram : Pemerintah Provinsi NTB
- Kupang : Pemerintah Provinsi NTT

Dari setiap lokasi diperoleh kurang lebih 15 responden/ alumni dan 2 orang atasan langsung.

### 4. Teknik Analisis data

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif yang dilakukan melalui penggambaran data yang diperoleh dari lapangan secara kualitatif. Data kuesioner akan dianalisis berdasarkan prosentase jumlah responden yang memilih skala likert. Data dari kuesioner ini digunakan untuk menggambarkan kinerja para alumni Diklatpim Tingkat III. Data wawancara digunakan sebagai penunjang data kuesioner dengan menganalisis secara kualitatif jawaban dari responden wawancara. Data analisis dokumen juga digunakan sebagai data penunjang untuk penelitian evaluasi kinerja alumni ini.

#### D. SISTEMATIKA PENULISAN LAPORAN

Sistematika penulisan laporan evaluasi kinerja alumni Diklatpim Tk. III ini adalah sebagai berikut:

Bab I membahas tentang latar belakang penelitian, tujuan, dan metode penelitian evaluasi yang digunakan termasuk teknik pengumpulan dan analisis data.

Bab II membahas tentang kerangka teoritis penelitian evaluasi kinerja alumni diklat ditinjau dari berbagai pendekatan termasuk pembahasan tentang pengembangan SDM, Diklat dalam pengembangan SDM, konsep evaluasi diklat, konsep kinerja dan pengukurannya dan yang terakhir kerangka berpikir tentang evaluasi kinerja alumni diklatpim Tk. III.

Bab III membahas tentang hasil analisis data yang diperoleh dari lapangan. Pembahasan difokuskan pada setiap aspek kinerja yang diteliti yaitu kinerja kepemimpinan, manajemen, dan penggunaan



teknologi informasi, serta diskusi hasil analisis data.

Bab IV menyimpulkan beberapa catatan penting yang diperoleh dari penelitian evaluasi ini serta saran dan rekomendasi baik bagi alumni maupun bagi Lembaga Administrasi Negara.

## BAB II

### KINERJA DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Semua orang sepakat bahwa baik buruknya organisasi bergantung pada kualitas orang-orang yang menjadi anggota organisasi tersebut. Semua organisasi seperti sekolah, toko, instansi pemerintah, restoran dan pabrik memiliki satu kesamaan: menghadapi tantangan untuk membuat para pekerjaannya kompeten dan profesional agar kinerja organisasi terus meningkat. Saat ini, tantangan tersebut begitu nyata karena semua organisasi harus berhadapan dengan para pesaingnya di era ekonomi global. Dengan kata lain, organisasi sekarang harus melakukan upaya pengembangan kualitas sumber daya manusianya (SDM) secara terus-menerus, karena dibanding sumber daya yang lain, SDM memainkan peranan yang begitu strategis dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Salah satu upaya pengembangan SDM yang peranannya tetap dianggap strategis adalah pendidikan dan pelatihan (diklat). Program ini masih dipercaya mampu berperan dalam upaya meningkatkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Namun perlu dicatat bahwa organisasi perlu melakukan penelitian evaluasi diklat Untuk mengetahui sejauhmana kinerja pegawai sebagai dampak diklat. Kajian ini merupakan salah satu usaha untuk memperoleh data tentang kinerja para alumni diklat.

Bab ini akan menjelaskan tentang teori dan konsep yang menjadi dasar dari penelitian evaluasi ini. Pembahasan dimulai dengan teori tentang pengembangan sumber daya manusia (SDM), diklat sebagai salah satu fungsi pengembangan SDM,



kebijakan Diklat aparatur, Diklat kepemimpinan, konsep evaluasi diklat, evaluasi kinerja alumni diklat dan kerangka penelitian yang digunakan dalam evaluasi kinerja alumni Diklatpim Tk. III ini.

#### A. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengembangan SDM adalah istilah yang paling banyak disebut ketika para ahli organisasi membicarakan tentang upaya peningkatan kualitas SDM. Konsep ini menggambarkan upaya-upaya organisasi dalam rangka mendorong para anggotanya untuk mengembangkan diri dan memberikan kontribusinya dalam pencapaian kinerja organisasi yang tinggi. Sebagai salah satu pilar penting manajemen SDM, pengembangan SDM bertujuan untuk melakukan pengembangan kapasitas, penguatan kinerja, dan peningkatan produktifitas seluruh pegawai untuk bersama-sama dengan sumber daya organisasi yang lain melakukan upaya perbaikan kualitas organisasi.

Pertama kali diperkenalkan oleh Leonard Nadler di *Miami Conference of the American Society of Training and Development* (ASTD) pada tahun 1969, konsep pengembangan SDM menarik minat begitu banyak ahli organisasi untuk membahas dan mengoperasionalkannya. (Wilson, 1999). Aplikasinya yang meluas dicatat oleh Galagan (1986:4) ketika dia mengatakan bahwa pengembangan SDM merupakan:

Disiplin ilmu yang bersifat *omnivora*, yang memasukan hampir seluruh teori dan praktek yang mengedankan pembelajaran dalam konteks pekerjaan. Seperti amuba, konsep ini telah memakan dan mendapat gizi dari semua disiplin ilmu sosial dan perilaku yang membicarakan teori belajar dan bisnis.

Karena penerapannya yang luas, konsep ini sulit untuk didefinisikan secara akurat apalagi jika konsep ini dilihat dari perspektif internasional karena interpretasi dan peran pengembangan SDM amat berbeda dari satu negara dengan negara lainnya (Hansen & Brooks, 1994). Hal ini kemudian menimbulkan perdebatan di antara para ahli tentang apa sebenarnya makna pengembangan SDM dan bagaimana operasionalnya dalam suatu organisasi. Setelah menyimak perdebatan ini, Jacobs (1990:66) mencoba mendudukan pengembangan SDM sebagai sesuatu yang sama dengan disiplin yang lainnya ketika dia menyatakan:

Pengembangan SDM dapat dimaknai baik sebagai praktek profesional maupun seperangkat ilmu pengetahuan inter-disipliner yang sedang tumbuh. Keterkaitan antara dua aspek ini menjadikan pengembangan SDM memiliki kesamaan dengan hampir semua profesi aplikatif, yang umumnya muncul dan berkembang untuk memenuhi kebutuhan sosial dan organisasi. Setelah profesi pengembangan SDM ini terbentuk, maka muncul kebutuhan untuk memformalkan pengetahuan ini menjadi sesuatu yang memiliki struktur ilmu pengetahuan yang logis. Formalisasi ilmu ini memberikan legitimasi bagi profesi dan meningkatkan kehandalan prakteknya.

Kesimpulannya, pengembangan SDM telah menjadi baik suatu disiplin ilmu maupun suatu profesi khusus yang memfokuskan pada teori dan konsep serta praktek-praktek peningkatan kompetensi individual, kelompok, dan seluruh anggota organisasi dengan tujuan agar kinerja organisasi dapat meningkat secara maksimal.



## 1. Definisi Pengembangan SDM

Walaupun banyak perdebatan tentang konsep pengembangan SDM, penjelasan tentang definisi konsep ini masih tetap diperlukan. Berikut ini beberapa definisi pengembangan SDM:

Pengalaman belajar yang diorganisasikan dalam jangka waktu tertentu untuk meningkatkan kinerja pegawai (Nadler, 1990:13).

Pengembangan SDM adalah studi dan praktek untuk meningkatkan kapasitas belajar individual, kelompok, dan organisasi melalui pengembangan dan aplikasi intervensi proses pembelajaran dengan tujuan untuk mengoptimalkan pertumbuhan dan efektifitas individual dan organisasi (Chalofsky:1992:179)

Pengembangan SDM merupakan integrasi penggunaan dari pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektifitas kinerja individu dan organisasi (McLagan dan Suhadolnik, 1989:1).

Bidang studi dan praktek yang mendorong peningkatan kapasitas belajar yang bersifat jangka panjang dan berhubungan dengan pekerjaan pada tingkatan individual, kelompok dan organisasi (Watkins: 1989:427)

Pengembangan SDM didefinisikan sebagai seperangkat kegiatan yang terencana dan sistematis yang didesain oleh organisasi untuk meningkatkan kompetensi anggota organisasinya yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa datang. (1994:2).

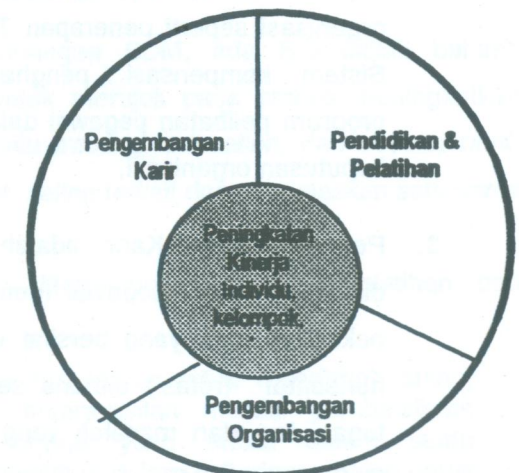
Semua definisi di atas menjelaskan tentang bagaimana pengembangan SDM dilakukan dari pendekatan teoritis. Dari perspektif praktis, Ralphs dan Stephan (1986) melakukan studi terhadap 500 perusahaan yang didata manajalah *Fortune* dan

menemukan bahwa hampir 90 persen responden perusahaan memaknai pengembangan SDM sebagai konsep yang memayungi tiga kegiatan organisasi yaitu: **pendidikan dan pelatihan, pengembangan organisasi, dan perencanaan serta pengembangan karir.**

## 2. Fungsi dan Cakupan Pengembangan SDM

Sebagai salah satu kegiatan pokok dari manajemen sumber daya manusia, pengembangan SDM berusaha untuk memaksimalkan potensi dan kemampuan anggota organisasi untuk berkontribusi secara nyata terhadap kinerja organisasi. Untuk mengetahui aplikasi nyata konsep ini di organisasi, Harris dan DeSimone (1994) merinci fungsi dan cakupan pengembangan SDM ke dalam tiga aspek, yaitu: *pendidikan dan pelatihan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karir.* Ketiga aspek tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1:**  
Fungsi dan cakupan Pengembangan SDM





Fungsi-fungsi Pengembangan SDM di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah proses yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap anggota organisasi. Diklat dilakukan dengan tujuan agar individu pegawai dapat memiliki kompetensi yang akan digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas dan peran dia dalam organisasi sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.
2. Pengembangan organisasi adalah proses yang dilakukan untuk meningkatkan efektifitas pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan para anggotanya melalui program dan kegiatan organisasi yang terencana (Harris & DeSimone, 1994:10). Pengembangan organisasi dilaksanakan secara menyeluruh untuk seluruh anggota organisasi seperti penerapan *Total Quality Management*, Sistem kompensasi / penghargaan dan hukuman, dan program pelibatan pegawai dalam penentuan keputusan-keputusan organisasi.
3. Pengembangan Karir adalah proses pengembangan dimana seorang pegawai mengalami beberapa tahapan pekerjaan baik yang bersifat vertikal (promosi) maupun horisontal (rotasi) dimana setiap tahapan itu memiliki tugas, isu, dan masalah yang relatif berbeda (Harris & DeSimone, 1994).

Dari gambaran di atas, jelaslah bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu fungsi dalam pengembangan SDM yang bertujuan untuk menghasilkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi yang tinggi. Sesuai dengan konsep pengembangan SDM dari Haris & DeSimopne (1994) ini, kebijakan pengembangan pegawai negeri sipil, juga memandang peranan Diklat yang amat strategis. Diklatpim Tingkat III sebagai fokus kajian ini memiliki sasaran untuk terbentuknya kompetensi pejabat struktural eselon III, yang diharapkan dapat diwujudkan dalam kinerja yang tinggi di organisasinya.

Untuk memperoleh kejelasan tentang bagaimana suatu proses pendidikan dan pelatihan bisa menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi, bagian selanjutnya akan membahas tentang konsep diklat, kompetensi, dan kinerja.

## B. KONSEP PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

### 1. Pengertian Pendidikan Dan Pelatihan

Dalam pengembangan SDM, ada tiga istilah bahasa Inggris yang dipakai untuk merujuk pada proses meningkatkan kompetensi pegawai yaitu *training*, *education*, dan *development*. Ketiga istilah ini bersifat saling terkait dan menjelaskan satu sama lain.

Istilah *Training* diterjemahkan menjadi pelatihan dan didefinisikan sebagai:

Suatu proses yang terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, dan keterampilan melalui pembelajaran untuk mencapai kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan. Tujuan pelatihan dalam pekerjaan adalah untuk mengembangkan kemampuan individu dan memnuhi



kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang (Wilson, 1999)

Pelatihan adalah pengalaman pembelajaran yang disiapkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai (Nadler: 1980)

Pelatihan adalah seluruh kegiatan yang didesain untuk membantu pegawai memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugasnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (The Trainer's Library: 1987).

Semua definisi pelatihan di atas menekankan pada terlaksanannya proses pembelajaran atau pengalaman pembelajaran (*learning experience*) supaya terjadi perubahan kemampuan orang tersebut. Harus dipahami bahwa program pelatihan tidak selalu mendorong terjadinya proses pembelajaran. Pelatihan adalah upaya memfasilitasi terjadinya proses belajar individu sehingga pengetahuan dan keterampilan individu tersebut meningkat.

Berbeda dengan pelatihan, pendidikan lebih menekankan pada tujuan yang lebih menyeluruh dari proses pengembangan individu yang bersangkutan. Pendidikan diartikan sebagai:

Kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, pemahaman dan penyerapan nilai-nilai, yang diperlukan dalam semua aspek kehidupan, bukan hanya pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu. (Manpower Services Commissions, 1981:17).

Secara teoritis, pendidikan melengkapi proses pelatihan. Jika pelatihan hanya memfasilitasi proses belajar dalam konteks keterampilan pekerjaan, pendidikan memiliki tujuan yang luas untuk melengkapi kompetensi seseorang untuk menjalani kehidupan di masyarakat.

Pengembangan (*development*) adalah muara dari kedua konsep ini, karena pengembangan didefinisikan sebagai:

Pertumbuhan atau realisasi kemampuan seseorang melalui proses belajar yang formal atau informal secara terus menerus. Program pengembangan biasanya meliputi proses pembelajaran atau pengayaan pengalaman yang direncanakan, dan seringkali didukung oleh pembimbingan atau konseling (Manpower Services Commissions, 1981:17).

Dalam konteks pengembangan organisasi dan SDM di Indonesia khususnya di instansi pemerintah, istilah yang amat populer dikembangkan adalah pendidikan dan pelatihan (diklat). Konsep ini sebenarnya bisa diidentikan dengan konsep *training and development* dalam fungsi-fungsi pengembangan SDM yang sudah dijelaskan di atas, karena dilihat dari definisi dan tujuannya, konsep diklat merujuk pada hal yang sama.

PP 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan jabatan PNS, misalnya, mendefinisikan diklat sebagai proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Dalam SANKRI (2002), diklat didefinisikan sebagai proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan jabatannya.



Leonard Nadler (1990) merangkum makna dari ketiga istilah tersebut dalam satu kata yaitu pembelajaran. Berikut definisi dia tentang ketiga istilah tersebut:

Pelatihan	=	<b>pembelajaran</b> untuk pekerjaan saat ini atau masa datang
Pendidikan	=	<b>pembelajaran</b> untuk menyiapkan seseorang mengarungi kehidupan, dan tidak dibatasi oleh pekerjaan saat ini atau masa datang
Pengembangan	=	<b>pembelajaran</b> untuk mengembangkan diri, dan tidak dibatasi dengan pekerjaan saat ini atau masa datang.

Merujuk pada Nadler, penelitian ini mengadopsi pengertian diklat dalam arti luas yaitu sebagai sebuah proses pengembangan kapasitas pegawai untuk membentuk kompetensi pegawai yang diperlukan dalam penyelesaian tugas serta karir mereka sebagai PNS. Dengan demikian, konsep pendidikan dan pelatihan aparatur ini sekaligus mencakup makna pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

## 2. Diklat dan Kompetensi

Secara umum, tujuan pendidikan dan pelatihan adalah meningkatnya kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) para pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas dan peran, serta tanggung jawabnya. Dalam pendekatan diklat yang mutakhir yaitu pendekatan diklat berbasis kompetensi, tujuan diklat adalah untuk membentuk kompetensi pegawai yang diperlukan dalam pekerjaannya. Kebijakan diklat PNS dalam PP 101 Tahun 2000 Pasal 3 telah menegaskan bahwa sasaran Diklat adalah untuk mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi yang

sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing, baik itu untuk Diklat Kepemimpinan, Teknis, dan Fungsional. Disamping itu, Pasal 17 menyatakan bahwa kurikulum diklat juga harus disusun berdasarkan standar kompetensi jabatan (Pasal 17).

Apa yang dimaksud kompetensi? Kompetensi didefinisikan sebagai *'.....an underlying characteristic of individual that is casually related to criterion referred to effective and/or superior performance in a job or situation'* (Spencer and Spencer (1993: 9). Definisi lain dari Furnham (dalam Armstrong and Baron, 1998) bahwa kompetensi merupakan *'... the fundamental abilities and capabilities needed to do the job'* atau sikap dan kemampuan dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.

Pengertian kompetensi di lingkungan PNS dinyatakan dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS sebagai *'..... kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.'* Pengertian ini serupa dengan definisi kompetensi yang dirumuskan dalam PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS, yakni *'..... karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan dan keterampilan serta sikap dan perilaku yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya secara berdayaguna dan berhasilguna.'*

Kesimpulannya, program pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan utama untuk membentuk kompetensi peserta diklat sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Kompetensi yang menjadi tujuan diklat ini umunya merujuk pada



standar kompetensi yang sudah dirumuskan oleh instansi berwenang. Dalam hal diklat aparatur, Badan Kepegawaian Negara adalah instansi yang berwenang menetapkan standar kompetensi aparatur, baik pejabat struktural, fungsional, maupun pelaksana.

### 3. Kebijakan Diklat Di Lingkungan PNS

Untuk mewujudkan sosok PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan peran dan tugasnya, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS yang merupakan salah satu peraturan pelaksanaan dari Undang-undang Nomor 43/1999 tentang pokok-pokok kepegawaian. Kebijakan tersebut merupakan pedoman penyelenggaraan Diklat PNS di lembaga diklat pemerintah. Beberapa strategi operasional kebijakan penyelenggaraan diklat tersebut adalah berikut (Djumara, 2005) :

#### a. Penerapan Diklat Berbasis Kompetensi

Sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi di dalam melaksanakan tugas pekerjaan ataupun jabatan PNS. Penetapan sasaran diklat seperti ini menuntur Pembina Kepegawaian untuk menetapkan standar kompetensi jabatan untuk setiap jabatan di lingkungannya masing-masing, mulai dari jabatan fungsional umum, fungsional tertentu sampai pada jabatan struktural. Dengan demikian, penjabaran suatu jabatan tidak cukup dilengkapi hanya dengan tupoksi, uraian tugas, ikhtisar jabatan itu sendiri, tetapi jauh lebih penting dari itu

adalah penetapan standar kompetensi bagi PNS yang akan menjalankan jabatan tersebut.

Untuk memfasilitasi Pembina Kepegawaian dalam menetapkan standar kompetensi jabatan, Badan Kepegawaian Negara sebagai Pengendali Diklat telah menerbitkan pedoman penyusunan standar kompetensi Jabatan Struktural melalui keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003. Diharapkan dalam waktu yang tidak terlalu lama lagi, Lembaga ini juga menerbitkan pedoman yang sama untuk Jabatan Fungsional dan Fungsional Umum (Staf).

Dengan mengacu pada standar kompetensi jabatan, uji kompetensi pada setiap PNS yang menjabat suatu jabatan dapat dilakukan. PNS yang sudah memiliki kompetensi tersebut, berarti tidak membutuhkan diklat. Sedangkan mereka yang terbukti belum memiliki kompetensi tersebut, harus mengikuti diklat. Dengan demikian, diklat berbasis kompetensi dapat diartikan sebagai penyelenggaraan diklat bagi mereka yang belum memiliki kompetensi jabatannya, dengan tujuan agar melalui diklat tersebut, mereka dapat memiliki kompetensi itu.

#### b. Desentralisasi Penyelenggaraan Diklat

Sejalan dengan kebijakan desentralisasi yang mewarnai paradigma pembangunan yang berkembang selama ini, maka aspek desentralisasi juga diterapkan dalam penyelenggaraan Diklat, mulai dari Diklat Teknis, Fungsional, Prajabatan dan Kepemimpinan (kecuali Diklatpim Tingkat I). Dewasa ini, penyelenggaraan Diklat, khususnya Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan tidak lagi dimonopoli dan dipusatkan di lembaga-



lembaga Diklat Pemerintah Pusat. Di daerah pun, penyelenggaraan Diklat juga semakin bertambah kualitasnya.

Desentralisasi penyelenggaraan Diklatpim Tk. III dan IV sebenarnya sudah lama dilakukan. Bahkan sebelumnya pun penyelenggaraan Diklat SPAMA dan ADUM sudah didesentralisasikan ke Daerah. Dengan PP 101/2000, aspek desentralisasi itu semakin ditingkatkan aksentuasinya dengan mendesentralisasikan pelakasnaan Diklatpim Tk. II (dulu SPAMEN) ke daerah. Di samping Diklat Kepemimpinan, nuansa desentralisasi juga mewarnai penyelenggaraan Diklat Prajabatan mulai dari Golongan I, II dan III. Terakhir, tuntutan desentralisasi itu menyentuh pula penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan III, Khususnya pada *Process Budgetting System*-nya atau Sistem Pengajuan Anggaran. Dengan diterbitkan dan diedarkannya Surat Sekretaris Utama Lembaga Administrasi Negara Nomor 695/I/7/12/2004 Tentang Biaya Diklat Prajabatan Golongan III, maka mulai pada Tahun 2005, pengajuan anggaran penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan III sudah tidak disentralisasi lagi di Instansi Pembina Diklat, melainkan sudah diajukan masing-masing instansi.

#### c. Optimalisasi Kontrol Bersama (*Collective Control*)

Dalam PP 101/2000 Tentang Diklat Jabatan PNS, terdapat berbagai pihak yang telah ditetapkan tugas dan tanggungjawabnya dalam mengontrol penyelenggaraan Diklat. Dalam melakukan kontrol tersebut, pihak tadi dapat bekerja secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama sesuai bidang tugasnya. Namun harus tetap terpadu dan terkoordinasi, sehingga standar kualitas yang

telah ditetapkan mulai dari masukan, proses, hingga keluaran diklat dapat terus terjaga. Adapun mereka yang terlibat itu terdiri dari:

- a. LAN sebagai instansi pembina Diklat bertanggungjawab atas pembinaan Diklat secara keseluruhan. Pembinaan Diklat tersebut dilakukan melalui penyusunan kurikulum Diklat, bimbingan dalam penyelenggaraan Diklat, standarisasi dan akreditasi Diklat, pengembangan sistem informasi Diklat, pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan Diklat, pemberian bantuan teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, kerjasama dalam pengembangan, penyelenggaraan dan evaluasi Diklat.
- b. Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pengendali Diklat bertugas melakukan pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan, dan pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat.
- c. Pejabat Pembina Kepegawaian bertugas melakukan pemantauan dan penilaian secara periodik tentang kesesuaian antara penempatan lulusan dengan jenis Diklat yang telah diikuti serta melaporkan hasilnya kepada Instansi Pengendali.
- d. Instansi yang membawahi Lembaga Diklat terakreditasi yang secara langsung menyelenggarakan Diklat dengan berkoordinasi dengan Instansi Pembina.



- e. Baperjakat dan Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI) bertugas memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian dalam penentuan calon peserta Diklat.

#### d. Penerapan Total Quality Manajemen

Pasal 26 PP 101/2000 menggariskan paling tidak 8 (delapan) strategi pembinaan yang harus dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara sebagai pembina Diklat antara lain melalui *penyusunan pedoman Diklat, bimbingan dalam pengembangan program Diklat, bimbingan dalam penyelenggaraan Diklat, standarisasi dan akreditasi, pengembangan sistem informasi diklat, pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan diklat dan widyaiswara, dan pemberian bantuan teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, kerjasama pengembangan dan evaluasi diklat.*

Jika dikristalisasi, kedelapan strategi tersebut mencerminkan penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Manajemen* yang berisi tiga komponen utama, yakni penetapan standar kualitas (*quality standar*), pelaksanaan jaminan kualitas (*quality assurance*), dan pelaksanaan kontrol kualitas (*quality control*).

Dalam pembinaan *standar kualitas*, LAN telah mengeluarkan berbagai pedoman diklat dan panduan teknis yang diharapkan menjadi acuan bagi lembaga diklat pemerintah. Sampai saat ini LAN telah menerbitkan 13 pedoman penyelenggaraan diklat, dan 80 kurikulum dan modul diklat. Dalam hal *jaminan kualitas*, LAN secara terus menerus melakukan proses akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat dengan memfokuskan

pada 5 indikator yaitu: kelembagaan, program, SDM penyelenggara, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana diklat. Disamping itu, dalam hal *pengendalian kualitas* LAN terus berupaya melakukan monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut serta pengawasan terhadap berbagai aktivitas diklat yang diselenggarakan oleh lembaga diklat pemerintah. Salah satu upayanya adalah dengan mengembangkan "sistem informasi diklat aparatur (SIDA)" sebagai sarana untuk monitoring dan saling tukar informasi antar lembaga diklat.

#### 4. Diklat Kepemimpinan

Kebijakan PP 101 Tahun 2000 menggariskan bahwa Diklat dalam jabatan terdiri dari Diklat kepemimpinan, fungsional dan teknis. Diklat kepemimpinan dilaksanakan dengan tujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Diklat Kepemimpinan terdiri dari:

- Diklat kepemimpinan Tingkat I diselenggarakan bagi mereka yang telah atau akan menduduki jabatan struktural Eselon I dan bertujuan untuk membentuk kompetensi jabatan eselon I.
- Diklat Kepemimpinan Tingkat II diselenggarakan bagi mereka yang telah atau akan menduduki jabatan struktural eselon II dan bertujuan untuk me bentuk kompetensi eselon II.
- Diklat Kepemimpinan Tingkat III diselenggarakan bagi mereka yang telah atau akan menduduki jabatan struktural eselon III dan bertujuan untuk me bentuk kompetensi eselon III



- Diklat Kepemimpinan Tingkat IV diselenggarakan bagi mereka yang telah atau akan menduduki jabatan struktural eselon IV dan bertujuan untuk membentuk kompetensi eselon IV.

### 5. Diklat Kepemimpinan Tingkat III

Karena fokus penelitian ini adalah Diklatpim Tk. III, maka pembahasan tentang jenis diklat diarahkan pada Diklatpim Tingkat III. Pejabat struktural eselon III merupakan jabatan manajer menengah (*middle manager*) yang akan menjembatani pelaksanaan tugas-tugas yang diarahkan oleh pejabat struktural eselon II (manajer atas / top manajer) untuk diteruskan kepada pejabat struktural eselon IV (manajer bawah / supervisor / *low level manager*)

Kompetensi yang harus dimiliki oleh manajer terdiri dari kemampuan konseptual & strategis, dan kemampuan teknis operasional. Besaran kemampuan yang harus dimiliki oleh masing-masing tingkat manajer tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

#### KOMPETENSI KONSEPTUAL & STRATEGIS

MTA			
MTM			
MTB			

#### KOMPETENSI TEKNIS OPERASIONAL

Gambar 2: Tingkatan Manajer

**MTA:** manajer tingkat atas (Eselon I & II) harus memiliki kompetensi konseptual dan strategis yang besar sehingga dapat menentukan arah tujuan organisasi.

**MTM:** manajer tingkat menengah (Eselon III harus memiliki kompetensi yang seimbang antara konseptual dan teknis operasional. Tujuannya adalah agar dia mampu menerjemahkan kebijakan yang dikeluarkan MTA dan membuatnya menjadi sesuatu yang operasional bagi MTB.

**MTB:** manajer tingkat bawah (Eselon IV) harus memiliki kompetensi teknis operasional yang tinggi karena dia akan lebih banyak bekerja dengan staf pelaksana melaksanakan pekerjaan teknis keseharian organisasi.

Berdasarkan gambaran di atas, eselon III berposisi sebagai manajer tingkat menengah dan harus memiliki kompetensi yang seimbang antara kompetensi konseptual dengan teknis operasional. Badan Kepegawaian Negara telah merumuskan kompetensi pejabat eselon III ini dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor : 43/Kep/2001 tentang standar kompetensi jabatan struktural eselon III sebagai berikut :

1. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya
2. Mampu memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya



3. Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris
4. Mampu melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
5. Mampu melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya
6. Mampu mengatur/mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
7. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya
8. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
9. Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya
10. Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
11. Mampu mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas
12. Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya
13. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya

14. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi dibawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.
15. Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya

Standar kompetensi ini kemudian dijadikan acuan dalam pembuatan kurikulum dan bahan ajar Diklatpim Tingkat III oleh Lembaga Administrasi Negara. Dalam Keputusan Kepala LAN No. 540 Tahun 2001, Struktur kurikulum Diklatpim Tingkat III adalah:

#### 1. Kajian Sikap dan perilaku

Kajian ini diarahkan pada pengembangan dan penguasaan sikap dan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan internal dan eksternal. Mata diklat yang diajarkan untuk membentuk kompetensi ini adalah:

Kepemimpinan di Alam Terbuka  
Pengembangan Potensi Diri  
Kepemimpinan dalam Organisasi

#### 2. Kajian Manajemen Publik

Kajian ini diarahkan pada pembahasan dan penguasaan konsep-konsep manajemen publik yang relevan dalam menangani masalah-masalah sektor, lintas sektor, wilayah, dan lembaga dengan memperhatikan perkembangan lingkungan internal dan eksternal. Mata diklat yang masuk dalam kajian ini adalah:



- Analisis Kebijakan Publik
- Hukum Administrasi negara
- Membangun Pemerintahan yang Baik
- Kepemimpinan dalam Keragaman Budaya
- Negosiasi, Kolaborasi dan jejaring kerja
- Pengembangan pelaksanaan pelayanan prima
- Teknik-teknik analisis manajemen
- Pemberdayaan SDM
- AKIP dan Pengukuran Kinerja
- Teknologi Informasi dalam pemerintahan
- Telahaan Staf Paripurna

### 3. Kajian Pembangunan

Kajian ini diarahkan pada pemahaman dan penguasaan teori dan indikator pembangunan serta pemecahan masalah kebijakan utamanya yang terkait dengan bidang tugasnya. Mata diklat yang diajarkan dalam kajian ini meliputi:

- Teori dan Indikator Pembangunan
- Pembangunan daerah, sektor, dan nasional
- Sistem pengelolaan pembangunan
- Muatan teknis substantif lembaga

### 4. Aktualisasi

Pembelajaran ini diarahkan pada pembahasan isu-isu aktual, dan penerapan materi diklat. Mata diklat yang diajarkan adalah:

- Isu Aktual Sesuai Tema
- Observasi lapangan
- Kertas Kerja Perorangan
- Kertas Kerja Kelompok dan Kertas Kerja Angkatan.

### C. KONSEP EVALUASI PROGRAM DIKLAT

Pada umumnya orang akan menilai apakah suatu diklat itu berhasil atau tidak dengan melihat pada kualitas para alumnya. Apabila alumni diklat tersebut memperlihatkan kinerja atau perilaku yang lebih baik, maka diklat tersebut dapat dikatakan berhasil. Namun sebaliknya, apabila kinerjanya tetap saja atau bahkan lebih buruk, maka diklat tersebut bisa dikatakan gagal.

Proses penilaian tentang keberhasilan atau kegagalan suatu diklat secara umum disebut sebagai evaluasi diklat, khususnya yang difokuskan pada peserta diklat. Untuk memperoleh kejelasan tentang bagaimana kaitan antara suatu program diklat dengan evaluasi, bagian ini akan menjelaskan konsep evaluasi diklat yang dikaitkan dengan evaluasi kinerja alumni diklat.

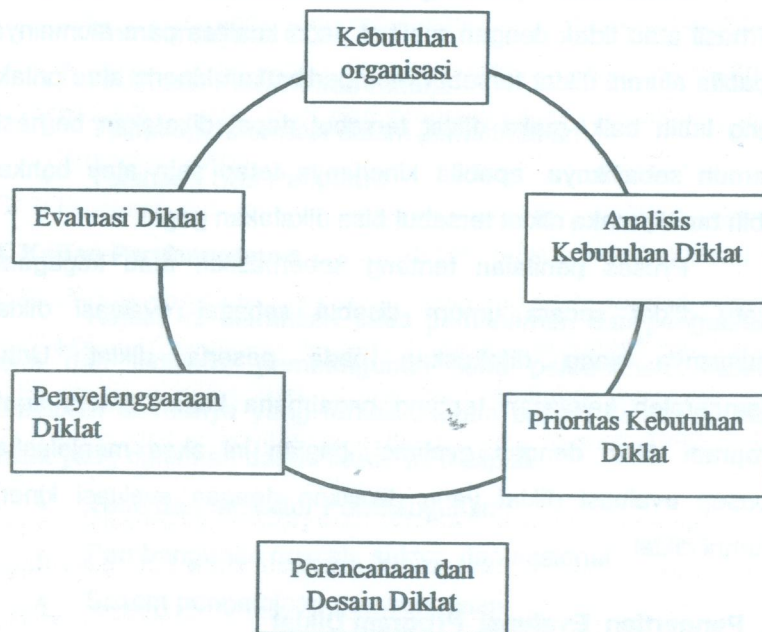
#### 1. Pengertian Evaluasi Program Diklat

Kegiatan evaluasi program diklat merupakan salah satu tahapan dalam proses Manajemen Diklat. Menurut Purwanto dan Suparman (1999), evaluasi merupakan salah satu mata rantai dalam sistem diklat yang harus dilaksanakan mulai dari awal proses perencanaan, proses pelaksanaan, pada akhir penyelenggaraan diklat sampai dengan setelah peserta diklat itu berada di tempat kerja. Sebagai suatu tahapan dalam pengelolaan



program diklat, peran evaluasi amat menentukan karena evaluasi menjadi alat manajer untuk mengetahui apakah diklat itu sudah mencapai tujuan atau tidak.

Dalam manajemen diklat dikenal beberapa tahapan yang harus dilakukan agar program diklat itu berjalan dengan efektif. Tahapan-tahapan ini digambarkan dalam suatu roda yang sering disebut sebagai "*training wheel*", dengan urutan sebagai berikut:



Dari gambar di atas, terlihat bahwa evaluasi program diklat merupakan tahapan kegiatan yang dilakukan untuk mengukur apakah penyelenggaraan diklat itu memenuhi kebutuhan organisasi atau tidak. Jadi evaluasi merupakan alat ukur untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan program diklat sesuai dengan kebutuhan di organisasinya.

Jadi apa yang dimaksud dengan evaluasi program diklat? Ada berbagai pengertian evaluasi diklat yang dikemukakan para ahli, baik itu yang menyangkut pengertian evaluasi secara umum maupun pengertian evaluasi khusus yang dikaitkan kegiatan pelatihan. Dalam konsep teknologi instruksional, kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang dapat terjadi kapan saja dan tanpa batasan frekuensinya, dalam keseluruhan kegiatan penerapan sistem instruksional (Purwanto dan Suparman, 1999). Dalam arti sempit evaluasi selalu dihubungkan dengan hasil belajar sedangkan dalam arti luas konsep evaluasi tidak hanya sekadar berkaitan dengan hasil belajar (Tayibnapis, 2000).

Secara sederhana Tyler (dalam Purwanto dan Suparman, 1999) mengartikan evaluasi sebagai proses yang menentukan sampai sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai. Sedangkan Scriven, Glas dan Stufflebeam menyatakan bahwa evaluasi adalah penilaian atas manfaat atau guna (Tayibnapis, 2000). Setiap usaha untuk memperoleh informasi atau umpan balik dari dampak program Diklat lalu kemudian memberikan penilaian terhadap hasil guna Diklat berdasarkan informasi tersebut menurut Hamblin (dalam Frances dan Bee, 1999) dapat dikatakan sebagai evaluasi.

Untuk memberikan pengertian yang lebih lengkap tentang konsep evaluasi Diklat ini berikut beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

- Evaluasi merupakan suatu usaha untuk menilai apakah suatu program diklat yang dikelola secara baik dan efisien menghasilkan produk yang relevan dan bernilai. Jadi evaluasi adalah suatu proses pengumpulan informasi yang akan



digunakan untuk membuat keputusan tentang program diklat itu sendiri (Hackett, 1997: 137).

- Evaluasi adalah suatu proses pengumpulan dan penilaian semua bukti tentang dampak dari pelaksanaan program diklat serta proses lainnya seperti analisis kebutuhan diklat atau perumusan tujuan diklat. Karena itu evaluasi dilaksanakan melalui suatu pengumpulan dan penganalisisan informasi secara sistematis yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang efektif berkaitan dengan seleksi, adopsi, perancangan, modifikasi serta nilai dari program diklat (Sanderson, dalam Truelove: 1995).
- Evaluasi merupakan pengumpulan data tentang kepuasan peserta terhadap program diklat, proses pembelajaran dan kemampuan mereka menerapkan materi di tempat kerjanya. Melalui evaluasi tersebut dapat diketahui akuntabilitas program diklat dan pencapaian kebutuhan pegawai dalam perspektif efektivitas biaya (Bernardin & Russell, 1993: 311).

Disamping itu Goldstein (dalam Harris dan DeSimone, 1994) menyatakan bahwa evaluasi merupakan pengumpulan informasi yang sistematis baik informasi deskriptif maupun informasi penilaian yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan tentang diklat yang berkaitan dengan seleksi, adopsi, nilai serta modifikasi dari berbagai aktivitas pembelajaran. Pengertian tersebut mengandung arti bahwa evaluasi melibatkan dua hal penting yaitu mengumpulkan informasi deskriptif dan melakukan penilaian. Informasi deskriptif memberikan gambaran tentang apa yang sedang terjadi atau telah terjadi sedangkan penilaian

menyampaikan pesan tentang pendapat atau keyakinan tentang apa yang sudah terjadi itu.

Kesimpulannya, evaluasi program diklat mensyaratkan minimal empat kegiatan. *Pertama*, menentukan apa saja yang akan dievaluasi (tujuan). *Kedua*, mengumpulkan informasi yang sistematis sesuai dengan cara atau metode yang sudah direncanakan sehingga informasi yang diperoleh merupakan informasi yang berguna. *Ketiga*, melakukan analisis berdasarkan data-data yang diperoleh, dan *keempat*, membuat keputusan tentang program tersebut berdasarkan penilaian analisis data.

## 2. Tujuan Evaluasi

Berdasarkan pengertian tentang evaluasi Diklat sebagaimana yang dikemukakan oleh para ahli didalamnya terkandung beberapa tujuan dari kegiatan evaluasi. Evaluasi pada dasarnya bertujuan untuk menilai keberhasilan suatu program diklat. Stufflebeam (dalam Tayibnapis, 2000) menyatakan bahwa berdasarkan jenis evaluasi, tujuan evaluasi dapat dibedakan antara evaluasi yang bertujuan untuk melayani pemegang keputusan atau *proactive evaluation*. dan evaluasi yang bertujuan untuk keperluan pertanggung-jawaban atau *retroactive evaluation* (dalam Tayibnapis: 2000).

Secara umum, tujuan diklat adalah untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat di masa yang akan datang. Dalam konteks ini, tujuan diklat dapat dikategorikan ke dalam empat pokok seperti yang dikatakan oleh Bee (1999):



- *to improve the quality of the training - in term of the delivery, e.g. trainer, method, length of training, the training objective – content, level*
- *to assess the effectiveness of – the overall course, trainer, training methods*
- *to justify the course - prove that benefits outweigh the costs*
- *to justify the role of training – for budget purpose, in cutback situations.*

Jika diamati dari keempat tujuan di atas, maka terlihat bahwa 2 tujuan pertama menyangkut masalah kualitas penyelenggaraan diklat itu sendiri, sedangkan 2 terakhir menyangkut masalah manfaat diklat (untuk peningkatan kinerja organisasi) hubungannya dengan biaya yang dikeluarkan. Biasanya evaluasi memiliki salah satu dari tujuan di atas sebagai fokus, misalnya jika terdapat keluhan tentang program diklat, kemudian evaluasi langsung mengidentifikasi penyebab dan meningkatkan kualitas diklat itu.

Begitu pula halnya Tayibnapis (2000) membedakan dua tujuan evaluasi berdasarkan fungsi evaluasinya. Pertama, evaluasi yang berfungsi formatif bertujuan untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan (program, orang, produk, dsb). Kedua, evaluasi yang berfungsi sumatif yang bertujuan untuk pertanggungjawaban, keterangan, seleksi atau lanjutan.

Van Wart, Cayer dan Cook (1993) menyatakan bahwa evaluasi diklat bertujuan untuk mengukur dan menilai keberhasilan keseluruhan program diklat, mencatat hasil-hasil yang diperoleh selama proses diklat berjalan, mengkaji hasil-hasil yang tidak dapat diukur serta untuk meneliti dampak samping dari diklat itu sendiri.

Sedangkan Frances dan Bee (1999) secara lebih spesifik menyebutkan bahwa evaluasi diklat bertujuan untuk sebagai berikut:

- Meningkatkan kualitas isi, tingkatan serta penyelenggaraan Diklat baik menyangkut tenaga pengajar, waktu penyelenggaraan serta sasaran;
- Menilai efektivitas keseluruhan penyelenggaraan diklat, tenaga pengajar dan metode pembelajaran;
- Menilai bahwa manfaat yang diperoleh lebih besar dari biaya yang dikeluarkan;
- Menilai peranan program diklat terutama yang berkaitan dengan anggaran.

Lebih spesifik lagi Sanderson (dalam Truelove, 1995) mengemukakan tujuan evaluasi program Diklat sebagai berikut:

- Menentukan sejauh mana sasaran program diklat telah tercapai
- Menentukan apakah sasaran diklat sudah dirumuskan secara benar
- Meningkatkan program diklat yang sedang dan akan dilaksanakan di masa mendatang
- Meningkatkan kualitas tenaga pengajar



- Menetapkan efektivitas biaya atau analisis manfaat dari program
- Menetapkan kontribusi dari fungsi kediklatan

Sementara itu Penny Hackett (1997) merumuskan tujuan evaluasi baik bagi pengajar, pelaksana diklat maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Bagi pengajar program diklat evaluasi dapat dijadikan suatu umpan balik (feedback) untuk memahami sejauh mana tujuan pembelajara telah tercapai dan untuk mengetahui efektivitas dari kegiatan pembelajaran yang diperlukan untuk peningkatan pengajara dalam proses pembelajaran.

Dari gambaran di atas, evaluasi program diklat ini merupakan evaluasi sumatif yang dilaksanakan setelah program selesai untuk mengetahui efektifitas penyelenggaraan dan keberhasilan program sebagai salah satu aspek akuntabilitas dalam pelaksanaan berbagai program diklat.

### 3. Model Evaluasi Program

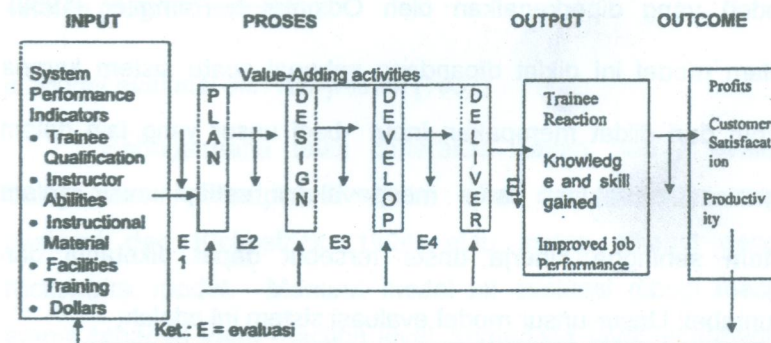
Model evaluasi adalah model desain evaluasi yang dibuat oleh ahli-ahli atau pakar-pakar evaluasi yang biasanya dinamakan sama dengan pembuatnya atau tahap pembuatannya (Tayibnapis, 2000). Dalam bidang pelatihan, pada umumnya dikenal berbagai model evaluasi yang dirancang untuk melaksanakan suatu program.

Terdapat banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para pakar maupun praktisi di bidang kediklatan, terutama yang berkaitan erat dengan dampak terhadap kinerja. Dalam bagian ini

akan dipaparkan tiga model evaluasi, dan model yang dijadikan rujukan dalam penelitian evaluasi ini.

#### a. Model Input, Proses, dan Output (IPO) dari Bushnell (1990)

Dari sekian banyak model, diantaranya adalah model IPO (*input, proses output*) yang diperkenalkan oleh Bushnell (1990) dalam Marwansah dan Mukharam. Dia mengemukakan bahwa sistem pelatihan yang baik merupakan suatu proses, yaitu mulai dari awal pelatihan sampai pada karyawan yang dilatih kembali ke lingkungan pekerjaan kembali. Sistem yang dia kembangkan dikenal dengan istilah "*input, process, output model*". Pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa evaluasi terhadap pelatihan harus sudah mulai dilaksanakan ketika input dari pelatihan mulai ada, yaitu *Trainee qualification, instructor abilities, instructional materials, facilities training, dollars*. Sedangkan evaluasi berujung pada penilaian *Profit, Customer satisfaction, Productivity*.



Sumber :

Bushnell, *Training and Development Journal*. (1990, 41-43).1



Gambar di atas memperlihatkan bahwa evaluasi terjadi di setiap tahapan dalam proses perencanaan, penyusunan, pengembangan dan pelaksanaan diklat sampai ke tahapan pada output dan outcome sebagai bahan perbaikan untuk melaksanakan program berikutnya. Misalnya proses perencanaan (plan) dilakukan dan langsung dievaluasi sebelum melangkah ke proses penyusunan (desain). Proses perencanaan itu dievaluasi apakah terdapat permasalahan atau tidak. Jika ada kekurangan akan dicatat dan mungkin dapat langsung diperbaiki. Kemudian baru melangkah ke proses desain. Begitupun juga pada proses evaluasi outcome, jika terdapat kekurangan pada outcome, maka hasil evaluasi tersebut dijadikan bahan pertimbangan untuk input program diklat selanjutnya.

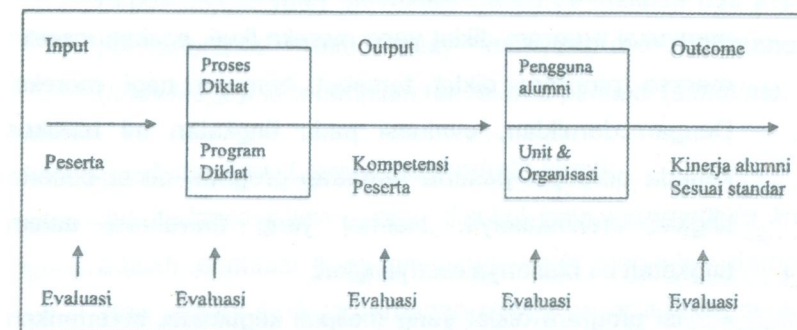
#### b. Model sistem dari Odiorne & Rummler (1988)

Model evaluasi yang lain adalah model sistem (system model) yang diperkenalkan oleh Odiorne & Rummler (1988). Dalam model ini diklat dipandang sebagai suatu sistem karena output dari diklat merupakan input bagi unsur yang lain dalam organisasi. Evaluasi harus mengevaluasi setiap unsur dalam sistem sehingga kinerja unsur tersebut dapat diketahui dan akuntabel. Unsur-unsur model evaluasi sistem ini adalah:

- Input
- Proses
- Output

- Penerima / Pengguna
- Tujuan sistem

Kelima unsur tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Dalam model ini pelaksanaan evaluasi dilakukan dalam setiap unsur atau tahapan organisasi sehingga bisa diketahui kelemahan dan kekurangannya untuk kemudian diperbaiki dan dimodifikasi untuk memberikan hasil yang maksimal. Model sistem ini menekankan evaluasi pada saat program berlangsung dan juga setelah program selesai.

#### c. Model evaluasi dari Kickpatrick (1987)

Sebagaimana telah diutarakan dalam Bab I, evaluasi kinerja alumni Diklatpim Tk. III ini akan menggunakan model evaluasi dari Kickpatrick (1994) atau sering dikenal dengan Kickpatrick model. Menurut model ini evaluasi dibagi menjadi empat tahapan yaitu reaction level, immediate level, intermediate level dan ultimate level. Keempat tahapan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.



**a) Reaction Level**

*Reaction Level* adalah evaluasi yang dilaksanakan untuk mengukur reaksi peserta terhadap program diklat. Evaluasi ini untuk menjawab pertanyaan apakah peserta puas dan menyukai program diklat yang mereka ikuti, apakah mereka merasa program diklat tersebut berguna bagi mereka. Dengan demikian, evaluasi pada tingkatan ini terfokus kepada persepsi peserta terhadap program diklat beserta tingkat efektivitasnya. Hal-hal yang dievaluasi dalam tingkatan ini biasanya menyangkut:

- Isi program diklat yang meliputi kegunaan, ketertarikan peserta terhadap diklat, lamanya penyelenggaraan, ketersediaan materi pembelajaran, metode pembelajaran dan lain sebagainya.
- Tenaga pengajar yang meliputi kredibilitas pengajar, kemampuannya dalam menyajikan materi pembelajaran, kemampuan berkomunikasi, antusiasme dan lain sebagainya.
- Fasilitas diklat yang meliputi asrama, ruang pembelajaran, pelayanan, lokasi dan lain sebagainya.

**b) Learning Level (immediate level)**

*Learning evaluation* atau disebut juga *immediate level* merupakan evaluasi untuk mengukur sejauh mana peserta telah mempelajari materi-materi yang diberikan selama diklat. Evaluasi ini menurut Frances dan Bee (1999) adalah pertanyaan untuk mengukur sejauh mana tujuan dan sasaran diklat telah tercapai, misalnya apakah peserta telah

mencapai tingkatan standar atau kompetensi yang telah ditentukan. Kedua evaluasi ini juga untuk mengukur hal-hal yang sudah diperoleh oleh peserta selama mengikuti diklat. Aspek-aspek yang dievaluasi biasanya meliputi tiga aspek pembelajaran yaitu yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan perilaku (*attitudes*).

**c) Job behaviour Level (intermediate level)**

*Job behaviour level* atau disebut juga *intermediate level* adalah evaluasi yang ditujukan untuk mengukur dampak atau pengaruh diklat terhadap kinerja peserta diklat setelah kembali ke tempat kerjanya. Dengan demikian evaluasi ini untuk menilai apakah peserta diklat melakukan proses transformasi baik mencakup pengetahuan, keterampilan maupun perilaku di tempat kerjanya.

**d) Results Level (ultimate level)**

*Results level* atau disebut juga dengan *ultimate level* adalah evaluasi yang ditujukan untuk mengukur dampak diklat terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi dalam hal ini mulai dari tingkatan individual pegawai maupun tingkatan organisasional. Kinerja individual pegawai misalnya peningkatan produktivitas, peningkatan penjualan oleh tenaga-tenaga pemasaran, sedangkan kinerja organisasional misalnya kualitas modal, keuntungan serta kualitas kerja pegawai.



Evaluasi kinerja alumni Diklatpim Tk.III ini akan meneliti satu aspek dari model Kickpatrick ini yaitu pada level *job behavior* atau *intermediate level*. Pada level ini evaluasi ditujukan untuk mengetahui kinerja alumni diklat sebagai dampak dari proses pembelajaran yang diikuti selama proses diklat.

#### 4. Obyek Evaluasi

Obyek evaluasi adalah menyangkut apa yang akan dievaluasi. Menurut Purwanto dan Suparman (1999) banyak hal dalam program diklat yang dapat dan perlu dievaluasi. Namun demikian untuk menentukan obyek yang akan dievaluasi disarankan untuk memandang program diklat sebagai suatu sistem yang di dalamnya terdapat berbagai sistem. Tiga komponen utama dalam diklat yang menjadi objek evaluasi adalah input, proses dan produk.

##### a. Input Diklat sebagai obyek evaluasi

Input diklat yang dapat dijadikan sebagai obyek evaluasi antara lain meliputi aspek instruktur dan fasilitator, sumber keuangan, sumber daya manusia penyelenggara Diklat, fasilitas dan organisasi kediklatan. Fasilitas antara lain meliputi bangunan fisik, perpustakaan, media instruksional dan peralatan penunjang lainnya. Fasilitator antara lain yang dievaluasi adalah menyangkut aspek kualifikasi, pemanfaatan, kondisi layanan serta efektivitasnya.

##### b. Proses Diklat sebagai obyek evaluasi

Proses diklat yang dapat dijadikan obyek evaluasi biasanya meliputi metode pelatihan, isi kurikulum, tujuan diklat, bimbingan, evaluasi dan lain sebagainya.

#### c. Produk Diklat sebagai obyek evaluasi

Produk diklat yang dijadikan obyek evaluasi menyangkut pengetahuan, keterampilan, sikap dan kinerja peserta baik sebelum, selama maupun setelah mengikuti diklat.

Selain ketiga obyek evaluasi tersebut, Tovey & Lawlor (2004) menambahkan satu aspek lagi yaitu evaluasi biaya atau anggaran diklat. Evaluasi biaya ingin meneliti apakah biaya yang dikeluarkan sudah sesuai dengan hasil yang didapat (*cost & benefit analysis*). Apakah terdapat inefisiensi dalam pembiayaan anggaran diklat. Hal ini amat relevan dengan program-program diklat di instansi pemerintah yang umumnya berbiaya besar, namun menghasilkan output dan outcome yang kurang memuaskan.

Dalam evaluasi kinerja alumni Diklatpim Tk III ini, objek yang akan dievaluasi adalah produk diklat yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta diklat setelah mereka kembali ke tempat kerja. Ketiga aspek tadi membentuk kompetensi alumni diklat yang diaktualisasikan dalam kinerja mereka ketika melaksanakan berbagai tugas dan perannya di instansinya masing-masing.

#### D. PENGUKURAN KINERJA ALUMNI DIKLAT

##### 1. Definisi Kinerja

Kata kinerja sudah menjadi kata populer dan menarik dalam pembicaraan manajemen sektor publik. Popularitas dan daya tarik konsep ini dikarenakan bahwa kinerja merupakan sebuah konsep yang sangat luas dan juga tersamar: maknanya sering berbeda untuk setiap orang pada konteks yang berbeda.



Bisa terjadi satu lembaga publik memfokuskan pada kinerja keuangan, sementara politisi lebih tertarik pada efektivitas kebijakan, dan konsumen ataupun masyarakat lebih peduli dengan kualitas pemberian pelayanan. Kenyataan ini menjadi kesulitan sendiri dalam merancang standar yang sama mungkin digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang dimensi yang berbeda dari kinerja.

Secara etimologis, kinerja merupakan terjemahan dari kata Bahasa Inggris "*performance*" yang berakar kata *to perform*. Dalam bahasa Inggris, kata ini memiliki tiga arti, yaitu:

- melakukan, menjalankan dan melaksanakan
- Memenuhi atau menjalankan kewajiban
- Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab  
(*Oxford Learner's Dictionary*)

Berdasarkan analisis etimologis ini, Prawirosentono (1999) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal dan sesuai dengan moral dan etika.

Bernadin & Russel (1993:379) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil kerja yang didapat oleh seseorang pada suatu fungsi atau kegiatan pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Misalnya, seorang pejabat eselon III harus memiliki kompetensi untuk memimpin rapat. Kinerja memimpin rapat itu dapat dievaluasi dari hasil-hasil rapat yang dicatat sebagai hasil dari kinerja dia selama memimpin rapat tersebut. Kualitas kinerja

(baik atau buruk) umumnya merujuk pada rata-rata hasil kerja seseorang ketika dia melaksanakan tugas atau fungsinya.

Dalam tataran pengembangan SDM, konsep kinerja sering dilihat dari dua sisi yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merujuk pada hasil kerja seorang pegawai yang diukur berdasarkan standar kinerja yang berlaku di organisasi tersebut. Kinerja organisasi, di lain pihak, menunjuk pada hasil kerja suatu organisasi yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut. Secara logis, terdapat hubungan yang erat antara kinerja individu dengan organisasi karena bila kinerja individu pegawai meningkat maka kinerja organisasi pun akan meningkat pula.

Untuk mendorong kinerja individu pegawai yang memenuhi standar, organisasi perlu memfasilitasi keberadaan faktor-faktor positif pendorong kinerja dan meminimalisir faktor-faktor negatif yang menghambat kinerja. Menurut Haris dan DeSimone (1994), faktor yang mempengaruhi kinerja individu pegawai dapat dikelompokkan menjadi:

### 1. Faktor internal individu pegawai

Faktor-faktor internal ini meliputi motivasi kerja, sikap dan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Faktor-faktor ini sulit untuk diamati karena ada dalam diri pegawai kecuali jika yang bersangkutan diperintah untuk mengungkapkan atau mendemonstrasikannya.



## 2. Faktor eksternal di luar individu pegawai

Faktor eksternal ini melingkupi hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti sistem kompensasi, kondisi hubungan dengan teman kerja, hubungan dengan atasan, atau pun kondisi keluarga dan masyarakat sekitar.

## 2. Hubungan Kinerja dengan Program Diklat

Untuk melihat bagaimana suatu program pendidikan dan pelatihan dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai, Gagne & Briggs (1979) mengidentifikasi hubungan antara proses belajar dengan kinerja seseorang dengan memfokuskan analisis pada dua aspek yaitu: taksonomi hasil belajar dan teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan hasil belajar tersebut.

Gagne melihat bahwa kinerja seseorang terbentuk oleh 5 kelompok pengetahuan dan keterampilan yang berbeda-beda, dimana kelima kelompok ini memerlukan penguatan dan kondisi belajar yang berbeda pula. Kelima kelompok kinerja tersebut adalah:

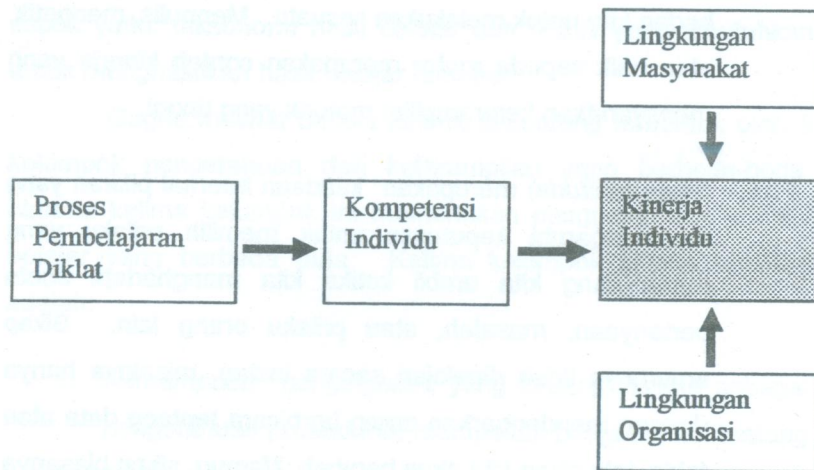
1. *Kemampuan pengingatan*, yang kadang disebut sebagai pengetahuan prosedural, merupakan pengetahuan tentang peraturan, konsep, dan prosedur yang kita ikuti ketika kita menyelesaikan tugas-tugas. Misalnya, pengetahuan tentang tata bahasa yang kita gunakan untuk berbicara atau menulis.

2. *Informasi verbal*, atau pengetahuan deklaratif, melibatkan kemampuan untuk menyatakan atau mengungkapkan sesuatu seperti fakta atau ide.
3. *Strategi intelektual* atau pengetahuan stratejik merupakan keterampilan yang kita gunakan untuk mengontrol cara kita belajar, berpikir dan mengingat. Strategi kognitif membantu kita untuk menentukan pengetahuan prosedural dan informasi verbal mana yang harus kita gunakan untuk memecahkan suatu masalah.
4. *Keterampilan motorik* melibatkan kemampuan gerak badan kita untuk melakukan sesuatu. Menulis, mengetik, atau naik sepeda motor merupakan contoh kinerja yang mensyaratkan keterampilan motorik yang tinggi.
5. *Sikap (attitude)* merupakan keadaan internal pikiran yang mempengaruhi keputusan untuk memilih perilaku yang mana yang kita ambil ketika kita menghadapi suatu pertanyaan, masalah, atau perilaku orang lain. Sikap umumnya tidak dipelajari secara instan, misalnya hanya dengan mendengarkan orang berbicara tentang data atau fakta, lalu sikap kita akan berubah. Namun, sikap biasanya dipelajari dalam jangka waktu yang lama yang melibatkan pengalaman hidup orang tersebut.

Untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan, program diklat harus mampu memberikan pengalaman belajar yang mencakup kelima kelompok kinerja tersebut. Apabila proses



pembelajaran tersebut sudah memenuhi kelima kelompok tersebut, maka kinerja yang diharapkan sebagai hasil dari diklat tersebut akan tercapai. Namun perlu diingat bahwa kinerja merupakan aktualisasi dari kompetensi yang diperoleh selama diklat. Aktualisasi kompetensi amat bergantung dari berbagai faktor eksternal yang memengaruhi individu yang bersangkutan yaitu lingkungan organisasi, seperti kolega, penghargaan pimpinan, dan lain-lain, serta lingkungan masyarakat seperti kondisi keluarga, atau masyarakat dimana organisasi itu berada. Hubungan linear antara proses pembelajaran diklat, kompetensi, dan kinerja dapat digambarkan dalam bagan berikut:



### 3. Pengukuran Kinerja (*performance appraisal*)

Apabila penelitian ini ingin mengevaluasi kinerja, maka perlu dibahas mengenai konsep pengukuran kinerja dalam teori manajemen sumber daya manusia. Pengukuran kinerja adalah proses penilaian terhadap catatan hasil kerja seseorang ketika

yang bersangkutan melaksanakan suatu pekerjaan pada periode tertentu.

Menurut Bernadin & Russel (1993), dalam melakukan pengukuran kinerja terdapat tiga hal yang harus diperhatikan yaitu: 1) fokus pengukuran, 2) kriteria pengukuran, dan 3) deskripsi tingkat kinerja. Fokus pengukuran kinerja dapat berorientasi pada orang yang melaksanakan pekerjaan, atau pada catatan hasil kerja yang telah dilakukan seseorang.

Aspek yang kedua adalah kriteria untuk mengukur kinerja, dan pada umumnya menggunakan 6 kriteria, yaitu:

- Kualitas:** ukuran untuk menentukan apakah hasil atau proses pekerjaan mendekati sempurna, dalam arti mendekati standar yang telah ditetapkan
- Kuantitas,** ukuran yang menerangkan jumlah yang dihasilkan yang diungkapkan dalam nilai uang, jumlah unit, jumlah kegiatan yang diselesaikan.
- Waktu:** ukuran yang menentukan apakah kegiatan itu diselesaikan dalam waktu yang sesingkat-singkatnya dan dihubungkan dengan hasil kegiatan tersebut
- Efektifitas biaya:** ukuran untuk menentukan apakah sumber daya organisasi yang digunakan (manusia, uang, teknologi, atau bahan) dapat menghasilkan output yang tertinggi.
- Kebutuhan akan pengawasan:** ukuran untuk menentukan apakah seseorang yang melakukan pekerjaan perlu



pengawasan atau tidak untuk menghasilkan output yang tinggi.

- f. Pengaruh interpersonal: ukuran untuk menentukan bahwa pegawai yang diukur kinerjanya dapat mendorong perasaan harga diri, kemauan positif, dan kerjasama dengan koleganya.

Aspek yang ketiga yaitu deskripsi tingkat kinerja yang dijadikan sebagai "patokan" untuk menetapkan apakah kinerja seseorang itu memuaskan atau tidak. Deskripsi tingkat kinerja ini bisa berupa tiga bentuk: *frase kata sifat*, *deskripsi perilaku* atau *insiden penting*, dan *hasil kerja*. Frase kata sifat seperti memuaskan, baik, buruk mungkin terlalu subyektif dan sulit untuk menemukan keajegannya. Deskripsi perilaku atau insiden penting mungkin akan lebih obyektif karena bentuknya menggunakan indikator perilaku seperti kalau mengukur kinerja pemimpin yang "memberdayakan bawahan", maka deskripsi kinerjanya adalah "memberi penjelasan tugas pada bawahan. Insiden penting bisa digunakan pula sebagai deskripsi kinerja, misalnya jumlah keluhan pelanggan, kegagalan program dan lain-lain. Yang terakhir adalah deskripsi tingkat kinerja dengan menggunakan hasil kerja yang melibatkan angka untuk mengukur jumlah unit yang dihasilkan atau jumlah kegiatan yang diselesaikan.

Dalam penelitian evaluasi kinerja Diklatpim Tk. III ini, pengukuran kinerja diarahkan pada deskripsi tingkat kinerja yang dihubungkan dengan standar kompetensi yang sudah disusun. Misalnya, kalau kompetesinya adalah mampu melakukan

pendelegasian wewenang terhadap bawahannya, maka indikator sebagai deskripsi tingkat kinerjanya adalah memberikan kewenangan kepada bawahannya untuk membuat keputusan tentang pekerjaan yang dilakukannya.

#### 4. Kerangka Pengukuran Kinerja Alumni Diklatpim Tingkat III

Dengan gambaran pengukuran kinerja di atas, pengukuran kinerja alumni Diklatpim Tingkat III ini merujuk pada standar kinerja dimana pejabat eselon III tersebut seharusnya mengaktualisasikan kompetensinya di tempat kerjanya. Standar kinerja dimaksud diambil dari standar kompetensi yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Negara.

Untuk memberi gambaran tentang indikator atau deskripsi tingkat kinerja yang seharusnya dimiliki oleh para pejabat struktural eselon III, berikut ini dijelaskan tentang deskripsi kompetensi yang menjadi fokus dalam penelitian evaluasi ini. Sebagaimana diungkapkan sebelumnya, kompetensi yang akan divalusi ini terdiri dari:

##### a. Kinerja Kepemimpinan

Kinerja kepemimpinan adalah aktualisasi kompetensi kepemimpinan yang dimiliki oleh alumni diklat dalam memberikan arahan, contoh, dorongan, dan perhatian kepada seluruh pegawai yang ada di unit yang dipimpinnya. Deskripsi tingkat kinerja (indikator kinerja) yang ingin dievaluasi dari kompetensi kepemimpinan ini meliputi:



1. *Menumbuhkan-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai di unit kerjanya.*

Kinerja ini mencakup kemampuan eselon III untuk mendorong para pegawai untuk mencoba metode kerja baru, teknologi baru yang bertujuan agar hasil kerja akan lebih maksimal. Inovasi dan kreasi akan muncul manakala pemimpin bersifat terbuka menerima ide-ide baru dari bawahannya.

2. *Memberdayakan pegawai di unit kerjanya.*

Kinerja ini mencakup kemampuan pejabat eselon III untuk meningkatkan kemampuan pegawainya dengan memberikan kesempatan untuk ikut diklat, lokakarya, atau kegiatan lainnya yang bertujuan agar kompetensi bawahan lebih meningkat.

3. *Memberikan motivasi pada pegawai di unit kerjanya.*

Pemberian motivasi bisa berupa ungkapan-ungkapan pujian atas kinerja yang telah dicapai, atau dorongan moral ketika pegawai menghadapi masalah dan kesulitan dalam pelaksanaan tugas.

4. *Menyampaikan telahaan staf kepada atasan dalam rangka efektifitas pelaksanaan tugas unit kerjanya.*

Kinerja ini mencakup kemampuan pejabat eselon III untuk memberikan gagasan, dan ide tertulis kepada atasannya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas dan kinerja organisasi yang maksimal.

## b. Kinerja Manajemen

Kinerja manajemen dievaluasi melalui indikator-indikator atau deskripsi kinerja manajemen yang merujuk pada standar kompetensi manajemen eselon III. Deskripsi kinerja manajemen ini meliputi:

1. *Melakukan pengorganisasian kerja di unit kerjanya.*

Kinerja ini mencakup kemampuan pejabat eselon III untuk melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap tugas pokok dan fungsi unit kerjanya. Pengorganisasian juga meliputi kemampuan untuk menentukan alokasi biaya, jumlah sumber daya manusia yang diperlukan, metode kerja yang tepat, serta peralatan dan teknologi kerja yang harus digunakan.

2. *Melakukan pendelegasian wewenang kepada bawahan*

Dalam prinsip manajemen modern, seorang pemimpin yang efektif adalah yang mampu mendelegasikan wewenang kepada bawahan sehingga mereka memiliki keleluasaan untuk membuat keputusan-keputusan dalam rangka penyelesaian pekerjaan. Mendelegasikan wewenang berarti memberikan otoritas untuk memutuskan tanpa harus berkonsultasi dulu dengan atasan.

3. *Mengatur sumberdaya-sumberdaya organisasi untuk efektifitas pelaksanaan tugas organisasi.*



Kinerja ini berkaitan dengan kemampuan eselon III untuk mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki sehingga dicapai hasil kerja yang maksimal. Pengelolaan ini tentunya harus berdasarkan prinsip efektif dan efisien.

**4. Membangun jaringan kerja dengan unit lain atau instansi lain untuk kelancaran pelaksanaan tugas**

Kinerja ini meliputi kemampuan pejabat eselon III untuk menjalin jaringan kerja baik dengan unit-unit lain dalam satu organisasi, maupun dengan instansi lain yang memiliki bidang pekerjaan yang sama dengan instansinya.

**5. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya.**

Sebagai atasan yang membawahi beberapa pejabat eselon IV, pejabat eselon III harus mampu melakukan komunikasi, koordinasi dan sinkronisasi pekerjaan antar unit eselon IV bawahannya.

**6. Menetapkan pengawasan dan pengendalian.**

Kinerja ini mencakup kemampuan eselon III untuk melakukan pengawasan kepada bawahannya dan pengendalian terhadap berbagai tugas dan pekerjaan yang diembannya.

**c. Kinerja Penggunaan Teknologi Informasi**

Kinerja penggunaan teknologi informasi dievaluasi melalui indikator penggunaan Teknologi Informasi oleh para pejabat eselon III. Indikator ini meliputi hanya satu aspek yaitu:

**1. Mendayagunakan teknologi informasi**

Kinerja ini mencakup penggunaan dan pemanfaatan teknologi informasi bagi kelancaran pelaksanaan tugas seperti penggunaan komputer dalam jaringan lokal (*local area network*), penggunaan surat elektronik (*e-mail*), dan penggunaan internet untuk menunjang keberhasilan pekerjaan.

Sebagaimana telah dikemukakan di atas, penelitian ini berasumsi bahwa ketiga kinerja alumni Diklatpim Tk III ini merupakan aktualisasi dari kompetensi yang didapat para peserta ketika mereka mengikuti proses pembelajaran Diklatpim Tingkat III. Sebagaimana diketahui dalam kurikulum Diklatpim Tk III, ketiga kompetensi ini merupakan tujuan utama yang ingin dicapai ketika para peserta menyelesaikan pembelajaran diklat.

Pembentukan kompetensi sikap dan perilaku kepemimpinan, manajemen publik, dan teknologi informasi ini merupakan hasil proses pembelajaran dalam kajian-kajian sebagai berikut:

**a. Kajian Sikap dan Perilaku Kepemimpinan**

Kajian ini diarahkan pada pengembangan dan penguasaan sikap dan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan internal dan eksternal. Kajian ini meliputi mata diklat:

**1. Kepemimpinan di Alam Terbuka**

Mata diklat ini membahas tentang aktualisasi kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang meliputi mengenali diri



sendiri, orang lain, kelompok, dan lingkungan melalui refleksi pengalaman di alam terbuka. Tujuan mata diklat ini adalah agar para peserta mampu mengaktualisasikan perilaku kepemimpinan dan mempunyai penghayatan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinannya.

## 2. *Pengembangan Potensi Diri*

Mata diklat ini membahas pengertian, manfaat dan pengembangan potensi pribadi, teknik-teknik pengembangan potensi diri serta rancangan pengembangan potensi diri. Tujuan mata diklat ini adalah agar peserta mampu menjelaskan dan menerapkan teknik-teknik pengembangan potensi diri menuju optimalisasi diri pribadi yang efektif.

## 3. *Kepemimpinan dalam Organisasi*

Mata diklat ini membahas pengertian tentang dasar kepemimpinan yang efektif, gaya kepemimpinan, serta pengertian EQ (*Emotional Quotient*) atau kecerdasan emosional yang mempengaruhi kepemimpinan. Tujuan mata diklat ini adalah agar peserta mampu menjelaskan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam organisasi secara efektif dan efisien.

## 4. *Kepemimpinan dalam Keragaman Budaya*

Mata diklat ini membahas pengertian, makna, kekuatan dan kelemahan kepemimpinan dalam keragaman baik dalam organisasi maupun dalam masyarakat serta implikasi dan konsekuensinya dalam penerapan kepemimpinan yang tepat. Tujuan mata diklat ini adalah agar

peserta mampu menjelaskan keragamannya dalam organisasi dan masyarakat Indonesia, keragaman sebagai kekuatan dan kelemahan, implikasi, konsekuensi dan kemungkinan masalah kepemimpinan dan menerapkan kepemimpinan yang tepat dalam pengelolaan masalah keragaman.

## b. *Kajian Manajemen Publik*

Kajian ini diarahkan pada pembahasan dan penguasaan konsep-konsep manajemen publik yang relevan dalam menangani masalah-masalah sektor, lintas sektor, wilayah dan lembaga, dengan memperhatikan dinamika perkembangan lingkungan internal dan eksternal. Kajian ini terdiri dari mata diklat:

### 1. *Analisis Kebijakan Publik*

Mata diklat ini membahas pengertian, konsep pokok, metode analisis kebijakan publik yang mencakup sistem strata, proses, siklus kebijakan dalam pembuatan kebijakan publik. Tujuan mata diklat ini adalah agar peserta memahami berbagai konsep pokok, metode analisis kebijakan publik yang mencakup sistem strata, proses, siklus kebijakan dalam pembuatan kebijakan publik.

### 2. *Negosiasi, Kolaborasi dan Jejaring Kerja*

Mata diklat ini membahas pengertian, makna, prinsip dan teknik negosiasi, kolaborasi, serta jejaring kerja. Tujuan mata diklat ini adalah agar peserta mampu menjelaskan dan menerapkan konsep, prinsip dan teknik negosiasi, kolaborasi serta jejaring kerja.



### 3. Pengembangan pelaksanaan pelayanan prima

Mata diklat ini membahas pengertian, makna, standar, paradigma dan strategi pelayanan prima, serta pengembangan perilaku pelayanan dalam suatu lingkungan kerja. Tujuan mata diklat ini adalah agar peserta mampu menjelaskan pengertian, makna, standar, paradigma dan strategi pelayanan prima, serta mampu mengembangkan perilaku pelayanan di unit kerjanya.

### 4. Teknik-teknik analisis manajemen

Mata diklat ini membahas pengertian, makna, dan macam-macam teknik analisis manajemen, kinerja organisasi, cara mencapai kinerja, tujuan organisasi dan ukuran kinerja, identifikasi dan analisis kekuatan organisasi, strategi rencana kegiatan, serta pelaksanaannya. Tujuan mata diklat ini adalah agar peserta mampu menjelaskan, menerapkan teknik-teknik perencanaan kinerja dan teknik analisis manajemen lainnya pada organisasi / unit kerjanya

### 5. Pemberdayaan SDM

Mata diklat ini membahas pengertian, makna, model dan strategi pemberdayaan SDM, serta implementasi pengembangan staf di unit kerja organisasinya. Tujuan mata diklat ini adalah agar peserta mampu menjelaskan, menerapkan prinsip-prinsip perencanaan dan pemberdayaan SDM.

### 6. AKIP dan Pengukuran Kinerja

Mata diklat ini membahas pengertian, makna, dan upaya mewujudkan pertanggungjawaban penyelenggaraan tugas pokok organisasi dalam melaksanakan program dan

kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan asas dan fungsi yang diembannya, serta pengukuran kinerja organisasinya. Tujuan mata diklat ini adalah agar peserta mampu menjelaskan, menerapkan prinsip dan konsep akuntabilitas serta pengukuran kinerja dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya di masing-masing instansi.

### 7. Telaahan Staf Paripurna

Mata diklat ini membahas pengertian, makna dan konsep telaahan staf paripurna, pentingnya telaahan staf, menerapkan metode pemecahan masalah dalam kerja staf, mempergunakan format kerja staf, serta menganalisis permasalahan nyata dan menyampaikan saran yang efektif. Tujuan mata diklat ini adalah agar peserta mampu menyusun dan menjelaskan pelaksanaan pekerjaan staf sesuai dengan prinsip keparipurnaan.

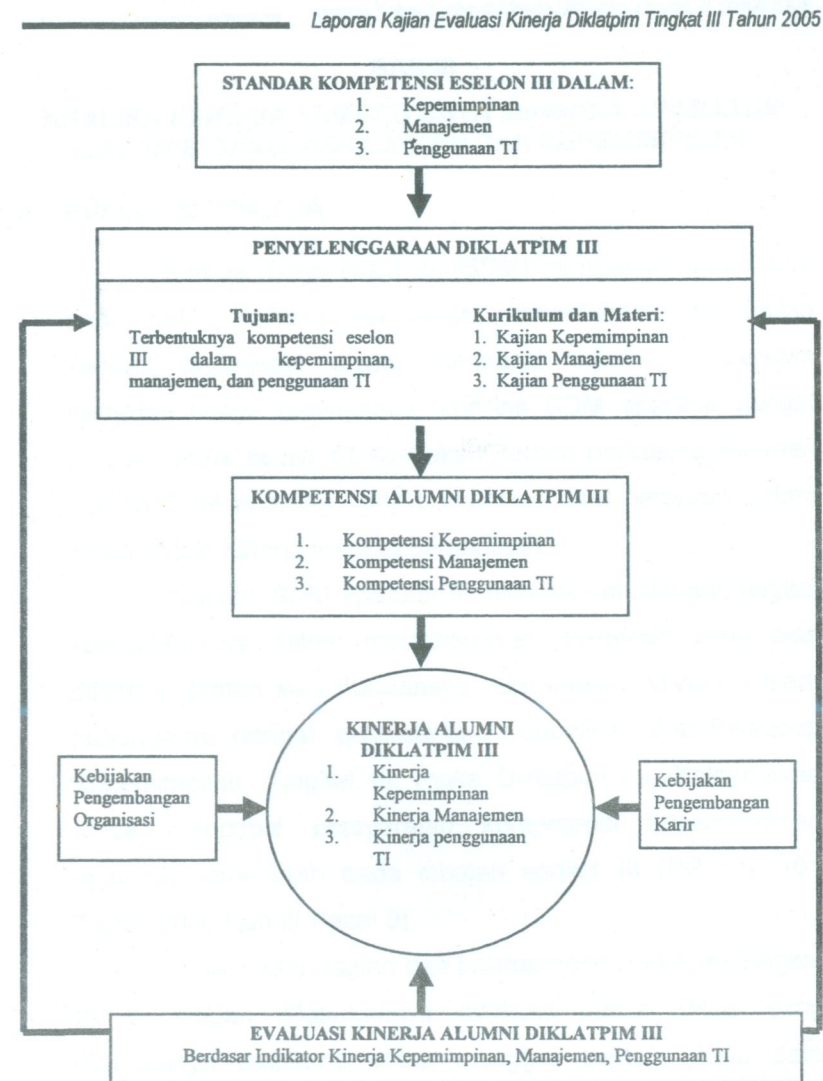
### 8. Teknologi Informasi dalam pemerintahan

Mata diklat ini membahas pengertian, makna, dan pentingnya penggunaan teknologi informasi dalam pemerintahan, evolusi teknologi informasi dalam pemerintahan, jenis dan pemanfaatan teknologi informasi dan publikasi dalam rangka meningkatkan kinerja instansi. Tujuan mata diklat ini adalah agar peserta mampu menjelaskan pengertian, makna dan pentingnya penggunaan teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja di instansinya.



## E. KERANGKA BERPIKIR PENELITIAN EVALUASI KINERJA ALUMNI DIKLATPIM TINGKAT III

Setelah membahas berbagai aspek yang menjadi dasar penelitian evaluasi ini, maka pada bagian akhir ini akan digambarkan bagaimana alur berpikir penelitian yang dijadikan acuan untuk melaksanakan proses penelitian evaluasi ini. Sebagaimana diketahui, penelitian ini berangkat dari standar kompetensi pejabat struktural eselon III yang disusun oleh Badan Kepegawaian Negara. Berdasarkan standar inilah penyelenggaraan dan kurikulum Diklatpim Tk. III disusun dan dilaksanakan untuk membentuk kompetensi pejabat struktural eselon III. Kompetensi ini kemudian diaktualisasikan menjadi kinerja pejabat struktural eselon III yang dipengaruhi oleh dua faktor besar yaitu kebijakan pengembangan organisasi dan karir. Kinerja pejabat struktural eselon III ini dievaluasi berdasarkan indikator atau deskripsi kinerja yang difokuskan pada tiga aspek yaitu kinerja kepemimpinan, manajemen, dan penggunaan teknologi informasi. Berdasarkan penjelasan di atas, kerangka berpikir penelitian evaluasi kinerja alumni ini dapat disajikan sebagai berikut (halaman berikutnya):





### BAB III

## ANALISA KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DALAM BIDANG MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

### A. EVALUASI KINERJA

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur paling penting dan sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian upaya peningkatan kualitas SDM aparatur sangat penting untuk selalu dilaksanakan secara berkesinambungan karena SDM aparatur yang berkualitas turut berperan dalam menentukan kinerja instansi pemerintah.

Kualitas SDM aparatur ini dicerminkan dengan tingkat kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaan yang bisa dilihat tingkatan keberhasilannya dari kinerja individu. Dalam hubungannya dengan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, maka Diklatpim ini dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah pada jabatan eselon III (PP No. 101 Tahun 2000 Bab III Pasal 9).

Salah satu bagian dari pelaksanaan Diklatpim Tingkat III ini adalah dilakukannya evaluasi pasca Diklat yang diantaranya mencoba untuk menggali sejauh mana para alumni mampu menerapkan pengetahuan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya (Pedoman Penyelenggara Diklatpim Tingkat III Nomor: 540/XIII/10/6/2001).



Evaluasi kinerja ini dilakukan terhadap alumni Diklatpim Tingkat III dengan melihat 3 (tiga) aspek yaitu:

1. Aspek Kinerja Kepemimpinan;
2. Aspek Kinerja Manajemen;
3. Aspek Kinerja Penggunaan Teknologi Informasi.

### 1. Kepemimpinan

Setiap orang mempunyai unsur karakteristik pemimpin, mempunyai kebutuhan egoistis ingin maju, ingin berprestasi, mengendalikan dirinya sendiri, ingin tampil lebih baik, ingin mengaktualisasikan diri (Suternmeister, 1976:16). Untuk itulah, pimpinan memberikan peluang kepada mereka menjadi pemimpin bagi dirinya atau pemimpin kecil dalam pekerjaannya. Dengan demikian, pelimpahan wewenang sebagai alat atau instrumen kepemimpinan dialirkan kepada pegawai, agar mempunyai otoritas dan bebas menyumbangkan pikiran dan potensinya serta mengembangkan pekerjaannya di lapangan dalam rangka kepentingan organisasi. Seiring dengan penjelasan tersebut, Stewart, Mitchell, (1994:71-73) dengan Manajer Teori "E" mengemukakan "Sebenarnya pegawai mampu menyumbangkan lebih banyak kepada organisasi, bila saja pimpinan memberikan peluang kepada mereka". Menyerahkan, melimpahkan, memberikan dan atau mengalirkan kewenangan kepada para pelaksana pada saat dan tempat yang tepat akan memberikan hasil yang sangat signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Peran pimpinan dalam suatu organisasi memiliki peran strategis, bagaimanapun juga kebijakan pimpinan akan sangat kental sekali mewarnai kinerja suatu organisasi, seperti telah dikemukakan pada bagian sebelumnya dalam penelitian ini, bahwa kepemimpinan dalam organisasi terdistribusi kedalam tiga unsur Kepemimpinan yang dianggap memberikan kontribusi cukup signifikan, unsur-unsur tersebut adalah Pengambilan Keputusan, Pemberdayaan dan Pengembangan Pegawai, Pemberian Motivasi bagi pegawai serta Telahaan Staf.

Pada bagian awal akan dibahas tentang hasil penelitian untuk Sub Variabel Pengambilan Keputusan, dilanjutkan sub-sub variabel berikutnya dan pada bagian akhir dari variabel Kepemimpinan ini akan dibahas bagaimana karakteristik Kepemimpinan para responden berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh.

#### a. Pengambilan Keputusan

**Tabel III.1**  
**Tanggapan Responden terhadap Sub Variabel Pengambilan Keputusan**

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Pengambilan Keputusan								Skor Total
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
16.	0	0	2	4	67	201	43	172	377
17.	0	0	2	4	69	207	41	164	375
18.	0	0	6	12	77	231	29	116	359
19.	0	0	1	2	68	204	43	172	378
Jumlah	0	0	11	22	281	843	156	624	1489
% Skor thdp Total	0			1,47		56,62		41,91	100
% Sub Var thdp Skor Ideal					83,09				



Hasil penelitian menunjukkan skor nilai 3 dan 4 mendapat angka 56,62 dan 41, 91 berarti berada pada ruang kontinum mampu dan sangat mampu dalam pengambilan keputusan, dengan demikian pula bahwa kinerja mereka berarti telah mencapai titik puncak menunjukkan bahwa kinerja alumni Diklatpim Tingkat III telah memuaskan dan memadai.

Walaupun begitu, masih ada responden yang merasa kurang mampu dalam kinerja pengambilan keputusan, hal ini ditandai dengan adanya penilai rendah untuk pengambilan keputusan dalam kondisi sulit atau darurat (pertanyaan no. 18). Selain itu masih ada hasil wawancara dengan pimpinan langsung/atasan/pengguna alumni yang mengatakan bahwa belum tampak peningkatan kemampuan pengambilan keputusan yang berarti dari alumni Diklatpim Tingkat III, atau juga dapat dikatakan bahwa bidang pengambilan keputusan masih tergolong rendah. Hal ini tercermin dari adanya beberapa alumni yang telah dipromosikan menjabat Eselon III yang ternyata karena ketidakmampuannya, terpaksa segera ditinjau kembali penempatannya yang kemudian dialihkan pada tugas-tugas rutin staf. Memang menurut pengguna ada beberapa alumni Diklatpim Tingkat III yang memang telah memiliki kemampuan yang cukup dalam pengambilan keputusan, tetapi prosentasenya masih terlalu kecil.

Kondisi ini diperkuat dari realitas di lapangan yang menurut hasil wawancara dengan alumni serta pengamatan peneliti, memang masih ada para alumni yang belum dapat menggunakan otoritas penuh dalam pengambilan keputusan. Salah satu komentar responden adalah masih ragu-ragu

dalam pengambilan keputusan karena kekhawatiran akan melampaui wewenangnya sebagai pejabat eselon III. Hal ini terjadi akibat dari, menurut persepsi responden tersebut, karena kurang jelasnya uraian tugas/wewenang yang dimilikinya. Namun, hal itu dapat dimungkinkan bahwa responden ini belum dapat memahami dan menerapkan wewenangnya di kantor. Dalam hal ini, perlu adanya kejelasan dari kedua belah pihak, yaitu kejelasan uraian tugas dan kemampuan pejabat yang bersangkutan sehingga tidak menimbulkan kesalahan dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya.

Standar kompetensi pejabat eselon III harus dijabarkan lebih rinci ke dalam uraian tugas sehari-hari sehingga capaian tingkat kinerja dapat relatif terukur baik oleh pejabat yang bersangkutan maupun atasannya. Hal ini penting dilakukan oleh setiap instansi pemerintah agar terciptanya kejelasan tugas masing-masing unit, khususnya jabatan eselon III. Apabila hal ini sudah dilakukan, maka harus diimbangi oleh kemampuan pejabat eselon II/nya dalam menjalankan tugas yang dimilikinya sehingga kedua akan terjadi sinergi yang bernilai positif terhadap pencapaian kinerja.



## b. Pemberdayaan dan Pengembangan Pegawai

Tabel III.2

Tanggapan Responden terhadap Sub Variabel  
Pemberdayaan dan Pengembangan Pegawai

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Pemberdayaan & Pengembangan Pegawai								Skor Total	
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4			
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai		
20.	0	0	18	36	51	153	43	172	361	
21.	0	0	6	12	61	183	45	180	375	
22.	0	0	2	4	38	114	72	288	406	
23.	0	0	0	0	46	138	66	264	402	
24.	0	0	4	8	65	195	43	172	375	
25.	0	0	0	0	35	105	77	308	413	
26.	0	0	4	8	50	150	58	232	390	
27.	0	0	3	6	60	180	49	196	382	
Jumlah	0	0	37	74	406	1218	453	1812	3104	
% Skor thdp Total	0			2,38		39,24		58,38	100	
% Sub Var thdp Skor Ideal			86,61							

Hasil penelitian menunjukkan skor nilai 3 dan 4 mendapat angka 39, 24 dan 58,38 berarti berada pada ruang kontinum mampu dan sangat mampu dalam pemberdayaan dan pengembangan pegawai, dengan demikian dapat dikatakan pula bahwa kinerja alumni Diklatpim Tingkat III ada pada titik puncak telah memuaskan, walaupun ada beberapa yang merasa kemampuan dalam pemberdayaan dan pengembangan pegawai masih rendah.

Hal ini tercermin dari jawaban responden yang cukup banyak memilih "tidak setuju" dalam mendelegasikan wewenang kepada bawahan (eselon IV dan staf) untuk melaksanakan tugas. Berbagai pertimbangan muncul pada saat responden akan melakukan pola pemberdayaannya kepada bawahan, khususnya untuk tugas-tugas yang penting,

diantaranya adalah masih disangsikannya kemampuan bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Dalam hal memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengikuti diklat/seminar maupun peningkatan kompetensi bawahan secara umum, responden memberikan nilai yang sangat baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan beberapa laporan tahunan dari beberapa daerah penelitian diperoleh informasi bahwa peningkatan profesionalisme pegawai melalui berbagai jenis diklat struktural, fungsional dan teknis operasional untuk merealisasikan kegiatan peningkatan kualitas SDM tentang pemberdayaan pegawai dengan alokasi prioritas. Pemberdayaan pegawai sebagai upaya klasik dengan SDM sebagai aset dinamis mempunyai nilai dongkrak yang tinggi dalam organisasi dengan biaya yang bersumber dari biaya pembangunan. Pelaksanaan diklat dewasa ini, dirasakan masih sangat kurang karena dana yang diproyeksikan kurang mendukung. Bahkan masih ditemukan pegawai yang masa kerjanya sudah 20 tahun, namun belum pernah mendapatkan kesempatan untuk mengikuti diklat termasuk diklat struktural. Dalam hal dana pembangunan dirasakan kurang, maka dapat dimungkinkan dengan mengacu pada Keppres 38 tahun 1992 tentang Unit Swadana, dimungkinkan penyelenggaraan diklat dengan dana bersumber dari peserta diklat, peserta diklat bersama unit organisasinya. Pegawai memang mempunyai niat dasar, motivasi dan keinginan untuk maju, tidak akan berkeberatan mengeluarkan (Mc Clelland & Spencer, 1993: 9-10), karena hal ini didukung oleh nilai kebutuhan egoistis



Pegawai ingin maju, ingin berprestasi dan ingin mengaktualisasikan diri (Sutermeister, 1976: 16).

Perumusan komitmen antara pimpinan eselon II dan III dengan otoritas yang dimilikinya atau ada padanya sebagai pemberdaya, merumuskan komitmen untuk mengalirkan kekuasaan kewenangan kepada para pelaksana unit di bawahnya pada saat diperlukan dan dimana diperlukan. Sehingga para pelaksana mempunyai otoritas untuk menggunakan potensinya sebesar-besarnya melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta secara leluasa melakukan kreativitas dan inovasi kerja. Dari hasil isian kuesioner dan wawancara yang dilakukan dengan para alumni Diklatpim III, mereka merasakan bahwa pekerjaan yang diberikan tetapi otoritas sebagai perangkat alat untuk melaksanakan kurang, bahkan masih terbawa pada pengendalian ketat sehingga terkadang terpaksa menunggu instruksi dan petunjuk atasan (karena takut disalahkan).

Untuk ini perlu sikap "*gentle*" dari para pelaksana untuk menggunakan jalur jempit bola yaitu meminta kewenangan sebagai perangkat alat untuk melakukan suatu tugas, karena bisa terjadi bahwa pimpinan kurang waktu untuk memahami serinci mungkin tugas tugas pelaksanaan operasional di lapangan, sehingga kurang terpicirkan akan kewenangan yang dibutuhkan untuk itu. Dari hasil wawancara dengan para pemberdaya eselon II dan III dapat disimak bahwa pemberdaya kurang sepenuh hati untuk melakukan pemberdayaan, apalagi hal itu menyangkut pengembangan pegawai. Mereka juga sudah mengalami "mentok" yaitu

kariernya tidak dapat dikembangkan lagi, disisi lain masih cukup besar potensi untuk dikembangkan dengan umur yang relatif masih muda antara 45 sampai 50 tahun.

### c. Motivasi Pegawai

**Tabel III.3**  
**Tanggapan Responden terhadap Sub Variabel Motivasi Pegawai**

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Motivasi Pegawai								Skor Total
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
28.	0	0	4	8	47	141	61	244	393
29.	0	0	0	0	48	144	64	256	400
30.	0	0	7	14	67	201	38	152	367
31.	0	0	4	8	53	159	55	220	387
32.	0	0	7	14	68	204	37	148	366
33.	0	0	1	2	54	162	57	228	392
34.	0	0	0	0	61	183	51	204	387
35.	0	0	3	6	70	210	39	156	372
Jumlah	0	0	26	52	468	1404	402	1608	3064
% Skor thdp Total	0		1,69		45,82		52,48		100
% Sub Var thdp Skor Ideal				85,49					

Hasil penelitian akan kemampuan memotivasi menunjukkan skor nilai 3 dan 4 mendapat angka 45,82 dan 52,48 berarti berada pada ruang kontinum mampu dan sangat mampu dalam memotivasi pegawai. Walaupun pada kondisi yang optimal, hasil pengolahan data kuesioner menunjukkan nilai 1,69 yang artinya masih ada yang merasa kurang dalam memotivasi pegawai. Hal yang perlu dicermati dalam kinerja memotivasi pegawai adalah masih adanya kekurangan dalam memberikan perlakuan yang sama/adil terhadap setiap pegawai. Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa pelaksanaan memotivasi pegawai melalui pekerjaan yang adil dan kesejahteraan yang obyektif masih dirasakan kurang.



Hal lain yang patut dicermati adalah, masih kurangnya kemampuan dalam memotivasi pegawai dengan cara memberikan pekerjaan yang bervariasi kepada bawahannya. Padahal secara teoritis, pemotivasian yang paling menantang adalah memberikan tantangan pekerjaan dengan seperangkat otoritas (kewenangan) untuk melakukan pekerjaan secara mandiri.

Nilai sangat positif diberikan kepada kinerja motivasi dalam kaitannya dengan kemampuan melakukan komunikasi yang efektif (akrab, terbuka, hangat) dengan bawahannya. Kondisi ini dimungkinkan karena dari pengamatan peneliti, diperoleh gambaran bahwa komunikasi informal banyak digunakan untuk menyampaikan informasi dari atasan kepada bawahan, khususnya pada level eselon III. Pertemuan resmi (rapat) terkesan kurang populer dalam mencoba menyampaikan informasi dari atasan ke bawahan.

Dalam menghadapi permasalahan ini tentunya pihak-pihak yang berkepentingan harus benar-benar mencermati situasi yang terjadi. Mereka harus melakukan komunikasi yang konstruktif sehingga pesan yang disampaikan akan dipahami sebagai sesuatu yang bermanfaat dalam kelancaran pekerjaan. Baik komunikasi formal maupun informal memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing, bergantung pada situasi dan kondisi. Dengan kata lain, gunakanlah kedua cara tersebut sesuai dengan kebutuhan pada saat itu. Ada kalanya komunikasi akan efektif jika menggunakan cara yang informal sehingga akan tercipta suasana yang menyenangkan dari semua pihak dan tujuan tercapai dengan

lancar. Jadi dalam hal ini, salah satu yang terpenting adalah bagaimana seorang pejabat eselon III memberikan dorongan atau motivasi kepada bawahannya melalui cara atau teknik berkomunikasi efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

#### d. Telaahan Staf

**Tabel III.4**  
**Tanggapan Responden terhadap Sub Variabel**  
**Penyampaian Ide dan Telaahan Staf**

Nomor Pertanyaan	Sub Variabel Telaahan Staf								Skor Total
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
36.	0	0	3	6	76	228	33	132	366
37.	0	0	3	6	73	219	36	144	369
38.	0	0	0	0	79	237	33	132	369
Jumlah	0	0	6	12	228	684	102	408	1104
% Skor thdp Total	0		1,09		61,96		36,96		100
% Sub Var thdp Skor Ideal					82,14				

Hasil penelitian akan kemampuan penyampaian ide dan telaahan staf menunjukkan skor nilai 3 dan 4 mendapat angka 61,96 dan 36,96 berarti berada pada ruang kontinum mampu dan sangat mampu dalam penyampaian ide dan telaahan staf pegawai. Walaupun pada kondisi yang optimal, hasil pengolahan data kuesioner menunjukkan nilai 1,09 yang artinya masih ada yang merasa kurang dalam penyampaian ide dan telaahan staf.

Secara umum nilai positif untuk sub variabel penyampaian ide dan telaahan staf, hanya saja masih ada catatan terhadap kemampuan alumni Diklatpim III dalam melakukan ide-ide baru dan mengemukakannya ke atasan. Kemampuan untuk melakukan inovasi ini yang dinilai masih perlu ditingkatkan lagi.



Dalam pengamatan peneliti, ketergantungan pegawai terhadap penugasan dari atasan dalam bekerja memang masih cukup tinggi. Para pengguna alumni Diklatpim Tingkat III memberikan gambaran yang relatif rendah terhadap kemauan dan kemampuan alumni Diklatpim III dalam melakukan inovasi dan gagasan baru. Hasil wawancara dengan pihak atasan alumni sedikit memberikan gambaran bahwa adanya keraguan dari alumni atau pejabat eselon III dalam memberikan gagasan dalam rangka kelancaran tugas sehari-hari. Di salah satu daerah penelitian/lokus, diperoleh gambaran bahwa kondisi lingkungan pekerjaan kurang kondusif dalam mengembangkan gagasan dari bawahan karena secara umum pekerjaan sudah ditentukan dari atasan lengkap dengan petunjuk pelaksanaan/juklak dan petunjuk teknis/juknisnya sehingga dipersepsikan oleh si penerima tugas bahwa tidak ada ruang dalam memberikan gagasan-gagasan tambahan dalam menjalankan tugas tersebut.

Dalam menghadapi permasalahan ini, kita perlu mencermati bagaimana para pejabat eselon III itu mempersepsikan pemberian gagasan sebagai bagian dari peningkatan kreatifitas dan efisiensi pekerjaan yang dihadapinya. Prinsip juklak/juknis ini adalah untuk memberikan arahan yang jelas sehingga tugas akan berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Namun, dalam pencapaian tujuan tugas atau pekerjaan yang sering kompleks, kita sering memerlukan kreatifitas yang menuntut gagasan yang konstruktif dalam rangka optimalisasi pencapaian kinerja. Hal ini yang sering terabaikan oleh para pelaku atau dalam hal ini

pejabat eselon III dalam menjalankan tugas pokoknya. Mereka akhirnya hanya menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya saja, kurang adanya keinginan untuk "berimprovisasi" selama proses pelaksanaan tugasnya itu. Hal ini akan berakibat pada kurangnya kreatifitas mereka dan ini sangat tidak diharapkan dalam kondisi sekarang ini di mana lingkungan eksternal dan internal organisasi sering berubah dengan cepat.

Untuk mengantisipasi permasalahan ini di kemudian hari, semua pihak harus menanamkan budaya kreatifitas dalam menjalankan roda organisasinya. Pihak atasan harus lebih terbuka lagi dalam menerima gagasan-gagasan bawahannya selama hal itu dilakukan untuk peningkatan produktifitas dan efisiensi. Apabila budaya ini dikembangkan dari atasannya, maka bawahan akan cepat merespon sehingga tidak akan adanya rasa kekhawatiran bawahan dalam memberikan gagasan ke atasan. suasana yang terbuka terhadap kreatifitas harus benar-benar dikembangkan yang justru akan meringankan beban pekerjaan atasan yang dipikulnya. Bantuan atau partisipasi bawahan dalam penyelesaian pekerjaan akan lebih mudah dan cepat. Namun, perlu dicatat bahwa gagasan yang diberikan bawahan harus bertujuan untuk pencapaian tujuan bersama, tidak untuk kepentingannya sendiri.



## e. Pembahasan Variabel Kepemimpinan

**Tabel III.5**  
**Tanggapan Responden terhadap Variabel**  
**Kepemimpinan**

Nomor Pernyataan	Variabel Kepemimpinan								Skor Total
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
16.	0	0	2	4	67	201	43	172	377
17.	0	0	2	4	69	207	41	164	375
18.	0	0	6	12	77	231	29	116	359
19.	0	0	1	2	68	204	43	172	378
20.	0	0	18	36	51	153	43	172	361
21.	0	0	6	12	61	183	45	180	375
22.	0	0	2	4	38	114	72	288	406
23.	0	0	0	0	46	138	66	264	402
24.	0	0	4	8	65	195	43	172	375
25.	0	0	0	0	35	105	77	308	413
26.	0	0	4	8	50	150	58	232	390
27.	0	0	3	6	60	180	49	196	382
28.	0	0	4	8	47	141	61	244	393
29.	0	0	0	0	48	144	64	256	400
30.	0	0	7	14	67	201	38	152	367
31.	0	0	4	8	53	159	55	220	387
32.	0	0	7	14	68	204	37	148	366
33.	0	0	1	2	54	162	57	228	392
34.	0	0	0	0	61	183	51	204	387
35.	0	0	3	6	70	210	39	156	372
36.	0	0	3	6	76	228	33	132	366
37.	0	0	3	6	73	219	36	144	369
38.	0	0	0	0	79	237	33	132	369
Jumlah	0	0	80	160	1383	4149	1113	4452	8761
% Skor thdp Total	0			1,83		47,36		50,81	100
% Variabel thdp Skor Ideal			85,03						

Dengan memperhatikan Tabel III.5 di atas, ternyata alternatif jawaban yang diberikan oleh para responden memberikan hasil yang mengindikasikan bahwa variabel kepemimpinan dari para alumni diklatpim III pada tingkat

memuaskan, baik secara parsial dari masing-masing item pernyataan, maupun secara kolektif dari Variabel kepemimpinan ini terhadap skor idealnya yaitu masing-masing 47,36 % untuk alternatif jawaban tiga, 50,81 % untuk alternatif jawaban empat dan sebesar 85,03% untuk skor idealnya.

Secara parsial untuk penggolongan sub variable, dapat diamati bahwa sub variabel Penyampaian Ide dan Telaahan Staf mendapatkan skor variabel terhadap ideal yang paling rendah, sebesar 82,14. Artinya dalam cakupan upaya peningkatan kinerja kepemimpinan, kemampuan untuk memberikan ide dan gagasan serta menyampaikan telaahan staf, merupakan kompetensi yang harus mendapatkan perhatian lebih.

Dalam pola pelaksanaan Diklatpim Tingkat III, porsi pembelajaran yang terkait rangsangan untuk melakukan telaahan staf dan penyampaian ide dan gagasan harus diperhatikan. Kemampuan teknis ini sejalan pola pembelajaran pada Diklatpim berupa pola Andragogi, yang menuntut peserta diklat untuk aktif dalam proses pembelajaran.

Sementara itu sub variabel pemberdayaan mendapatkan % skor terhadap skor ideal yang paling tinggi, yaitu 86,61. Hal ini digambarkan oleh bentuk pemberdayaan yang positif dari alumni terhadap pemberian kesempatan bagi bawahannya untuk meningkatkan kompetensinya, baik melalui diklat maupun pola peningkatan pengetahuan lainnya. Hanya saja yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari item pertanyaan yang diberikan, ternyata respon terhadap



pendelegasian wewenang kepada bawahan (eselon IV atau staf) untuk melaksanakan tugas apabila dipandang perlu, mendapatkan skor total yang paling rendah.

Sejalan dengan informasi yang terjaring untuk sub variabel pemberdayaan di atas, peningkatan kapasitas organisasi dan staf melalui peningkatan kompetensi pegawai dan pendayagunaan organisasi, dimana pada pemberdayaan pemberian kesempatan peningkatan kompetensi mendapatkan skor yang paling tinggi, akan tetapi hal ini ternyata belum dimbangi dengan pemberdayaan yang lainnya, terutama dalam hal kemampuan alumni Diklatpim Tingkat III dalam meningkatkan kapasitas staf melalui pendelegasian wewenang untuk bidang tugas tertentu kepada bawahannya.

## 2. Manajemen

Dalam era keterbukaan dan globalisasi sekarang ini, pola pikir dalam memandang posisi Sumber Daya Manusia (SDM) sudah berubah. Dewasa ini anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebagai alat pencapaian target dan tujuan organisasi semata, sudah ditinggalkan dan diganti dengan kenyataan bahwa SDM adalah "aset organisasi" yang harus dipelihara dan dikembangkan. Sebagi asset organisasi, maka Sumber Daya Manusia Aparatur ini harus dapat menunjukkan kinerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Dalam tataran pengembangan SDM, konsep kinerja sering dilihat dari dua sisi yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merujuk pada hasil kerja seorang pegawai yang diukur berdasarkan standar kinerja yang berlaku di organisasi tersebut. Kinerja organisasi, di lain pihak, menunjuk pada hasil kerja suatu organisasi yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut. Secara logis, terdapat hubungan yang erat antara kinerja individu dengan organisasi karena bila kinerja individu pegawai meningkat maka kinerja organisasi pun akan meningkat pula.

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang alumni Diklatpim Tingkat III yang telah menduduki eselon III, dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerjanya dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya yang diantaranya terkait dengan fungsi-fungsi manajemen.

Artinya pencapaian tujuan terletak kepada bagaimana faktor kepemimpinan melakukan struktur kerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Pendekatan fungsional, melihat peran manajemen berdasarkan fungsional, melihat peran manajemen berdasarkan fungsi-fungsinya, yaitu perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*actuating*), penataan staf (*Staffing*) pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*). Seperti telah dikemukakan pada bagian sebelumnya dalam penelitian ini, bahwa Kajian Manajemen dalam organisasi terdistribusi ke dalam tiga unsur Manajemen yang dianggap memberikan kontribusi cukup signifikan dalam kaitannya dengan variabel kajian manajemen, unsur-unsur tersebut adalah Perencanaan,



Pengorganisasian, Pengawasan dan Pengendalian, Jejaring Kerja, serta Kerjasama/Kemitraan.

Pada bagian awal akan dibahas tentang hasil penelitian untuk Sub Variabel Perencanaan, dilanjutkan sub-sub variabel berikutnya dan pada bagian akhir dari variabel Kinerja Manajemen ini akan dibahas bagaimana karakteristik Manajerial para responden berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh.

#### a. Perencanaan

**Tabel III.4**  
**Tanggapan Responden terhadap Sub Variabel Perencanaan**

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Perencanaan								Skor Total
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
1.	0	0	0	0	59	177	59	236	413
2.	0	0	2	4	46	138	64	256	398
3.	0	0	0	0	36	108	76	304	412
4.	0	0	1	2	56	168	55	220	390
5.	1	1	2	4	55	165	54	216	386
Jumlah	1	1	5	10	252	756	308	1232	1999
% Skor thdp Total		0,05		0,5		37,82		61,63	100
% Sub Var thdp Skor Ideal			89,24						

Hasil penelitian akan kemampuan perencanaan menunjukkan skor nilai 3 dan 4 mendapat angka 37, 82 dan 61,63 berarti berada pada ruang kontinum mampu dan sangat mampu dalam bidang perencanaan. , dengan demikian pula bahwa kinerja mereka berarti telah tinggi menunjukkan bahwa kinerja Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III telah mampu dan memuaskan.

Hasil wawancara dengan pimpinan langsung/ atasan/pengguna alumni mengatakan bahwa pada tatanan

kinerja perencanaan, kemampuan Alumni Diklatpim Tingkat III terlihat menonjol. Hal ini bisa terungkap pada saat dimintakan bantuannya dalam membuat Rencana Kerja Tahunan (RKT), pada umumnya terpenuhi sesuai dengan jadwal yang diminta dengan hasil yang telah sesuai dengan format RKT yang baku.

Hanya saja tampak pada beberapa Rencana Kegiatan, alokasi sumber daya organisasi masih belum direncanakan secara baik. Masih terlihat pembagian alokasi sumber daya organisasi yang belum proporsional. Hal ini dapat dilihat dari nilai skor total responden yang mencapai angka 398.

Hal yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari alumni Diklatpim Tingkat III ini adalah, kinerja alumni dalam kemampuannya menyusun rencana evaluasi kegiatan tahunan. Dengan skor total 386, kemampuan manajerial dalam mengevaluasi kegiatan terlihat kurang optimal.

Dari informasi nara sumber, didapatkan informasi bahwa memang dalam hal mengevaluasi kegiatan, terlihat masih belum tergal. Perencanaan masih difokuskan pada rencana pelaksanaan kegiatan, dan masih mengabaikan rencana untuk mengevaluasi suatu kegiatan, baik dalam jangka pendek maupun menengah/tahunan. Kegiatan evaluasi ini masih berjalan kurang optimal sebagai akibat dari kurangnya mendapat perhatian serius atau belum dipahami sebagai faktor yang penting dalam keberhasilan suatu perencanaan.



Pemecahan permasalahan ini dapat dilakukan dengan cara menganalisis permasalahan pokoknya. Dari hasil wawancara, diperoleh gambaran bahwa, pejabat eselon III ini kurang memiliki kemampuan yang cukup dalam melakukan perencanaan pengevaluasian itu sendiri. Mereka terkesan "setengah hati" dalam merencanakan evaluasi ini. Adanya kekhawatiran akan sulitnya melakukan evaluasi sebagai akibat dari belum dimilikinya alat evaluasi yang efektif. Walaupun ada, alat evaluasi itu masih dipandang sebagai hal yang cukup rumit untuk digunakan sehingga terkesan dilakukan hanya sebagai formalitas saja.

Pemecahan masalah ini dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sisi di mana pejabat eselon III tersebut belum mampu dalam perencanaan, dan di sisi lain, dia belum memiliki alat evaluasi yang cocok sebagai penyebab dari lemahnya perencanaan evaluasi. Apabila penyebabnya karena kurang menganggap pentingnya perencanaan evaluasi, maka perlu adanya peningkatan pemahaman dari atasan salan satunya dengan cara "reinforcement", yaitu menekankan kembali, jika perlu berulang-ulang, dalam menanamkan keyakinan bahwa evaluasi merupakan bagian dari proses manajemen yang menyeluruh betapapun sulitnya proses evaluasi tersebut. Pemberian supervisi secara informal dan terbuka dari atasan sering berhasil karena akan tercipta komunikasi timbal balik dan kemungkinan besar akan tergalil permasalahan yang sebenarnya.

Apabila permasalahannya berasal dari belum dimilikinya alat evaluasi yang sesuai, maka perlu didesain alat tersebut yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam mendesain alat evaluasi ini, tentu saja dibutuhkan keahlian tersendiri supaya akan diperoleh hasil yang diharapkan. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dapat dijadikan acuan dalam pembuatan alat evaluasi ini. LAKIP itu sendiri sebetulnya sudah merupakan cerminan alat evaluasi kinerja yang memberikan gambaran tingkat capaian kegiatan yang telah dilaksanakan. Namun, dalam merencanakan evaluasi ini tidak cukup dengan memiliki alatnya saja, tetapi juga harus dipertimbangkan proses kegiatan evaluasi itu sendiri dari awal sampai akhir – apa, bagaimana, kapan dan siapa yang akan melakukan proses evaluasi tersebut.

#### b. Pengorganisasian

**Tabel III.5**  
**Tanggapan Responden terhadap Sub Variabel**  
**Pengorganisasian**

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Pengorganisasian								Skor Total
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
6	0	0	7	14	69	207	36	144	365
7	0	0	1	2	54	162	57	228	392
8	0	0	3	6	68	204	41	164	374
9	0	0	15	30	66	198	31	124	352
Jumlah	0	0	26	52	257	771	165	660	1483
% Skor thdp Total	0		3,50		51,99		44,5		100
% Sub Var thdp Skor Ideal			82,76						



Hasil penelitian akan kemampuan bidang pengorganisasian menunjukkan skor nilai 3 dan 4 mendapat angka 51, 99 dan 44, 50 berarti berada pada ruang kontinum mampu dan sangat mampu dalam bidang pengorganisasian. Secara bandingan antara skor sub variable dengan skor ideal, angka 82,76 menunjukkan nilai yang masih dianggap baik.

Hanya saja dalam mengamati skor total untuk masing-masing nomor pertanyaan, terlihat bahwa untuk sub variable pengorganisasian ini kelemahan cukup berarti muncul, terutama terkait dengan kemampuan dari Alumni Diklatpim Tingkat III dalam mengatasi permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan secara tuntas.

Alat analisis yang diberikan kepada peserta Diklatpim Tingkat III untuk mencoba menghadapi masalah adalah pola PMPK (Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan). Juga diberikan pola Penulisan Kertas Kerja baik kelompok maupun perorangan yang diharapkan bias menjadi jembatan dalam menganalisa kasus nyata yang ada dalam organisasi. Hanya saja yang menjadi masalah dari setiap Alumni Diklatpim Tingkat III adalah kemampuan dalam mencoba mengidentifikasi masalah, sehingga pemecahan masalah yang diajukan menjadi tidak tepat pula.

Dari skor konsistensi melaksanakan berbagai kegiatan, terlihat skor 365, yang secara keseluruhan masih rendah dari skor total. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang menyatakan bahwa mungkin karena

banyaknya kegiatan yang mereka kerjakan, mengakibatkan konsentrasi untuk menyelesaikan kegiatan tertentu menjadi terganggu. Beban kerja ini sering menjadi penyebab/ alasan kenapa tingkat pencapaian kinerja rendah. Table di atas memperlihatkan bahwa masih terdapat permasalahan dalam penyelesaian masalah yang tidak tuntas. Secara teoritis mungkin pejabat eselon III ini sudah memahami bagaimana proses pemecahan masalah sampai ke pengambilan keputusan ini dilakukan karena mereka sudah mempelajarinya di diklat kepemimpinan yang mereka pernah ikuti. Namun, di lapangan banyak permasalahan tersebut karena terdapat beberapa factor lain yang mempengaruhi seperti keterbatasan waktu, tingkat kompleksitas permasalahan dan lain-lain. Kerja tim serta pengalokasian waktu merupakan bentuk usaha dalam memecahkan permasalahan ini karena dengan bekerja sama dalam tim dengan perencanaan waktu yang matang akan mempermudah menuntaskan permasalahan yang ada.



## c. Pengawasan dan Pengendalian

**Tabel III.6**  
**Tanggapan Responden terhadap Sub Variabel**  
**Pengawasan dan Pengendalian**

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Pengawasan dan Pengendalian								Skor Total
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
10	0	0	6	12	61	183	45	180	375
11	0	0	1	2	76	228	35	140	370
12	0	0	0	0	55	165	57	228	393
13	0	0	10	20	64	192	38	152	364
14	0	0	6	12	83	249	23	92	353
15	0	0	13	26	83	249	16	64	339
Jumlah	0	0	36	72	422	1266	214	856	2194
% Skor thdp Total	0		3,28		57,7		39,02		100
% Sub Var thdp Skor Ideal					81,62				

Hasil penelitian akan kemampuan pengawasan dan pengendalian menunjukkan skor nilai 3 dan 4 mendapat angka 57,70 dan 39,02 berarti berada pada ruang kontinum mampu dan sangat mampu dalam bidang pengawasan dan pengendalian.

Dari hasil wawancara, untuk masalah pengawasan dan pengendalian ini yang dianggap masih menjadi masalah adalah dari sisi penindakan. Hal ini tercermin dari tanggapan responden terhadap pertanyaan yang terkait dengan faktor penegakan tindakan/hukuman/ teguran bagi bawahan yang melanggar. Skor total 339, merupakan skor terendah untuk sub variable pengawasan dan pengendalian ini. Hal ini mencerminkan bahwa masih dibutuhkannya kemampuan alumni Diklatpim Tingkat III dalam menegakkan aturan yang ada.

Kurang tegasnya dalam menerapkan hukuman, selain karena belum mampu menegakkan aturan yang ada, bias saja hal ini terkait dengan masih belum jelasnya system pengawasan dan pengendalian yang ada. Skor 353 merupakan skor bawah, untuk kemampuan menyusun system pengawasan dan pengendalian. Sehingga pola pengawasan dan pengendalian yang ada tidak efektif untuk menegakkan disiplin bawahan.

Secara umum, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa permasalahan pengawasan dan pengendalian (wasdal) ini sulit dilakukan. Bahkan disinyalir bahwa di negeri ini, hal yang paling lemah dan berkontribusi besar dalam timbulnya permasalahan adalah kurangnya wasdal yang dilakukan terutama oleh aparatur pemerintah. Tidak mengherankan apabila banyak permasalahan baru muncul sebelum permasalahan lama terpecahkan akibat pelanggaran yang dilakukan oleh beberapa pegawai yang tidak mendapat sangsi.

Pemberian hukuman/sangsi ini sulit dilakukan karena beberapa factor yang mempengaruhinya. Pertama, hal tersebut akibat dari kurangnya kesadaran akan pentingnya system "reward and punishment" dalam suatu organisasi. Padahal system ini akan berpengaruh pada efektifitas kerja yang dihasilkan. Misalnya bagaimana seorang pegawai tanpa diberi sangsi ketika dia malas dalam menjalankan tugasnya sehingga berpengaruh pada kelancaran pekerjaan pegawai lain. Jika tidak ada tindakan



terhadap pegawai itu, maka akan berdampak buruk dan menjadi preseden tidak baik kepada pegawai lainnya.

Penyebab lain dari sulitnya penegakkan sanksi ini adalah belum jelasnya system/prosedur pemberian sanksi terhadap pegawai yang melanggar atau tidak disiplin. Dalam hal ini, pimpinan organisasi atau unit harus menyusunnya dengan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mensosialisasikannya kepada semua pegawai. Satu hal yang harus diperhatikan dalam penegakkan peraturan ini adalah keadilan karena keadilan ini akan sangat krusial dalam menjaga keberlangsungan penegakkan disiplin pegawai. Dengan kata lain, tidak ada diskriminasi dalam penegakkan peraturan yang telah dibuat. Di sini, dituntut keteladanan seorang pemimpin sehingga bawahan akan ikut menjaga dan menegakkan peraturan yang telah disepakati bersama.

#### d. Jejaring Kerja

**Tabel III.7**  
**Tanggapan Responden terhadap Sub Variabel Jejaring Kerja**

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Jejaring Kerja								Skor Total
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
39.	0	0	2	4	86	258	24	96	358
40.	0	0	2	4	52	156	58	232	392
41.	0	0	1	2	72	216	39	156	374
42.	0	0	2	4	65	195	45	180	379
Jumlah	0	0	7	14	275	825	166	664	1503
% Skor thdp Total	0		0,93		54,89		44,18		100
% Sub Var thdp Skor Ideal					83,87				

Hasil penelitian akan kemampuan menjalin jejaring kerja menunjukkan skor nilai 3 dan 4 mendapat angka 54,89 dan 44,18 berarti berada pada ruang kontinum mampu dan sangat mampu dalam bidang jejaring kerja, dengan demikian pula bahwa kinerja mereka tinggi.

Hasil wawancara dengan pimpinan langsung alumni mengatakan bahwa tingkat kemampuan menjalin jejaring kerja sudah cukup baik, terutama dengan unit lain yang terkait. Koordinasi yang dilakukan oleh unit eselon III secara umum terjalin dengan baik. Namun, dalam proses pengembangan jejaring kerja antar unit ini kurang terencana dengan baik, artinya jejaring kerja yang terbentuk terjadi secara alami sesuai tuntutan pekerjaan. Padahal supaya proses ini berjalan efektif perlu adanya perencanaan dalam upaya menciptakan jejaring kerja internal yang efektif dalam rangka penyelarasan program dan kegiatan instansi.

Unit administrasi sebagai unit pendukung internal dan penunjang unit teknis yang ada di suatu instansi, misalnya, harus terus melakukan koordinasi dengan unit-unit teknis dalam melaksanakan kegiatannya. Sebaliknya, unit-unit teknis tersebut harus terus berkoordinasi dalam menjalankan kegiatannya, terutama dalam hal pengaturan keuangan dan sarana pendukung kegiatan lainnya. Lebih jauh lagi, jejaring kerja antara unit teknis sangat penting untuk dilakukan agar kegiatan yang dilaksanakan di unit masing-masing bersinergi. Hal seperti inilah yang masih



belum berjalan secara optimal sesuai dengan hasil wawancara atasan alumni diklat pim tk. III.

Dalam menghadapi permasalahan ini, diperlukan adanya sistem jejaring kerja internal yang jelas serta intensitas komunikasi atau koordinasi yang harus dilakukan oleh para pimpinan unit dalam upaya mensinergikan kegiatan-kegiatannya. Sistem jejaring kerja jelas dibutuhkan agar semua pihak dapat memainkan peran dan tugasnya masing-masing dengan benar. Intensitas koordinasi antar unit merupakan hal yang sangat penting terutama untuk saling melihat perkembangan situasi yang terjadi. Apabila terjadi perubahan atau hal yang baru dan dapat berpengaruh pada unit lain, maka akan mudah untuk mengantisipasi hal-hal yang mungkin timbul sebagai akibat dari perubahan tadi.

#### e. Kerjasama / Kemitraan

**Tabel III.8**  
**Tanggapan Responden terhadap Sub Variabel**  
**Kerjasama/Kemitraan**

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Kerjasama / Kemitraan								Skor Total
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
43.	0	0	6	12	73	219	33	132	363
44.	0	0	7	14	80	240	25	100	354
45.	0	0	9	18	79	237	24	96	351
46.	0	0	6	12	82	246	24	96	354
Jumlah	0	0	28	56	314	942	106	424	1422
% Skor thdp Total	0		3,94		66,24		29,81		100
% Sub Var thdp Skor Ideal					79,35				

Hasil penelitian akan kemampuan kerja sama dan kemitraan menunjukkan nilai 3 dan 4 mendapat angka 66,24 dan 29,81 berarti berada pada ruang kontinum mampu dalam bidang kerja sama dan kemitraan, dengan demikian, sebagian besar alumni telah memperlihatkan kinerja yang baik. Hal ini terlihat pada pernyataan kuesioner no 43 yang menyatakan bahwa mereka mampu menyusun strategi kerjasama atau pola kemitraan dengan instansi lain. Merekapun menganggap mampu dalam menciptakan berbagai peluang dan memaksimalkan kerjasama untuk kepentingan organisasi.

Namun demikian, hasil wawancara dengan atasan alumni memperlihatkan masih adanya permasalahan dalam bidang optimalisasi manfaat dari kerjasama atau kemitraan ini. Masih ada alumni yang belum melihat kerjasama/kemitraan ini sebagai cara untuk meningkatkan kualitas program yang dimilikinya. Apabila suatu kegiatan dikerjakakan dengan pihak lain, maka akan diperoleh nilai tambah yang mungkin tidak dimiliki oleh instansi tersebut. Hal ini berarti bahwa pihak lain akan membantu dalam peningkatan kualitas kegiatan. Sebaliknya, jika pihak lain dibantu dalam menjalankan kegiatannya dalam bentuk kerjasama, instansi yang bersangkutan akan mendapat pula nilai tambah berupa gambaran kegiatan lain yang dapat dijadikan sebagai pembanding dengan kegiatan yang dimiliki oleh instansi itu.

Hal yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kinerja alumni dalam hal kerjasama dan kemitraan adalah



melalui pengembangan diri alumni. Atasan harus memberikan banyak kesempatan kepada para alumni tersebut untuk terlibat dalam proses kerjasama mulai dari tahap awal sampai akhir sehingga mereka akan memahami secara tuntas bagaimana proses itu terjadi dan apa manfaat yang dapat diperoleh dari kerjasama/kemitraan tersebut. Bimbingan dan supervisi yang diberikan atasan akan sangat bermanfaat dalam mempercepat proses pembelajaran karena mereka akan mengalami langsung kesalahan dan kebenaran yang mereka lakukan. Selama ini mereka hanya memahami pada tataran teoritis saja sehingga belum dapat mengatasi kendala yang terjadi ketika proses kerjasama tersebut berlangsung.

## f. Pembahasan Variabel Manajemen

**Tabel III.9**  
**Tanggapan Responden terhadap Variabel Manajemen**

Nomor Pernyataan	Variabel Manajemen								Skor Total
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
1	0	0	0	0	59	177	59	236	413
2	0	0	2	4	46	138	64	256	398
3	0	0	0	0	36	108	76	304	412
4	0	0	1	2	56	168	55	220	390
5	1	1	2	4	55	165	54	216	386
6	0	0	7	14	69	207	36	144	365
7	0	0	1	2	54	162	57	228	392
8	0	0	3	6	68	204	41	164	374
9	0	0	15	30	66	198	31	124	352
10	0	0	6	12	61	183	45	180	375
11	0	0	1	2	76	228	35	140	370
12	0	0	0	0	55	165	57	228	393
13	0	0	10	20	64	192	38	152	364
14	0	0	6	12	83	249	23	92	353
15	0	0	13	26	83	249	16	64	339
39	0	0	2	4	86	258	24	96	358
40	0	0	2	4	52	156	58	232	392
41	0	0	1	2	72	216	39	156	374
42	0	0	2	4	65	195	45	180	379
43	0	0	6	12	73	219	33	132	363
44	0	0	7	14	80	240	25	100	354
45	0	0	9	18	79	237	24	96	351
46	0	0	6	12	82	246	24	96	354
Jumlah	1	1	102	204	1520	4560	959	3836	8601
% Skor thdp Total		0,01		2,37		53,02		44,6	100
% Variabel thdp Skor Ideal			83,47						

Hasil penelitian akan kemampuan manajerial menunjukkan skor nilai 3 dan 4 mendapat angka 53,02 dan 44,60 berarti berada pada ruang kontinum mampu dalam bidang manage pegawai, yang berarti pula bahwa kinerja mereka telah mencapai hasil yang baik.



Namun, Hasil wawancara dengan pimpinan alumni memperlihatkan bahwa masih terdapat alumni yang masih memperlihatkan kinerja kurang dalam hal manajemen secara umum. Terkadang bahkan sulit mengukur kinerja mereka karena masih belum tampak tingkat kemampuan bidang manajemen yang terukur atau teramati. Hasil wawancara peneliti dengan beberapa alumni diklat pim III juga memperlihatkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam hal kemampuan manajemennya. Sepeerti yang sudah diuraikan di atas bahwa msaih terdapat beberapa sub variabel dari variabel manajemen ini yang masih dirasa belum optimal, diantaranya adalah perencanaan, wasdal dan kerjasama/kemitraan.

### 3. Penggunaan Teknologi Informasi

**Tabel III.10**  
**Tanggapan Responden terhadap Variabel Penggunaan Teknologi Informasi**

Nomor Pernyataan	Variabel Penggunaan Teknologi Informasi								Skor Total
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
47.	0	0	19	38	75	225	18	72	335
48.	0	0	21	42	76	228	15	60	330
49.	0	0	6	12	82	246	24	96	354
50.	0	0	18	36	70	210	24	96	342
Jumlah	0	0	64	128	303	909	81	324	1361
% Skor thdp Total	0			9,40		66,78		23,80	100
% Variabel thdp Skor Ideal						75,95			

Hasil penelitian akan kemampuan akan penggunaan teknologi informasi menunjukkan nilai 3 dan 4 mendapat angka 66,78 dan 23,80 berarti berada pada

ruang kontinum mampu dalam bidang penggunaan teknologi informasi. Namun, apabila dibandingkan dengan variabel lain (kepemimpinan dan manajemen) variabel penggunaan teknologi informasi ini memperlihatkan prosentase paling kecil variabel terhadap skor ideal, yaitu 75,95%. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel ini perlu mendapat perhatian lebih serius lagi dari pihak pengambil kebijakan guna peningkatan kinerja yang lebih optimal lagi.

Berdasarkan hasil kuesioner pada pernyataan nomor 48 sampai dengan 50, responden atau alumni diklatpim tk. III masih memiliki permasalahan dalam hal penyusunan sistem dan strategi penggunaan teknologi informasi, bahkan penggunaannya sendiri masih menemui kendala khususnya dalam menunjang pelaksanaan tugas secara efektif. Jika ditambahkan dengan tingkat kemampuan dalam proses pemeliharaan teknologi ini, maka kinerja mereka akan semakin terlihat belum optimal. Hal ini dapat terjadi karena beberapa hal diantaranya kemampuan atau pengetahuan tentang teknologi informasi yang masih kurang, atau kurangnya sarana teknologi informasi.

Hasil wawancara dengan atasan alumni memperlihatkan bahwa kemampuan bidang penggunaan teknologi informasi boleh dikatakan masih tergolong kurang. Masih banyak alumni yang belum menunjukkan kemampuannya dalam bidang teknologi ini sebagai alat untuk memperlancar pekerjaan. Di beberapa lokus penelitian, sarana teknologi ini sudah memadai sehingga



permasalahannya hanya pada pemberdayaannya saja. Langkah yang sudah diambil oleh pimpinan unit sudah tepat yaitu memberikan pembekalan/diklat khusus untuk peningkatan kemampuan yang satu ini.

Komentar atasan lain mengatakan bahwa masih ada pejabat eselon III yang hanya menaruh bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan teknologi informasi ini. Mereka masih beranggapan bahwa penggunaan teknologi informasi masih dapat didelegasikan kepada eselon di bawahnya karena pada umumnya penggunaan teknologi ini berkaitan erat dengan pekerjaan teknis sehingga tidak perlu penanganan langsung oleh pejabat eselon III. Untuk memecahkan masalah ini, diperlukan adanya bukti nyata bahwa para pejabat eselon III pun perlu memahami dan menggunakan teknologi informasi ini. Misalnya, untuk mengambil keputusan, seorang pejabat eselon III harus memperoleh informasi (rahasia) dari luar unit yang hanya dimungkinkan diperoleh melalui saran atau teknologi informasi ini sehingga dia akan merasakan bahwa dia juga harus menguasai teknologi ini.

Hasil pengamatan peneliti di lokus lainnya memperlihatkan bahwa sarana teknologi informasi ini justru masih belum memadai. Masih kurangnya kuantitas perangkat teknologi informasi untuk memenuhi kebutuhan operasional unit kerjanya. Jumlahnya masih sedikit dibanding dengan jumlah pengguna sehingga mereka harus bergiliran menggunakannya yang berakibat pada

lambatnya penyelesaian pekerjaan. Bahkan hasil perbincangan dengan beberapa alumni mengindikasikan bahwa pekerjaan mereka terkadang terhambat oleh keterbatasan sarana dimaksud.

Untuk memecahkan masalah ini, diperlukan adanya "willingness" dari pimpinan puncak dalam mendukung sarana teknologi informasi ini karena hal ini menyangkut masalah keterediaan anggaran yang memadai. Seorang pimpinan puncak harus menghitung tingkat efisiensi pekerjaan dengan tidak hanya melihat besarnya biaya yang dikeluarkan, tetapi juga harus melihat kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang ditempuh dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan. Terkadang penggunaan alat informasi manual memakan waktu yang lama dan tenaga pegawai yang banyak sehingga tingkat penyelesaian pekerjaan menjadi lebih lama dan tidak efisien.

Penggunaan alat komunikasi seperti telepon, internet, local area network dan lain-lain sudah banyak membantu dalam memperlancar penyampaian informasi dari luar instansi. Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin, diperlukan informasi tidak hanya dari dalam instansi yang diua pimpin, tetapi juga harus mempertimbangkan faktor laian di luar instansinya yang hanya dapat diperoleh melalui teknologi informasi ini. Jika tidak, dapat terjadi salah atau tidak tepatnya keputusan yang diambil yang dapat berakibat fatal atau berdampak negatif terhadap instansinya.



## B. UMPAN BALIK EVALUASI PENYELENGGARAAN DIKLAT

Bagaimana kita mengetahui bahwa apa yang didapat dari diklat sudah diterapkan di tempat kerja. Hal itu berarti bahwa minimal kita harus mengetahui apa tujuan diklat, kurikulum/silabi atau materi yang dipelajari sehingga tingkat keberhasilan peserta diklat dapat diukur pada akhir diklat (melalui tes kemajuan atau penugasan kertas kerja). Kemudian tingkat keberhasilan tersebut sedemikian rupa dihubungkan dengan kinerja peserta diklat tersebut di tempat kerjanya walaupun yang terakhir ini belum menjamin bahwa peserta diklat tersebut sudah dikatakan mampu menerapkannya.

Sampai di sini permasalahannya terkait dengan evaluasi yang menyangkut berbagai tingkatan evaluasi yang menyeluruh. Banyak para praktisi/pakar kediklatan yang sudah mengusulkan berbagai jenis evaluasi, baik untuk menilai perencanaan diklat, selama diklat berlangsung dan setelah diklat berlangsung. Biasanya evaluasi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan diklat di kemudian hari, baik dari segi tujuan, pengajar, metode, waktu dan materi diklatnya. Tetapi evaluasi tersebut masih belum menyentuh dampak ke kinerja pekerjaan di lapangan. Oleh karena itu, sering terjadi keluhan dari para pengguna diklat (baik instansi pengirim peserta diklat maupun peserta diklat – bahkan penyelenggara diklatnya itu sendiri) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai yang baru kembali dari diklat tertentu tidak ada peningkatan.

Pada kenyataannya di lapangan, terutama di lembaga diklat pemerintah, sulit sekali melakukan evaluasi dampak diklat yang menyeluruh. Seringkali evaluasi diklat dilakukan pada akhir program sebatas meminta informasi dari peserta melalui kuesioner. Kemudian dicatat hasilnya untuk perbaikan diklat sejenis berikutnya. Lebih lagi proses evaluasinya dilakukan hanya untuk formalitas semata. Kondisi demikian sangat jauh dari yang diharapkan. Mungkin hal ini menjadi salah satu penyebab kenapa kualitas diklat selama ini banyak diragukan oleh banyak pihak yang berkepentingan. Banyak permasalahan dalam suatu diklat muncul kembali pada diklat sejenis lainnya. Belum lagi dihubungkan dengan dampaknya pada kinerja.

Jika kita melihat lagi komponen diklat seperti tujuan/sasaran metode, kurikulum, sarana, pengajar dan sebagainya, maka kita dapat mengevaluasi setiap komponen tersebut atas dasar efektifitasnya selama proses diklat berlangsung. Misalnya, komponen tujuan diklat seharusnya SMART yaitu Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound (spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dibatasi waktu). Tetapi pada kenyataannya, sering tujuan diklat ini tidak realistis. Dalam suatu diklat selama beberapa minggu, peserta diharapkan merubah sikap perilakunya setelah diklat berakhir. Hal ini jelas sekali sulit direalisasikan. Sikap manusia (dewasa) sudah terbentuk sekian lama yang sepertinya sulit diubah dalam beberapa minggu saja; sedangkan dalam diklat itu, salah satu tujuannya adalah adanya perubahan sikap perilaku. Jadi dapat dikatakan bahwa tujuan diklat itu tidak tercapai. Apalagi



tujuan itu terus dicantumkan dalam diklat sejenis berkali-kali sehingga diklat-diklat itu tidak pernah mencapai tujuannya. Kalau kondisi seperti itu, bagaimana mungkin akan mempunyai dampak yang nyata.

Terlebih lagi, permasalahan dampak diklat ini muncul karena jarang instansi pemerintah yang memiliki indikator kinerja individu dan organisasi. Apabila hal ini terjadi hasil evaluasi tersebut menjadi kurang informatif dan tidak dapat mengukur apakah kesenjangan di instansi itu sudah dilakukan secara tepat atau tidak. Hal ini mungkin yang menjadi kekurangan dalam kajian ini. Untuk mengetahui kinerja individu, kajian ini mengacu pada standar kompetensi berdasarkan Surat Keputusan Badan Kepegawaian Negara untuk pejabat eselon III. Bagaimanapun juga hasil yang diperoleh dari lapangan mengindikasikan bahwa pelaksanaan diklat, khususnya diklatpim tk. III seperti yang tergambarkan dalam tabel di bawah ini. Seperti yang disebutkan di atas bahwa Evaluasi ini mengukur pengaruh diklat terhadap kinerja individu dan organisasi. Namun, sekali lagi bahwa sangat sulit bagi instansi yang belum memiliki indikator kinerja individu maupun organisasi untuk mengukur dampak diklat terhadap kinerja. Hal ini mungkin dapat dilakukan pada kegiatan jangka panjang dimana harus dipersiapkan komponen-komponen yang diperlukan, terutama menyusun dulu indikator kinerjanya. Untuk jangka pendek, strategi yang digunakan untuk mengukur keefektifan program diklat adalah dengan cara memberdayakan proses evaluasi komponen-komponen dalam

penyelenggaraan diklat yang ada seperti, pengajar, kurikulum, metode, tujuan dan sebagainya.

Kita ambil kasus komponen diklat "tujuan". Pertama kali yang harus diperhatikan adalah tujuan itu harus SMART seperti yang disebutkan sebelumnya. Kalau suatu instansi memiliki 4 karyawan potensial yang mempunyai permasalahan kompetensi dalam mengoperasikan program komputer Microsoft Power Point, maka kesenjangan sudah teridentifikasi dan dengan relatif mudah mereka dikirim ke suatu diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pengoperasian program komputer Microsoft Power Point selama 3 hari. Setelah diklat selesai, mereka kembali ke tempat pekerjaan dan dipantau kinerjanya oleh atasan langsung atau yang menugaskan mereka diklat. Apabila dengan pemantauan tadi, kinerja mereka sudah terukur, misalnya tingkat kesalahan sangat kecil, berarti dampak diklat tersebut dapat dikatakan positif.

Membuat tujuan diklat banyak teknik dan jenisnya. Hackett (1998) misalnya menggunakan istilah *Competency-Based Objectives*. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu, atau pengetahuan dan keterampilan yang diperlihatkan untuk melakukan tugas tertentu dengan standar yang diharapkan. Kemampuan tersebut harus dapat diamati atau diukur/dinilai. Hackett juga menyebutkan beberapa hal tentang pembuatan tujuan antara lain:



- tujuan merupakan kunci untuk diklat yang efektif
- Tujuan yang tidak spesifik tidak akan memberikan focus kepada peserta sehingga sulit mengevaluasi kemajuan peserta tersebut.
- Tujuan diklat harus sejalan dengan kinerja yang dibutuhkan oleh organisasi.

Jika melihat kembali contoh sederhana di atas, terdapat minimal dua hal yang perlu dicermati: *pertama*, indikator kinerja untuk kompetensi itu cukup jelas dan terukur; *kedua*, tujuan diklatnya relatif SMART dan kedua hal itu berkaitan erat. Contoh lain, misalnya diklat manajerial Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (PMPK) bagi para pimpinan menengah. Tujuan diklat ini untuk meningkatkan kemampuan peserta dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang terstruktur dan sistematis. Jelas di sini indikator keberhasilannya relatif terukur karena terdapat teknik tertentu dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Hal ini akan memudahkan pemantauan dalam penerapan hasil diklat di tempat kerjanya. Contoh inipun hampir sama dengan contoh sebelumnya (diklat komputer) dalam hal keterkaitan antara kompetensi di tempat kerja dengan tujuan diklat.

Sekarang kita bandingkan dengan contoh tujuan diklat lain seperti diklat kepemimpinan tingkat III (diklatpim Tk.III), dan kita akan mengevaluasi tujuan diklat tersebut berdasarkan prinsip SMART di atas. Adapun tujuan diklatpim Tk. III berdasarkan KEPLAN No.541/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tk.III sebagai berikut:

1. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan structural eselon III secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansinya;
2. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat;
4. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Pertanyaan pertama, apakah tujuan diklatpim Tk III di atas spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan dibatasi waktu? Pertanyaan kedua, apakah berkaitan erat dengan kesenjangan kompetensi peserta di tempat kerja? Untuk menjawab kedua pertanyaan ini diperlukan analisis yang cukup detail sehingga akan memberi jawaban yang memuaskan.

Namun, dengan mengambil tujuan pertama saja sebagai contoh untuk melakukan analisis singkat yaitu "meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan structural eselon III secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansinya".



Pernyataan tujuan itu mengundang pertanyaan: pengetahuan apa? Keahlian apa? Keterampilan apa? Dan Sikap yang bagaimana? Dan pertanyaan-pertanyaan berikutnya yang harus dijawab, seperti: apakah meningkatkan sikap dalam waktu  $\pm$  satu bulan realistis? Jika ya, sikap yang seperti apa yang diharapkan berubah? Dengan kata lain, Apakah kata "sikap" cukup spesifik? Memang jawaban-jawaban yang muncul atas pertanyaan di atas cukup argumentatif, artinya tidak mutlak bahwa hal itu benar dan yang lain salah. Tetapi kita juga dapat membandingkannya dengan contoh tujuan diklat sebelumnya (yaitu diklat komputer dan diklat manajerial pemecahan masalah dan pengambilan keputusan).

Dari ketiga contoh tujuan diklat di atas, dua contoh yang cukup menarik untuk dibandingkan. Kedua diklat tersebut sama-sama diklat yang diperuntukkan bagi para pengambil keputusan – artinya bisa untuk para pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah. Peserta Diklatpim Tk. III adalah pegawai yang telah atau dipersiapkan untuk menduduki jabatan structural eselon III dan peserta diklat PMPK pun diperuntukkan bagi pengambil keputusan termasuk pejabat structural. Dari contoh tersebut, kita mencoba mensinkronkan antara tujuan diklat dari kedua jenis diklat tersebut. Dalam diklat PMPK, pernyataan tujuan diklatnya secara eksplisit berkaitan erat (specific) dengan materi yang diajarkan sehingga dalam menilai prestasi pesertanyapun relatif terukur (measurable). Di lain pihak, pernyataan tujuan diklatpim, seperti yang disebutkan sebelumnya, kurang spesifik dan mungkin realistis karena belum menyebutkan kompetensi yang

dibutuhkan di lapangan – hanya disebutkan dalam Tujuan Instruksional Umum (TIU) dan Tujuan Instruksional Khusus (TIK). Padahal tujuan diklat itu memayungi dan merupakan ukuran pencapaian kualitas suatu diklat. Dengan kata lain, suatu diklat dapat dikatakan berhasil apabila tujuan diklatnya tercapai.

Dari ulasan di atas, terdapat dua hal yang perlu diperhatikan yaitu bagaimana cara mengukur dampak diklat terhadap kinerja alumni diklat di tempat kerjanya? Bagaimana upaya-upaya kita dalam rangka peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat agar dampak diklat atau pengaruh diklat terhadap kinerja alumni di tempat kerjanya optimal. Kedua hal ini merupakan suatu kegiatan yang cukup sulit dilakukan mengingat beberapa kendala yang ada baik di instansi diklat maupun di instansi pengguna diklat. Tetapi kedua pihak instansi harus bersama-sama mengurangi kendala – kendala yang mereka miliki. Instansi pengguna diklat, misalnya, harus memiliki setidaknya indikator kinerja individu sehingga pegawai yang memiliki "performance gap" nya akan mudah teridentifikasi. Hal itu akan memudahkan bagi pimpinan untuk mengirimkan pegawai tersebut ke diklat yang sesuai dengan kebutuhannya. Apabila instansi yang mengirim tidak memiliki "prasyarat" tersebut akan sulit untuk mengukur dampak diklatnya; dan walaupun dipaksakan untuk mengevaluasi dampak diklat di instansi tersebut, maka hasil evaluasi tersebut akan memberikan informasi yang sedikit – hasil evaluasinya kurang informatif.



Oleh karena itu, dituntut peran dari penyelenggara diklat untuk benar-benar memperhatikan kualitas programnya kalau memang mengevaluasi dampak diklat di instansi pengguna diklat sekarang ini kurang memungkinkan. Dari sekian banyak komponen diklat, yang paling penting menurut penulis adalah komponen "tujuan" karena tujuan diklat akan berpengaruh pada kurikulum/silabus, waktu pelaksanaan metode dan lainnya. Jadi tujuan diklat tersebut harus benar-benar diformulasikan sedemikian rupa sehingga dapat membantu menanggulangi "performance gap" yang ada di lapangan. Seperti yang sudah disebutkan di atas, salah satu cara untuk membuat tujuan yang baik adalah mengacu kepada SMART.

Penyelenggara diklat, terutama LAN sebagai instansi pembina diklat, harus berani merevisi tujuan di beberapa jenis diklatnya guna mengoptimalkan hasil yang akan dicapai walaupun revisi tersebut akan berpengaruh besar pada aspek lain. Lebih jauh lagi, LAN harus terus mensosialisasikan tentang pentingnya formulasi tujuan diklat tersebut terutama ke lembaga diklat daerah agar kualitas penyelenggaraan diklat terus meningkat.

Hasil penelitian akan kemampuan memberikan umpan balik evaluasi penyelenggaraan diklat pada tabel di bawah ini menunjukkan nilai 3 dan 4 mendapat angka 71, 54 dan 17,83 berarti berada pada ruang kontinum mampu dalam bidang umpan balik evaluasi penyelenggaraan diklat. Terdapat beberapa hal yang dapat dibahas dalam tabel di atas, antara lain hasil responden yang memberikan komentar terhadap

pernyataan kuesioner nomor 51, 53 dan 54. Pernyataan ini berkaitan dengan kurang puasan alumni diklat terhadap materi atau bahan ajar yang dipersepsikan belum sesuai dengan tuntutan pekerjaannya sehari-hari, serta waktu yang belum proporsional untuk beberapa mata pelajaran selain ruang belajar yang kurang memadai.

**Tabel III.11**  
**Tanggapan Responden terhadap Variabel Evaluasi Penyelenggaraan Diklat**

Nomor Pernyaata an	Variabel Evaluasi Penyelenggaraan Diklat								Skor Total	
	Nilai Skor=1		Nilai Skor=2		Nilai Skor=3		Nilai Skor=4			
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai		
51	0	0	23	46	63	189	26	104	339	
52	0	0	7	14	79	237	26	104	355	
53	2	2	16	32	84	252	10	40	326	
54	0	0	33	66	74	222	5	20	308	
55	0	0	15	30	82	246	15	60	336	
56	0	0	11	22	94	282	7	28	332	
Jumlah	2	2	105	210	476	1428	89	356	1996	
% Skor thdp Total	0,10		10,52		71,54		17,83		100	
% Variabel thdp Ideal			74,25							

Hasil kuesioner ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan pengguna alumni yang mengatakan bahwa belum atau kurangnya keterkaitan beberapa materi diklat dengan pekerjaan alumni di tempat kerja; walaupun terkait, masih dalam tataran teoritis dan masih kurang menyentuh ke praktis. Bahkan, komentar beberapa atasan yang mengatakan bahwa yang paling dibutuhkan oleh pejabat eselon III ini adalah peningkatan sikap/perilaku, bukan pengetahuan dan keterampilan yang difokuskan dalam proses pembelajaran selama diklat pim tk. III. Persepsi/pandangan atasan alumni



ini dapat dipahami mengingat mereka sering mengamati kinerja bawahannya (pejabat eselon III) selama bekerja belum optimal.

Hasil pengamatan para atasan terhadap kinerja beberapa alumni diklat pim III dan hasil wawancara dengan para alumni, memang mengindikasikan bahwa materi/bahan ajar ini dipersepsikan masih kurang sesuai dengan pekerjaan. Masalah lain adalah tentang proporsionalitas waktu untuk beberapa mata diklat belum sesuai. Hal ini berarti bahwa terdapat mata diklat yang memiliki waktu yang terlalu lama atau sebagian mata diklat yang memiliki waktu terlalu sebentar sehingga pembahasannya tidak tuntas dan kurang dalam/detail. Kedua permasalahan ini perlu perhatian serius dari para penanggungjawab kediklatan, dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara (LAN). Memang persepsi para pimpinan dan alumni sifatnya argumentatif, artinya persepsinya ada yang tepat dan ada pula yang kurang tepat.

Terlepas dari tepat atau tidak tepatnya persepsi yang muncul, ada baiknya LAN mencermati kondisi ini agar tidak terjadi reaksi negatif dari para calon, alumni maupun atasan yang menjadi pengguna diklat yang di bawah binaan LAN. Misalnya, materi atau bahan ajar yang terkesan menitikberatkan pada pengetahuan (teoritis) harus segera ditinjau ulang dan diambil tindakan yang diperlukan. Hal ini tidak terlalu sulit dilakukan jika dilakukan secara sistematis berdasarkan masukan dari para pengguna tadi. Lebih operasionalnya lagi, langkah perbaikan, misalnya dengan

diperbaharui bahan ajar sedikitnya 1 kali dalam dua tahun atau kurang mengingat perubahan lingkungan sangat cepat.

Respon terhadap variabel penyelenggaraan diklat ini juga cukup menarik karena terdapat komentar secara tertulis yang cukup signifikan. Hal tersebut mungkin diakibatkan ketertarikan atau kepedulian mereka dalam penyelenggaraan diklat selama ini, atau setidaknya diklat yang pernah mereka ikuti. Tabel di atas memperlihatkan persentase variabel diklat yang lebih kecil dibanding variabel lainnya dan hal yang menarik terletak pada beberapa pernyataan dalam kuesioner yang menyangkut item pernyataan pencapaian materi pelajaran, ruang belajar dan waktu. Gambaran tabel tersebut didukung oleh banyaknya komentar terbuka dari kuesioner yang diberikan. Seperti yang disebutkan di atas, kesesuaian dan kebermanfaatan materi pelajaran terhadap pekerjaan perlu ditingkatkan terutama dari segi substansi. Materi pelajaran sebaiknya secara berkala direvisi sesuai dengan kebutuhan praktis, misalnya hal yang berkaitan dengan teknologi informasi. Hal ini sangat relevan karena pada variabel teknologi informasi di atas terdapat para pejabat eselon III yang belum mampu menguasai atau bahkan menggunakannya. Materi pelajaran sering kali terlalu teoritis atau tidak aplikatif sehingga sulit bagi para peserta untuk memahami dan menerapkan di tempat kerja. Bahkan beberapa pejabat eselon II dalam wawancara mengatakan bahwa yang harus jadi penekanan dalam diklat pim secara umum adalah bagaimana diklat mampu meningkatkan perilaku peserta ke arah yang lebih baik. Dengan kata lain, materi



pelajaran selama ini lebih berfokus pada peningkatan pengetahuan dari pada keterampilan dan sikap.

Selanjutnya, ketersediaan ruang belajar perlu ada pengembangan tidak hanya kuantitas tetapi kesesuaian dengan kebutuhan. Terdapat anggapan bahwa baik tidaknya ruang belajar sangat ditentukan oleh kualitas kelengkapan ruang kelas seperti kursi belajar yang berkualitas baik, meja yang terbuat dari bahan yang kokoh dan sebagainya. Padahal peralatan kelas tersebut belum tentu sesuai dengan jenis diklat atau secara detail tidak sesuai dengan kegiatan kelas tertentu.

Selanjutnya, respon tentang waktu diklat yang mereka anggap masih belum proporsional. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa waktu yang disediakan untuk beberapa mata diklat dirasa kurang, dan mata diklat lainnya memiliki waktu yang dirasa berlebih.

### C. PENYELENGGARAAN DIKLAT DALAM RANGKA PENINGKATAN KINERJA

Banyak cara yang diambil suatu organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusianya, tidak terkecuali di sektor publik. Para pengambil keputusan, dengan menggunakan berbagai macam teknik dan metodenya, terus melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas pegawainya – terutama melalui diklat. Bagaimana upaya organisasi terutama lembaga yang menyelenggarakan diklat untuk benar-benar menjaga atau meningkatkan kualitas diklatnya agar dampak diklat dapat tercapai secara optimal. Penyelenggara diklat biasanya menghubungkan kebutuhan instansi dengan jenis

diklat yang dilaksanakan agar dapat membantu dalam memecahkan permasalahan kompetensi SDM.

Pemecahan permasalahan sekitar pengembangan SDM melalui diklat ini sering dibahas di berbagai forum karena isu ini sering menjadi sorotan baik dari dalam organisasi itu sendiri maupun dari masyarakat luas. Banyak orang mengambil sudut pandang “kebermaknaan suatu diklat terhadap kinerja alumni diklat tersebut di tempat kerjanya – yang biasa disebut “dampak diklat” dimana diharapkan adanya keterkaitan antara apa yang didapat di tempat pelatihan dengan tingkat penerapannya di tempat kerja dalam rangka peningkatan kinerja

Namun demikian, Tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu program diklat tidak bisa dilepaskan dari visi dan misi organisasi. Strategi apapun yang diambil dalam sistem manajemen pengembangan SDM harus merupakan operasionalisasi dari visi, misi dan tujuan organisasi. Pemberdayaan dan pengembangan pegawai melalui diklat adalah merupakan penjabaran implementasi dari visi, misi dan tujuan yang menghendaki pegawai yang profesional, handal dan produktif, sehingga peningkatan kinerja pegawai dapat terwujud. Oleh karena itu, diklat harus dilakukan secara profesional agar tujuan dan sasaran diklat dapat tercapai. Bukan hanya sekedar diklat dilaksanakan namun outputnya justru kurang menyentuh kepentingan organisasi.

Dari hasil temuan yang diperoleh dari lapangan, terdapat beberapa komentar yang ditujukan pada komponen



diklat seperti, peserta dan kurikulum, tujuan diklat dan widyaiswara walaupun memang jumlahnya cukup sedikit. Penjelasan komponen diklat tersebut seperti yang digambarkan di bawah ini.

Kelompok widyaiswara merupakan sumber inti (*core resource*) dalam penyelenggaraan diklat, oleh karena itu widyaiswara harus profesional, mampu mengupayakan agar terjadi *real pay-off* dari investasi SDM dalam diklat. Keberhasilan widyaiswara tidak hanya diukur dari berapa lama dan seberapa banyak pelajaran yang diberikan, melainkan sejauhmana peserta diklat (*trainee*) telah melakukan transfer diklat (*transfer of training*) yang efektif dan aplikatif terus-menerus dalam jabatannya, yaitu keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh selama diklat dapat dimanifestasikan dalam produktivitas kerja yang akhirnya mampu mewujudkan efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Dari sebagian hasil wawancara langsung dengan para pegawai yang telah mengikuti diklat, terdapat sebagian komentar yang mengarah pada kelemahan widyaiswara. Secara klasik konvensional memang mudah dipahami, perkembangan ilmu pengetahuan, perubahan, lingkungan yang bersifat fluktuatif, arus globalisasi mendesak perlunya persaingan, kompleksitas tuntutan kebutuhan pelayanan kepada masyarakat; sebagai widyaiswara tentu harus membekali dirinya sehingga mampu mengakomodasinya serta mempunyai kompetensi sebagai komponen transformator pada proses diklat.

Berikutnya adalah peserta diklat yaitu mereka yang ditarik sementara dari tugas dan jabatannya apakah dalam diklat struktural, diklat fungsional maupun diklat teknis operasional yang berdasarkan penilaian dan penetapan pimpinan, mereka yang dalam tugas dan jabatannya sehari-hari atau yang akan diproyeksikan pada tugas mendatang perlu diberikan pembekalan yang disebut tiga ranah (*domain*) dalam diri peserta diklat yang menjadi tujuan yaitu ranah kognitif (*cognitive domain*), ranah afektif (*affective domain*) dan ranah psikomotor (*psychomotor domain*). Ketiga ranah itu saling berkaitan satu dengan yang lainnya dan sekaligus dijadikan indikator dan kriteria keberhasilan diklat. Peserta diklat sedikitnya sesuai dengan kriteria: pegawai yang akan diproyeksikan pada jabatan/pekerjaan pada masa datang mempunyai *basic needs* pengetahuan dasar yang cukup, mempunyai motivasi yang cukup untuk dikembangkan, dan mempunyai nilai egoistis yang cukup.

Dari hasil wawancara dan kenyataan di kelas diklat peserta diklat ada hanya melaksanakan perintah atasan, sekedar cari pengalaman, sekedar *retreat* santai menarik diri sementara dari kesibukan rutinitas kantor, hanya mengharapkan spesifikasi tingkat persyaratan jabatan atau sertifikat. Kondisi peserta yang demikian dalam hal menyusun kertas kerja terpaksa melakukan tindakan tidak jujur dan plagiat hal itu adalah pelanggaran, kejahatan yang tidak dibiarkan berlarut. Ketersediaan dana yang cukup adalah akan mempengaruhi profesional penyelenggaraan, karena dengan tersedianya dana yang cukup maka dapat mendatangkan para



fasilitator yang profesional, penyiapan alat bantu pembelajaran yang canggih dan penyiapan sarana prasarana proses belajar mengajar yang efektif.

Kurikulum perlu disusun secara profesional dengan mengangkat hasil penelitian dan kajian yang mendalam akan kebutuhan diklat dalam berbagai bidang dan spesifikasi, sebagai ide pokok adalah menyusun kurikulum diklat untuk mengakomodasi perkembangan, pertumbuhan, globalisasi, kompleksitas tuntutan pelayanan publik. Demikian juga sarana prasarana dan fasilitas diklat tidak kalah pentingnya. Modul-modul pembelajaran yang berkualitas, alat-alat bantu pembelajaran yang canggih, perlengkapan ruangan belajar dan lingkungan internal maupun eksternal yang kesemuanya dapat mengkondisikan proses diklat berjalan efektif. Untuk itulah perlu pengembangan hasil penelitian ini dikembangkan.

Berikutnya, melakukan penelitian sejauhmana manajemen penyelenggaraan berjalan profesional, sejauhmana kompetensi widyaiswara sebagai *core resource* dalam penyelenggaraan diklat. Sejahteramana proyeksi penetapan peserta diklat dalam *basic needs* dan Jangkauan masa depan tingkat motivasi dan atensi yang cukup untuk mengikuti diklat. Karakteristik pribadi peserta diklat yang menjadi dasar yang kokoh bagi proses transformasi dan transfer, yaitu 1) ciri-ciri kemampuan dan bakat 2) kepribadian yang meliputi kebutuhan berprestasi (*need of achievement*) dan pengendalian dari dalam diri (*internal locus of control*), serta 3) motivasi yang meliputi kepercayaan diri, keinginan

untuk maju, bebas memilih, keterlibatan dalam tugas, keyakinan kepada nilai diklat dan harapan diri.

Hasil wawancara dengan para pemberdaya pimpinan eselon II dan III, dapat diketahui, yang menjadi kendala utama sedikitnya frekuensi penyelenggaraan diklat adalah keterbatasan dana, namun itupun sangat tergantung pada kebijaksanaan pimpinan untuk menempatkan SDM sebagai investasi yang sangat fundamental dan menentukan masa depan dengan menggunakan konsep alokasi dan prioritas, peningkatan profesionalisme aparatur melalui pemberdayaan, pelaksanaannya menunggu kebijakan operasional dari pimpinan. Pengembangan pegawai melalui diklat mutlak harus dilakukan, sehingga organisasi mempunyai aset potensial, dan staf mempunyai modal untuk berprestasi dan produktif.



## BAB IV

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. KESIMPULAN

Setelah menganalisis data serta menginterpretasikannya, maka terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan yaitu:

1. Kinerja pejabat eselon III sudah baik. Namun masih terdapat hal-hal yang perlu ditingkatkan lagi dalam aspek Kepemimpinan, Manajemen, dan Teknologi Informasi, seperti:
  - Kepemimpinan: pengambilan keputusan dalam kondisi sulit dan pendelegasian wewenang kepada bawahan.
  - Manajemen: melakukan kemitraan demi keuntungan organisasi, mengatasi permasalahan secara tuntas dan pemberian hukuman kepada bawahan.
  - Teknologi Informasi: penyusunan rencana sistem dan strategi penggunaan teknologi informasi.
2. Penyelenggaraan diklat selama ini masih terdapat beberapa kekurangan walaupun secara umum sudah cukup baik. Kekurangan program diklat terutama masalah (1) kesesuaian dan kebermanfaatan bahan ajar terhadap pekerjaan. (2) ketersediaan ruang belajar. (3) proporsi waktu materi pelajaran.



## B. REKOMENDASI

Dari kesimpulan tersebut di atas, maka diusulkan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Perlu adanya pengembangan diri (self-development) para pejabat eselon III dalam meningkatkan kinerja individunya sehingga kesenjangan kompetensi yang tidak dapat diperoleh di diklat dapat dikuasai.
2. perlu adanya pemberdayaan alumni diklatpim III sehingga ilmu yang diperoleh selama diklat dapat langsung diaplikasikan.
3. perlu adanya revisi materi pembelajaran yang bersifat aplikatif dan berfokus pada aspek keterampilan dalam menunjang pekerjaan.
4. Perlu penyesuaian porsi jam pembelajaran untuk mata diklat yang diperlukan, misalnya: Penulisan Kertas Kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwirio, Soebagio. 2002. *Manajemen-Pelatihan*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya.
- Atwi Suparman & Purwanto (1999), *Evaluasi Program Diklat*, Jakarta: STIA-LAN Press
- Bernadin, John & Russel, Joyce (1993) *Human Resource Management: An Experiential approach*. New York: McGraw-Hill Press
- Chalofsky, N (1992) *Up the HRD Ladder*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Djumara, Noorsyamsa (2005) *Kebijakan Nasional Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta: LAN
- Frances and Bee, Rolland, (1999). *Training Needs Analysis and Evaluation*, UK: Short Run Press Glasgow: Kogan Page.
- Gagne & Briggs (1979) *Domains of learning. Interchange*. 3, 1, pp 1-8
- Galagan (1986) Editorial. *Training and Development Journal*, 40, 3, p.4
- Hackett, Penny, (1998). *Introduction to Training*, UK: The Cornwell Press
- Hansen, CD & Brooks AK, (1994) a review of cross cultural research on human resource development, *Human Resource Development Quarterly*, 5,1, pp 55-74
- Harris & DeSimone (1994) *Human Resource Development*. New York: The Dryden Press
- Jacobs (1990). Human resource development as interdisciplinary of knowledge. *Human-Resource Development Quarterly*, 1,1, pp 65-74



- Kickpatrick, D (1987) *Evaluating Training Programs*. San Fransisco: Berret-Koehler
- Lembaga Administrasi Negara (2002). *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Jakarta: LAN
- Lembaga Administrasi Negara, (1988), *Modul-Modul Analisis Kebutuhan Diklat* Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Manpower Services Commissions, (1981) *Glosary of Training Terms*. London: HMSO
- McLagan, PA dan Suhadolnik, D (1989) *Models of HRD Practice*. Alexandria, VA: ASTD
- Nadler, Leonard, (1990) *The Handbook of Human resource Development*. New York: Wiley
- Newby, AC (1992) *Training Evaluation handbook*. London: Gower Publishing company
- Odiorne & Rummler (1988) *Training and Development: A Guide for Professional*. Chicago: CCH
- Prawirosentono (1999) *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: UGM
- Purwanto dan Suparman (1999) *Evaluasi Program Diklat*. Jakarta: STIA-LAN Press
- Ralphs, L dan Stephan, E (1986) HRD in Fortune 500. *Training and development Journal*, 40,10 pp 69-76
- Spencer and Spencer (1993) *Competence At Work*. New York: Willey
- The Trainer's Library (1987). *Techniques of Instructional Development*. New York: Addison Wesley.
- Tovey, M & Lawlor, D (2004) *Training in Australia*. Sidney: Pearson

- Truelove, Steve (ed.), (1996) *Handbook of Training and Development*, UK: Blackwell
- Van Wart, M, et. Al., (1993) *Handbook of Training and Development for the Public Sector*, USA: Jossey-Bass Inc.
- Wills, Mike, (1993), *Managing the Training Process* UK: McGraw-Hill
- Wilson, John P. 1999. *Human Resource Development: Learning dan Training for Individuals dan Organizations*, London: Kogan Press
- Watkins, K (1989) "Business and Industry". In Meriam S and Cunningham, P (eds) *Handbook of Adult and Continuing education*. San Fransisco: Jossey-Bass

## PERATURAN-PERATURAN

- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: LAN.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: LAN.
- Keputusan Kepala Badan kepegawaian Negara Nomor 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS eselon III
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 540/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, Jakarta: LAN.



## LAMPIRAN





LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LAN

KEPUTUSAN KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR : 62/11/4/1/2005  
TENTANG  
TIM PELAKSANA EVALUASI ALUMNI

KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pelaksanaan Evaluasi Alumni, dipandang perlu membentuk Tim Pelaksana yang bertugas untuk melakukan kegiatan tersebut;
- b. bahwa nama dan jabatan yang tercantum dalam Lampiran Keputusan ini, dipandang mampu dan memenuhi syarat untuk ditunjuk sebagai Tim Pelaksana Evaluasi Alumni;
- Mengingat : 1. Undang-undang nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara tahun 2003 nomor 47, tambahan Lembaran Negara nomor 4286);
2. Undang-undang nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara tahun 2004 nomor 5, tambahan Lembaran Negara nomor 4400);
3. Undang-undang nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara tahun 2004 nomor 66, tambahan Lembaran Negara nomor 4400);
4. Undang-undang nomor 36 tahun 2004 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara tahun 2005 (Lembaran Negara tahun 2004 nomor 130, tambahan Lembaran Negara nomor 4442);
5. Keputusan Presiden nomor 103 tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 11 tahun 2005;
6. Keputusan Presiden nomor 42 tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden nomor 72 tahun 2004;
7. Keputusan Presiden nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Instansi Pemerintah, sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden nomor 61 tahun 2004;
8. Instruksi Presiden nomor 9 tahun 1998 tentang Penyelenggaraan Pelayanannya Aparatur Negara ;

9. Keputusan MENPAN nomor KEP/12/M.PAN/1/2005 tentang Penetapan PEJABAT PENGELUARAN ANGGARAN/Barang pada lembaga/instansi yang anggarannya termasuk Bagian Anggaran 48 tahun anggaran 2005;
10. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 606/PMK.06/2004 tentang Pedoman Pembayaran Dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2005;
11. Keputusan Menteri Keuangan nomor 427/KMK.02/2004 tentang Harga Satuan Umum tahun anggaran 2005;
12. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara;
13. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 tahun 2004;
14. Surat Edaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan nomor SE-050/PB/2004 tentang Petunjuk Teknis Mekanisme Pembayaran Dalam Pelaksanaan APBN;
15. Surat Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran No.003.0/48-02.0/XII/2005 tentang Penetapan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun 2005 Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara;

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :  
PERTAMA : Membentuk Tim Pelaksana Evaluasi Alumni, dengan mengangkat nama dan jabatan yang tercantum dalam Lampiran Keputusan ini, selanjutnya dalam diktum keputusan ini disebut Tim Pelaksana.
- KEDUA : Tim Pelaksana bertugas merencanakan, melaksanakan, dan menyusun laporan kegiatan sesuai dengan petunjuk dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Pimpinan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara.
- KETIGA : Untuk menjamin ketepatan dan kualitas laporan, Kepala Unit terkait melakukan pembinaan dan pemantauan atas pelaksanaan kegiatan Tim Pelaksana serta melaporkannya kepada Kepala Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara.
- KEEMPAT : Biaya pelaksanaan kegiatan ini dibebankan kepada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara tahun 2005.
- KELIMA : Anggaran sebagaimana dimaksud pada diktum KEEMPAT, penggunaannya mengacu kepada peraturan-peraturan perundang-undangan yang berlaku.



KEENAM :


Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan sampai dengan berakhirnya tahun anggaran 2005, dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

SALINAN Keputusan ini disampaikan kepada :

1. Kepala Badan Pemeriksa Keuangan;
2. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara;
3. Kepala Lembaga Administrasi Negara;
4. Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan;
5. Kepala Bappenas;
6. Direktur Jenderal Anggaran dan Perimbangan Keuangan Depkeu;
7. Kepala Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara Bandung II di Bandung;
8. Inspektur Lembaga Administrasi Negara;
9. Kepala Bagian Keuangan Lembaga Administrasi Negara;
10. Yang bersangkutan untuk diketahui dan dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Bandung  
Pada tanggal : 27 Januari 2005

KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
APARATUR I LAN BANDUNG,

  
Dr. H.A. Djuaeni Kadmasasmita, SE, M. Ec  
NIP. 060034417

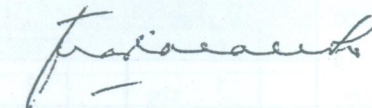
## LAMPIRAN

KEPUTUSAN KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR : 62/11/4/11/2005  
TENTANG  
TIM PELAKSANA EVALUASI ALUMNI

No.	NAMA	JABATAN
1.	Drs. Sabar Gunawan, MA.	Koordinator
2.	Novel Saleh S., S.Sos.	Sekretaris
3.	Drs. R. Sutarto Mochtar, MA., M.Si.	Peneliti Utama
4.	Dr. Deddy Mulyadi, M.Si.	Peneliti Utama
5.	Dr. Aris Hutapea, M.Si.	Peneliti
6.	Drs. Syarifudin Hidayat, M.Si.	Peneliti
7.	Hari Nugraha, SE., MPM.	Peneliti
8.	Dra. Edah Jubaedah, MA.	Peneliti
9.	Rahmat, S.Pd., MA.	Pembantu Peneliti
10.	Dra. Nefi Aris Ambar Asmara, MA.	Pembantu Peneliti
11.	Ir. Euis Nurmalla	Pembantu Peneliti
12.	Dra. Tetty Kumiaty, M.Ed.	Pembantu Peneliti
13.	Drs. Usdia, M.Ed.	Pembantu Peneliti
14.	Hafid Mulyana	Pembantu Peneliti

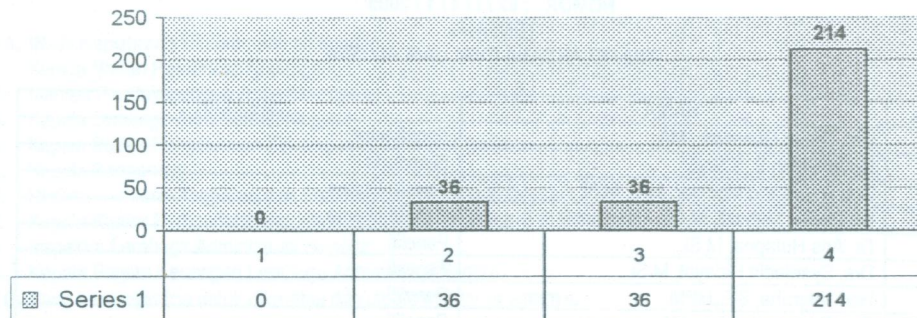
Ditetapkan di : Bandung  
Pada tanggal : 27 Januari 2005

KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
APARATUR I LAN BANDUNG,

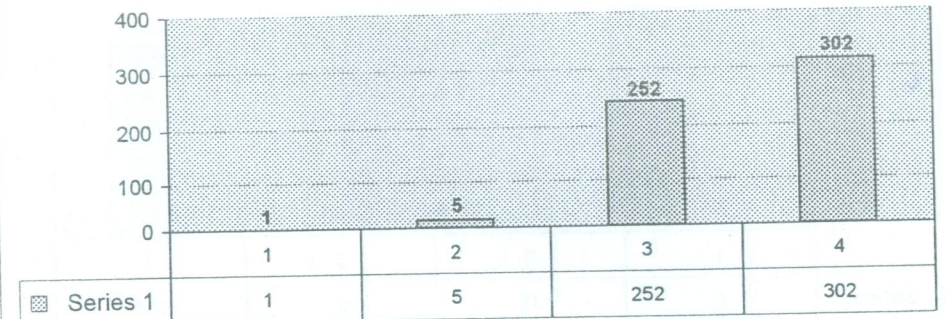
  
Dr. H.A. Djuaeni Kadmasasmita, SE, M. Ec  
NIP. 060034417



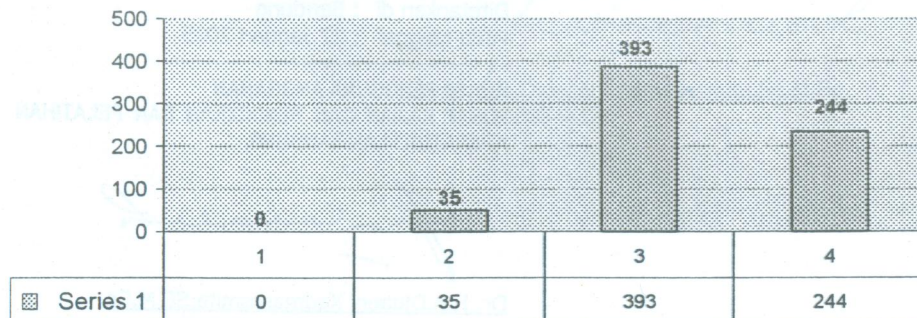
**SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP SUB  
VARIABEL PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN**



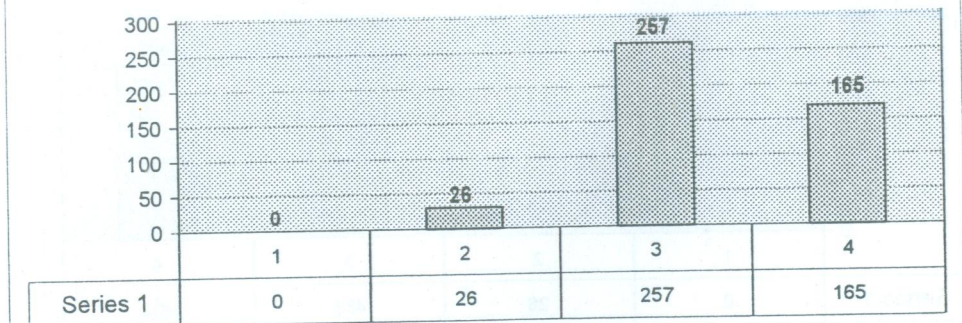
**SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP  
SUBVARIABEL PERENCANAAN**



**SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP SUB  
VARIABEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

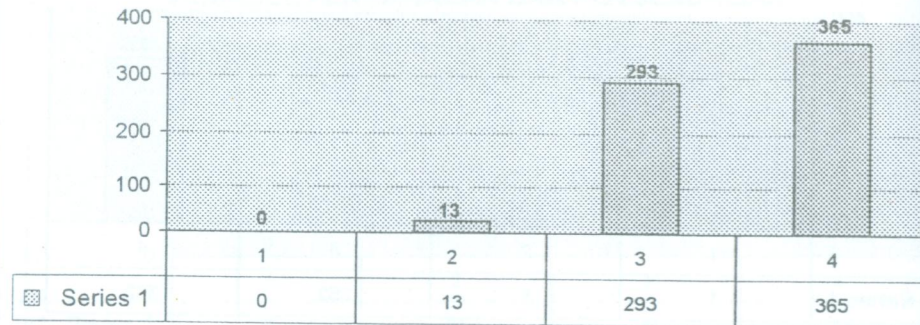


**SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP SUB  
VARIABEL PENGORGANISASIAN**

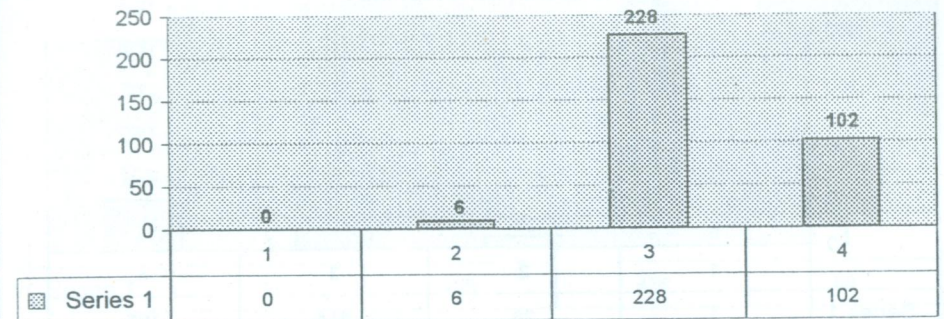




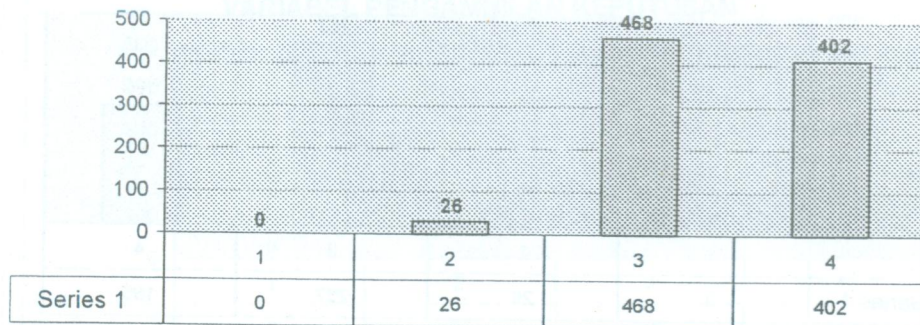
**SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP SUB  
VARIABEL PEMBERDAYAAN DAN  
PENGEMBALIAN PEGAWAI**



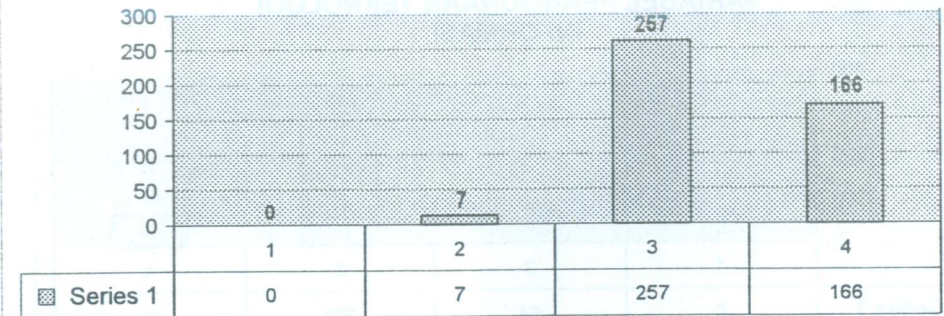
**SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP SUB  
VARIABEL TELAAHAN STAF**



**SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP SUB  
VARIABEL PEMBERIAN MOTIVASI PEGAWAI**

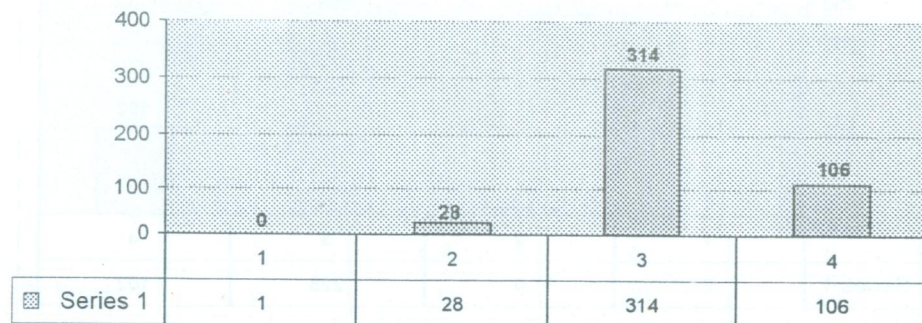


**SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP SUB  
VARIABEL JEJARING KERJA**

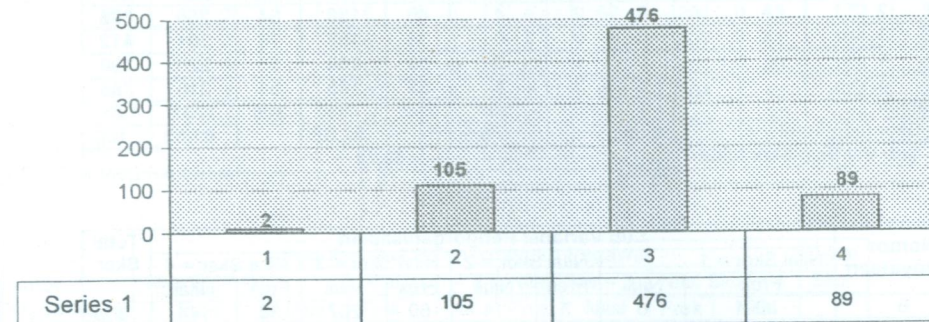




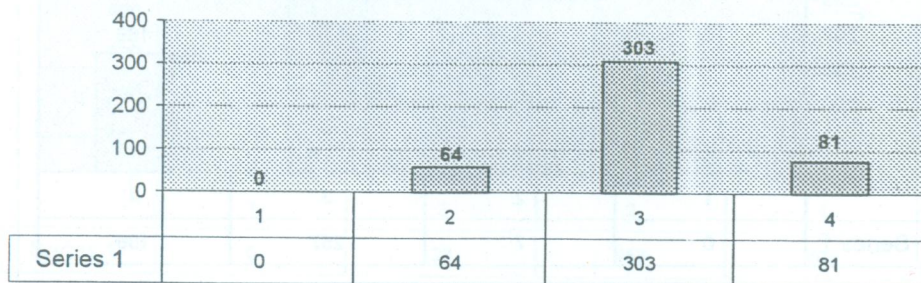
**SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP SUB  
VARIABEL KERJASAMA**



**SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP SUB  
VARIABEL PENYELENGGARAAN DIKLAT**



**SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP SUB  
VARIABEL PENGGUNAAN TEKNOLOGI  
INFORMASI**





Nomor Pernyataan	Sub Variabel Perencanaan								Total Skor
	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
1.	0	0	0	0	59	177	59	236	413
2.	0	0	2	4	46	138	64	256	398
3.	0	0	0	0	36	108	76	304	412
4.	0	0	1	2	56	168	55	220	390
5.	1	1	2	4	55	165	54	216	386
Jumlah	1	1	5	10	252	756	308	1232	1999
% Skor thdp Total	0,05		0,5		37,82		61,63		100
% Sub Var thdp Skor Ideal	89,24								

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Pengorganisasian								Total Skor	
	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4			
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai		
6	0	0	7	14	69	207	36	144	365	
7	0	0	1	2	54	162	57	228	392	
8	0	0	3	6	68	204	41	164	374	
9	0	0	15	30	66	198	31	124	352	
Jumlah	0	0	26	52	257	771	165	660	1483	
% Skor thdp Total	0		3,506		51,99		44,5		100	
% Sub Var thdp Skor Ideal			82,76							

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Pengawasan dan Pengendalian								Total
	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4		Skor
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
10	0	0	6	12	61	183	45	180	375
11	0	0	1	2	76	228	35	140	370
12	0	0	0	0	55	165	57	228	393
13	0	0	10	20	64	192	38	152	364
14	0	0	6	12	83	249	23	92	353
15	0	0	13	26	83	249	16	64	339
Jumlah	0	0	36	72	422	1266	214	856	2194
% Skor thdp Total		0		3,28		57,7		39,02	100
% Sub Var thdp Skor Ideal						81,62			

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Pengambilan Keputusan								Total	
	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4		Skor	
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai		
16	0	0	2	4	67	201	43	172	377	
17	0	0	2	4	69	207	41	164	375	
18	0	0	6	12	77	231	29	116	359	
19	0	0	1	2	68	204	43	172	378	
Jumlah	0	0	11	22	281	843	156	624	1489	
% Skor thdp Total		0		1,47		56,62		41,91		100
% Sub Var thdp Skor Ideal		83,09								

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Pemberdayaan Pegawai								Total
	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4		Skor
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
20	0	0	18	36	51	153	43	172	361
21	0	0	6	12	61	183	45	180	375
22	0	0	2	4	38	114	72	288	406
23	0	0	0	0	46	138	66	264	402
24	0	0	4	8	65	195	43	172	375
25	0	0	0	0	35	105	77	308	413
26	0	0	4	8	50	150	58	232	390
27	0	0	3	6	60	180	49	196	382
Jumlah	0	0	37	74	406	1218	453	1812	3104
% Skor thdp Total		0		2,38		39,24		58,38	100
% Sub Var thdp Skor Ideal					86,61				

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Motivasi Pegawai								Total Skor
	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
28	0	0	4	8	47	141	61	244	393
29	0	0	0	0	48	144	64	256	400
30	0	0	7	14	67	201	38	152	367
31	0	0	4	8	53	159	55	220	387
32	0	0	7	14	68	204	37	148	366
33	0	0	1	2	54	162	57	228	392
34	0	0	0	0	61	183	51	204	387
35	0	0	3	6	70	210	39	156	372
Jumlah	0	0	26	52	468	1404	402	1608	3064
% Skor thdp Total		0		1,69		45,82		52,48	100
% Sub Var thdp Skor Ideal		85,49							



Nomor Pernyataan	Sub Variabel Telaahan Staf								Total
	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4		Skor
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
36	0	0	3	6	76	228	33	132	366
37	0	0	3	6	73	219	36	144	369
38	0	0	0	0	79	237	33	132	369
Jumlah	0	0	6	12	228	684	102	408	1104
% Skor thdp Total		0		1,086957		61,95652		36,95652	100
% Sub Var thdp Skor Ideal				82,14286					

Nomor Pernyataan	Sub Variabel Jejaring Kerja								Total
	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4		Skor
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
39	0	0	2	4	86	258	24	96	358
40	0	0	2	4	52	156	58	232	392
41	0	0	1	2	72	216	39	156	374
42	0	0	2	4	65	195	45	180	379
Jumlah	0	0	7	14	275	825	166	664	1503
% Skor thdp Total		0		0,93		54,89		44,18	100
% Sub Var thdp Skor Ideal					83,87				

Nomor Pernyataan	Variabel Manajemen	Nilai Skor = 1	Nilai Skor = 2	Nilai Skor = 3	Nilai Skor = 4	Nilai Skor = 4	Nilai Skor = 4	Total
		Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Skor
1		0	0	0	0	59	177	236
2		0	0	2	4	46	138	256
3		0	0	0	0	36	108	304
4		0	0	1	2	56	168	220
5		1	1	2	4	55	165	216
6		0	0	7	14	69	207	266
7		0	0	1	2	54	162	186
8		0	0	3	6	68	204	278
9		0	0	15	30	66	198	324
10		0	0	6	12	61	183	255
11		0	0	1	2	76	228	240
12		0	0	0	0	55	165	228
13		0	0	10	20	64	192	276
14		0	0	6	12	83	249	261
15		0	0	13	26	83	249	305
39		0	0	2	4	86	258	266
40		0	0	2	4	52	156	232
41		0	0	1	2	72	216	237
42		0	0	2	4	65	195	261
43		0	0	6	12	73	219	281
44		0	0	7	14	80	240	294
45		0	0	9	18	79	237	255
46		0	0	6	12	82	246	268
Jumlah		1	1	102	204	1520	4560	383
% Skor			0,01		2,37		53,0	44,6
% Sub Var			2		2		2	100

83,47



Nomor	Variabel Kepemimpinan								Total
Pernya	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4		Skor
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
16	0	0	2	4	67	201	43	172	377
17	0	0	2	4	69	207	41	164	375
18	0	0	6	12	77	231	29	116	359
19	0	0	1	2	68	204	43	172	378
20	0	0	18	36	51	153	43	172	361
21	0	0	6	12	61	183	45	180	375
22	0	0	2	4	38	114	72	288	406
23	0	0	0	0	46	138	66	264	402
24	0	0	4	8	65	195	43	172	375
25	0	0	0	0	35	105	77	308	413
26	0	0	4	8	50	150	58	232	390
27	0	0	3	6	60	180	49	196	382
28	0	0	4	8	47	141	61	244	393
29	0	0	0	0	48	144	64	256	400
30	0	0	7	14	67	201	38	152	367
31	0	0	4	8	53	159	55	220	387
32	0	0	7	14	68	204	37	148	366
33	0	0	1	2	54	162	57	228	392
34	0	0	0	0	61	183	51	204	387
35	0	0	3	6	70	210	39	156	372
Jumlah	0	0	74	148	1155	3465	1011	4044	7657
% Skor		0		1,93		45,25		52,81	
% Sub Var					48,83				

Nomor Pernya.	Sub Variabel Kerjasama/Kemitraan								Total Skor
	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
43	0	0	6	12	73	219	33	132	363
44	0	0	7	14	80	240	25	100	354
45	0	0	9	18	79	237	24	96	351
46	0	0	6	12	82	246	24	96	354
Jumlah	0	0	28	56	314	942	106	424	1422
% Skor		0		3,94		66,24		29,81	100
% Sub Var					79,35				

Nomor Pernya.	Sub Variabel Penggunaan TI								Total Skor
	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
47.	0	0	19	38	75	225	18	72	335
48.	0	0	21	42	76	228	15	60	330
49.	0	0	6	12	82	246	24	96	354
50.	0	0	18	36	70	210	24	96	342
Jumlah	0	0	64	128	303	909	81	324	1361
% Skor		0		9,40		66,78		23,80	100
% Sub Var					75,94866071				

Nomor Pernya.	Sub Variabel Penyelenggaraan Diklat								Total Skor
	Nilai Skor = 1		Nilai Skor = 2		Nilai Skor = 3		Nilai Skor = 4		
	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	Frek	Nilai	
51	0	0	23	46	63	189	26	104	339
52	0	0	7	14	79	237	26	104	355
53	2	2	16	32	84	252	10	40	326
54	0	0	33	66	74	222	5	20	308
55	0	0	15	30	82	246	15	60	336
56	0	0	11	22	94	282	7	28	332
Jumlah	2	2	105	210	476	1428	89	356	1996
% Skor		0,10		10,52		71,54		17,83	100
% Sub Var					74,25595238				



